



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Obchodní operace

Distanční studijní text

**Radka BauEROVÁ, Halina Starzyczna,
Veronika Kopřivová**

Karviná 2025

- Obor:** Obchod a administrativa
- Klíčová slova:** Dodací podmínky, elektronické obchodování, elektronizace obchodu, faktoring, forfaiting, globální sourcing, incoterms, nákupní formy na B2B trhu, nákupní proces, obchodní dodavatelské úvěry, obchodní operace, pojištění pohledávek, reverzní logistika, RFID technologie, řízení pohledávek, řízení rizik, smluvní fáze, SPIN technika, tvorba cen, zajištění závazků, zprostředkovatelské operace.
- Anotace:** Studijní opora pojednává o procesu obchodních operací, které jsou klíčové pro úspěšné fungování firmy na trhu. V jednotlivých kapitolách je rozebrána organizace obchodních činností od přípravy na obchodní jednání až po uzavření obchodních transakcí, včetně řízení rizik a elektronizace obchodních procesů. Důraz je kladen na pochopení rozdílných přístupů k obchodním operacím v rámci tuzemských i mezinárodních trhů, včetně specifik komunikace a vyjednávání v různých kulturách.
- Skripta obsahují praktické příklady a teoretické základy pro efektivní plánování a řízení obchodních činností. Zvláštní pozornost je věnována elektronickému obchodování a optimalizaci obchodních procesů pomocí moderních technologií, jako jsou informační systémy nebo RFID kódy, které usnadňují logistiku a sledování zboží. Také se zabývají řízením rizik a právními aspekty zajištění obchodních závazků, čímž poskytují čtenářům ucelený přehled o klíčových prvcích obchodních operací.

Autor: **Ing. Radka Bauerová, Ph.D.**
doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.
Ing. Veronika Kopřivová, Ph.D.



Toto dílo podléhá licenci:

Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0

Znění licence dostupné na:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Obsah

ÚVODEM	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY	7
1 VÝCHODISKA REALIZACE OBCHODNÍCH OPERACÍ	9
1.1 Pojem obchodní operace	10
1.2 Typy obchodních operací	14
1.3 Obchodní kategorie	18
1.3.1 Prostředníci	19
1.3.2 Zprostředkovatelé	20
2 REALIZACE OBCHODNÍCH OPERACÍ A DODACÍCH PODMÍNEK	26
2.1 Průběh obchodních operací	27
2.2 Přípravná fáze	28
2.2.1 Výběr dodavatele	29
2.2.2 Strategický výběr nového dodavatele pomocí ESG ratingu, lokálnosti a sezónnosti	31
2.3 Smluvní fáze	35
2.3.1 Kupní smlouva	36
2.3.2 Smlouva o zprostředkování	40
2.4 Fáze realizace obchodní operace	41
2.5 Fáze převzetí a placení	42
2.6 Fáze finalizace dovozní obchodní operace	42
3 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ	46
3.1 Obchodní jednání	46
3.1.1 Příprava na jednání	47
3.1.2 Zahájení jednání	50
3.1.3 Jádru jednání	52
3.1.4 Závěr jednání	53
3.1.5 Obchodní jednání z pohledu vybraných evropských zemí	54
4 RIZIKA A MOŽNOSTI JEJICH ZAJIŠTĚNÍ	62
4.1 Riziko v rámci realizace obchodních operací a jeho členění	62
4.1.1 Identifikace rizika	63
4.1.2 Členění rizika	63

4.1.3	Charakteristika vybraných obchodních rizik	66
4.2	Způsoby zajištění obchodních závazků	67
4.3	Risk management	69
4.3.1	Etapy řízení rizika	69
4.3.2	Právní rámec pojištění rizik	74
4.4	Proces řízení rizik	74
4.4.1	Standardy pro řízení rizik	75
4.5	Matice rizik	76
5	OBCHODNÍ OPERACE PŘI ŘÍZENÍ OBCHODU	79
5.1	Obchodní leadership versus obchodní management	80
5.2	Povinnosti obchodního manažera	81
5.3	Kalkulace pro kontrolu v rámci řízení obchodu	82
5.3.1	Activity Based Costing (ABC)	82
5.3.2	Kalkulace pro marže	84
5.3.3	Kalkulace pro cenotvorbu	88
5.4	Kalkulace pro kontrolu v rámci správy obchodního prostoru	88
5.5	Kalkulace pro kontrolu v rámci řízení zásob	92
6	PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ PRODEJNÍCH PROCESŮ	97
6.1	Řízení prodeje	98
6.2	Řízení prodejních týmů a osobní prodej	100
6.3	Východiska plánování	102
6.4	Metody plánování a prognózování	105
6.4.1	Obecné přístupy k plánování	108
6.5	Plán prodeje a odhad koupěschopné poptávky	108
6.5.1	Plán prodeje v případě zavedené maloobchodní jednotky	109
6.5.2	Plán prodeje pro nově zřízenou maloobchodní jednotku	112
	Plán prodeje v případě zavedeného velkoobchodu	112
	Plán prodeje pro nově zřízený velkoobchod	113
6.5.3	Cenotvorba importovaného produktu	113
6.5.4	Kupní síla a odhad koupěschopné poptávky	114
7	OBCHODNÍ OPERACE V OBLASTI NÁKUPNÍHO PROCESU	118
7.1	Specifikace nákupního marketingu	119
7.1.1	Nákupní formy na B2B trhu	120

7.1.2	Nákupčí	123
7.2	Sestavení sortimentu	123
7.3	Výběr dodavatelské základny.....	125
7.3.1	Proces výběru dodavatele	125
7.4	Strategie získávání zdrojů a Off-shore sourcing	129
7.5	Role právních předpisů v nákupním procesu	130
8	OBCHODNÍ OEPRACE V OBLASTI PLATEBNÍHO STYKU A LOGISTIKY.....	135
8.1	Obchodní operace v oblasti platebního styku	135
8.1.1	Základní úkoly finančního managementu a klasifikace pohledávek	136
8.2	Obchodní operace v oblasti logistiky	139
8.2.1	Obaly zboží a jejich význam v obchodní logistice	141
8.2.2	Reverzní logistika	142
9	ELEKTRONIZACE POHYBU ZBOŽÍ	148
9.1	Informační systémy v obchodních společnostech.....	148
9.1.1	Podnikové informační systémy a manažerský informační systém	149
9.1.2	MIS v retailových firmách (marketingový informační systém)	151
9.2	Elektronické obchodování a předpoklady elektronizace.....	153
9.3	Tvorba cen a zdroje příjmů v elektronickém obchodování.....	158
9.4	Elektronizace pohybu zboží v ČR a jejich využití pro rozvoj distribučních a komunikačních kanálů	162
9.4.1	Výběr způsobu identifikace produktů a Hierarchie balení	163
9.4.2	1D čárové kódy	164
9.4.3	2D kódy.....	168
9.4.4	RFID kódy	169
	LITERATURA	173
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	180
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	181

ÚVODEM

Vážení studenti,

tato studijní opora si klade za cíl poskytnout Vám ucelený přehled o klíčových aspektech obchodních operací, které jsou nezbytné pro úspěšné fungování firem na trhu. Opora vás provede jednotlivými fázemi obchodních transakcí, včetně přípravy, realizace a závěrečných kroků spojených s řízením rizik a optimalizací procesů. Naučíte se, jak efektivně řídit nákupní procesy, reverzní logistiku, pohledávky a dodržovat platební podmínky. Východiskem je důkladné pochopení principů obchodních operací, které se odvíjí od teoretických základů a praktických příkladů. Tyto základy vám pomohou osvojit si dovednosti nezbytné pro úspěšné řízení obchodních aktivit ve stále více globalizovaném a digitalizovaném světě.

Studijní opora Obchodní operace obsahuje jak povinné, tak i doplňující distanční a interaktivní prvky. Každá kapitola je uvedena rychlým náhledem do kapitoly, cíli a klíčovými slovy. Rychlý náhled do kapitoly odpovídá jednotlivým částem náhledu do celé studijní opory. Cíle kapitoly jsou orientované na všechny podstatné poznatky a vědomosti, které studiem kapitoly získáte. Úvodní část kapitoly je doplněna klíčovými slovy, která byste si měli studiem osvojit.

Každá kapitola je strukturovaná a rozdělená na subkapitoly a oddíly. Další volitelné interaktivní prvky, schémata, obrázky a tabulky jsou voleny tak, aby vám usnadnily pochopení učiva a souvislostí studované látky. K pochopení teoretických poznatků slouží případové studie, doplňky pro zapamatování a zájemce. Konec kapitoly je věnován shrnutí kapitoly a kontrolním otázkám a odpovědím. Shrnutí se věnuje podstatným souvislostem kapitoly a jejich opakování. Doporučujeme, abyste si prošli otázky a odpovědi v textu. To vám ukáže, jak jste nastudovanému textu porozuměli.

Milé studentky a studenti, doporučujeme, abyste se studiu věnovali průběžně. Opakovali si studijní látku. Podpoříte tím svoji dlouhodobou paměť a lépe pochopíte souvislosti. Věříme, že vás tematika obchodních operací zaujala a že jste porozuměli všem specifikům a souvislostem, které jsou důležité pro obchod a pro řízení firem.

Kapitoly 1, 2, 5, 6, 7 a 8 zpracovala dr. Bauerová, kapitoly 4 a 9 připravila doc. Starzyczná a kapitolu 3 dr. Kopřivová.

Přejeme vám ve studiu i u zkoušky mnoho úspěchů.

Autorky

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora se zaměřuje na představení problematiky obchodních operací a aktivit spojených s jejich plánováním a realizací. Každá z devíti částí se věnuje klíčovému aspektům spojeným s prováděním obchodních operací. Důraz je kladen především na domácí kontext, přičemž jsou vysvětleny rozdíly mezi jednotlivými typy obchodních operací prováděnými na tuzemském trhu.

V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy obchodních operací, včetně jejich významu v podnikání. Kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu obchodní operace a základní procesy, které s nimi souvisí. V této kapitole se naučíte porozumět tomu, jak obchodní operace ovlivňují úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost.

Ve druhé kapitole je představen proces realizace obchodních operací. Obsahuje přípravnou fázi, která zahrnuje výběr dodavatele, smluvní fázi (včetně tvorby kupních a zprostředkovatelských smluv), realizaci samotné operace, převzetí a placení zboží a konečnou fázi finalizace operace. Klíčové jsou zde dodací podmínky a jejich vliv na efektivní průběh obchodních operací.

Třetí kapitola se zaměřuje na postupy a techniky obchodního jednání, od přípravy na jednání přes jeho zahájení a jádro až po závěr. Studenti se zde učí, jak vést úspěšná jednání a zvládat kulturní rozdíly při vyjednávání s obchodními partnery z různých evropských zemích.

Čtvrtá kapitola se zabývá rizikem vznikajícím při realizaci obchodních operací. V obchodním podnikání, jakožto v jakékoliv podnikatelské činnosti vzniká určitá nejistota a nejsme si jisti výsledkem aktivit. Nejistota je spojena s rizikem. Při řízení rizika vzniká potřeba tuto nejistotu upřesnit a získat o ní co nejvíce informací, abychom ji mohli eliminovat. V kapitole se seznámíte členěním rizik, nastudujete si risk management, který se orientuje na etapy řízení rizika, jeho financování a celkový proces řízení rizik. Součástí kapitoly je i obrana proti riziku, která souvisí se způsoby zajištění splnění obchodních závazků a právním rámcem pojištění rizik.

Následující kapitola se zaměřuje na obchodní management, včetně povinností obchodního manažera, kalkulací pro kontrolu řízení obchodu a vedení obchodního prostoru. V této kapitole se seznámíte s kalkulacemi jako jsou Activity Based Costing, kalkulace marží, kalkulace pro kontrolu v rámci správy obchodního prostoru a kalkulacemi pro kontrolu v rámci řízení zásob, které umožňují optimalizaci nákladů a ziskovosti obchodních operací.

Šestá kapitola popisuje metody plánování a řízení prodejních týmů a osobního prodeje. Dále se zabývá plánováním prodeje, prognózováním a tvorbou prodejního plánu pro zavedené i nově vznikající obchodní jednotky. Součástí je také problematika cenotvorby importovaného produktu a analýza koupěschopné poptávky.

Sedmá kapitola se zaměřuje na specifika nákupního marketingu, různé formy nákupů na B2B trhu a roli nákupčích. Dále se věnuje výběru dodavatelské základny, procesu výběru dodavatelů a strategiím globálního získávání zdrojů (off-shore sourcing). Rovněž se zabývá vlivem právních předpisů na nákupní procesy.

V osmé kapitole bude představeny klíčové úkoly finančního managementu, klasifikace pohledávek a jejich řízení. Zároveň vysvětluje obchodní operace v oblasti logistiky, včetně významu obalů a reverzní logistiky, která zajišťuje efektivní recyklaci a opětovné využití materiálů, což přispívá k udržitelnosti obchodních operací.

V poslední deváté kapitole se seznámíte s moderními technologiemi v oblasti obchodních operací, jako jsou informační systémy, elektronické obchodování a kódy (1D, 2D, RFID), které umožňují zefektivnění pohybu zboží a optimalizaci distribučních kanálů. Téma zahrnuje také tvorbu cen a zdroje příjmů v elektronickém obchodování.

Tato studijní opora tedy poskytuje čtenářům ucelený přehled o klíčových aspektech obchodních operací, od jejich plánování až po realizaci. Umožňuje pochopit moderní trendy a výzvy, kterým firmy čelí v globálním obchodním prostředí, a zároveň poskytuje nástroje a metody pro efektivní řízení obchodních procesů.

1 VÝCHODISKA REALIZACE OBCHODNÍCH OPERACÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



První kapitola se zaměřuje na základní koncepty a definice obchodních operací, jejich význam a různé typy. Kapitola začíná vysvětlením pojmu obchodní operace, jakožto aktivity podporující nákup a prodej produktů. Rozebírá specifika marketingového mixu obchodníka, včetně tradičního modelu 4P (produkt, cena, místo, propagace) a jeho rozšíření o další prvky a jejich významnost. Kapitola dále popisuje různé typy obchodních operací podle rozsahu, typu kontraktu a druhu obchodu, včetně tradičních a netradičních operací. Text také zdůrazňuje význam zprostředkovatelů a prostředníků v obchodních vztazích a jejich roli v efektivním fungování trhu. Klíčové jsou faktory ovlivňující průběh obchodních operací, jako je typ zboží, charakter trhu a obchodněpolitická situace. Kapitola je bohatá na teoretické koncepty a praktické příklady, ale vyžaduje důkladné pochopení a aplikaci na reálné situace, což může být náročné pro studenty bez předchozích zkušeností v oboru.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Definovat pojem obchodní operace a vysvětlit jeho význam v kontextu ekonomického růstu a rozvoje
- Rozlišit specifika marketingového mixu obchodníka a pochopit jeho rozšířené modely
- Klasifikovat obchodní operace podle různých kritérií, jako je rozsah obchodu, typ smlouvy a druh obchodu
- Identifikovat a analyzovat faktory ovlivňující proces provádění obchodních operací, včetně typu zboží, charakteru trhu a obchodněpolitické situace
- Vysvětlit různé typy obchodních operací na domácím trhu a jejich výhody a nevýhody
- Vysvětlit roli prostředníků a zprostředkovatelů v obchodních operacích a jejich význam pro efektivní fungování trhu



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Pojem obchodní operace, marketingový mix obchodníka, typy operací, jejich specifikace a funkce, obchodní kategorie, prostředníci obchodní činnosti, společný retailing, zprostředkovatelé obchodní činnosti.

1.1 Pojem obchodní operace

Pro vysvětlení pojmu obchodní operace si nejprve osvěžme pojem obchodování a ozřejmíme pojem operace. Mulačová et al., (2013) vysvětluje obchodování jako nakupování a prodávání zboží a služeb. Operaci v rámci naší oblasti zájmu můžeme charakterizovat jako provádění konkrétní aktivity. Tedy obchodní operace můžeme charakterizovat jako souhrn aktivit podporujících nákup a prodej produktů. Jinými slovy jsou obchodní operace činnosti, které souvisí s obchodem a obchodními transakcemi mezi různými subjekty. Těmito subjekty mohou být firmy, organizace, jednotlivci nebo dokonce státy. Jelikož obchodní operace umožňují výměnu hodnot mezi různými subjekty a přispívají k ekonomickému růstu a rozvoji, jsou klíčovým prvkem ekonomiky.

Definice obchodních operací



DEFINICE

Obchodní operace lze chápat jako **souhrn aktivit podporujících nákup a prodej produktů.**

Virtuální obchodní operace

V digitálním věku se stále více operací odehrává online, včetně elektronického obchodování, digitálních plateb a dalších elektronických transakcí. Chování spotřebitelů se s nástupem globalizace, internacionalizace obchodu a digitalizace změnilo, což vedlo k tlaku na vylepšení kvality služeb a inovace prováděné v retailu. (Bauerová, 2019)

Čeho se organizace snaží dosáhnout?

Každá organizace, bez ohledu na odvětví (ziskový/neziskový nebo veřejný/soukromý sektor), má za úkol dosáhnout neustálé inovace, řídit ji efektivně a předvídatelně, řídit kapitál s ohledem na značku a firemní kulturu a udržet ji životaschopnou a relevantní pro všechny relevantní zainteresované strany. Součástí **efektivního a předvídatelného řízení je realizace relevantních obchodních operací.** (Ajmani a Kumar, 2017)

Efektivnost realizace obchodních operací

Žádná organizace nemůže stát na místě a přežívat na základě minulých úspěchů. Organizace musí neustále inovovat produkty, služby a procesy za účelem růstu, nových obchodních modelů, digitální transformace nebo orientace na zákazníka. Zároveň organizace nemohou ignorovat to, co je udržuje v chodu každý den. Každodenní činnosti musí být provozně předvídatelné, efektivní, produktivní a v souladu s řízením. Kromě inovativnosti a

provozní dokonalosti mají organizace zájem také na neustálém budování svého kapitálu. Rovnost poskytuje udržující sílu a schopnost organizace transformovat se. Cokoli, co zlepšuje ziskovost, buduje značku, vytváří žádoucí kulturu, zvyšuje důvěru zákazníků a zabraňuje zbytečnému riziku, podporuje cíle týkající se kapitálu. Jak postupujeme po organizační struktuře dolů, měly by se tyto cíle stát výsledkem různých rozhodnutí a činností prováděných na jednotlivých úrovních organizace. Vše, co kdokoli v organizaci dělá, musí být v souladu a podporovat jeden z těchto cílů. Jedna strana mince efektivity představuje vytvoření požadovaných výsledků. Druhá strana mince efektivnosti se týká nákladů na realizaci výsledku. Tedy vše, co kdokoli dělá pro dosažení požadovaného výsledku, musí být za cenu, kterou si organizace může dovolit. (Ajmani a Kumar, 2017)

Pod pojmem organizace si můžeme představit několik typů, a to podle účelu, ke kterému byly založeny. Mohou jimi být firmy, instituce, sdružení, asociace. V rámci předmětu Obchodní operace a těchto skript se budeme zaměřovat výhradně na firmy. Tedy budeme zkoumat obchodní operace z pohledu a prostředí firem.

SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO MIXU OBCHODNÍKA

Pro dosažení svých marketingových cílů firmy využívají soubor taktických marketingových nástrojů, které ji umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Původní marketingový mix (4P = product, price, place, promotion) se skládá z produktové politiky, cenové politiky, komunikační politiky a distribuční politiky, a tedy zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007)

Původní marketingový mix

Pro zvýraznění úlohy dalších vybraných nástrojů, které firmy mohou používat pro dosahování svých cílů ve specifických oborech podnikání začaly být formovány další modely marketingového mixu rozšířené o další prvky. Mezi tyto prvky, které se do modelu marketingového mixu přidávají patří především lidé (5P = 4P + people). Dále v oblasti služeb se jako typický vžil model, který sestává ze sedmi nástrojů (7P = 4P + personnel, proces, physical evidence), kde přidanými nástroji jsou zaměstnanci, procesy a materiální prostředí. V případě **oblasti obchodu** zmiňují někteří autoři rozšířený model marketingového mixu, jehož součástmi je prodejna (product 1), sortiment (product 2), sortiment vlastních značek (product 3), lidé, místo, cena a marketingová komunikace. (Zamazalová, 2009)

Rozšíření marketingového mixu do oblasti obchodu

VĚTA



Není správné rigidně se držet vymezení marketingového mixu při aplikování marketingových principů v podnikatelské činnosti, neboť takový postup potlačuje kreativitu, zanedbává různorodé nástroje a brání aktivnímu formování nabídky podnikatelem; zjednodušené schématické označení slouží především k lepší orientaci při poznávání možností působení na zákazníka. (Zamazalová, 2009)

Vzhledem ke specifickým funkcím obchodní firmy a jejímu specifickému postavení v národním hospodářství nelze marketingový mix aplikovat šablonovitě bez úprav. Dochází zde totiž **k jiné významnosti jednotlivých složek než u výrobní firmy**, kde je tím nejzákladnějším prvkem marketingového mixu výrobek. U obchodní firmy považujeme za nejzákladnější prvek distribuci (lokalizaci) a cenu. Pořadí a vymezení složek marketingového mixu obchodní firmy dle jejich důležitosti je následující (Zamazalová, 2009):

1. Distribuce (místo, metody prodeje, analýza chování spotřebitele k prodejně),
2. Cena (obchodní rozpětí, sračky, slevy, atraktivní ceny),
3. Produkt (sortiment: celkové pojetí a změny sortimentu, maloobchodní značka, služby),
4. Marketingová komunikace (zde především komunikace externí: reklama, PR, interní: podpora prodeje, osobní prodej).

Alternativy formování nabídky

Marketingový mix obchodníka lze považovat za jeden z vhodných nástrojů pro dosažení konkurenční výhody na trhu a uspokojení potřeb zákazníků. Přesto, jak již bylo zmíněno výše, není vhodné se orientovat pouze na něj a obchodníci by měli používat při formování nabídky také jiné nástroje vhodné pro aktivní formování nabídky. Přinejmenším alespoň rozšířený marketingový mix (7P a více), který poskytne komplexnější pohled na formování nabídky. Obchodníci mohou využít také přístup holistického marketingu, zaměření se na zákaznické cesty, či agilní marketing. Každá z těchto alternativ představuje moderní a komplexní přístup k formování nabídky a může být přizpůsobena specifickým potřebám a strategii organizace či firmy.

FUNKCE OBCHODU NA DOMÁCÍM TRHU

Šest funkcí obchodu

Obchod v dnešní době plní několik klíčových funkcí. První z nich spočívá v **transformaci výrobního sortimentu na obchodní**, což vyžaduje, aby výrobci přizpůsobili svou produkci potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků. Dále **překonává rozdíly** mezi místem výroby a místem prodeje, **zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek** (překonává rozdíly mezi časem výroby a časem nákupu zboží) a musí proto udržovat určitý rozsah zásob. Další funkcí je **zajištění množství a kvality prodávaného zboží**, které vyžaduje správný výběr dodavatele, režim řízení zásob a odpovídající zázemí. Obchod též zajišťuje **racionální zásobovací cesty** s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování a zabezpečuje **včasné úhrady dodavatelům**, což je zvláště významné v období výrazné zadluženosti organizací. Tyto funkce obchodu ukazují jeho klíčovou roli v moderním ekonomickém systému, který je řízen požadavky trhu a zajišťuje náležité působení "neviditelné ruky trhu", čímž se stává jedním z pilířů tržní ekonomiky. (Mulačová a kol., 2013)

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PROCES PROVÁDĚNÍ OBCHODNÍCH OPERACÍ

Každá obchodní operace má určitý specifický průběh. Ten bývá ovlivněn několika aspekty, specifickými pro každou obchodní operaci zvláště (pokud není realizována na základě dlouhodobých kontraktů). Mezi tyto aspekty můžeme zahrnout především (Machková a kol., 2014):

- typ zboží,
- charakter příslušného trhu,
- obchodněpolitická situace,
- zvolená distribuční cesta,
- rozsah a četnost obchodování s daným obchodním partnerem,
jeho právní a finanční status,
- způsob obchodního jednání obchodního partnera.

Typ zboží může ovlivnit proces obchodní operace tím, že určuje specifické požadavky na logistiku, skladování a dopravu. Například prodej elektroniky vyžaduje opatření k ochraně před poškozením, zatímco prodej potravin musí zohlednit požadavky na skladování a manipulaci s potravinami.

Charakter příslušného trhu ovlivňuje proces provádění obchodní operace tak, že různé typy trhů (například monopolní, oligopolní, nebo monopolistická konkurence) mohou vyžadovat odlišný přístup k marketingu a cenotvorbu. Například na konkurenčním trhu (monopolistická konkurence) může být potřeba diferencovat výrobek nebo službu, zatímco na monopolním trhu lze mít větší kontrolu nad cenami.

V případě **obchodněpolitické situace** si můžete představit, že politická situace v zemi může ovlivnit obchodní operace tím, že může mít dopad na regulace, cla, nebo měnovou politiku. Například zavedení nových obchodních omezení nebo změn v obchodní politice mohou ovlivnit ceny dovozu a vývozu.

Volba distribuční cesty může ovlivnit dostupnost zboží pro zákazníky a náklady spojené s distribucí. Například prodej přes internet může umožnit dosáhnout širšího okruhu zákazníků a snížit náklady na distribuci ve srovnání s prodejem prostřednictvím kamenných prodejen.

Opakovaná spolupráce s obchodním partnerem může vést k vyšší důvěře a efektivnější komunikaci. Zároveň je důležité brát v úvahu právní a finanční status partnera, aby se minimalizovaly rizika spojená s neplněním smluvních povinností.

Styl a způsob jednání obchodního partnera může ovlivnit proces obchodní operace tím, že může zvyšovat nebo snižovat efektivitu komunikace a spolupráce. Například agresivní jednání jednoho z partnerů může vést k napětí a obtížím v jednání, zatímco kooperativní přístup může podpořit vzájemnou dohodu a spolupráci.

1.2 Typy obchodních operací

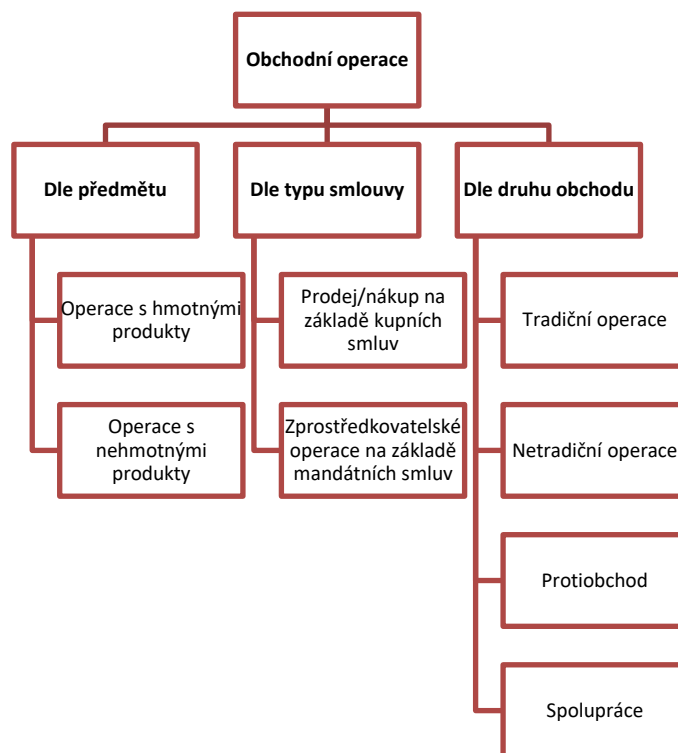
Jednou z klasifikací obchodních činností je rozsah obchodu, kde rozeznáváme vnitřní obchod, zahraniční obchod a mezinárodní obchod (Mulačová a kol., 2013).

Obchodní operace na domácím trhu

V rámci předmětu Obchodní operace, pro který jsou psána tato skripta se bude pozornost věnovat obchodním operacím na **vnitřním trhu**. Tento typ činnosti je aktivní na národních a regionálních trzích. Jedná se o distribuci zboží na území jednoho státu, prodávajícími a kupujícími jsou subjekty domácího státu. Patří sem jak spotřební zboží, tak obchody se zbožím mezi obchodníky. I přes probíhající globalizaci je stále velmi důležitým segmentem ekonomiky. Obchodní činnost na vnitřním trhu mají řadu výhod a jsou stále nejméně časově i ekonomicky náročné. Také v prodejnách s domácím zbožím je vždy zaznamenán určitý stupeň národního spotřebitelského citění. (Mulačová a kol., 2013).

Obchodní operace jsou neodmyslitelnou součástí světa podnikání. Na domácím trhu je můžeme třídit mimo jiné podle předmětu, typu kontraktu a druhu obchodu (Singh, 2009). Jednotlivé typy znázorňuje následující schéma.

Obrázek č. 1.1 Schéma rozdělení obchodních operací na domácím trhu



Zdroj: Singh, 2009; vlastní úprava

Dle předmětu rozdělujeme obchodní operace na operace s hmotnými produkty a nehmotnými produkty. Do operací s hmotnými produkty řadíme takové operace, které se týkají fyzických produktů. Mezi ně patří například obchod se surovinami, průmyslovými výrobky, potravinami nebo nemovitostmi. Naopak, obchod s nehmotnými produkty se týká služeb, licencí, duševního vlastnictví a jiných intelektuálních produktů.

Dle **typu smlouvy** rozdělujeme operace na prodej nebo nákup na základě kupních smluv (operace založené na kupních smlouvách, kde jedna strana prodává zboží nebo služby druhé straně) a zprostředkovatelské operace. Ty se řídí mandátními smlouvami, kdy jedna strana jedná jménem a pro účet druhé strany, často při obchodu s nemovitostmi nebo cennými papíry.

Dle **druhu obchodu** dělíme obchodní operace na tradiční operace, netradiční operace, countertrade (protiobchod) a ostatní typy (spolupráce).

TRADIČNÍ OBCHODNÍ OPERACE

Mezi **tradiční obchodní operace** patří operace založené na smlouvách, jako jsou nákup, přeprava, zastoupení a pojištění. Tyto operace jsou standardní a běžně se vyskytují v každodenním obchodním životě.

NETRADIČNÍ OBCHODNÍ OPERACE

Tato kategorie zahrnuje operace, které vyžadují speciální dohody a přístupy, například protiodběry, reciproční operace a deblokace pohledávek.

Protiodběry spočívají v úmyslu kupujícího využívat své vlastní dovozy k podpoře vlastních vývozu. V rámci tohoto kontraktu se dodavatel zavazuje k určitému protiodběru zboží. Pro původního dovozce pak jde o protidodávku. (Machková et al., 2014)

Protiodběry mohou být použity i při obchodování s partnerem na domácím trhu, i když jsou obvykle spojovány s mezinárodním obchodem. Princip protiodběru spočívá v tom, že jedna strana se zaváže k nákupu určitého množství zboží od druhé strany výměnou za závazek této druhé strany k nákupu odpovídajícího množství zboží. Tento princip může být aplikován v rámci domácího trhu, kde dvě firmy nebo podniky uzavřou dohodu o vzájemném nákupu a prodeji zboží nebo služeb. Taková dohoda může být užitečná zejména v případech, kdy jedna strana má nadbytek určitého zboží nebo služeb, které potřebuje druhá strana, a naopak. Tímto způsobem mohou obě strany vzájemně podpořit své obchodní operace a optimalizovat své zásoby a zdroje.

V obchodních transakcích, které se opírají o kontingentní dohody, se objevuje další typ obchodní operace nazývaný **reciproční**. Tento typ operace umožňuje rozšíření obchodu v kontingentech, které již byly vyčerpány dřívějšími dodávkami, na základě vyváženého ob-

chodního jednání. Jedním z příkladů reciproční obchodní výhody může být dovoz licenčních výrobků vyrobených v zahraničí výměnou za poskytnutí jiné technologie. (Mulačová et al., 2014)

Ovšem i na domácím trhu může docházet k recipročním obchodním operacím. Využití recipročních obchodních operací přináší vzájemné výhody a podporuje obchodní vztahy mezi subjekty na trhu. Mezi možnosti aplikace recipročních operací na domácím trhu můžeme uvést příklad sdílení zdrojů a spolupráce, kdy firmy mohou uzavřít dohody o reciproční spolupráci, ve kterých se zavážou sdílet své zdroje, know-how, technologie nebo další klíčové aspekty svého podnikání. Například dvě společnosti se mohou dohodnout na společném vývoji nového produktu nebo služby, čímž sdílejí náklady i rizika spojená s vývojem.

Deblokace pohledávek je dalším typem operace, který znamená uvolnění nebo aktivaci finančních prostředků nebo majetkových hodnot, které byly dříve zablokované nebo zamražené v důsledku vysokého zadlužení obchodního partnera. Když dojde k deblokaci pohledávek, věřitel může znovu získat přístup k svým prostředkům nebo majetku a pokračovat v jejich vymáhání nebo jiném využití. To může být způsobeno například úspěšným soudním rozhodnutím, dohodou mezi stranami nebo změnou v legislativě či regulačním prostředí, která umožňuje uvolnění dříve zamražených aktiv.

COUNTERTRADE (PROTIOBCHOD)

Specifický druh obchodní operace, při kterém jsou platby prováděny pomocí výměny zboží nebo služeb místo hotovosti, což může být vhodné zejména při obchodování s mezinárodními partnery.

Důvody využívání countertrade obchodních operací

Obchodní operace countertrade jsou v současnosti velmi rozšiřující se skupina obchodních operací, k jejichž vzniku dochází v podmínkách trhu kupujícího, ochrannářských opatření, zadlužení mnoha subjektů (podniků), nedostatku směnitelných měn a složitých obchodně politických podmínek (tj. bariéry obchodu tarifní i netarifní povahy). Pro mnoho zemí, zejména v rozvojovém světě, je běžné, že se prodej při vývozu neuskutečňuje za platbu v hotovosti, ale za platbu ve zboží nebo službách či surovinách v ekvivalentní hodnotě. (Cherunilam, 2020)



DEFINICE - COUNTERTRADE

Countertrade je výměna zboží nebo služeb, které jsou zcela nebo zčásti zaplacené za jiné zboží nebo služby, nikoli za peníze. (Czinkota, 2021)

Typů Countertrade obchodních operací je mnoho a budeme o nich hovořit ještě i v navazujícím kurzu Mezinárodní obchodní operace v rámci magisterského studia. V prostředí

domácího trhu lze hovořit o třech typech Countertrade. Mezi ně patří barterový obchod, kompenzační obchod a „Buy back“.

Co se týče **barterového obchodu**, tak jistě již víte, že se jedná o čistý výměnný obchod zboží za zboží (případně samozřejmě také služby). Nedochozí zde k žádnému peněžnímu toku a je vždy uzavřený jednou smlouvou mezi dvěma obchodními partnery. V dnešní době je stále více vyhledávaný a lze se s ním setkat například u sponzorů, reklamních agentur, řemeslníků a živnostníků. V případě sponzorského daru si můžete tento typ obchodní operace představit jako realizaci nákupu pohonných hmot pro závodní automobil výměnou za umístění reklamy na vozidlo. (Cherunilam, 2020)

*Příklady
barteru
v obchod-
ních ope-
racích*

Kompenzační obchod je nejstarším typem obchodní operace v obchodní činnosti. Je také uzavřen jedinou smlouvou, ale ta může mít dva stupně - úplná kompenzace nebo částečná kompenzace (část hodnoty zboží je splacena ve zboží a část v penězích). Specifikem kompenzačního obchodu je, že je možné odstoupit od povinnosti zpětného nákupu nebo ji převést na třetí osobu. (Cherunilam, 2020)

Poslední využitelný typ Countertrade obchodní operace na domácím trhu je „**Buy back**“, avšak mnohem častěji je tento typ využíván v mezinárodních obchodních operacích. Jedná se o obchod spojený se zpětným odběrem, kdy prodávající akceptuje úplnou nebo částečnou platbu ve výrobcích, vyprodukovaných na jeho prodané technologii/zařízení/strojích. (Cherunilam, 2020)

KONTROLNÍ OTÁZKA



Proč firmy obchodují prostřednictvím Countertrade obchodních operací? Co může být důvodem volby této obchodní operace na domácím trhu?

OSTATNÍ TYPY (SPOLUPRÁCE)

Do této skupiny obchodních operací řadíme ty, které využívají různé formy spolupráce jako jsou například rámcové obchody na základě dlouhodobých kontraktů. Dále zde můžeme zařadit také operace burzovní a aukční. Rozdělení obchodních operací do těchto kategorií nám pomáhá lépe porozumět jejich povaze a charakteru, což je klíčové pro efektivní provádění obchodních aktivit v moderním světě podnikání.

Burzovní operace dělíme na **operace efektivní** (kupujícímu jde o skutečnou dodávku určitého zboží) a na **operace diferenciační** (kupujícímu jde především o cenové rozdíly mezi nákupní a prodejní cenou a z nich plynoucí zisk). Obchoduje se s vysoce zastupitelným, avšak nepřítomným zbožím. Aukční operace uzavíráme na aukcích s přítomným zbožím dle aukčních zvyklostí.



PRO ZÁJEMCE – NEJZNÁMĚJŠÍ A NEJSTARŠÍ AUKČNÍ DŮM

Mezi nejznámější a zároveň nejstarší mezinárodní firmu pořádající aukce výtvarného umění na světě patří Sotheby's, která byla založena v roce 1744 Samuelem Bakerem, londýnským knihkupcem. Od té doby se rozrostla v jeden z nejprestižnějších aukčních domů na světě. Působí ve 40 zemích a je známá svými prestižními aukcemi, které přitahují kupující a prodávající z celého světa. Společnost prodala některá z nejcennějších a nejslavnějších uměleckých děl, včetně obrazu Vincenta van Gogha „Kosatce, který se v roce 1987 prodal za 53,9 milionu dolarů. Zajímavostí může být, že tato aukční síť prodala i několik netypických předmětů jako třeba kus horniny z Marsu či kartáček Napoleona Bonaparte.¹

V aukční síni byly také několikrát vydraženy jednosladové whisky značky Macallan. Světový rekord pro jakoukoli láhev vína nebo lihoviny překonala v roce 2023 právě whisky této značky z roku 1926, když se prodala v aukční síni Sotheby's za téměř 2,2 milionu liber.²



1.3 Obchodní kategorie

Základní typy obchodních vztahů mezi jednotlivými články se označují jako obchodní kategorie. Tyto kategorie určují pohyb zboží v celém řetězci, přechod vlastnictví mezi subjekty a finanční mechanismy transakcí. Mulačová a kol. (2013) rozlišují dvě hlavní obchodní kategorie – **prostředníky** a **zprostředkovatele**.

Tyto modely se v praxi často vyskytují v různých variantách a kombinovaných formách, které zajišťují přechod zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Komplexnost ekonomických vztahů a změny v právním prostředí i obchodních zvyklostech v různých oblastech vyžadují hledání optimálních modelů pro konkrétní situace. (Mulačová et al., 2013)

¹ Webová stránka Luxus [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://www.luxus.cz/nejznamejsi-aukcni-domy-sothebys>

² Webová stránka Decanter [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://www.decanter.com/spirits/macallan-1926-auction-sets-new-record-517436/>

1.3.1 PROSTŘEDNÍCI

Prostředníci představují tradiční typ obchodních organizací, které se zabývají nákupem a následným prodejem zboží. Když od svých dodavatelů nakupují zboží, platí za něj pořizovací cenu a zboží přechází do jejich vlastnictví. Nesou plné podnikatelské riziko, což znamená, že v případě neprodaného nebo znehodnoceného zboží (například zkažení, zastarání, nebo poškození) nesou finanční ztrátu. V praxi však toto riziko často smluvně přenášejí zpět na dodavatele, kteří jsou povinni zpětně odkoupit neprodané zboží, aby se vyhnuli riziku nahrazení jiným dodavatelem. Prostředníci tedy slouží jako klasické mezičlánky směny mezi prodávajícím a kupujícím. Mezi prostředníky obchodní činnosti patří maloobchod, velkoobchod a zahraniční/mezinárodní obchod. (Mulačová et al., 2013)

Do této skupiny patří také retailing, který lze definovat jako „*mezinárodně chápaný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem a profesionálním managementem*“ (Szczyrba, 2006). V rámci našeho předmětu se zaměříme na společný retailing, kdy se jedná o subjekty vytvořené dvěma nebo více podniky za účelem dosažení určitého cíle.

Definice retailingu

SPOLEČNÝ RETAILING

Jedním z trendů v oblasti retailingu je společný retailing. Tento koncept popisuje situaci, kdy dvě nezávislé organizace spolupracují, aby svým zákazníkům nabídly synergickou nabídku.

Mezi specifické cíle společného retailingu může patřit:

- získání komparativní výhody,
- expanze značek, které se vzájemně doplňují do oblastí, které vyžadují specifické dovednosti,
- umožnění přizpůsobení se měnícím požadavkům.

Cíle společného retailingu

Společný retailing je založený na konceptu společných podniků (Joint venture), které se staly běžným nástrojem pro společnosti k vytváření strategických aliancí s partnery, kteří mají doplňující se schopnosti a zdroje, a podporují tak příležitosti k využití distribučních kanálů, technologií nebo financí způsobem, který není dostupný pro samostatné partnery. Zjednodušeně řečeno, ve společném podniku se dvě nebo více společností dohodnou, že spojí definovaný kapitál, technologie, lidské zdroje, rizika a odměny a vytvoří samostatný subjekt pod společnou kontrolou. Složitost takového ujednání se však zvyšuje, pokud projekt zahrnuje více než jednu jurisdikci. (Netzer, 2009)

Když se však podíváme do Spojeného království, tak zde nemusí mít společné podniky zvláštní právní formu, existují buď jako společnost s ručením omezeným, smluvní podnik, nebo jako druh partnerství. To dává stranám prostor pro výběr struktury nebo uspořádání,

keré jim nejlépe vyhovuje. V maloobchodním a spotřebitelském sektoru umožnily společné podniky značkám, které se vzájemně doplňují, expandovat do oblastí, které vyžadují specifické dovednosti, a umožnily jim přizpůsobit se měnícím se požadavkům.³



PŘÍPADOVÁ STUDIE – PŘÍKLAD SPOLEČNÉHO RETAILINGU

Jako příklad společného retailingu z oblasti udržitelnosti můžeme uvést H&M Group a Remondis. Tyto dvě společnosti vytvořily společnou retailingovou firmu s názvem Looper zabývající se sběrem, zpracováním a dalším prodejem nepotřebného oblečení. Jak H&M Group, tak Remondis vlastní 50% podíl nově vytvořené společnosti. Looper hodlá sbírat, třídít a prodávat použité a nepotřebné oděvy a textil, a tím rozšířit co největší využití těchto cenných zdrojů.⁴



1.3.2 ZPROSTŘEDKOVATELÉ

Zprostředkovatelé v obchodním vztahu plní roli **servisní složky**, která má za úkol zajišťovat **efektivní interakci mezi nabídkou a poptávkou**. Nejedná se tedy o typickou obchodní činnost, ale spíše o službu podporující obchod. Zprostředkovatelé obvykle nenakupují zboží od svých dodavatelů, neplatí za něj, a tudíž nenesou plné podnikatelské riziko, protože nemají svůj kapitál vázaný ve zboží. Pracují na bázi provize, za kterou dostávají odměnu za úspěšně zprostředkované obchody. (Mulačová et al., 2013)

Mezi hlavní činnosti zprostředkovatelů můžeme zařadit následující (Mulačová et al., 2013):

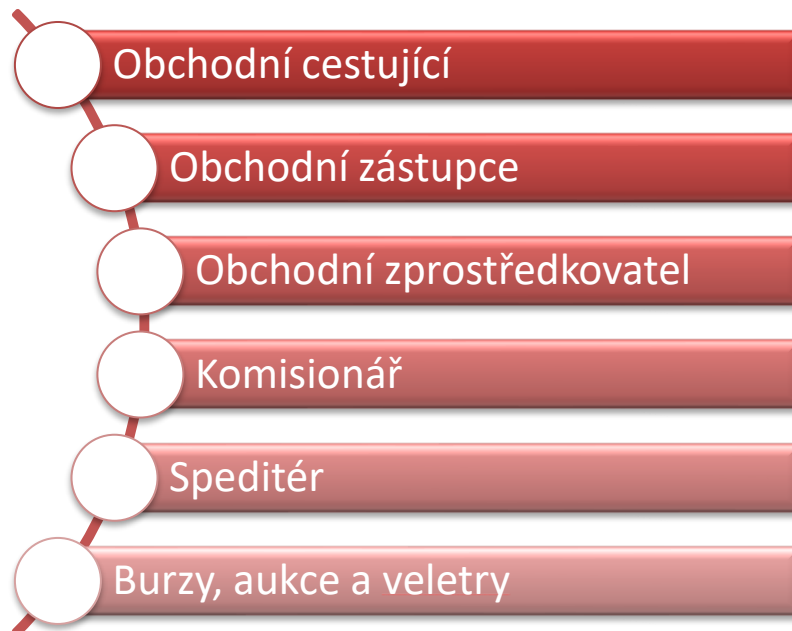
- vyhledávají trhy pro nákup nebo prodej určitého zboží,
- identifikují (vytipovávají) obchodní partnery,
- sjednávají podmínky výhodné pro obě strany,
- organizují jednotlivé fáze obchodního jednání.

³ Webový portál Bird&Bird [online] [vid. 4. března 2024]. Dostupné z <https://www.twobirds.com/en/insights/2023/uk/retail-giants-combining-strengths-recent-joint-ventures-in-the-retail-and-consumer-sector>

⁴ Zdroj: Webový portál H&M Group [online] [vid. 5. března 2024]. Dostupné z <https://hmgroupp.com/news/hm-group-and-remondis-create-joint-venture-to-collect-sort-and-sell-used-and-unwanted-garments-and-textiles/>

V rámci zprostředkovatelů obchodních operací rozeznáváme několik typů. Následující obrázek je přehledně vyjmenovává.

Obrázek č. 1.2 Výčet zprostředkovatelů podporujících obchodní operace



Zdroj: Mulačová et al., 2013; Pražská a Jindra, 2002; vlastní úprava

Prvním typem, kterému se budeme v rámci zprostředkovatelů věnovat je **obchodní cestující**. Ten je specifickým případem, protože pracuje jako zaměstnanec firmy, pro kterou se snaží zajistit odbyt jejího sortimentu. Vystupuje tedy jménem dodavatele, na jeho účet a nese podnikatelské riziko dodavatele. Jeho činnost se v mnoha ohledech podobá práci obchodního zástupce, avšak obchodní cestující je více propojen a spjat s firmou dodavatele. (Pražská a Jindra, 2002)

Jako typického obchodního cestujícího si můžete představit například prodejce mobilních telefonů pro firemní zákazníky, nebo prodejce průmyslového zařízení.

Příklady obchodního cestujícího

Obchodní zástupce je nezávislý právní subjekt, který jedná jménem podniku, s nímž má uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení, a na jeho účet.

Mezi úkoly obchodního zástupce patří následující (Pražská a Jindra, 2002):

- vyhledávat potenciální odběratele,
- prezentovat nabídky podniku,
- představovat zboží,
- distribuovat katalogy, vzorky a ceníky,
- Provádět komplexní jednání směřující k navázání obchodní spolupráce.

**Výhody
využití ob-
chodního
zástupce**

Uzavírání smluv většinou přenechává samotnému podniku, nebo je uzavírá sám na základě zmocnění. Obchodní zástupce je odměňován formou provize. Tento model je vhodný pro jednodušší obchodní modely a sortiment, zejména v rámci zahraničního obchodu. Výhodou pro zastoupený podnik jsou nižší náklady, flexibilita právního vztahu a specializace zástupce.

Obchodní zprostředkovatel (makléř) je méně vázán na konkrétní podnik než obchodní zástupce a působí na trhu jako nezávislý odborník, jehož úkolem je spojovat stranu nabídky a poptávky. Má širší okruh klientů a vyšší fluktuaci než obchodní zástupce. Typické oblasti činnosti makléřů zahrnují obchod s cennými papíry, finančnictví, pojišťovnictví a obchod s komoditami. Hlavním úkolem makléřů je poskytovat komplexní odborný servis a podporu klientům při jejich sofistikovaných obchodních rozhodnutích. (Pražská a Jindra, 2002)

**Příklady
obchod-
ního zpro-
středkova-
tele**

V případě oblasti obchodu si jako obchodního zprostředkovatele můžete například představit obchodní domy, nákupní centra, online prodejní platformy, či velkoobchody s potravinami.



KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Charakterizujte rozdíly mezi obchodním cestujícím, zástupcem a zprostředkovatelem. U každého typu zprostředkovatele přidejte konkrétní příklad firmy, která na tomto principu realizuje obchodní operace (v prostředí domácího trhu).

Dalším typem zprostředkovatele je **komisionář**. Ten provádí prodej a nákup vlastním jménem na účet jiného. Působí nejen v tradičním obchodním podnikání, ale také v oblasti cenných papírů a finančních instrumentů. Vztah mezi komitentem (subjektem, pro který komisionář pracuje) a komisionářem je upraven komisionářskou smlouvou. Smlouva o obchodu se uzavírá výhradně mezi komisionářem a zákazníkem. Poté následuje realizace obchodu mezi komisionářem a komitentem, přičemž komisionář obdrží odměnu za úspěšný obchod. V případě nákupu je mu zaplacená cena navýšená o provizi, při prodeji je realizační cena o tuto provizi vyšší. (Pražská a Jindra, 2002)

Speditér je speciální typ komisionáře, který se zaměřuje na přepravu, logistiku a související činnosti. Jedná vlastním jménem na účet příkazce a poskytuje komplexní služby v oblasti dopravy. Speditér zajišťuje přepravu zásilek, plánuje a řídí dopravní trasy, obstarává dopravní prostředky, spravuje logistiku, organizuje skladování a překládání zásilek, vyřizuje různá povolení, komunikuje se zákazníky a koordinuje celý proces přepravy zboží na místo určení. (Pražská a Jindra, 2002)

Na kvalitě speditéra záleží včasné a bezproblémové doručení zásilky, avšak jeho práci mohou narušit události, které jsou náhodné a neočekávané. V minulosti bychom mezi ně

mohli zařadit například zablokování Suezského průplavu, či vypuknutí pandemie Covidu-19, které měly obrovský rušivý vliv na dodavatelské řetězce a narušili práci speditérů.

KONTROLNÍ OTÁZKA



Jaký je rozdíl mezi komisionářem a speditérem?

Do poslední kategorie zprostředkovatelů řadíme burzy, aukce a veletrhy.

Burzy představují specifický systém obchodování s vybraným sortimentem. Organizace trhu na burze je přizpůsobena obchodování s **hromadným, zastupitelným a nepřítomným zbožím**. Typickými produkty burzy jsou cenné papíry, měny a komodity. Obchody na burze se obvykle realizují prostřednictvím makléřů, přímý kontakt mezi kupujícím a prodávajícím je spíše výjimečný. Většina transakcí na burze má investiční povahu, spíše než klasickou obchodní činnost. Hlavním cílem těchto aktivit je zhodnocení vložených prostředků prostřednictvím spekulace na změny cen obchodovaných aktiv. Výjimkou je pořizování komodit pro potřeby dalšího podnikání, což je skutečným příkladem tradičního obchodu se zbožím. (Pražská a Jindra, 2002)

Aukce je veřejná dražba, v níž přítomní uchazeči soutěží formou postupného zvyšování nabídek na koupi majetku. Oproti burze je možné prodat i menší množství zboží. Většina aukcí má velkoobchodní charakter, zboží slouží k dalšímu obchodu. Maloobchodní charakter pak mají aukce nemovitostí nebo starožitností. Aukce jsou organizovány profesionálními poskytovateli. V poslední době jsou velmi oblíbené internetové aukce, které vedly k zefektivnění a zlevnění procesu.

Veletrhy můžeme charakterizovat jako **místní koncentraci nabídky a poptávky v určitém sortimentním zaměření na určitém místě a v určitém čase**. Organizátoři veletrhů vystupují jako klasičtí zprostředkovatelé – vystavovatelé platí za prostor na akci, za podíl na marketingu akce a souvisejících službách. Jednotlivé obchody jsou realizovány přímo mezi vystavovatelem (prodejcem) a návštěvníky (kupujícími). Jejich úlohou je především efektivní a přímý marketing, podrobné seznámení s vystavovanými vzorky, což vede k usnadnění realizace následných obchodních transakcí.

OTÁZKY



1. Co jsou obchodní operace a proč jsou důležité pro ekonomický růst a rozvoj?
2. Jaká je významnost prvků v rámci marketingového mixu obchodníka?
3. Jaké jsou hlavní rozdíly mezi prostředníky a zprostředkovateli v obchodních operacích?

4. Jaké faktory ovlivňují proces provádění obchodních operací?
 5. Co je to protiobchod (countertrade) a kdy je obvykle využíván?
 6. Co jsou to netradiční obchodní operace? Uveďte příklad.
-



SHRNUTÍ KAPITOLY

První kapitola se věnuje základním konceptům a definicím obchodních operací, které jsou klíčové pro ekonomický růst a rozvoj. Kapitola se zaměřuje na specifika marketingového mixu obchodníka, rozebírá tradiční model 4P (produkt, cena, místo, propagace) a jeho rozšířené verze 5P a 7P. Následně jsou představeny základní funkce obchodu, mezi něž řadíme například transformační, harmonizační a transmisní funkci. Významnou část tvoří rozbor faktorů ovlivňujících průběh obchodních operací, jako je typ zboží, charakter trhu a obchodněpolitická situace. Dále jsou v kapitole popsány různé typy obchodních operací, včetně tradičních a netradičních operací, countertrade operací a spolupráce (ostatní typy obchodních operací).

Základní modely obchodních vztahů mezi jednotlivými články nazýváme obchodní kategorie, které rozdělujeme na prostředníky a zprostředkovatele. Proto kapitola zdůrazňuje také roli těchto prostředníků a zprostředkovatelů, kteří jsou klíčoví pro efektivní fungování trhu. Do prostředníků řadíme maloobchod, velkoobchod a zahraniční/mezinárodní obchod. V dnešní době, když hovoříme o maloobchodu, tak máme většinou na mysli retailing, což je mezinárodně chápáný maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem. Zvláštním případem je pak společný retailing, který čerpá z komparativních výhod a umožňuje expanzi značek, které se vzájemně doplňují do oblastí, které vyžadují specifické dovednosti. Zprostředkovatele obchodní činnosti chápeme jako servisní složku pro obchodní činnost, kteří spíše fungují na provizní bázi a nejsou nositeli podnikatelského rizika. Výjimkou je obchodní cestující, který je zaměstnancem firmy. Hlavní rolí obchodních zprostředkovatelů je zajištění účinné interakce nabídky a poptávky. Mezi obchodní zprostředkovatele řadíme obchodní cestující, zástupce a zprostředkovatele, dále komisionáře, speditéry, burzy aukce a veletrhy.

ODPOVĚDI

1. Obchodní operace jsou souhrnem aktivit podporujících nákup a prodej produktů. Jsou důležité pro ekonomický růst a rozvoj, protože umožňují výměnu hodnot mezi

- různými subjekty, což přispívá k efektivnímu fungování trhu a podporuje ekonomickou aktivitu.
2. Významnost prvků v rámci marketingového mixu obchodníka se liší od tradičního marketingového mixu výrobce. U obchodníka jsou následující prvky klíčové, seřazené podle jejich důležitosti: distribuce, cena, produkt, marketingová komunikace. Vzhledem ke specifickým funkcím obchodní firmy a jejímu postavení v národním hospodářství nelze marketingový mix aplikovat šablonovitě bez úprav. Významnost jednotlivých složek se liší od výrobní firmy, kde je produkt často nejzákladnějším prvkem marketingového mixu. Pro obchodní firmu je klíčová distribuce a cena, protože přímo ovlivňují dostupnost a atraktivitu nabídky pro zákazníky.
 3. Prostředníci nakupují zboží, které pak prodávají, a nesou plné podnikatelské riziko. Zprostředkovatelé nenakupují zboží, ale spojují prodávající a kupující, pracují na bázi provize a nenesou podnikatelské riziko spojené s vlastnictvím zboží.
 4. Proces provádění obchodních operací je ovlivněn několika faktory, jako je typ zboží, charakter trhu, obchodněpolitická situace, zvolená distribuční cesta, rozsah a četnost obchodování s daným partnerem, jeho právní a finanční status a způsob obchodního jednání.
 5. Protiobchod (countertrade) je specifický druh obchodní operace, při které jsou platby prováděny formou výměny zboží nebo služeb místo hotovosti. Je obvykle využíván při obchodování s mezinárodními partnery, zejména v podmínkách trhu kupujícího, při ochrannářských opatřeních, zadlužení subjektů a nedostatku směnitelných měn.
 6. Netradiční obchodní operace zahrnují speciální dohody a přístupy, které nejsou součástí běžných obchodních operací. Příkladem je reciproční operace, kde jedna strana poskytne technologii výměnou za dovoz licenčních výrobků vyrobených v zahraničí.
-

2 REALIZACE OBCHODNÍCH OPERACÍ A DODACÍCH PODMÍNEK



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Druhá kapitola se zaměřuje na problematiku vysvětlení průběhu obchodních operací z hlediska přípravy a plánů v rámci národního prostředí, smluvní fáze, realizace obchodní operace, fáze převzetí a zaplacení a následné finalizace. Pozornost je věnována také objasnění fundamentální báze základních typů dokumentů používaných v rámci tuzemských obchodních vztahů, konkrétně kupní smlouvy a smlouvy o zprostředkování. V souvislosti s touto problematikou dále dochází k vysvětlení dodacích podmínek a mezinárodních výkladových pravidel Incoterms.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- Vysvětlit průběh obchodních operací se zaměřením na dovozní operaci
 - Vyjmenovat způsoby nalezení, hodnocení a výběru dodavatelů
 - Vysvětlit význam ESG ve vztahu k dodavatelskému řetězci
 - Definovat a vážit kritéria kvality, udržitelnosti, lokálnosti a sezónnosti
 - Představit typy dokumentů používaných v rámci tuzemských obchodních vztahů
 - Definovat dodací a platební podmínky
 - Vysvětlit důležitost a obsah mezinárodních výkladových pravidel Incoterms
 - Aplikovat použití konkrétního pravidla Incoterms na zadaném příkladu
 - Vysvětlit zjevné a skryté vady v rámci reklamačního řízení
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

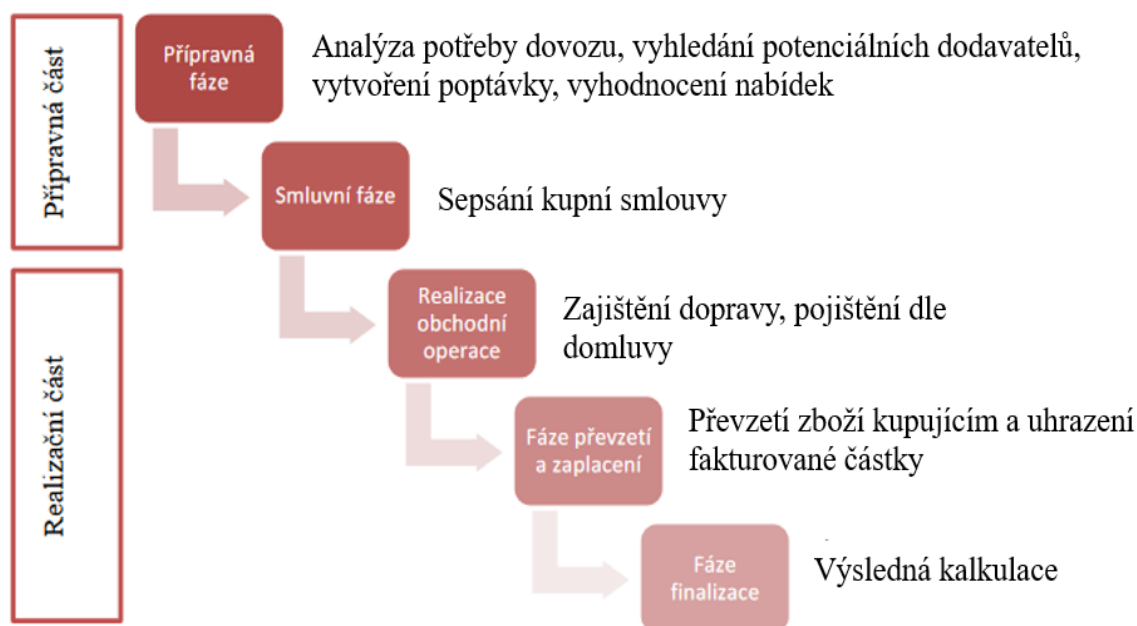
Přípravná fáze, smluvní fáze, realizace obchodní operace, fáze převzetí a zaplacení, fáze finalizace, obchodní operace, dodací podmínky, Incoterms.

2.1 Průběh obchodních operací

Motivace, které vedou podniky k obchodování s partnery na zahraničních trzích, mohou být velmi různorodé. Na relativně malých národních trzích, ke kterým bezesporu Česká republika patří, bývá orientace na zahraniční trhy nezbytná nejen pro velké, ale i pro značnou část malých a středních podniků. V rámci naší oblasti (obchodní operace na domácím trhu) může zahraniční obchod poskytovat firmám širší nákupní možnosti i nové podnikatelské příležitosti. Navíc angažovanost podniků v dovozu snižuje jejich závislost na domácím trhu a vede většinou k větší stabilitě firmy. (Machková et al., 2014)

Každá obchodní operace v mezinárodním styku má určitý specifický průběh, a jak již víme, ten bývá ovlivněn různými faktory (viz kapitola 1.1.). V případě průběhu obchodních operací se zaměříme na specifika dovozní operace. V rámci zahraničněobchodní operace hovoříme o dvou částech – části přípravné a části realizační (Mulačová et al., 2013). Následující obrázek zobrazuje jednotlivé fáze realizace obchodní operace na domácím trhu, z nichž první dvě fáze – přípravná a smluvní, spadají do přípravné části. Fáze realizace obchodní operace, převzetí, zaplacení a finalizace pak řadíme do realizační části.

Obrázek č. 2.1 Fáze realizace obchodní operace na domácím trhu – dovozní operace



Zdroj: Mulačová et al., 2013; vlastní úprava

Jednotlivé fáze realizace obchodní operace na domácím trhu budou v následujících podkapitolách podrobněji představeny.

2.2 Přípravná fáze

V rámci přípravné fáze dochází k analýze potřeby dovozu. Jedná se tedy o etapu rozhodování o výhodnosti dovozu. Toto rozhodování je založeno na souboru průzkumů domácího trhu a jeho cílem je zjistit, zda je určité zboží na domácím trhu, **pokud ne, tak se formulují požadavky na dovoz**. Základními požadavky jsou například požadavky na druh zboží, jeho kvalitu, technické parametry, množství a maximální cena.

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí při importu je tedy výběr správného produktu, který uspokojuje potřeby trhu. Pokud toto chybí, skončí podnik se skladem plným zboží, o které nikdo nemá zájem. Nicméně, import se může stát úspěšným a ziskovým, pokud je investováno dostatečné úsilí a čas do výběru správného produktu pro cílový trh. (Kaynak a Seyoum, 2014)

Vhodné produkty k importu

Existují různé typy produktů, které je potřeba zvážit a které mohou vést k výběru správného produktu k importu. Mezi ně můžeme zařadit například **unikátní produkty**. Produkty, které jsou unikátní a odlišné, mohou být pro zákazníky přitažlivé, protože představují vítanou změnu oproti standardizovaným a identickým produktům prodávaným na domácím trhu. Skutečnost, že je produkt importován a odlišný, je sama o sobě dostatečným důvodem pro mnoho lidí, aby si položku zakoupili. Nicméně, některé studie naznačují, že jedinečnost produktu z hlediska kulturní přitažlivosti je relativně méně důležitá proměnná v rozhodovacím procesu importních manažerů. Dalším vhodným typem produktů jsou **levnější produkty**. Je docela běžné najít importy, které fungují stejně jako konkurenční produkt, ale mohou být prodávány za mnohem nižší cenu. Jakmile se zákazníci rychle přikloní k nákupu importovaného zboží, je docela možné získat podstatný podíl na domácím trhu. (Kaynak a Seyoum, 2014)

Mezi způsoby nalezení, hodnocení a výběru produktu můžeme zařadit následující Kaynaka a Seyoma (2014):

- **Průzkum domácího trhu:** použití primárního nebo sekundárního průzkumu trhu.
- **Obchodní publikace:** Inzeráty v různých obchodních publikacích, mezinárodních bankovních novinách a elektronických vývěskách.
- **Zahraniční cesty:** Identifikace slibných importních produktů během návštěv v zahraničí.
- **Veletrhy a výstavy:** Importované produkty nalezené návštěvou různých veletrhů a obchodních výstav doma i v zahraničí.
- **Orgány, úřady a instituce zemí:** Vyhledávání informací od úřadů na podporu obchodu a velvyslanectví různých zemí o jejich hlavních exportních produktech, stejně jako od dalších užitečných kontaktů.

Mezi další kroky, které by měl importér provést před finálním výběrem produktu a dodavatele patří zakoupení vzorku slibného zboží, požádání o kontrolu ze strany celní správy, aby se určilo, zda existují nějaká omezení pro vstup produktu a stanovení příslušného cla, provedení ověření u přepravního agenta ohledně nákladů na přepravu a pojištění, odhad ceny a určení, zda lze výrobek prodávat za konkurenceschopnou cenu.

Pokud jsou na základě analýz identifikovány potřeby dovozu a existují dostatečné příležitosti na domácím trhu, pak je dalším krokem **plánování transakce**. V rámci plánování transakce se dovozce na základě stanovení dovozních cílů a prostředků jejich dosažení, zaměřuje na vyhledání potenciálních dodavatelů, vytvoření poptávky, vyhodnocení nabídek. Pro dovozce jsou důležité informace o spolehlivosti dodavatele, jeho solventnosti a ekonomické síle. Dovožce může získat informace například z těchto zdrojů: veletrhy, výstavy, odborný tisk, instituce Czech Trade, Hospodářská komora.

Kroky při
plánování
transakce

PRO ZÁJEMCE – DESET NEJČASTĚJŠÍCH CHYB POTENCIÁLNÍCH IMPORTÉRŮ



Dle Kaynaka a Seyoma (2014, s. 349) můžeme mezi nejčastější chyby potenciálních importérů zařadit následující:

- Nezískání dostatečných znalostí o procesu importu před zahájením podnikání, včetně importních předpisů.
- Nedostatečné znalosti o produktu, který má být importován.
- Nedostatečné znalosti o nákladech spojených se získáváním, importem a marketingem produktu.
- Zanedbání vyhledávání kvalitních produktů za co nejnižší možnou cenu.
- Neudržení dobrého pracovního vztahu s dodavateli, bankami, celními makléři a dalšími zprostředkovateli.
- Neschopnost vyvinout odpovídající cenovou strukturu.
- Nedostatečné znalosti o trhu.
- Nedostatečný pracovní kapitál.
- Neochota upravovat produkty tak, aby vyhovovaly předpisům nebo spotřebitelským preferencím.
- Neschopnost investovat dostatek času a úsilí do rozvoje podnikání.

2.2.1 VÝBĚR DODAVATELE

Výrobek vybraný pro dovoz může být vyráběn několika firmami v různých zemích nebo v rámci jedné země. Dalším důležitým krokem je posouzení a výběr správného dodavatele

na základě řady rozhodujících faktorů, jako je kvalita, dodací lhůta a spolehlivost dodavatele, náklady na dopravu, důsledky dovozního cla, ochrana práv duševního vlastnictví a schopnost splnit standardní požadavky.

**Faktory
výběru do-
davatele**

Dle Kaynaka a Seyoma (2014, s. 349) mezi hlavní faktory ovlivňující výběr mezinárodních dodavatelů patří následující:

- **Zajištění kvality:** Certifikace potenciálních dodavatelů pro přísné zajištění kvality, technická schopnost předcházet chybám kvality a celkový závazek k zajištění kvality.
- **Finanční podmínky:** Dodavatel s nízkými náklady (nákupní cena, náklady na dopravu, dokumentace atd.), poskytování výhodných platebních podmínek (prodej na otevřený účet), přepravní podmínky jako FOB, CIF.
- **Výkon služeb:** Závazek a schopnost dodavatele pro včasné poskytování služeb a technické podpory.
- **Vnímaná rizika:** Politická a ekonomická rizika, jako je politická nestabilita, nemožnost převodu měny a nestabilní směnné kurzy.
- **Vztahy mezi kupujícím a dodavatelem:** Finanční stabilita, vyjednávací flexibilita dodavatele.
- **Obchodní omezení:** Tarifní a netarifní bariéry, požadavky podle dodavatele nebo země.
- **Kultura a komunikační bariéry:** Jazyk, obchodní zvyklosti, etické normy, komunikační bariéry, schopnost elektronické výměny dat.

Na dnešním trhu, kde mnoho firem soupeří o pozornost kupujícího, je to zákazník, kdo definuje kvalitu z hlediska svých potřeb. Aby byl importér úspěšný, měl by vybrat dodavatele, který může dodat produkt, který uspokojuje potřeby spotřebitelů, má minimální vady a je konkurenceschopný cenově. K důležitosti kvality a místní tržní přitažlivosti produktu také přispívá dostupnost základních výhod dodavatele, jako jsou záruky, včasné dodání, příznivé přepravní podmínky, stejně jako poprodejní servis a spolehlivost. Nízké náklady dodavatelů lze také identifikovat na základě jejich blízkosti ke zdrojům surovin, nákladům na pracovní sílu, aktuálním směnným kurzům nebo nákladům na dopravu.

**Možnost
elimi-
nace/sní-
žení do-
vozního
cla**

S importem produktů je spojeno také dovozní clo. Clo na dovoz může být však eliminováno nebo výrazně sníženo výběrem dodavatelů sídlících v zemích, které se účastní **preferenčních obchodních ujednání**. V České republice se jedná například o země v rámci Evropské unie, kdy dovoz z těchto zemí podléhá bezcelnímu řízení. Ve Spojených státech například většina produktů dovážených z Kanady, Mexika (NAFTA), karibských zemí (CBI), Izraele (FTA) a zemí, které mají nárok na výhody GSP⁵, podléhá bezcelnímu režimu. Aby bylo možné kvalifikovat se pro takové zvýhodněné zacházení, je nutné označit zemi původu dovozu.

⁵ GSP – systém všeobecných celních preferencí

Výběr dodavatele by měl být také založen na integritě produktu. **Integrita produktu zahrnuje předpoklad, že dovoz neporušuje žádná práva duševního vlastnictví registrovaná v zemi**, jako jsou patenty, ochranné známky, design nebo autorská práva, a že splňuje určité regulační požadavky, jako je dodržování zákonů o dovozu týkajících se označování, etiketování, inspekci a bezpečnosti. V mnoha částech světa došlo k nárůstu produkce a prodeje padělaného a pirátského zboží. (Kaynaka a Seyoma, 2014)

Integrita
produktu

Potenciální importér by si měl být vědom jakýchkoli zahraničních zákonů, které by mohly ovlivnit nákup, jako jsou exportní omezení nebo kvóty. Importér také potřebuje zjistit, zda dodavatel již jmenoval jiné distributory nebo obchodní zástupce v daném teritoriu a zda jsou dostupné distribuční kanály přijatelné z hlediska celkové ziskovosti a rizika. Například obchodní zástupce pravděpodobně dosáhne omezeného zisku, pokud má dodavatel distributora na trhu. Jakmile je identifikován malý počet potenciálních dodavatelů, lze provést osobní návštěvu za účelem nezbytného hodnocení a výběru správného dodavatele. **Konečný výběr bude proveden na základě faktorů**, jako jsou mezinárodní znalosti a zkušenosti dodavatele, ochota dodavatele věnovat dostatek času rozvoji trhu, ochota dodavatele poskytnout potřebné školení a zajištění určité tržní exkluzivity a přijatelných platebních podmínek. Je také důležité získat **úvěrovou zprávu o dodavateli**. Takové hodnocení je zásadní bez ohledu na marketingové kanály přijaté importérem.

Vyhodno-
cení nabí-
dek a ko-
nečný vý-
běr doda-
vatele

2.2.2 STRATEGICKÝ VÝBĚR NOVÉHO DODAVATELE POMOCÍ ESG RATINGU, LOKÁLNOSTI A SEZÓNNOSTI

V posledních letech čelí korporace tlaku investorů, regulátorů i zákazníků, aby prokazatelně snižovaly rizika a dopady napříč celým hodnotovým řetězcem. Normy jako ISO 20400 doporučují začlenit udržitelnost přímo do nákupních procesů, čímž se ESG stává nedílnou součástí rozhodování o dodavatelích. **ESG rating** je metodou hodnocení environmentálních, sociálních a správních (ESG) praktik a výkonnosti společnosti. Jednotlivá kritéria ESG tedy hodnotí dopad společnosti na životní prostředí, společnost a ekonomiku, stejně jako způsob, jakým řídí své vnitřní operace a vztahy se zainteresovanými stranami⁶.

BENEFITY ESG RATINGU

ESG rating umožňuje firmám včas **odhalit a řídit klíčová rizika** – od ekologické zátěže přes pracovní podmínky až po etiku řízení – a tím snižovat pravděpodobnost reputačních, finančních i právních dopadů. Současně funguje jako most k investorům, zákazníkům, zaměstnancům i komunitám: prokázané odhodlání k udržitelnosti zvyšuje důvěru, přivádí kapitál a buduje loajalitu stakeholderů. Silné skóre ESG navíc **posiluje značku, odlišuje**

⁶ Webový portál pwc. ESG rating: zhodnoťte včas závazky udržitelnosti vaší firmy. [online] [vid. 5. března 2025]. Dostupné z <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/sustainability/esg-rating.html#:~:text=ESG%20rating%20je%20metoda%20hodnocen%C3%AD,a%20vztahy%20se%20zainteresovan%C3%BDmi%20stranami>.

firmu od konkurence a často vede k pozitivnímu mediálnímu ohlasu i zařazení do indexů udržitelnosti. Výzkumy dlouhodobě spojují integrované ESG postupy s **vyšší ziskovostí, nižšími náklady na kapitál a stabilnější hodnotou pro akcionáře**, protože dobře řízené firmy dokážou lépe investovat, předvídat rizika a plnit rostoucí očekávání trhu. V neposlední řadě rating podporuje **shodu s regulacemi** o zveřejňování nefinančních informací (např. EU SFDR či doporučení TCFD), čímž minimalizuje právní i reputační rizika a potvrzuje závazek společnosti k udržitelnému rozvoji.⁷

KLÍČOVÁ KRITÉRIA HODNOCENÍ

Mezi klíčová kritéria hodnocení s využitím ESG ratingu můžeme zařadit následující (ISO 9001:2015; ISO 20400:2017; Carter a Rogers, 2008, FAO 2014):

- **Kvalita produktů** – výkon, shoda se specifikacemi, certifikace (např. ISO 9001).
- **Environmentální udržitelnost** – uhlíková stopa, spotřeba zdrojů, oběhové hospodářství.
- **Sociální odpovědnost** – pracovní podmínky, diverzita, bezpečnost práce.
- **Governance** – transparentnost, etika, protikorupční opatření.
- **Využívání místních zdrojů** – podíl lokálních vstupů, podpora regionální ekonomiky.
- **Sezónnost** – schopnost přizpůsobit dodávky období s nižší ekologickou zátěží a vyšší čerstvostí (např. nákup ovoce a zeleniny během lokální sklizně).

Kombinace kvalitativních a kvantitativních ESG metrik s „tvrdými“ indikátory kvality, lokálnosti a sezónnosti vede k více odolným dodavatelským řetězcům i k silnějšímu vztahu se zákazníky a investory (Yuan et al., 2025).

IMPLEMENTAČNÍ PLÁN

Prvním krokem je **komplexní mapování současné základny dodavatelů** a přiřazení počátečního ESG skóre. Tato analýza umožní segmentovat partnery podle rizika a materiálnosti a stanovit priority pro intervence. Následuje **schválení vah jednotlivých kritérií** na úrovni vedení firmy. Zapojení top managementu zajišťuje, že váhy odrážejí strategické cíle společnosti a že ESG metriky budou skutečně integrovány do rozhodovacích procesů nákupu. Ve třetí fázi je vhodné **pilotní hodnocení pěti až deseti klíčových dodavatelů**. Pilot ověřuje metodiku, kalibruje škálu bodování a umožňuje rychlou zpětnou vazbu před plným roll-outem na celý dodavatelský řetězec. Na základě výsledků pilota je vhodné stanovit **minimální akceptovatelné skóre** a navrhnout akční plány pro partnery s nízkým

⁷ Webový portál pwc. ESG rating: zhodnoťte včas závazky udržitelnosti vaší firmy. [online] [vid. 5. března 2025]. Dostupné z <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/sustainability/esg-rating.html#:~:text=ESG%20rating%20je%20metoda%20hodnocen%C3%AD,a%20vztahy%20se%20zajinterovan%C3%BDmi%20stranami>.

výkonem. Jasně definované milníky a termíny pomáhají sledovat pokrok a zabraňují prodloužení v nápravných opatřeních. Čtvrtým prvkem je **integrace ESG skóre do podnikového ERP systému** (např. SAP Ariba). Tím se ESG parametry stávají pevnou součástí workflow schvalování nákupních požadavků a umožňují nákupčím snadno vidět ESG profil každé nabídky. Nakonec je klíčová **pravidelná komunikace výsledků a školení týmu nákupu**. Transparentní reporty vůči interním i externím stakeholderům posilují důvěru a opakované vzdělávání zajišťuje, že podmínky ESG zůstanou pevně zakotvené v každodenní praxi. (Meehan a Bryde, 2011)

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Následující případové studie ukazují, jakým způsobem se k této oblasti staví známí nadnárodní retaileři.

Unilever – Partner to Win

Unilever rozšířil svůj program Partner to Win tak, aby podpořil novou Growth Action Plan a hlouběji integroval požadavky ESG. Dodavatelé zapojení do Supplier Climate Programme musejí zveřejňovat vlastní klimatické cíle a sdílet data o emisích; do konce 2024 se má zapojit 300 klíčových partnerů. Program kombinuje sdílení know-how, cenové incentivy a společné investice do nízkouhlíkových technologií.⁸

IKEA – IWAY

IKEA vyžaduje dodržování kodexu IWAY od všech dodavatelů a služeb. Požadavky pokrývají minimální mzdy, bezpečnost práce, zákaz nelegální těžby dřeva i ověřený původ vstupů. Systém audituje nezávislá třetí strana a nesplnění podmínek vede k pozastavení objednávek, dokud není zavedeno nápravné opatření.⁹

Tesco – lokální a sezónní sourcing

Tesco jako první britský řetězec vyžaduje, aby všichni domácí pěstitelé čerstvé produkce byli certifikováni podle LEAF Marque; do roku 2025 chce certifikaci rozšířit na celý globální řetězec. V roce 2025 navíc spustilo dvě low-carbon concept farms, kde testuje vertikální pěstování a hnojiva s o 50 % nižšími emisemi.¹⁰

⁸ Webový portál Unilever. Partner to win. [online] [vid. 5. března 2025]. Dostupné z https://www.unilever.com/suppliers/partner-to-win-programme/?utm_source=chatgpt.com

⁹ Webový portál Ikea. How we work. [online] [vid. 5. března 2025]. Dostupné z https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/iway-our-supplier-code-of-conduct/?utm_source=chatgpt.com

¹⁰ Webový portál Lear. Tesco transforms environmental standards for growers with adoption of global LEAF Marque Standard. [online] [vid. 5. března 2025]. Dostupné z https://leaf.eco/news-and-events/news/tesco-transforms-environmental-standards-for-growers-with-adoption-of-global-leaf-marque-standard?utm_source=chatgpt.com

Patagonia – Footprint Chronicles

Patagonia zveřejňuje interaktivní mapu každého oděvu: uvádí použité materiály, konkrétní továrny i skóre sociálních a ekologických auditů. Platforma „Footprint Chronicles“ motivuje dodavatele k nižší uhlíkové stopě a zároveň posiluje důvěru zákazníků.¹¹

VYUŽITÍ ESG RATINGOVÝCH AGENTUR

Pokud firma postrádá interní kapacity, zkušenosti s nefinančním reportováním nebo sofistikované nástroje pro sběr dat, může outsourcovat hodnocení k odborné ESG ratingové agentuře. To se osvědčuje zejména u malých a středních podniků (SME) a u rychle expandujících firem, kde by nábor specializovaného týmu znamenal neúměrné fixní náklady (Kell, 2023).

Typické **náklady** se liší podle velikosti společnosti a hloubky analýzy. Například balíček EcoVadis Basic pro firmy do 250 zaměstnanců začíná kolem 500–1 200 € (v přepočtu 12 500–29 900 Kč) ročně, zatímco podrobné hodnocení pro nadnárodní korporace (vč. onsite auditu) může dosáhnout 5 000–15 000 € (v přepočtu 125 000–374 000 Kč)¹². Rozšířený benchmark rating S&P Global CSA se u velkých emitentů pohybuje mezi 10 000–30 000 € (v přepočtu 249 000–748 000 Kč).¹³ (ECB referenční kurz ke dni 30.5.2025: 1 € = 24,92 Kč).

ESG ratingové agentury shromažďují veřejná i neveřejná data o emisích skleníkových plynů, pracovních postupech, diverzitě správních rad či zapojení komunity a aplikují vlastní bodovací model, aby určili celkovou udržitelnost a rizikový profil společnosti (Eccles & Strohle, 2019). Neexistuje jednotná norma. Jednotlivé agentury váží dílčí pilíře odlišně a používají různé prahové hodnoty, takže skóre téhož podniku se může lišit napříč poskytovateli (Berg, Koelbel & Rigobon, 2022). Proto by rating měl být chápán jako **do-
plňkový ukazatel**, nikoli jediný zdroj při rozhodování.

Ratingy je vhodné doplnit **interními audity, oborovými benchmarky a dialogem se stakeholdery**, aby vznikl co nejúplnější obrázek o výkonnosti a rizicích firmy (Yoon, Lee & Byun, 2022).

¹¹ Webový portál Patagonia. Introducing the New Footprint Chronicles on Patagonia.com. [online] [vid. 5. března 2025]. Dostupné z https://www.patagonia.com/stories/introducing-the-new-footprint-chronicles-on-patagoniacom/story-18443.html?utm_source=chatgpt.com

¹² Webový portál Ecovadis. Pricing. [online] [vid. 5. března 2025]. Dostupné z <https://ecovadis.com/plans-pricing/?size=M>

¹³ Webový portál S&P Global. Corporate Sustainability Assessment. [online] [vid. 5. března 2025]. Dostupné z <https://www.spglobal.com/esg/csa/>

PŘÍPADOVÁ STUDIE - HODNOCENÍ UNILEVER PLC AGENTUROU MSCI

Tato případová studie ukazuje příklad hodnocení v oblasti ESG, které bylo provedeno agenturou MSCI za rok 2024. Hodnocenou firmou je Unilever PLC, která obdržela nejvyšší možné hodnocení, tedy AAA.

Pilíř	Skóre (0-10)	Hlavní témata a zjištění
Environment	10,0	Carbon Emissions – snížení absolutních emisí 42 % oproti 2019 (SBTi–1,5 °C), Sustainable Agriculture Code aplikovaný na 99 % dodavatelů, lídr v oběhovosti obalů (62 % recyklovatelných/plně kompost.).
Social	7,9	Labour Management – kolektivní vyjednávání pokrývá 69 % zaměstnanců; Supply-Chain Labour Standards – 1 700 auditů ročně; Product Safety & Quality – Zero Product Recall cíl splněn 2022-24.
Governance	7,2	Nezávislých 10/14 členů správní rady, 45 % žen; odměna managementu: 25 % váženo podle ESG KPI; globální protikorupční politika (nulová tolerance).

Detailní rozbor pilířů

Perfektní skóre pilíře Environment odráží ambiciózní cíle nulových emisí a komplexní strategii cirkulárních obalů. Sociální pilíř si vede silně díky robustním auditům dodavatelů a bezpečnostním programům, ale skóre nesnižuje kontroverze okolo palmového oleje. Governance zůstává lehce pod špičkou z důvodu relativně vyšší koncentrace hlasovacích práv u hlavních akcionářů, přesto stále přesahuje odvětvový průměr. Celkový rating AAA tedy potvrzuje, že Unilever patří mezi nejlépe řízené společnosti z hlediska ESG.

Zdroj: MSCI ESG Ratings Report: Unilever PLC, rev. 04/2024; Unilever Annual Report 2024, s. 48–53.

2.3 Smluvní fáze

Obsahem smluvní fáze je **uzavření smlouvy na základě předchozího jednání**. Mezinárodní vyjednávání se v mnoha důležitých ohledech liší od domácího vyjednávání a vyžaduje jiný soubor znalostí a dovedností (schopnost vypořádat se se složitostí, jazyková připravenost, kulturní empatie, dovednosti budování důvěry). V dnešní době jsou běžné osobní schůzky a alternativní metody komunikace (telefonáty, e-mailová korespondence, videokonference, virtuální jednání).

V rámci smluvní fáze můžeme hovořit o **vyjednávání na mikroúrovni a makroúrovni**. V případě vyjednávání na mikroúrovni je vyjednávání prováděno mezi jednotlivci a zaměřeno na jednoduché nákupní/prodejní transakce. Vyjednávání na makroúrovni je

Vyjednávání na mikroúrovni a makroúrovni

charakteristické vyjednáváním mezi organizacemi jako takovými, jsou charakteristická vyjednávacími týmy s různým počtem členů, bývají rozsáhlá z hlediska hodnot a počtu řešených otázek. (Weiss, 2006)

Obchodnímu jednání, jeho fázím a představení obchodního jednání z pohledu vybraných evropských zemí se budeme věnovat z důvodu rozsáhlosti této problematiky v následující kapitole. Nyní se zaměříme již na výsledek obchodního jednání, který je završen konkrétním smluvním ujednáním.

V rámci tuzemských obchodních operací rozlišujeme dva základní typy dokumentů (uzavřených smluv), a to kupní smlouvu a smlouvu o zprostředkování. Těmto se nyní budeme věnovat podrobněji.

2.3.1 KUPNÍ SMLOUVA

Právním základem pro uskutečnění obchodní transakce je kupní smlouva, také známá jako kontrakt. Kupní smlouva zavazuje prodávajícího k dodání movité věci (zboží) a k převedení vlastnického práva na kupujícího, zatímco kupující se zavazuje zaplatit kupní cenu. Ve smlouvě musí být kupní cena dohodnutá nebo alespoň stanovený způsob jejího pozdějšího určení.

PRÁVA A POVINNOSTI SMLUVNÍCH STRAN

Prodávající je povinen dodat zboží v dohodnutém termínu nebo ve lhůtě stanovené ve smlouvě. Musí dodat zboží v množství, jakosti a provedení, jak je určeno ve smlouvě, a zabalit jej nebo připravit k přepravě podle smlouvy. Pokud smlouva nestanoví jakost nebo provedení zboží, stanoví se podle účelu smlouvy nebo obvyklého použití takového zboží.

Kupující musí umožnit prodávajícímu dodat zboží, které je pak povinen převzít, pokud smlouva nebo zákon nestanoví, že může převzetí odmítnout. Pokud smlouva neurčuje jinak, kupující musí zaplatit kupní cenu, jakmile prodávající umožní nakládat se zbožím. Prodávající může požadovat zaplacení kupní ceny před předáním zboží nebo dokladů. U zboží s rychlou zkázou nebo omezenou trvanlivostí musí kupující zaplatit kupní cenu do 30 dnů.

DALŠÍ DŮLEŽITÁ USTANOVENÍ

Nebezpečí poškození zboží přechází na kupujícího v okamžiku, kdy převezme zboží od prodávajícího, nebo v době, kdy mu prodávající umožní nakládat se zbožím a kupující poruší smlouvu nepřevzetím zboží. Pokud má kupující převzít zboží od jiné osoby, než je prodávající, nebezpečí poškození přechází na kupujícího, až mu bude umožněno nakládat se zbožím a kupující o této možnosti ví. Pokud kupující zmešká převzetí zboží nebo zaplacení kupní ceny, a pokud jsou převzetí zboží a zaplacení ceny podmíněny současně, a pro-

dávající má zboží u sebe nebo k němu má přístup, musí prodávající zboží uschovat. Prodávající je oprávněn zdržet zboží, dokud kupující neuhradí náklady, které mu vznikly. Prodávající písemně přebírá záruku za jakost zboží, zavazuje se, že zboží bude po určitou dobu vhodné pro smluvené nebo obvyklé použití, nebo že bude mít smluvené nebo obvyklé vlastnosti.¹⁴

DODACÍ PARITA

Kupní smlouvy v mezinárodním obchodě obvykle zahrnují dodací podmínky, které stanovují povinnosti smluvních stran týkající se dodání a převzetí zboží (Mulačová, 2013). Tyto podmínky výrazně ovlivňují cenu v zahraničním obchodě, protože **určují, jakou část nákladů na dopravu zboží nese prodávající a jakou kupující**. Obecně platí, že čím delší je dodací podmínka, tedy čím větší část nákladů hradí prodávající, tím vyšší může být dosažená cena.

Dodací podmínky vznikly v obchodní praxi na základě obchodních zvyklostí, které se často lišily v závislosti na místních podmínkách, což bránilo rozvoji mezinárodního obchodu. V současnosti se celosvětově používají **převážně mezinárodní výkladová pravidla Incoterms** (International Commercial Terms). (Mulačová, 2013)

*pravidla
Incoterms*

MEZINÁRODNÍ VÝKLADOVÁ PRAVIDLA INCOTERMS

Pravidla Incoterms, poprvé vydaná ICC¹⁵ v roce 1936, jsou souborem jedenácti třípísmenných obchodních výrazů, které odrážejí praxi mezi podniky ve smlouvách o prodeji a nákupu zboží. Pravidla Incoterms jsou souborem standardů používaných v mezinárodních a vnitrostátních smlouvách o dodávkách zboží. Jsou uznávána UNCITRAL jako celosvětový standard pro výklad nejběžnějších podmínek v zahraničním obchodě, který **pomáhá předcházet nákladným nedorozuměním tím, že objasňuje úkoly, náklady a rizika spojená s dodávkou zboží od prodávajícího kupujícímu**.¹⁶

Pravidla Incoterms popisují (ICC, 2019):

- **Povinnosti:** Kdo co dělá mezi prodávajícím a kupujícím, např. kdo zajišťuje přepravu nebo pojištění zboží, kdo získává přepravní doklady a vývozní či dovozní licence.
- **Riziko:** Kde a kdy prodávající „doručuje“ zboží, jinými slovy, kde dochází k přechodu rizika z prodávajícího na kupujícího.

¹⁴ Webový portál Firemní finance. Užitečné nástroje. [online] [vid. 5. února 2024]. Dostupné z <https://firmy.finance.cz/uzitecne-nastroje/vzory-smluv/smlouvy-podle-obchodniho-zakoniku/du6841-176-kupni-smlouva-s-409-470/>

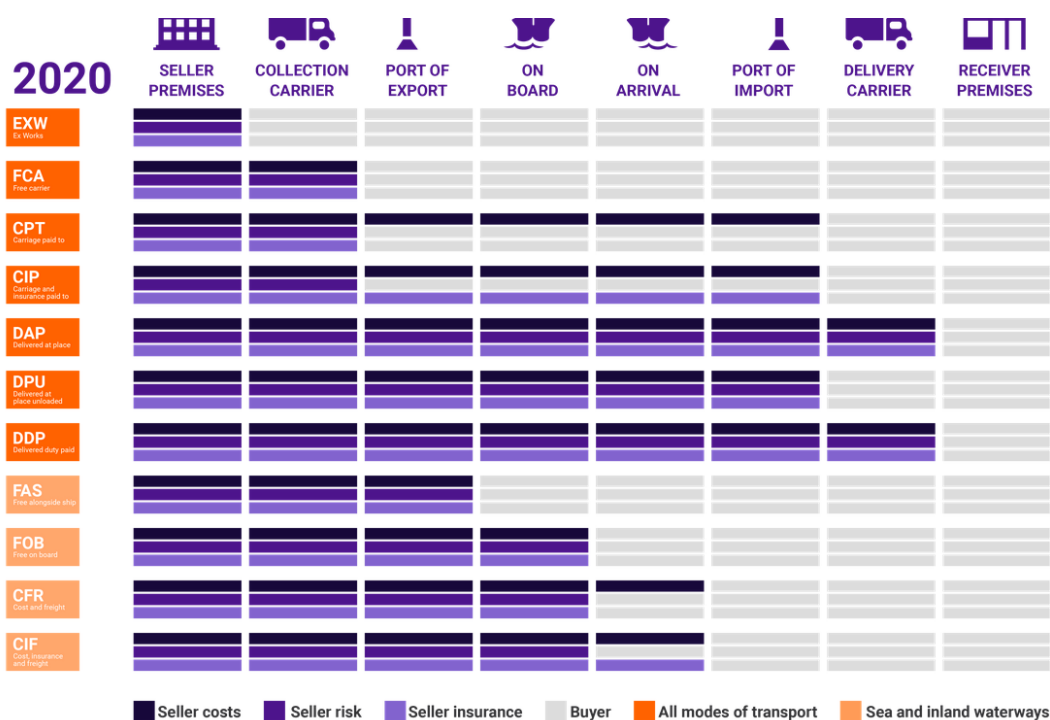
¹⁵ ICC – International Chamber of Commerce (Mezinárodní obchodní komora je mezinárodní nevládní organizace se sídlem v Paříži)

¹⁶ Webový portál International Chamber of Commerce [online] [vid. 12. března 2024]. Dostupné z <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/>

- **Náklady:** Která strana je odpovědná za které náklady, například za přepravu, balení, náklady na nakládku nebo vykládku, a kontrolní či bezpečnostní náklady.

Následující obrázek představuje přehled pravidel Incoterms® 2020, který ukazuje rozložení nákladů, rizik a odpovědností mezi prodávajícím a kupujícím v různých fázích přepravy zboží. Každé pravidlo Incoterms je uvedeno vlevo v tabulce, a jednotlivé fáze přepravy jsou zobrazeny nahoře jako ikony s popisky, které představují různé kroky v dodavatelském řetězci od místa prodávajícího až po místo příjemce. První řádek označuje náklady, druhý rizika a třetí pojištění. Černá barva označuje náklady prodávajícího. Fialová barva rizika prodávajícího. Světle modrá pojištění prodávajícího. Světle šedá náklady kupujícího. Tmavě oranžová všechny způsoby dopravy a světle oranžová mořskou a vnitrozemskou vodní dopravu.

Obrázek č. 2.2 Rozložení nákladů, rizik a odpovědností mezi prodávajícím a kupujícím



Zdroj: Webový portál FedEx [online] [vid. 12. března 2024]. Dostupné z <https://www.fedex.com/cs-cz/shipping-channel/customs-clearance/what-are-incoterms.html>

**Interpre-
tace Inco-
terms pra-
videl**

Obrázek slouží jako vizuální pomůcka a měl by usnadnit pochopení rozložení odpovědnosti mezi prodávajícím a kupujícím podle různých pravidel Incoterms. Lze jej tedy interpretovat následovně:

- **EXW (Ex Works):** Prodávající má minimální odpovědnost; kupující přebírá náklady a rizika od prostor prodávajícího.
- **FCA (Free Carrier):** Prodávající dodá zboží dopravci, kterého určil kupující, a přebírá náklady a rizika až do tohoto okamžiku.
- **CPT (Carriage Paid To):** Prodávající hradí náklady na přepravu do určeného místa, ale riziko přechází na kupujícího již při předání zboží prvnímu dopravci.
- **CIP (Carriage and Insurance Paid To):** Podobné jako CPT, ale prodávající také hradí pojištění.
- **DAP (Delivered at Place):** Prodávající nese náklady a rizika až do doručení zboží na určené místo.
- **DPU (Delivered at Place Unloaded):** Prodávající nese náklady a rizika až do vyložení zboží na určeném místě.
- **DDP (Delivered Duty Paid):** Prodávající nese veškeré náklady a rizika, včetně celních formalit a poplatků, až do doručení zboží na místo určené kupujícím.
- **FAS (Free Alongside Ship):** Prodávající nese náklady a rizika až do dodání zboží vedle lodi (k boku lodi) ve vybraném přístavu.
- **FOB (Free On Board):** Prodávající nese náklady a rizika až do naložení zboží na loď v přístavu.
- **CFR (Cost and Freight):** Prodávající platí za přepravu do přístavu určení, ale riziko přechází na kupujícího při naložení zboží na loď.
- **CIF (Cost, Insurance and Freight):** Podobné jako CFR, ale prodávající také hradí pojištění během přepravy.

V době psaní těchto skript byly aktuální pravidla Incoterms® 2020, přičemž se jedná o jedenáctou verzi výkladových pravidel vydávaných ICC¹⁷. Proto je vhodné při studiu této problematiky ověřit, zdali nebyla vydána novější verze Incoterms pravidel. Nejlépe na oficiálních stránkách Mezinárodní obchodní komory¹⁸.

**Aktuálnost
pravidel**

PŘÍPADOVÁ STUDIE – JAK ZAČLENIT PRAVIDLA INCOTERMS V RÁMCI SMLOUVY



Podle ICC (2019), pokud chtějí strany, aby se na jejich smlouvu vztahovala pravidla Incoterms® 2020, nejbezpečnější způsob, jak toho dosáhnout, je jasně to vyjádřit ve smlouvě, například slovy jako: „[zvolené pravidlo Incoterms®] [určený přístav, místo nebo bod] Incoterms® 2020“.

Například: CIF Šanghaj Incoterms® 2020, nebo DAP č. 123, Ulice ABC, Importland Incoterms® 2020.

¹⁷ Webový portál ICC [online] [vid. 14. března 2024]. Dostupné z <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-rules-history/>

¹⁸ Oficiální stránky Mezinárodní obchodní komory naleznete zde: <https://iccwbo.org/>

Vynechání roku by mohlo způsobit problémy, které by mohly být obtížné řešit. Strany, soudce nebo rozhodce musí být schopni určit, která verze pravidel Incoterms® se na smlouvu vztahuje.

Místo uvedené vedle zvoleného pravidla Incoterms® je ještě důležitější (ICC, 2019):

- ve všech pravidlech Incoterms® s výjimkou pravidel C, určené místo označuje, kde je zboží „dodáno“, tj. kde dochází k přenosu rizika z prodávajícího na kupujícího;
- v pravidlech D určené místo představuje místo dodání a také místo určení, přičemž prodávající musí zajistit přepravu na toto místo;
- v pravidlech C určené místo označuje místo, kam prodávající musí zorganizovat a zaplatit přepravu zboží, což však není místo nebo přístav dodání.

Nejlepší je vyhnout se těmto druhům problémů tím, že budete co nejkonkrétnější z geografického hlediska při uvádění přístavu, místa nebo bodu v zvoleném pravidle Incoterms®. Při začleňování konkrétního pravidla Incoterms® 2020 do kupní smlouvy není nutné používat symbol ochranné známky. (ICC, 2019):

2.3.2 SMLOUVA O ZPROSTŘEDKOVÁNÍ

Smlouvou o zprostředkování se zprostředkovatel zavazuje poskytnout zájemci možnost uzavřít určitou smlouvu s třetí stranou, zatímco zájemce se zavazuje uhradit zprostředkovateli provizi.

PRÁVA A POVINNOSTI SMLUVNÍCH STRAN

Zprostředkovatel má povinnost neprodleně informovat zájemce o důležitých okolnostech pro jeho rozhodnutí o uzavření zprostředkovávané smlouvy a zájemce je povinen sdělit zprostředkovateli důležité skutečnosti.

Zprostředkovateli vzniká nárok na provizi v okamžiku, kdy je uzavřena smlouva, která je předmětem zprostředkování. Pokud zprostředkovateli nárok na provizi vzniká až po splnění závazku třetí osoby ze zprostředkovávané smlouvy, nárok na provizi vzniká zprostředkovateli v okamžiku, kdy tento závazek zanikl nebo jeho splnění bylo oddáleno z důvodů, za něž odpovídá zájemce. Jestliže se určuje výše provize podle rozsahu splněného závazku třetí osoby, do tohoto základu se zahrnuje i plnění, které nebylo uskutečněno z důvodů, za které odpovídá zájemce. Zprostředkovatel má nárok na úhradu nákladů spojených se zprostředkováním pouze tehdy, je-li to výslovně dohodnuto, vedle provize.

DALŠÍ DŮLEŽITÁ USTANOVENÍ

Zprostředkovatel nenese odpovědnost za splnění závazku třetích osob, nicméně, pokud ví nebo musí vědět, že existuje oprávněná pochybnost o finanční stabilitě třetí osoby, nesmí s ní uzavřít smlouvu. Smlouva o zprostředkování zaniká, jestliže smlouva, která je předmětem zprostředkování, není uzavřena v časovém rámci stanoveném v smlouvě o zprostředkování.¹⁹

KONTROLNÍ OTÁZKA



Představte si situaci, že nakupujete na domácím trhu produkty pro svou obchodní činnost od dodavatele Easy Life. Zatím jste s tímto dodavatelem neobchodovali, a tak jste se rozhodli objednat pouze malé množství zboží. S jakými povinnostmi, riziky a náklady musíte počítat, pokud dodavatel trvá na použití pravidla EXW?

2.4 Fáze realizace obchodní operace

Cílem této fáze je **splnit kupní smlouvu** v závislosti na tom, jak byla uzavřena. Jestliže nejsou přepravní dispozice součástí kupní smlouvy dovozce je povinen přepravní dispozice zaslat ještě před datem expedice, dovozce může také zajišťovat dopravu a pojištění. Mezi konkrétní činnosti v rámci této fáze patří: zajištění dopravy, zajištění pojištění zboží, kontrola, odeslání zboží, fakturace a případně celní řízení (při dovozní operaci se zemí mimo EU).

Hlavní obchodní jednotkou je **obchodní transakce** – obchodní činnost se skládá ze série jednotlivých obchodních transakcí – struktura je odlišná a mají na ni vliv faktory jako je předmět OT, účastníci, distribuční cesta, rozdělení materiálových a časových nákladů, zajištění finančních zdrojů, řízení rizik (Janatka, 2012).

Složitost jednotlivých operací se odráží také v počtu a typech použitých dokumentů. Mezi používané dokumenty můžeme zařadit obchodní dokumenty, doklady pro celní účely, přepravní a skladovací dokumenty, platební a úvěrové dokumenty, pojistné dokumenty, dovozní licence, osvědčení o původu zboží a další certifikáty, které EU vyžaduje v případě dovozu z nečlenské země (Machková, 2014).

¹⁹ Webový portál Firemní finance. Užitečné nástroje. [online] [vid. 5. února 2024]. Dostupné z <https://firmy.finance.cz/uzitecne-nastroje/vzory-smluv/smlouvy-podle-obchodniho-zakoniku/du6841-176-kupni-smlouva-s-409-470/>

2.5 Fáze převzetí a placení

V této fázi si kupující převezme zboží a zaplatí dohodnutou cenu prodávajícímu, kterou si dohodli v **platební podmínce**. V každé kupní smlouvě je vhodné podrobně a přesně stanovit podmínky, za kterých bude platba za zboží probíhat právě v platební podmínce. Platební podmínka zásadně ovlivňuje nejen výši konečné kupní ceny, ale odráží i některá rizika (riziko zpožděných plateb, platební neschopnosti, nevěle). Způsob platby má vliv i při samotném výběru dodavatele.

V případě samotného placení je důležité si dát pozor na specifika prováděné platby. Pro zadání mezinárodní platby je nutné znát IBAN (mezinárodní formát čísla účtu) – v rámci EU. Je vhodné znát SWIFT kód (BIC) – mezinárodní kód banky (výjimkou jsou některé banky v USA, které BIC nepoužívají a používají ABA kód). V případě Spojených arabských emirátů je navíc potřeba zadávat také kód účelu platby. Typ platby pak má vliv na poplatek za platbu, přičemž SEPA²⁰ platby bývají většinou zdarma.

2.6 Fáze finalizace dovozní obchodní operace

K této poslední fázi dochází po zaplacení dodávky a řešíme v ní výslednou kalkulaci a případné reklamační řízení.

Prostřednictvím **výsledné kalkulace** se zjišťuje výsledek hospodaření dovozu. Vychází se ze skutečně vynaložených nákladů. Výsledná kalkulace poslouží jako důležitá dokumentace pro stanovení ceny u dalších dovozů.

Reklamační proces v mezinárodních obchodech se řídí **Úmluvou OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží** (CISG). Tato úmluva určuje povinnosti kupujícího a prodávajícího a stanovuje nároky v případě porušení smlouvy.²¹

Podle závažnosti vady může kupující požadovat opravu, výměnu zboží, snížení ceny nebo odstoupení od smlouvy. Klíčovým bodem je okamžik přechodu rizik z prodávajícího na kupujícího, který určují dodací doložky INCOTERMS. Tyto doložky pomáhají přesně stanovit odpovědnost za vady zboží.

²⁰ SEPA (Single Europe Payment Area) platby jsou rychlé a bezpečné platby v eurech v rámci EU a dalších evropských zemí. Zdroj: Webový portál KB [online] [vid. 20. března 2024]. Dostupné z <https://www.kb.cz/cs/obcane/ucty/platby-a-hotovostni-sluzby/sepa-platby-v-eur>

²¹ Webová stránka Ministerstva průmyslu a obchodu [online] [vid. 25. března 2024]. Dostupné z <https://www.mpo.gov.cz/cz/zahranicni-obchod/mezinarodni-organizace-a-obchod/uncitral/cigs/umluva-osn-o-smlouvach-o-mezinarodni-koupi-zbozi--223272/>

Úmluva rozlišuje mezi **zjevným a skrytým vadným plněním**. Zjevné vady lze odhalit při prohlídce zboží, zatímco skryté vady nejsou viditelné a kupující o nich nebyl informován. Pokud kupující objeví vady, musí je reklamovat v dohodnuté lhůtě, jinak jeho nárok zaniká.²²

OTÁZKY



1. Jaké jsou základní fáze realizace obchodní operace?
2. Co je hlavním cílem přípravné fáze obchodní operace?
3. Jaké faktory by měly být zváženy při výběru dodavatele?
4. Jaké tři hlavní oblasti rizik pomáhá ESG rating firmám identifikovat a řídit?
5. Proč se využívání místních zdrojů a sezónnost považují za důležitá hodnotící kritéria?
6. V jakých situacích je outsourcing ESG hodnocení ratingové agentuře nejvhodnější?
7. Co znamenají podmínky EXW a DDP v rámci Incoterms?
8. Co je cílem smluvní fáze obchodní operace?
9. Jaké jsou hlavní kroky ve fázi realizace obchodní operace?
10. Jaký je význam výsledné kalkulace v rámci finalizace obchodní operace?
11. Jaký je rozdíl mezi zjevnou a skrytou vadou zboží?

SHRNUTÍ KAPITOLY



Tato kapitola se zaměřovala na detailní popis procesu realizace obchodních operací a dodacích podmínek, které jsou klíčové pro úspěšné provedení obchodních transakcí. Kapitola je rozdělena do několika částí, které postupně pokrývají všechny fáze obchodní operace, od přípravné fáze až po finalizaci.

Přípravná fáze zahrnuje analýzu potřeby dovozu, což zahrnuje zkoumání domácího trhu, identifikaci potřeb zákazníků a formulaci požadavků na dovážené zboží, jako jsou druh, kvalita, technické parametry a cena. Klíčovým krokem v této fázi je výběr správného produktu, který uspokojí potřeby trhu. Rovněž je důležité provést důkladné hodnocení potenciálních dodavatelů na základě faktorů, jako jsou kvalita, cena, spolehlivost a finanční stabilita.

Smluvní fáze se zaměřuje na uzavření smlouvy mezi kupujícím a prodávajícím. Tato fáze zahrnuje vyjednávání podmínek smlouvy, kde je důležité zohlednit různé kulturní a právní rozdíly, které mohou ovlivnit proces vyjednávání na mezinárodní úrovni. Jako nejčastější typy smluv na domácím trhu v rámci obchodních operací jsou používány kupní

²² United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods. [online]. [vid. 25. března 2024]. Dostupné z https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/19-09951_e_ebook.pdf

smlouvy a smlouvy o zprostředkování. V rámci kupní smlouvy jsou definována práva a povinnosti obou stran, včetně specifikací zboží, platebních podmínek a dodacích parit. Zvláštní důraz v této problematice byl kladen na mezinárodní výkladová pravidla Incoterms, která upravují rozdělení nákladů, rizik a odpovědností mezi kupujícím a prodávajícím během přepravy zboží. Tato pravidla, jako jsou EXW (Ex Works), DDP (Delivered Duty Paid) a další, hrají klíčovou roli v mezinárodních obchodních transakcích.

V realizační fázi se zaměřujeme na splnění podmínek stanovených v kupní smlouvě. Klíčovými aktivitami jsou zajištění dopravy, pojištění zboží, kontrola kvality, odeslání zboží a celní řízení, pokud se jedná o dovoz mimo Evropskou unii. Tato fáze je kritická pro úspěšné doručení zboží v souladu se smluvními podmínkami.

Fáze převzetí a placení je momentem, kdy kupující převezme zboží a provede platbu v souladu s dohodnutými platebními podmínkami. Platební podmínky mají zásadní vliv na cash flow a řízení rizik spojených s obchodními transakcemi, jako jsou rizika platební neschopnosti nebo zpožděných plateb.

Fáze finalizace zahrnuje závěrečné kroky po dokončení obchodní operace, jako je výsledná kalkulace, která určuje skutečné náklady a zisk z operace, a případné reklamace. Reklamační proces (v rámci dovozní obchodní operace) je řízen mezinárodními standardy, zejména Úmluvou OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží (CISG), která definuje práva a povinnosti obou stran při řešení vad zboží.



ODPOVĚDI

1. Realizace obchodní operace se skládá z přípravné fáze, smluvní fáze, realizační fáze, fáze převzetí a placení a fáze finalizace.
2. Hlavním cílem přípravné fáze je analýza potřeby dovozu, která zahrnuje rozhodování o výhodnosti dovozu a stanovení požadavků na dovážené zboží.
3. Mezi hlavní faktory patří kvalita zboží, finanční podmínky, výkon služeb, politická a ekonomická rizika, vztahy mezi kupujícím a dodavatelem, obchodní omezení, a kultura a komunikační bariéry.
4. Ekologickou zátěž (Environment), pracovní a sociální podmínky (Social) a etiku řízení / korporátní správu (Governance).
5. Zkracují přepravní vzdálenost a uhlíkovou stopu, podporují regionální ekonomiku a zvyšují čerstvost produktů.
6. U malých a středních podniků nebo rychle rostoucích firem, které nemají interní kapacity, know-how ani nástroje pro detailní nefinanční reporting.
7. EXW (Ex Works) znamená, že prodávající má minimální odpovědnost a kupující přebírá náklady a rizika od prostor prodávajícího. DDP (Delivered Duty Paid) znamená, že prodávající nese veškeré náklady a rizika, včetně celních formalit, až do doručení zboží na místo určené kupujícím.

8. Cílem smluvní fáze je uzavření smlouvy na základě předchozího jednání, což zahrnuje dojednání podmínek a ujednání mezi prodávajícím a kupujícím.
 9. Mezi hlavní kroky patří zajištění dopravy, zajištění pojištění zboží, kontrola, odeslání zboží, fakturace a případně celní řízení.
 10. Výsledná kalkulace slouží k zjištění výsledku hospodaření dovozu, na jejím základě se stanoví cena u dalších dovozů a je důležitá pro dokumentaci a plánování budoucích operací.
 11. Zjevné vady jsou ty, které lze odhalit při prohlídce zboží, zatímco skryté vady nejsou viditelné a kupující o nich nebyl informován.
-

3 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Třetí kapitola se věnuje tématu obchodního jednání. To je řešeno na základě jeho jednotlivých fází, od přípravy na jednání, přes zahájení a jádro až po závěr jednání. Nakonec jsou představeny východiska obchodního jednání z pohledu vybraných evropských zemí se zřetelem na volbu správného komunikačního stylu.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- Vysvětlit problematiku obchodního jednání
 - Uvést fáze obchodního jednání
 - Aplikovat techniku SPIN pro účinnější výsledky obchodního jednání
 - Vysvětlit východiska obchodního jednání z pohledu vybraných evropských zemí.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Obchodní jednání, příprava na jednání, zahájení jednání, SPIN, jádro jednání, oprávněná námitka, závěr jednání.

3.1 Obchodní jednání

Historie obchodních jednání sahá do minulosti, kde již v době bronzové docházelo k specializaci řemesel a rozvoji systému výměny zboží. Postupem času docházelo k výraznému rozvoji obchodních aktivit, přičemž jednotícím prvkem obchodníků byla jejich vášeň pro obchodování. (Říha, 2021, s. 48)

Pro vykonání obchodní transakce je klíčové, aby se na jedné straně nacházeli prodávající a na straně druhé kupující. 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.

Nicméně obchodní jednání nejsou pouze o ceně, ale také o různých aspektech, jako je rozsah objednávky, dodací lhůta, individuální požadavky a další výhody vyplývající ze spolupráce. (Říha, 2021, s. 48)

Během obchodního setkání je důležité mít na paměti několik základních zásad, které pomohou vytvořit pozitivní dojem u druhé strany (Říha, 2021, s. 48-49):

- **Náš projev by měl vyvolat dojem vyváženosti a zároveň energičnosti**, aby nás obchodní partneři vnímali jako zapálené pro danou problematiku. Je vhodné promyšleně formulovat věty, abychom se vyhnuli zbytečnému množství slov, nezapotáčíme se do diskusí a nemusíme mluvit příliš rychle – ostatní účastníci musí být schopni postihnout význam. Důležitá je rovněž hlasitost našeho projevu. Příliš hlasitá mluva může našeho partnera vyděsit, působit nezdvořilým dojmem nebo vyvolávat stres, zatímco příliš tichý projev může vyvolat dojem nedostatku sebedůvěry nebo nejistoty v tom, co říkáme.
- Měli bychom se zaměřit nejen na to, abychom mluvili, ale i na to, abychom **aktivně naslouchali druhé straně**. Schopnost naslouchat by měla být základní dovedností každého profesionála. Tím, že občas zvolíme mlčení během jednání, získáme možnost pochopit pohled druhé strany, její názory, požadavky a připomínky. Současně můžeme získat další informace, které by nás nenapadly položit, ale mohou být pro nás velmi užitečné.
- Percepce vhodné délky obchodního setkání se výrazně liší. V určitých kulturách není žádoucí, aby setkání bylo delší, než je nezbytně nutné, zatímco jinde se očekává větší časová rezerva a doprovodné aktivity. **Důležitost jednání neplyne z jeho trvání**. Klíčem je pracovat a jednat efektivně, vyjádřit a formulovat své myšlenky jasně a srozumitelně, aby byly obě strany schopny je pochopit stejně. Ideálně by se mělo dosáhnout dohody v co nejkratším čase, kdy jsou všichni účastníci soustředěni, věnují jednání plnou pozornost a jsou schopni přispívat užitečnými podněty.

3.1.1 PŘÍPRAVA NA JEDNÁNÍ

I pro zkušeného obchodníka a vyjednávače je vstup na jednání bez důkladné přípravy rizikem, které se nevyplatí podstupovat. Rozsah potřebné přípravy se může výrazně lišit v závislosti na okolnostech. Někdy může stačit stručné zaměření na danou problematiku, zatímco jiné situace si vyžadují mnohem pečlivější přípravu. Společně se podívejme, jaké prvky by tedy měli být do přípravy zahrnuty. (Khelerová, 2010, s. 44)

ODBORNÉ ZNALOSTI

Je nesporné, že samotné vytváření příznivého obrazu nezaručí úspěch, pokud nám chybí potřebné odborné znalosti. Musíme do hloubky rozumět své nabídce a vyzářovat neochvějnou důvěru v naše produkty a služby. Jen tak můžeme účinně ovlivnit ostatní. Doporuče-

nými kroky jsou sestavení seznamu klíčových argumentů, které by mohly zákazníka přesvědčit, a předvídání běžných námitek, které klienti během jednání vznášejí. (Khelerová, 2010, s. 44)

INFORMACE

Čím více informací máme, tím jistější si můžeme při vyjednávání být. Na základě shromážděných informací si můžeme představit možné scénáře. Jaké informace jsou klíčové? V podstatě všechny. Potřebujeme komplexní znalosti o našem obchodním partnerovi a jeho společnosti. Kromě "profesních" detailů je zásadní porozumět osobním nuancím. Náš přístup se bude lišit podle toho, zda je náš protějšek tvrdý vyjednaváč, nebo racionální a vstřícný partner. Znalost jeho zájmů usnadní nenucenou konverzaci během jednání. Navíc znalost jeho hierarchického postavení ve firmě a jeho sítě vlivných kontaktů může významně ovlivnit naši vyjednávací pozici. V přípravné fázi je také důležité vyjasnit si rozhodovací kompetence a ujistit se, že chápeme, kdo má pravomoc vyjednávat a uzavírat dohody. Dále je nezbytná komplexní znalost trhu, včetně povědomí o nabídce konkurence a našich vlastních silných a slabých stránkách. (Khelerová, 2010, s. 44-45)

STANOVENÍ CÍLŮ

Během přípravy musíme zhodnotit svou výchozí pozici, zvážit stávající vztahy a stav předchozích jednání. Stanovení cílů vyjednávání je klíčové jak pro celkovou dohodu, tak pro konkrétní kola jednání. Je důležité stanovit si konkrétní cíle pro každé jednání a zvážit maximální možný cíl (kam chceme dojít) a minimální cíl (za který už nemůžeme jít), abychom mohli účinně řídit své jednání. V rámci tohoto rozmezí manévrujeme s dalšími výhodami a ústupky. Ty mohou zahrnovat nabídku dalších služeb nebo úpravu podmínek na základě potřeb partnera. Je velmi důležité tyto výhody předem zvážit a během vyjednávání použít ty s největším dopadem. (Khelerová, 2010, s. 45)

VOLBA MÍSTA JEDNÁNÍ

V určitých obchodních scénářích může být předem určené místo schůzky buď v prostorách zákazníka, nebo v provozovně prodávajícího; případně si lze místo schůzky zvolit. Někdy se ukáže jako výhodnější jednat na známém místě, jindy na půdě protistrany a občas v neutrálním prostředí.

Vedení jednání na **domácí půdě** nabízí výhodu, že máme všechny potřebné zdroje snadno k dispozici a v případě potřeby můžeme přizvat kolegu. Současně může společnost kultivovat příznivou atmosféru jednání, pokud je vybavena vhodnými zdroji a zařízením. Prokázání chvályhodné firemní kultury může na partnera nepochybně udělat pozitivní dojem. Nejde jen o extravagantní vybavení, ale také o příjemné vystupování všech zaměstnanců, včetně těch, kteří vítají návštěvníky, o estetický vzhled zasedacích místností, kvalitu propagačních materiálů atd. Vedení jednání na domácí půdě má však i známou nevýhodu – partner získá vhled do našeho provozu, což nemusí být vždy žádoucí. (Khelerová, 2010, s. 46)

Naopak schůzky konané **na půdě partnera** nabízejí jinou dynamiku. Nicméně pochopení významu tohoto prostředí je zásadní. Přínosné je uskutečnit průzkumnou návštěvu, abychom se seznámili s firemní kulturou partnera. Jeden případ z firemní praxe ilustruje přínos seznámení se s půdou partnera. Česká společnost spolupracovala se švýcarskými protějšky a předpokládala, že ti mají rozsáhlé zázemí a četné výrobní linky. Jednání probíhala v prostorách české společnosti a český tým se cítil poněkud méněcenný kvůli domnělé technické převaze Švýcarů. K odhalení však došlo, když ředitel české společnosti navštívil švýcarské kolegy během dovolené a zjistil, že se potýkají s podobnými problémy a disponují pouze skromnými výrobními linkami. Toto zjištění podpořilo přátelštější vztahy a rozptýlilo jakoukoli dynamiku hry o moc. (Khelerová, 2010, s. 46)

Existují případy, kdy je vhodné zvolit pro jednání **neutrální půdu**, která představuje řadu možností. Na veletrzích, výstavách a seminářích vznikají přirozené příležitosti k navazování kontaktů, což usnadňuje budování vztahů, které mohou ovlivnit pozdější jednání. Kromě toho je běžnou praxí zvát partnery na obědy nebo večere. Pokud se jednání i přes vyčerpávající argumenty dostane do slepé uličky, může změna prostředí, například pozvání partnera na oběd, podpořit změnu chování, uvolnit atmosféru, a nakonec dopomoci k příznivému rozhodnutí uzavřít obchod. (Khelerová, 2010, s. 46)

DOBA A DÉLKA JEDNÁNÍ

Při sjednávání schůzky je nezbytné předem stanovit její délku. To závisí na povaze obchodu a fázi vyjednávání s partnerem. Zdlouhavé schůzky jsou jednoznačně nepříznivé. Partner se může unavit nebo začne naši přítomnost vnímat negativně, třeba jako nepříjemnost. Existuje také riziko, že prozradíme více informací, než je nutné. Proto je dobré pracovat dle nastaveného dílčího cíle, a podle toho upravovat své jednání. Jedná se o úvodní, čistě informativní návštěvu? Pokud ano, je zásadní ji zbytečně neprodlužovat. Základem je poskytnout přehled o své společnosti, provést stručnou analýzu potřeb, zanechat podstatné materiály a naplánovat další schůzku, na které může být vyhrazeno více času. (Khelerová, 2010, s. 47)

Kromě toho je vhodné zvážit načasování schůzky, a přitom vzít v úvahu naše i partnerova časová omezení. V případě dojíždění, zvolit čas, který vyhovuje oběma stranám. Při návštěvě prostor partnera se snažíme vyhnout příliš časnému naplánování, protože dopoledne je obvykle vyhrazeno pro interní záležitosti a náš příchod může narušit jeho pracovní proces a bránit plnému soustředění. Ze strategických důvodů nám zaměření na čas těsně před polednem poskytne možnost pozvat partnera na oběd. A pokud se jedná o důležitou schůzku, je příhodné naplánovat si den tak, abychom neměli žádné kolidující závazky, což umožní flexibilně prodloužit schůzku, pokud to bude potřeba. (Khelerová, 2010, s. 47)

Před schůzkou je přínosné se informovat o účastnících z partnerovy organizace a jejich rolích v rozhodovacím procesu. Někdy může firma vyslat vyjednavče, který má za úkol

shromáždit informace a posoudit nabídku, zatímco konečné rozhodnutí je na jeho nadřízeném. V takových případech je moudré vyhradit si pro rozhodující osobu nějaké vyjednávací žetony a snažit se s ní urychleně domluvit schůzku. (Khelerová, 2010, s. 47)

3.1.2 ZAHÁJENÍ JEDNÁNÍ

Před začátkem samotného jednání je obvyklé vést krátký neformální rozhovor. I v této fázi se projeví naše schopnosti komunikace, zejména umění klást otázky a aktivního naslouchání. Klíčové je, aby se partner cítil co nejvíce uvolněně a abychom vytvořili příjemnou atmosféru. Pokud existuje dobrý osobní vztah, jednání probíhá plynuleji a případné konflikty lze lépe řešit. Navíc během neformálního rozhovoru můžeme pozorovat chování partnera a snažit se odhadnout jeho osobnost i prostřednictvím neverbálních signálů. Často je právě tímto způsobem možné získat užitečné informace, které mohou být později využity. (Khelerová, 2010, s. 50)

Po této krátké neformální části následuje dohoda o postupu, kde se upřesní vše, co bylo již předem projednáno při domlouvání schůzky nebo v přípravné fázi. Stanovíme si cíl jednání a určíme přibližnou délku trvání. Prověříme kompetence všech účastníků. V případě, že jednání probíhá již několik kol, je důležité zjistit, zda nenastaly nové okolnosti nebo zda jsou k dispozici nové informace. Tento okamžik má velký význam, neboť se často stává, že partner nové informace zamlčí a když už se jednání blíží ke konci, předloží nové skutečnosti a fakta. To znamená, že se musíme rozhodnout za úplně jiných okolností. V první řadě je však nutno odolat nátlaku a odstoupit z jednání. Jednoduše musíme získat čas, s novými skutečnostmi se seznámit a odložit rozhodnutí na další kolo jednání. (Khelerová, 2010, s. 50)

Obvykle na začátku jednání probíhá rekapitulace již dohodnutých bodů. To nejen prakticky osvěží paměť, ale má i psychologický efekt. Zmínění již odsouhlasených bodů pozitivně naladí všechny účastníky a upozorní je na dosažený souhlas. Analyzování situace je klíčové, zejména v úvodní fázi jednání s novým partnerem. V této fázi je důležité použít strategii kladení otázek a metodu SPIN. Nedá se přejít k nabídkám nebo hlavnímu obsahu jednání, pokud nejsou k dispozici dostatečné informace o partnerovi. Je nezbytné porozumět oblasti jeho podnikání a identifikovat jeho aktuální problémy a potřeby. Teprve poté lze předložit relevantní nabídku. (Khelerová, 2010, s. 50)



K ZAPAMATOVÁNÍ

Zkratka SPIN zahrnuje specifický typ otázek, které se kladou zákazníkům. Čím lépe jsou tyto otázky formulovány, tím účinnější jsou výsledky.

S – Situační otázky – prostřednictvím těchto otázek zjišťujeme aktuální stav nebo situaci zákazníka, jeho fungování. Jsou většinou otevřené a jejich cílem je identifikovat potřeby, které by zákazník mohl mít a poskytnout základ pro následující otázky, které se zaměřují na problémy.

Příklady:

- Kolik zaměstnanců máte?
- Jaký přesně je proces vašeho prodeje?
- Jak dlouho trvá doručení zásilek?
- Popište, prosím, kde/co/jak/...

P – Problémové otázky – jednoznačně identifikují, zda má klient nějaký problém a potřebuje jej řešit. I v případě, že si toho není vědom, je cílem objevit tuto potřebu. Obvykle jsou to uzavřené otázky, na které lze odpovídat pouze ANO/NE. Jakmile je potřeba objevena, můžeme pokračovat implikačními otázkami.

Příklady:

- Pracují všichni vaši zaměstnanci na 100 %?
- Jsou výsledky vašeho prodeje uspokojivé?
- Zabýváte se stížnostmi zákazníků, kteří obdrželi svou zásilku pozdě?
- Znamená pro Vás problém, když... Míváte problémy s..., Jste spokojeni s...

I – Implikační otázky – cílem těchto otázek je prohloubit uvědomění zákazníka o důležitosti řešení problému a o možných nepříznivých důsledcích, pokud se problém nevyřeší. Tyto otázky jsou obvykle otevřené a umožňují lépe představit řešení zákazníkovi.

Příklady:

- Jaké důsledky by to mohlo mít?
- Do jaké situace vás nízké prodeje přivádí?
- Co budou dělat vaši zákazníci, pokud se to bude opakovat?
- Jaký vliv má..., Co se stane, když..., Jak se cítí...

N – Nelze nekoupit – zde je potřeba se jednoduše zeptat, jaké přínosy by mělo pro zákazníka vyřešení problému. Cílem je posílit jeho uvědomění o důležitosti řešení. Často se jedná o otevřené otázky, ale není to podmínkou.

Příklady:

- Jaké by mělo být nasazení vašich zaměstnanců? Jaké přínosy by to pro vás mělo?
- Zaujalo by vás, kdybychom měli nástroj na zvýšení prodeje?
- Jak byste reagoval na to, kdyby se vám již žádná zásilka nezapozdila?
- Jaké výhody by vám to přineslo? Jak by to mohlo pozitivně ovlivnit vaše výsledky?²³

²³ Webový portál Prospirio. Vyvolání skryté potřeby zákazníka metodou SPIN. [online] [vid. 2. února 2024]. Dostupné z <https://www.prospirio.cz/vyvolani-skryte-potreby-zakaznika-metodou-spin>

3.1.3 JÁDRO JEDNÁNÍ

Začínat při přechodu k jádru jednání s problematickými tématy není vhodné, protože konflikt v úvodu může negativně ovlivnit průběh celého setkání. Místo toho je lepší začít s jednoduššími záležitostmi, na kterých se obě strany shodnou, nebo rekapitulovat dohody z předchozích kol. Takticky je dobré se zaměřovat na výhody nabídky a řešit problémy partnera tak, aby byly ve shodě s těmito výhodami. Zároveň můžeme využít ústupků a dodatečných výhod, například nabídnout slevu při větším odběru zboží, možnost skladování nebo pravidelného doručování po uzavření obchodu. Samozřejmě bychom si neměli vyčerpat všechny výhody najednou, aby nám zůstalo něco, co můžeme nabídnout později. Hlavní trumf, který považujeme za nejdůležitější pro partnera, je dobré nechat na závěr. Pokud bychom ho předložili příliš brzy, může partner stále žádat další a naše vyjednávací pozice by mohla být oslabena. V rámci jednání je nevyhnutné neustále sledovat orientaci, schopnosti a potřeby partnera, komunikovat to, co partner považuje za důležité a přizpůsobit svou argumentaci jeho úrovni znalostí, abychom ho neodradili. (Khelerová, 2010, s. 51)

ZPŮSOBY ZDOLÁVÁNÍ NÁMITEK

Během celého obchodního jednání se setkáváme s námitkami, které se nejčastěji objevují při jádru jednání a na jeho konci. Avšak někdy je nezbytné překonat námitky již v úvodní fázi, kdy zákazník ještě nevyjadřuje zájem o spolupráci. Námitky by nás neměly děsit, často jsou projevem zájmu a partner se snaží pouze potvrdit správnost svého rozhodnutí a navázat s námi obchodní kontakt. Proto je zásadní být na námitky dokonale připraven. Zkušený obchodník rozezná, zda je námitka partnera oprávněná či nikoli a podle toho se jí postaví. Klíčové je uvědomit si, zda má například stížnost na vyšší cenu ve srovnání s konkurencí opodstatněný základ nebo zda se jedná o strategii na vyjednání slevy. Pokud je námitka opodstatněná, je nutné využít našich silných stránek a představit výhody, které naše firma nabízí a které partner nemůže získat u jiných dodavatelů. (Khelerová, 2010, s. 51)

Khelerová (2010, s. 52) popisuje několik způsobů, jak s námitkami efektivně pracovat:

- **Námitce předejít** – námitku je často ve specifické situaci možné očekávat. Můžeme načítat, že zákazník pravděpodobně zmíní, že cena je příliš vysoká. Tento námitkový hrot můžeme zmírnit tím, že partnera předběhneme a vyjádříme sami to, co si myslí. Tím dosáhneme určitého psychologického efektu, kdy bude zákazník ochotněji naslouchat našim výhodám, které se s vyšší cenou pojí.
- **Ano, ale...** - toto je pravděpodobně nejpoužívanější technika. Zdánlivě přijmeme námitku, ale okamžitě následuje výčet všech výhod, které výrazně převažují nad tímto nedostatkem. Pro zvýšení účinnosti můžeme využít vizualizaci, například pomocí jednoduchých tabulek, aby partner viděl, že uvedený nedostatek je důkladně vyvážen převažujícími výhodami.

- **Obrácení** – obrátit vyjádřenou námitku tak, aby partner nebyl uražen, je možné pouze v omezených případech. Například pokud je výhrada týkající se barvy výrobku, můžeme přesvědčit zákazníka, že daná barva je aktuálně nejmodernější a nejvhodnější pro něj.
- **Protiotázka** – v některých situacích můžeme využít obranné strategie a reagovat na námitku protiotázkou, na kterou zákazník nemá odpověď. Nicméně je potřeba dbát na to, abychom nepůsobili arogantně a nevyvolali tak možnost konfliktu.
- **Příklad** – často mohou být příklady a reference užitečnými prostředky k přesvědčení partnera. Většina jedinců touží po jistotě ohledně kvality nabízeného zboží a jeho oblíbenosti u dalších zákazníků. Můžeme využít doporučení renomovaných odborníků, firem nebo známých osobností.

Ne všechny námitky jsou však zcela oprávněné. Někdy jde o **vytáčky**, které může zákazník používat z různých důvodů. Může se jednat o odmítání jednání, obavy z rozhodování nebo snahu o odklad, například kvůli jednání s konkurenční firmou. Někdy může hrát roli i osobní antipatie vůči obchodnímu zástupci nebo nedostatek důvěry, aniž by byly jasně vyjádřeny důvody. Rozlišení mezi námitkou a vytáčkou je často poměrně jednoduché: zákazník může vznést námitku, na kterou reagujete, ale pokud pokračuje v dalších námitkách, může jít spíše o vytáčku. Ať už je to námitka nebo vytáčka, je důležité se ujistit, že jsme jejich povahu správně pochopili. Můžeme klást kontrolní otázky jako „Takže vaše obavy se týkají...?“ Měli bychom vyjádřit trpělivost a ochotu vysvětlit problém jak verbálně, tak neverbálně. Důležité je, aby se partner necítil zahanbeně, že něco neví, aby komunikace mohla probíhat efektivně. Po vyjasnění problému bychom se měli ujistit, že partner porozuměl našim vysvětlením a zda nepotřebuje další informace. (Khelerová, 2010, s. 52-53)

3.1.4 ZÁVĚR JEDNÁNÍ

V závěrečné fázi je příhodné disponovat značnými diplomatickými schopnostmi. Může se stát, že nepoznáme signály naznačující ukončení jednání ze strany partnera, což může vést k ztrátě obchodu tím, že opakujeme již řečené nebo vyslovíme něco, co by bylo lepší nevyjadřovat. Strategie v závěru se odvíjí od konkrétní situace a partnera. Může být vhodné víc přitlačit nebo naopak nechat věcem volný průběh. V případě dojmu, že je situace příznivá pro ukončení jednání, můžeme být v závěrečné fázi trochu důraznější než v předchozích etapách. Existuje několik technik, které je možné využít (Khelerová, 2010, s. 53-54):

- **Možnost výběru** – v této situaci nepředpokládáme od partnera odmítnutí obchodu. Nabízíme mu několik možností, aby si mohl vybrat tu, která je pro něj nejvhodnější. Například: "Zajímá vás spíše typ X nebo typ Y?"
- **Představení výhod** – nyní se pokusíme partnerovi představit výhody našeho řešení. Nevnučujeme je, ale klademe otázky, které podnítky diskuzi o očekávaných výhodách. Například: "Myslíte si, že zajištění bezproblémového provozu má pro vaši firmu klíčový význam?"

- **Sumarizace** – opakovaně shrneme všechny výhody naší nabídky. Můžeme použít i vizualizaci. Pokud nejsou vzneseny žádné připomínky nebo dotazy ze strany partnera, můžeme předložit objednávku.
- **Speciální nabídka** – zkusíme ovlivnit zákazníka tím, že mu nabídneme zboží šité na míru, poskytneme mu speciální platební podmínky nebo mu dodáme balení, které přesně potřebuje. Speciální nabídka může zahrnovat i dočasnou slevu, která však zanikne, pokud partner odkáže uzavření obchodu na pozdější dobu. Je ale nevyhnutné dbát na to, aby tento přístup nepůsobil jako nátlak.



NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

Nyní za sebou máte části věnující se průběhu obchodní operace a specifika obchodního jednání z pohledu jeho jednotlivých částí. V následující části této kapitoly bude konkrétně zohledněno obchodní jednání z pohledu vybraných evropských zemí. Než se k této části přesunete určitě si dopřejte dobrou kávu, čaj, maté, či jiný osvěžující nápoj a chvíli si odpočíte.

3.1.5 OBCHODNÍ JEDNÁNÍ Z POHLEDU VYBRANÝCH EVROPSKÝCH ZEMÍ

Úspěšní podnikatelé chápou, že dobrý obchod je o dobrých vztazích. Navázáním partnerství s dodavateli, konkurenty a novými kontakty budujeme zdravější a silnější společnost. Nikdy to není tak důležité, jako když uvažujeme o mezinárodním podnikání. Rozšířením působnosti do zahraničí firma získává nové zákazníky, vliv a sílu.

FRANCIE

Ve Francii je nepřijatelné někoho neohlášeně navštívit. Je důležité sjednávat si schůzky pro pracovní i společenské příležitosti. Dochvilnost se ve Francii cení, ale někdy se k ní přistupuje nedbale, takže se může stát, že váš francouzský kolega přijde pozdě. Také pozdní příchody do kanceláře jsou běžné, zejména u osob na vyšších pozicích. Jak se dalo očekávat, národ, který stvořil haute couture, klade důraz na styl. Móda a vzhled jsou ve Francii důležitější než v mnoha jiných zemích světa. I špatně placení vedoucí pracovníci si kupují to nejlepší oblečení, které si mohou dovolit. Muži i ženy se oblékají spíše formálně, ať už v obchodním nebo společenském prostředí. Rozdávání dáreků je zde v pořádku, ale je dobré být diskrétní, obchodní dárky se obvykle nevyměňují na první schůzce.²⁴

Francouzský styl komunikace nejlépe vystihují výrazy kontextová reference a orientace na vztah. Výsledkem je však nepřímá komunikace, která je často záluďná, zejména pro manažery ze zemí s přímějším, účelově orientovaným přístupem. Kontextová reference

²⁴ Webový portál Business. International Business Etiquette From Around the World. [online] [vid. 2. února 2024]. Dostupné z <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/>

znamená, že vše, co je řečeno, musí být vždy vnímáno "v souvislosti s". Touto souvislostí může být minulá historie, přítomní jedinci a jejich funkce, nějaká aktuální významná témata v rámci firmy nebo i mimo ni nebo třeba probíhající boje o moc apod. Dalším problémem pro ty, kteří jsou zvyklí uvažovat a komunikovat věcněji, je, že se na tyto prvky neodkazuje přímo, ale pouze prostřednictvím narážek. Jsou pouze letmo zmíněny. Většina Francouzů dokáže takto používat jazyk pouze ve své mateřštině. Možná proto je pro mnoho Francouzů problém vyjadřovat se v cizím jazyce. Nicméně Francouzi umí být také velmi přímí, například v technických diskusích – francouzští inženýři myslí jako inženýři! – nebo v kontroverzních debatách. Jakmile se stejní inženýři začnou bavit o tématech, která mají spíše společenský rozměr, musí zahraniční partneři opravdu pozorně naslouchat, aby pochopili souvislosti.²⁵

ITÁLIE

Italové nedávají přednost dochvilnosti, proto je nutné být trpěliví a připravit se na případné zpoždění. Malé zpoždění není projevem neúcty. Pokud je důležité pevně dodržet termín, je potřeba to dát svému italskému partnerovi jasně najevo. V italské obchodní kultuře není běžné dávat dárky, zejména drahé. Teprve poté, co s někým navážeme důvěrný vztah, můžeme dát malý, a ne zjevně drahý dárek na znamení přátelství. Itálie je významným centrem evropské módy. Dokonce i běžné oblečení je elegantní a šik. Na obchodních schůzkách se obecně očekává formální oblečení. Muži většinou nosí tmavé barvy. Ženy nosí spíše elegantní a skromné kalhotové nebo sukňové kostýmy, doplněné jednoduchými šperky a líčením.²⁶

Italové komunikují rychle, živě a mnohomluvně. Také hodně gestikulují. Jejich vyjadřování vždy obsahuje určitou dávku šmrncu a oslnivosti. Vedoucí pracovníci ze zemí a kultur, kde lidé mluví spíše věcně a zdrženlivě, mají často problém sledovat tok řeči svých italských protějšků. Pokud tedy čekáte na přestávku, abyste mohli něco říci, buďte si jisti, že v Itálii tato přestávka nepřichází. Italové jsou zvyklí se navzájem přerušovat a mluvit současně. Svůj zájem o to, co bylo řečeno, dávají najevo otázkami nebo poznámkami. Konverzace probíhá živě tam a zpět. A tak diskuse často končí monologem italské strany, což obě strany považují za neuspokojivé. Proto doporučujeme v Itálii také mluvit a brát si slovo. Přestože Italové používají hodně slov, Itálie je považována za kulturu s vysokým kontextem. To znamená, že lidé mají tendenci vyjadřovat se nepřímou a diplomaticky. Důležitou roli hrají narážky a náznaky a slovní výroky je třeba vždy posuzovat v celkovém kontextu.

²⁵ Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

²⁶ Webový portál Business. International Business Etiquette From Around the World. [online] [vid. 2. února 2024]. Dostupné z <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/>

To, jak je něco řečeno, je často důležitější než to, co je řečeno. Výraz obličej, gesta a neverbální náznaky jsou také zásadní pro pochopení toho, co je řečeno.²⁷

NĚMECKO

Obchodní akce jsou dobře strukturované a jdou přímo k věci. Na obchodních schůzkách se nežertuje. Je nevyhnutné být dochvilní. Němci jsou pracovití, takže jim musíme dát najevo, že jejich čas je cenný. Typický pozdrav zahrnuje pevné a krátké podání ruky s každým při vstupu a výstupu z jednání. Při vstupu na obchodní jednání je vhodné nechat nejstarší osobu vstoupit do místnosti jako první. Účastníky jednání oslovujeme jejich titulem a příjmením, abychom jim projevíli úctu.²⁸

V rámci komunikace s německými obchodními partnery je dobré myslet na to, že "ano" znamená "ano" a "ne" znamená "ne". Styl komunikace v Německu je vnímán jako přímý a funkční. Je to proto, že fakta a emoce jsou často rozděleny, což vede ke dvěma různým úrovním komunikace. V práci převažuje faktická rovina nad emocionální. Přímá otázka si zaslouží jasnou odpověď. Pokud potřebujeme podporu/pomoc, předpokládá se, že si o ni požádáme. Kladení otázek (na základě faktů) je obecně vnímáno pozitivně, protože to je vnímáno jako projevení zájmu. Mluvit přímo, jasně a dobře strukturovaně je považováno za profesionální. Argumentovat se musí fakty a čísla (a ne emocemi). Je potřeba být zdvořilí. Příklad: "Pojďme někdy na oběd." Americký překlad: podpora společenské interakce; americká akce: žádná. Německý překlad: někdo nás zve na oběd (doslova); německá akce: plánování konkrétní schůzky na oběd.²⁹

NIZOZEMSKO

Pro Nizozemce je přímá komunikace jediným způsobem, jak efektivně komunikovat. Mají dokonce přísloví, které ji chválí: Holanďané se při mluvení rádi říjí "přímo přes moře". Toto rčení samozřejmě vychází z jejich námořnické tradice. "Přímo" je nejrychlejší cesta k cíli. Většina Nizozemců si navíc neuvědomuje, jak působí na někoho, kdo není zvyklý na jejich přímou řeč. Zatímco mnoho kultur svá slova parafrázuje nebo rádo používá květnatý jazyk, pro Nizozemce "ano" znamená "ano" a "ne" znamená "ne". Pojem "ztráta tváře", který je v asijských kulturách stálou hrozbou, je v Nizozemsku neznámý. Nizozemští obchodní partneři budou s největší pravděpodobností pečlivě zkoumat kroky nebo návrhy obchodních partnerů, klást kritické otázky a poté vyjádří svůj upřímný názor nebo zpětnou

²⁷ Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

²⁸ Webový portál Business. International Business Etiquette From Around the World. [online] [vid. 2. února 2024]. Dostupné z <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/>

²⁹ Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

vazbu, případně vstoupí do diskuse. V obchodní komunikaci v Nizozemsku není třeba zastírat nebo maskovat svá slova, aby zněla zdvořile.³⁰

VELKÁ BRITÁNIE

Dochvilnost a příprava jsou důležité, proto je potřebné přijít včas. V případě zpoždění je lepší zavolat někomu nebo poslat zprávu a informovat obchodního partnera o této skutečnosti. Při konverzaci s Brity bychom měli často říkat "prosím", "děkuji" a "promiňte", protože se to považuje za zdvořilé. Zdvořilý pozdrav obvykle zahrnuje udržování očního kontaktu a nabídku podání ruky. Britové mají rádi osobní prostor, proto je dobré jim ho poskytnout a nestát příliš blízko.³¹

Je nesmírně důležité dodržovat zdrženlivost při jednání. Britové se rádi cítí pohodlně, i když s někým nesouhlasí. Také při dalších setkáních se chtějí setkávat alespoň v neutrální atmosféře. To se nijak neliší od zachování tváře, jak se s tím setkáváme v asijských kulturách, i když v mnohem odlišnějších a rozmanitějších podobách. Mají rádi, když vše proběhne hladce, pokud jde o jazyk, aniž by vyvolali rozruch nebo si někoho znepráčetili. Proto se nepřijemnosti "balí" do hezkých slov.³²

DÁNSKO

Dánové nechodí kolem horké kaše a jdou rychle k věci. Komunikace v Dánsku je cílevědomá a přímá a jejich způsob vyjadřování je jasný a přesný. Dánové mají tendenci používat komunikaci v menším kontextu, není třeba číst mezi řádky. Věci se říkají jasně. Dobře strukturované výroky s čísly a údaji, které podporují řečené, jsou oceňovány jako profesionální. V rámci jednání je důležité být důvěryhodný a autentický, vysoce se cení poctivost a čestnost. Dánská komunikace je proto více zaměřena na fakta než na vztahy. V dánské komunikaci však hrají roli mezilidské vztahy a určitá míra "emocionality".³³

MAĎARSKO

V Maďarsku je často důležitější, jak se něco řekne, než co se skutečně řekne. Zdvořilé fráze, které se mohou zdát až podbíživé, jsou zde v obchodním prostředí pravidlem. Naopak hrubost bývá vnímána jako urážka. Vzhledem k vysoké vztahové orientaci Maďarů bývá

³⁰ Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

³¹ Webový portál Business. International Business Etiquette From Around the World. [online] [vid. 2. února 2024]. Dostupné z <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/>

³² Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

³³ Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

komunikace spíše nepřímá a implicitní. Maďaři nemluví otevřeně, zejména ne v negativních výrocích, ale používají chytré narážky a opatrné náznaky, aby harmonicky vyjádřili svůj názor. Důležitým nositelem informací, které jsou obratně využívány, jsou také výrazy obličejové, gesta a další neverbální signály. Proto bychom měli všechna verbální vyjádření svých maďarských obchodních partnerů vždy posuzovat v celkovém kontextu. Předpokládá se, že kontextové faktory, jako je povaha a délka vztahu mezi partnery, informace o pozadí nebo předchozí jednání, jsou známy a snižují podíl explicitně vyřčených slov v celkové komunikaci. V důsledku toho je třeba dát dohromady mnoho informací, abychom si vytvořili celkový obraz. Při jednání s Maďary se nemusíme bát zeptat na další informace, protože mají téměř vždy více podkladových informací. Dalším charakteristickým rysem maďarského komunikačního stylu je, že Maďaři málokdy jdou přímo k jádru věci, mnohem častější je kruhový přístup. O věcech se diskutuje, později se k nim vrací a třeba i druhý den, dokud se nedosáhne nejlepšího možného výsledku. Tento kruhový přístup se často používá i u obtížných témat. Citlivé otázky se zkrátí, rychle opustí a později se k nim znovu vrátí. Tímto způsobem se vztahově orientovaní Maďaři snaží vyhnout přílišným neshodám mezi partnery. Trpělivě naslouchejte každé nové komunikační smyčce, protože se mohou objevit nové aspekty, které vám pomohou posunout se v jednání dál.³⁴

POLSKO

V Polsku je dobrý vztah mnohem důležitější než praktické hledisko. Jinými slovy, Poláci kladou největší důraz na harmonické vztahy. To podtrhuje vysoce lidský přístup ke komunikaci. Konstruktivní atmosféra diskuse, v níž se účastníci cítí za všech okolností dobře, je pro Poláky vždy nejvyšší prioritou. V žádném případě se to nezkaží pronášením ostrých slov, kritikou nebo nepřijemnými informacemi. Obchodních cílů lze v Polsku dosáhnout pouze v příjemné atmosféře. Poláci proto komunikují především nepřímě. Mnoho věcí se neřeší explicitně ani se nevyjadřují jednoznačnými slovy. Místo toho se opatrně naznačují. Pokud je to možné, diskuse obchází témata, která se jeví jako negativní. Například s požadavky lze souhlasit, i když je od počátku jasné, že jsou prostě nesplnitelné. Takové závazky však účastníky ušetří negativní reakce, která vede ke zklamání nebo možná i ke konfliktu. Poláci považují přímé odmítnutí za vrchol špatného vychování nebo neúcty a raději používají diplomatické, vyhýbavé odpovědi. Proto je nutné pozorně naslouchat a číst mezi řádky.³⁵

ŠPANĚLSKO

Španělé mluví rychle a živě. V závislosti na tématu mohou být diskuse emotivní a vášnivé. Během rozhovorů téměř neexistují přestávky, protože lidé mluví jeden přes druhého

³⁴ Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

³⁵ Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

nebo dokonce mluví současně. V žádném případě to není vykládáno jako hrubost, ale jako známka živého zájmu a aktivity. Dlouhé pauzy v řeči nebo dokonce mlčení jsou naopak vnímány jako nepříjemné a rychle interpretovány jako nezájem. Španělé používají ke komunikaci výraznou mimiku a gesta, která snižují odstup mezi partnery. Lidé chtějí do diskuse zapojit všechny přítomné v místnosti. Španělská komunikace vždy probíhá způsobem, který směřuje k posílení vztahu, a snaží se vyhnout ztrátě tváře. Kritické body jsou proto vždy "zabaleny" nebo dokonce jen naznačeny mezi mnoha pozitivními aspekty. Dbejte proto na to, abyste se přede všemi vyhnuli kritickým poznámkám a zejména obviněním. Pokud je to nutné, snažte se je vyjádřit v rámci diplomatického, přátelského rozhovoru, z očí do očí. Také je lepší mluvit v termínech "my" a "nás", pokud chcete dát doporučení nebo navrhnout zlepšení. Stejně tak se Španělé často vyhýbají říci přímé "ne", protože si nechtějí partnera rozhovoru zneprátnit. Místo toho se mohou vyjadřovat nepřímě a opatrně, v důsledku toho mohou věci vyznít mnohem pozitivněji, než je jejich skutečný význam. Absence reakce nebo odpovědi může být také míněna jako odmítnutí, které lidé raději nevyjadřují slovy. Při diskusi se španělskými obchodními partnery nebo kolegy bychom proto měli vždy zvážit celkový kontext, v němž je něco řečeno. V případě potřeby si můžeme spojit různé informace z různých zdrojů do uceleného obrazu a věnovat pozornost neverbálním signálům.³⁶

ŠVÉDSKO

Při komunikaci ve Švédsku se jako obchodní jazyk používá jak psaná, tak mluvená angličtina. V každém supermarketu a s (téměř) každým taxikářem dostanete na své otázky dobré odpovědi v angličtině. Ať už v jakémkoli jazyce je potřeba komunikovat věcně a střízlivě, bez zbytečného slovíčkaření. To platí pro osobní i písemnou komunikaci ve Švédsku. Švédský styl komunikace je považován za jeden z nepřímějších na světě. To znamená, že je dobrou radou, pokud jsou všechna vaše tykadla citlivá a čtou mezi řádky. Švédové jsou v komunikaci velmi skromní a zdrženliví, dají si záležet, aby neurazili nebo se neodcizili. To znamená, že kritika je často zabalena do diskrétních (proti)návrhů nebo otázek. A lidé z jiných zemí to často jako kritiku nevnímají. Totéž platí i pro švédské ne. Při jednání se zástupci jiných zemí se může stát, že například jedna strana (zahraniční) prohlásí, že návrh je nereálný. Není možné, aby došlo k dohodě. Švédové si myslí totéž, ale říkají: "Mm, to není špatný nápad. Můžeme o tom přemýšlet. To je švédské ne, ale cizinci to často prostě neslyší."³⁷

³⁶ Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

³⁷ Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

Proto si zbystřete uši na švédskou kritiku a švédské ne a snažte se vyjadřovat co nejvíc diplomaticky, abyste nebyli vnímáni jako nezdvořilí nebo dokonce agresivní.³⁸



OTÁZKY

1. Jaké povinnosti má zprostředkovatel ohledně informování zájemce?
7. Jaký je hlavní cíl použití techniky SPIN v jednání se zákazníky?
8. Jak můžeme rozlišit mezi oprávněnými námitkami a vytáčkami zákazníka?
9. Vyjmenujte základní techniky, které je možné využít v závěrečné fázi jednání k jeho ukončení a jednu z nich charakterizujte.
10. Jak se nizozemští obchodní partneři obvykle chovají v komunikaci při obchodních jednáních?



SHRNUTÍ KAPITOLY

Pozornost je věnována obchodnímu jednání, a to od přípravní až po závěrečnou fázi. Při jednání je klíčové vyvolat dojem vyváženosti a energičnosti, aktivně naslouchat druhé straně a vhodně reagovat na různé situace. Příprava na jednání zahrnuje získání odborných znalostí, shromáždění informací o partnerovi a stanovení cílů jednání. Volba místa jednání může ovlivnit průběh jednání a vytvoření příznivé atmosféry. Důležité je také zvážit dobu a délku jednání, aby bylo efektivní a respektovalo časová omezení obou stran. Před jednáním je užitečné získat informace o účastnících a jejich rolích v rozhodovacím procesu. V rámci zahájení jednání je vhodné vést neformální rozhovor a vytvořit příjemnou atmosféru pro obě strany. Dále je nutné dohodnout postup jednání a prověřit kompetence všech účastníků. Jádro jednání začíná s jednoduššími tématy, aby se zabránilo konfliktům. Je důležité zaměřit se na výhody nabídky a přizpůsobit argumentaci partnerovi. Během jednání se často objevují námitky, které je potřeba efektivně řešit. V závěrečné fázi jednání je klíčové být diplomatický a s trpělivostí reagovat na signály partnera. Existuje několik technik, jak uzavřít jednání, včetně nabídky možností, představení výhod nabídky a sumarizace. Nakonec jsou v rámci této podkapitoly diskutovány rozdílnosti v obchodních jednáních napříč vybranými evropskými zeměmi.



ODPOVĚDI

³⁸ Webový portál Crossculture2go. Cross-cultural Communication In International Business. [online] [vid. 3. února 2024]. Dostupné z <https://crossculture2go.com/cross-cultural-communication-in-international-business/>

1. Zprostředkovatel má povinnost neprodleně informovat zájemce o důležitých okolnostech pro jeho rozhodnutí o uzavření zprostředkované smlouvy.
 2. Hlavním cílem techniky SPIN je identifikovat potřeby zákazníka a poskytnout mu řešení, které mu přinese maximální hodnotu.
 3. Rozlišit námitku od vytáčky je možné na základě reakce zákazníka na naše odpovědi a jeho pokračování v dalších námitkách.
 4. Možnost výběru, představení výhod, sumarizace a speciální nabídka. Představení výhod – partnerovi představujeme výhody našeho řešení. Nevnučujeme je, ale klademe otázky, které podnítky diskuzi o očekávaných výhodách.
 5. Nizozemští obchodní partneři pečlivě zkoumají kroky nebo návrhy svých partnerů, kladou kritické otázky a pak vyjádří svůj upřímný názor nebo zpětnou vazbu, aniž by maskovali svá slova.
-

4 RIZIKA A MOŽNOSTI JEJICH ZAJIŠTĚNÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zabývá riziky vznikajícími při realizaci obchodních operací. V obchodním podnikání, jakožto v jakékoliv podnikatelské činnosti vzniká určitá nejistota a nejsme si jisti výsledkem aktivit. Nejistota je spojena s rizikem. Při řízení rizika vzniká potřeba tuto nejistotu upřesnit a získat o ní co nejvíce informací, abychom ji mohli eliminovat. V kapitole se seznámíte s členěním rizik, nastudujete si risk management, který se orientuje na etapy řízení rizika, jeho financování a celkový proces řízení rizik. Součástí kapitoly je i obrana proti riziku, která souvisí se způsoby zajištění splnění obchodních závazků a právní rámec pojištění rizik.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pochopit význam rizika v rámci realizace obchodních operací
 - Porozumět členění rizik
 - Charakterizovat etapy řízení rizika
 - Charakterizovat proces řízení rizika
 - Osvojit si možnosti související se způsoby splnění obchodních závazků.
 - Porozumět právnímu rámci pojištění rizik.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Riziko, členění rizik, risk management, etapy řízení rizika, proces řízení rizika, eliminace rizika.

4.1 Riziko v rámci realizace obchodních operací a jeho členění

Každá podnikatelská činnost souvisí s určitým rizikem. Podnikatelé si nejsou jisti výsledkem svých aktivit. Nejistotu, která zde vzniká, se proto snaží upřesnit, analyzovat a získat o ní co nejvíce informací. Tyto informace mohou pomoci eliminovat míru rizika a zvolit vhodnou metodu řízení rizik (risk management).

4.1.1 IDENTIFIKACE RIZIKA

Definice

DEFINICE-RIZIKO



Obecně lze riziko definovat jako možnost události s výsledkem odchylným od cíle, kterého chce podnikatel dosáhnout (Mulačová, Mulač et al, 2013, s. 209).

K přesnějšímu vymezení rizika se používá matematika a statistika, která slouží k měření rizika a jeho modelování. Riziko pak může být vyjádřeno jako hodnota pravděpodobnosti, že nastane. Riziko také může představovat míru variability kvantifikující stupeň nejistoty. Pomocí statistických metod je prováděn odhad proměnlivosti jevu a jeho odchylka od požadovaného stavu (rozptyl, směrodatná odchylka, variační rozpětí). (Smejkal, Rais, 2010)

4.1.2 ČLENĚNÍ RIZIKA

Rizika můžeme členit dle různých hledisek. Kritériem členění rizik může být jejich povaha, vztah k subjektu, povaha změny, vyjádření dopadu rizika, závislost na možném dopadu. Pravděpodobnost jeho vzniku, nahodilost či přijatelnost (Mulačová, Mulač et al, 2013).

ČISTÉ RIZIKO A SPEKULATIVNÍ (DLE POVAHY RIZIKA)

Čisté a
spekula-
tivní riziko

Čisté riziko představuje možnost ztráty. Nejedná se přímo o nějaké odchylky. Jako příklad si můžeme uvést tzv. vnitřní a vnější krádeže. Vnitřní krádeže způsobují vlastní zaměstnanci firem (odcizení zboží, defraudace apod.). Vnější krádeže představují např. odcizení zboží zákazníky.

Spekulativní riziko je spojeno s možností ztráty i zisku. Odchylka tedy může být záporná i kladná. Příkladem v obchodě může být zavedení nového sortimentu, změna marketingových aktivit či otevření nového oddělení v nákupním centru či zcela nové prodejny. Toto opatření může být úspěšné či naopak. Také přijetí nového pracovníka může být spojeno s určitým rizikem, firma proto musí dbát na dodržování adekvátních zásad interního marketingu.

VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ RIZIKA (DLE VZTAHU K SUBJEKTU)

Vnitřní a
vnější ri-
zika

Vnitřní rizika vznikají uvnitř podniku (subjektu). Může se jednat o rizika věcně technická a obchodně ekonomická. Mezi věcně technická rizika lze zařadit stav objektu, používaná obchodní technologie, stav či poruchovost chladících zařízení při prodeji potravinářského zboží. Také nevhodná kvalifikace zaměstnanců může znamenat pro podnik určité riziko a přinést určité ztráty při prodeji zboží. Obchodně ekonomické riziko se může týkat

finančních ztrát, cenových výkyvů či nepřiměřených zásob. Obchodní organizace jsou ohroženy ztrátou zákazníků vlivem silné konkurence. Mohou se objevit problémy s odběrateli či dodavateli. Zajištění dostatečného počtu vhodných zaměstnanců a jejich řízení vzhledem k vysoké fluktuaci pracovníků v obchodě či maloobchodě může být riskantní z hlediska zajištění obchodního provozu v souladu s potřebami zákazníků.



K ZAPAMATOVÁNÍ-ÚVĚROVÉ RIZIKO

Úvěrové riziko se vyskytuje v jakémkoliv podnikání. Identifikace rizika a jeho řízení je klíčové pro každý podnik i banku.

Podnik může utrpět úplnou nebo částečnou ztrátu. Příčiny úvěrového rizika mohou být rozmanité. Např. spotřebitel není schopen splácet jakýkoliv úvěr. Podniky či spotřebitel neplatí obchodní faktury, podnik není schopen platit mzdy zaměstnancům.³⁹

Vnější rizika se projevují mimo daný subjekt (organizaci, podnik...). Řadíme zde rizika makroekonomická, politická, legislativní, přírodní atd. Souvisí tato rizika s růstem nezaměstnanosti, inflace, politickou nestabilitou, daňovým zatížením, chaosem v legislativě atd. Z přírodních rizik můžeme jmenovat extrémní výkyvy počasí, záplavy, požáry apod. Vnější rizika se např. identifikují v rámci PEST analýzy (PESTLE...), či analýzy 5 konkurenčních sil týkající se mikroprostředí.

*Dynamická
a statická
rizika*

DYNAMICKÁ A STATICKÁ RIZIKA (DLE POVAHY ZMĚN)

Dynamická rizika se týkají změn ve firmě i v jejím okolí. Změny v okolí jsou v podstatě vnější rizika. Řadu změn, ke kterým dochází zejména v makroprostředí firem, nelze ovlivnit. Firmy se ale musí na tyto změny připravit a odpovídajícím způsobem reagovat. Ať už se to týká ekonomických změn, politických, právních, demografických, ekologických, kulturních či sociálních. Konkrétně se může jednat o hospodářské krize, energetické, války, různé politické nepokoje mající vliv na nestabilitu podnikatelského prostředí, zahraniční konkurence, či státní zásahy a regulace narušující volný trh.

Statická rizika se týká mimoekonomických změn. Jedná se např. o přírodní nebezpečí v některých zemích, což má vliv na zajištění distribučních kanálů v určitých zemích a regionech. Mezi statické změny se zařazuje i nepoctivost jednotlivců, která se může týkat poškození a zničení majetku, zcizení majetku. Tento druh ztrát také souvisí s vnitřními či vnějšími krádežemi, které mohou být na základě zkušeností předvídatelné. Předvídatelnost pak v praxi umožňuje tento druh ztrát eliminovat a usměrňovat (viz Bezpečnostní management). Firmy mohou snižovat selhání zaměstnanců (chybné manažerské rozhodnutí,

³⁹ Úvěrové riziko. [online]. [vid. 26. 9. 2022]. Dostupné z <https://news.cafin.cz/slovník/uverove-kreditni-riziko>.

chybování na pokladnách), monitorovat prodejní plochu maloobchodních jednotek a omezit tak výši krádeží spotřebiteli.

FINANČNÍ A NEFINANČNÍ RIZIKA (DLE VYJÁDŘENÍ DOPADU)

Finanční a
nefinanční
rizika

Finanční rizika způsobují finanční ztrátu vyvolanou určitou činností nebo snížení hodnoty majetku. Firmy mohou mít problémy s poklesem tržeb, záporným výsledkem hospodaření. Finanční ztráty mohou vzniknout také v důsledku neprodaných zásob zboží při špatném odhadu spotřebitelské poptávky a její struktury. Tady důležitou roli sehrává marketing při výběru obchodního sortimentu podle potřeb a přání zákazníků.

Nefinanční rizika nejprve dopadají v jiných oblastech činnosti, ale následně se dají vyjádřit i finančně. Např. může dojít ke zhoršení image firmy, což způsobí odchod zákazníků ke konkurenci.

KRITICKÁ RIZIKA, DŮLEŽITÁ A BĚŽNÁ (DLE ZÁVISLOSTI NA MOŽNÉM DOPADU)

Kritická ri-
zika, důle-
žitá a
běžná

Kritické rizika mají zásadní dopad na obchodní organizaci a ohrožuje její existenci. Může se jednat o trvalou ztrátu, která vyústí v bankrot firmy. Co si pod tím pojmem představíme? V zájmové oblasti (akčním rádiu) maloobchodní jednotky otevře novou prodejnu silná konkurenční firma, což se může projevit v odlivu zákazníků.

Důležitá rizika vyžadují vynaložení dodatečných finančních prostředků, prodej části majetku či půjčku k překonání problémů nad rámec našeho běžného hospodaření. Příkladem takého rizika může být prodej zboží, které má nižší kvalitu, odchod klíčového pracovníka.

Běžná rizika jsou spojena s hrazením ztrát z běžných provozních aktivit. Může např. dojít ke zpoždění dodávky zboží. V obchodním provozu dochází k „běžným“ krádežím. Máme nevhodnou provozní dobu a tvoří se nám fronty u pokladen. Tyto problémy můžeme operativně řešit bez větších finančních problémů dobrou organizací práce.

RIZIKA VYSOCE PRAVDĚPODOBNÁ, RIZIKA STŘEDNĚ PRAVDĚPODOBNÁ A RIZIKA S NÍZKOU PRAVDĚPODOBNOSTÍ (DLE HLEDISKA PRAVDĚPODOBNOSTI)

Rizika s vysokou pravděpodobností (50 %) se týkají např. problémů s udržení užitné hodnoty zboží, jako je ovoce a zelenina. Obchodníci eliminují tyto ztráty vhodnou distribucí a skladováním. Důležitý je také dobře nastavený systém objednávání tohoto zboží, aby dojednané množství více méně odpovídalo objemu spotřebitelské poptávky. Proto je potřeba zjišťovat přání a potřeby zákazníků. Vysoká pravděpodobnost rizika se může týkat i zboží, které podléhá módním trendům či morálnímu opotřebení u technicky náročných výrobků.

Pravděpodobná rizika

Rizika se střední pravděpodobností (20-50 %) se mohou představovat riziko krádeží. Zejména riziko vnějších krádeží uskutečněných zákazníky či krádeží zaviněných zaměstnanci. K jeho eliminaci se uplatňuje monitoring prodejní i skladové plochy. Na provozovnách se instalují bezpečnostní kamery, zboží má elektronickou ochranu. Firmy také zaměstnávají pracovníky ochrany na prodejní ploše. Výběr vhodných ochranných metod je součástí plánu řízení rizik.

Rizika s nízkou pravděpodobností (cca do 20 %). Eliminace těchto rizik spočívá v jejich monitoringu. Firmy sledují jejich výskyt a dopady. Vezmeme-li např. v úvahu riziko požáru, pak provedeme preventivní opatření, dodržujeme protipožárních předpisy a uzavřeme pojištění objektu pro případ jeho vzniku.

RIZIKA S ABSOLUTNÍ NAHODILOSTÍ A S RELATIVNÍ NAHODILOSTÍ (DLE HLEDISKA NAHODILOSTI)

Nahodilá rizika

Rizika s absolutní nahodilostí jsou rizika, ke kterým vůbec nemusí dojít. Jedná se např. o již zmiňovaný požár, platební neschopnost, nějaká technická porucha apod. Tato rizika se firmy snaží eliminovat preventivními opatřeními.

Rizika s relativní nahodilostí jsou rizika, která se musí uskutečnit v určité situaci na trhu. Otázkou je jen, kdy mohou tato rizika nastat. Může se například jednat o zánik firmy, ukončení životního cyklu výrobku či technologie apod.

RIZIKA NEZBYTNÁ, ÚNOSNÁ A NEÚNOSNÁ (Z HLEDISKA PŘIJATELNOSTI – ÚNOSNOSTI)

Nezbytná, únosná a neúnosná rizika

Nezbytná rizika (únosná) jsou rizika, která souvisejí s podnikáním, fungováním firem. Souvisejí se změnami v podnikatelském prostředí, s jeho proměnlivostí a nejistotě.

Únosná rizika (přijatelná) jsou rizika, která nemohou přímo ohrozit existenci firmy. Nezbytné je neustále analyzovat všechna rizika a míru jejich ohrožení.

Neúnosná rizika (nepřijatelná) jsou rizika, která mohou zničit firmu a její existenci. Podnikatel samotný je nepodstupuje, ale může přijít i zvenčí, například energetická krize.

4.1.3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH OBCHODNÍCH RIZIK

Provádíme-li kategorizaci rizik, tak můžeme se setkat s riziky, která jsou typická pro každý podnikatelský subjekt. Tato rizika jsme již výše popsali. Vezmeme-li v úvahu specifika obchodního provozu týkající se vnitřních procesů v obchodních organizacích a jejich jednotkách, pak hovoříme o modifikovaných rizikách. S těmito riziky se můžeme setkat na všech stupních řízení podniku, a to jak na strategické úrovni či operativní. Můžeme si uvést některá z nich, jako jsou rizika provozní, rizika v oblasti informačního managementu a sociální rizika (Mulačová. Mulač et al, 2013, s. 218).

● **Provozní rizika** můžeme spojit s přesunem zboží na prodejnu. Zahrnout zde můžeme zásobování, dopravu, odběr a převážku zboží včetně jeho skladování. Riziko se týká i správného odhadu velikosti zásob, ať už běžných či pojistných. Může dojít k poškození zboží, k jeho zcizování zaměstnanci i zákazníky.

Provozní rizika

● **Riziko špatných dodavatelských vztahů** se může podepsat na nedodržení smluvních podmínek, nedodání kvalitního zboží, časových prodlev, cenového rizika včetně komunikačních šumů. Řešení je třeba hledat v diverzifikaci zdrojů a soustavného sledování změn ve vnějším prostředí a provádět analýzu konkurence.

Riziko špatných dodavatelských vztahů

● **Rizika v oblasti informačního managementu** jsou důsledkem závislosti na informačních technologiích, u nichž rozhoduje jejich spolehlivost, bezpečnost a ochrana před možným zneužitím i chybami zaměstnanců.

Rizika v oblasti informačního managementu

● **Sociální rizika** v obchodě jsou spojena s pracovními podmínkami a nerovnoměrnému vytížení zaměstnanců. Prodejny navštěvují zákazníci v určitých časových intervalech (frekvence zákazníků). Vznikají frekvenční špičky a naopak. Velkým problémem může být fluktuace zaměstnanců a vysoký podíl zaměstnaných brigádníků vzhledem ke kmenovým stálým zaměstnancům. Tato situace může negativně ovlivňovat organizaci práce v obchodním provozu. Svoji roli zde sehrává i mzdová politika a pracovní ohodnocení zaměstnanců, i když v posledních letech došlo k růstu průměrných mezd, ale především u velkých obchodních řetězců.

Sociální rizika

S dopady rizik se musí firmy vypořádat, sledovat vynaložené náklady na prevenci a včasné řešení problémů. Podnikatelské subjekty jako například nadnárodní společnost AHOLD kategorizuje rizika. Patří mezi ně strategická, operační, finanční a dodržování právních norem. Mezi strategická jsou zařazována rizika makroekonomická, integrační a akviziční rizika při vstupech na nové trhy. Dále uvádějí rizika spojená s rozvojem elektronického obchodování a nabídky dalších služeb. Významná jsou také operační rizika, která se týkají kolektivního vyjednávání, informační bezpečnosti, spolehlivosti technologií. Rizika jsou spojena i s prodejem potravinářského zboží, s prodejem vadného zboží, který má vliv na image firmy apod. (Mulačová, Mulač et al, 2013)

4.2 Způsoby zajištění obchodních závazků

Existuje řada způsobů, jak zajistit obchodní závazky. Patří sem např. zástavní a zadržovací právo, ručení, zajišťovací převod práva a srážky ze mzdy, smluvní pokuta či uznání dluhu. Podívejme se stručně na ně. Zajišťovací instrumenty jsou upraveny Občanským zákoníkem (dále jen OZ). **Zajištění dluhu plní především funkci reparační.** Věřitel se poté, co nebude dluh splněn, může uspokojit z majetku dlužník či třetí osoby.

ZÁSTAVNÍ A ZADRŽOVACÍ PRÁVO

Zástavní právo (OZ § 1309 - § 1394) znamená poskytnutí zástavy věřiteli zástavcem za splnění povinnosti dlužníka. Předmětem zástavně právního vztahu je zástava, která může být v případě nesplnění pohledávky zpeněžena a výtěžek získá věřitel. Zákon pracuje i s tzv. „budoucím zástavním právem“ k věci, která dosud nevlastní zástavní dlužník nebo je majetkem cizí osoby. Budoucí zástavní právo se zapisuje do seznamů se souhlasem dosavadního vlastníka a zástavní právo vznikne v momentu nabytí vlastnictví. Dle zákona má zástavní věřitel nárok na pojistné plnění v případě, že byla zástava pojištěna.

Výkon zástavního práva je uplatňován zpeněžením zástavy ve veřejné dražbě, prodejem zástavy, věřitel si může i zástavu ponechat za libovolnou nebo určenou cenu. Zástavní dlužník má právo požadovat náhradu škody po věřiteli.

Zadržovací právo (OZ § 1395- § 1399) je právo zadržet věc, aby byl zajištěn splatný dluh i dosud nesplatný dluh, který měl dlužník zajistit, ale neudělal to. Právem věřitele je i vzdání se zadržovacího práva. Zadržet lze věc, která byla poskytnuta i jinou osobou (§1395, OZ).⁴⁰

Ručení (OZ § 2018- § 2028) spočívá v písemném zavázání se k vyrovnání dluhu, pokud ho dlužník sám nesplatí. Ručitel ručí svým movitým i nemovitým majetkem do výše pohledávky. Ručitel musí být plnoletou osobou, aby mohl být akceptován bankou.

Finanční záruka (OZ § 2029–2039) je dalším způsobem zajištění dluhu. Jedná se o závazkový vztah týkající se tří i více osob. Dluh se zavazuje uhradit výstavce v požadovaném rozsahu a podle podmínek, které jsou uvedené v záruční listině. Výstavcem může být jakákoliv fyzická či právnická osoba nejen banka.⁴¹

Zajišťovací převod práva (OZ § 2040-§ 2044) je zvláštním typem zajištění řádného a včasného splnění zajištěného dluhu. Princip spočívá v tom, že může dojít ke smluvnímu a dočasnému převodu práv dlužníka na věřitele, aby byl zajištěn dluh pod dobu jeho existence. Jedná se tedy o právo majetkové. Jestliže v průběhu existence tohoto vztahu je dluh uhrazen, právo osoby poskytující zajištění musí být obnoveno a na ni zpětně převedeno.

Srážky ze mzdy (OZ § 2045 – § 2047, ZP § 145- § 150) mohou sloužit ke splácení dluhu a uhrazení škody způsobené zaměstnancem. Zaměstnanec může využít možnosti pojištění odpovědnosti za škodu. Zaměstnavatel může uplatnit bez souhlasu zaměstnance srážku ze mzdy jen v uvedených případech Zákoníku práce. Dohodu o srážkách ze mzdy uzavírají dlužník (zaměstnanec) a věřitel, kterým může být buď zaměstnavatel, nebo třetí osoba. Srážky provádí zaměstnavatel také podle rozhodnutí soudu, soudního exekutora,

⁴⁰ *Zástavní a zadržovací právo.* [online] [vid 14. června 2023]. Dostupné z <https://www.kursy.cz/33/zastavni-a-zadrzovaci-pravo-uniqueidgOkE4NvrWuNcUZgmVdhWxBpqKc-Cz9B1T6QOQea68B8/>

⁴¹ Blíže *Jak funguje finanční záruka?* [online] [vid 15. června 2023]. <https://mylaw.cz/clanek/jak-funguje-financni-zaruka-803>

správce daně. Ostatní srážky mohou být provedeny pouze na základě písemné dohody o srážkách ze mzdy nebo k uspokojení závazků zaměstnance (OZ)

Uznání dluhu a smluvní pokuta (OZ § 2048 – § 2054) je naopak tzv. utvrzovacím institutem, což představuje preventivní opatření a dodatečnou motivaci k plnění dlužníka. Uznání dluhu je potvrzeno prohlášením dlužníka, v němž je uvedeno, že má dluh vůči věřiteli. Toto prohlášení musí být realizováno písemně. Je v něm uveden důvod, příčina vzniku dluhu a jeho výše.

Smluvní pokuta je motivačním nástrojem, který obsahuje i sankční složku za nedodržení závazku. V praxi je tento institut používán poměrně často. Smluvní strany se předem dohodnou, jak se bude postupovat při nedodržení povinností ze smlouvy. Partnerská strana, pokud tyto povinnosti nedodrží, pak musí druhé straně zaplatit určitou částku. Pokuta může být dle OZ dojednána i v jiném plnění než peněžitou formou.⁴²

4.3 Risk management

Firmy se snaží rizika předvídat, sledovat je, eliminovat, zmírňovat nebo přenášet jinam. Cílem těchto snah je zmírnit dopady rizik, ať už se jedná o lidské, finanční či materiální důsledky.

K ZAPAMATOVÁNÍ – RISK MANAGEMENT



Risk management je komplexní systematický proces, který je nedílnou součástí strategického řízení v každé obchodní organizaci. Tento proces eliminuje nejisté události, které mohou na podnik negativně působit. Představuje rozhodovací proces zaměřený na optimální řešení a formulaci možných scénářů pro situace určitého typu. Snahou je rozpoznat rizika v počáteční fázi a vhodně na ně reagovat (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Doporučuje se v případě návrhů scénářů zpracovat podrobný plán, jak postupovat.

4.3.1 ETAPY ŘÍZENÍ RIZIKA

Proces řízení rizika lze rozdělit do několika etap: (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Proces řízení rizika

1. Hodnocení rizik
2. Zvládání rizik, které vychází z rozhodnutí o akceptovatelné míře rizika (volba metod a nástrojů)

⁴² Webový portál Podnikatel.cz. [online] [vid 14. června 2023]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4585453/>

3. Monitorování rizik

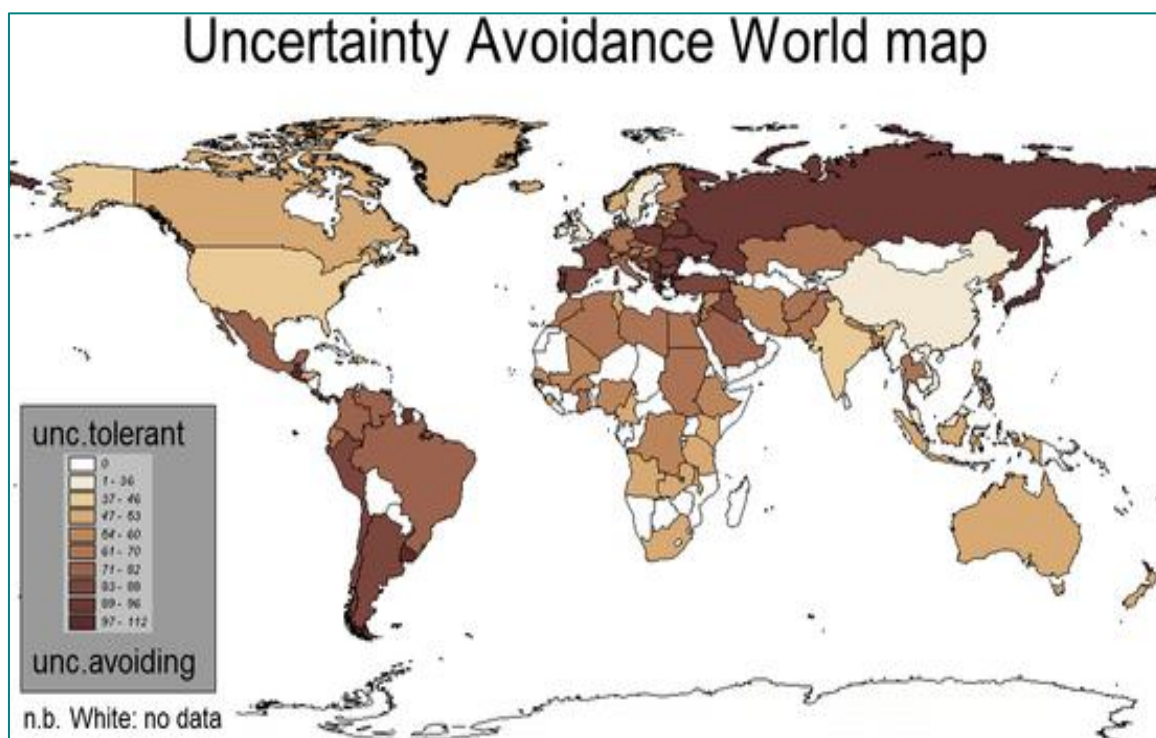
Hofstede
a riziko

ad1) K dílčím činnostem první etapy patří identifikace rizik, jejich analýza, určení rizikových faktorů a vyhodnocení dopadů a pravděpodobnost rizik. Je potřeba také určit míru tolerance a přípustnosti rizika pro konkrétní osobu nebo subjekt. Svoji roli zde může sehrávat individuální ochota riskovat. Vztah k riziku je také odrazem kultury určitého národa. V některých zemích je větší ochota riskovat a naopak. Vztahem k riziku se zabýval se svým kolektivem např. Hofstede (Hofstede, et al, 2010)). Jeho výzkum se týkal jednotlivých zemí, což je důležité zejména ve vnímání odlišností v mezinárodním prostředí. Nejistota, jako součást života je typická např. v Číně, USA, či Velké Británii. Konzervatismus a více kontrolních mechanismů jsou charakteristické např. ve Francii, Japonsku či Rusku.



PRO ZÁJEMCE – HOFFSTEDEHO PŘÍSTUP K RIZIKU

Na této mapě světa lze vidět, jak k riziku přistupují jednotlivé země.



Zdroj: ⁴³

⁴³ Webový portál Geert Hofstede. [online]. [vid 18. dubna 2019]. Dostupné z <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-ger-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (unc. tolerant – tolerance rizika, unc. avoiding-vyhýbání se riziku)

Přiřazení pravděpodobnosti rizika souvisí s jeho dopadem na firmu. Týká se to zejména finančních rizik, které mohou způsobit ztrátu tržního podílu i pokles tržeb. Určení priorit slouží k rozhodnutí, na která rizika se potřebuje podnik nejdříve zaměřit.

ad2) Při zvládání rizik má podnik několik možností:

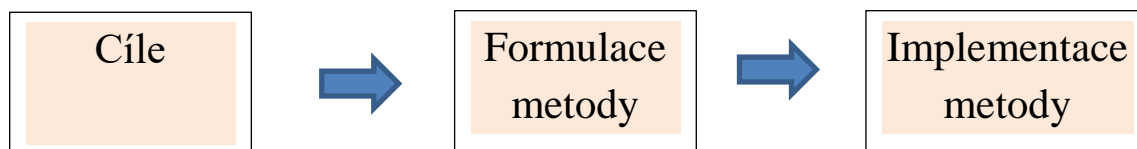
- akceptace rizika
- odmítnutí rizika
- přijetí opatření ke snížení rizika.

Akceptace rizika, znamená podstoupení daného rizika, aniž bychom přijímali nějaké opatření. Jestliže plánujeme otevření nové prodejny, akceptujeme, že se budeme potýkat s rizikem v podobě konkurenčních prodejen. Odmítnutí rizika by znamenalo prodejnu v dané lokalitě neotevřít. Zmírnění konkurenčních tlaků lze zajistit otevřením prodejny na základě lokalizační studie a územní a tržní analýzy, která podniku pomůže najít vhodné místo pro umístění prodejny.

Při usměrňování rizika si stanovíme cíle, formulujeme metodu nebo kombinaci metod, které využijeme. Větší podniky zpravidla sestavují plán rizik.

Obrázek č. 3.1 Usměrňování rizika

Usměrňování rizika



Zdroj: vlastní zpracování dle Mulačová, Mulač et al (2013)

Standardními metodami bývá omezení rizika, rozvrhování rizika, přesouvání rizika, přenášení, kompenzace rizik nebo jejich dělení (Mulačová, Mulač et al (2013).

- Omezování rizika představuje administrativní přístup. Firmy se snaží vytvořit vnitřní řídicí a kontrolní mechanismy. Vydávají rozmanité předpisy a pokyny, zákazy, příkazy nebo stanovují limity pro určité činnosti.

PRO ZÁJEMCE – ŘÍZENÍ A OMEZOVÁNÍ RIZIKA V PRAXI



Omezování rizika se týká jak podnikatelských subjektů, tak i veřejných institucí.

Společnost AHOLD má vytvořené jednotné firemní a kontrolní standardy. Tyto standardy se týkají etiky, uzavírání dohod, a účetnictví. Pro jednotlivé úrovně řízení byly formulované limity jejich odpovědnosti. Sledovány jsou finanční i nefinanční cíle firmy a jejich plnění (Mulačová, Mulač et al, 2013)

Také veřejné instituce, např. Slezská univerzita vydává různé směrnice, pokyny a normy. Tyto dokumenty vydává rektor a děkani fakult. Svoji roli sehrávají i akademické senáty. Studenti, akademičtí i neakademičtí pracovníci se řídí těmito dokumenty, aby průběh studia i jeho ukončení bylo úspěšně zajištěno v souladu s platnou legislativou. Rizika se mohou projevit i ve finančním zajištění chodu univerzity, která je napojena na státní rozpočet.

Rozvrhování rizika

●● **Rozvrhování rizika** spočívá v rozložení rizika na větší počet nositelů rizika. Např. obchodní organizace si volí více dodavatelů pro dodávky zboží. Už samotné posláním firem týkající se prodeje zboží, lze z hlediska rizika ovlivnit. Pokud se firma rozhodne pro prodej širokého obchodního sortimentu (velký počet sortimentních řad), pak není tolik zranitelná jako v případě specializovaného sortimentu, pokud se změní podmínky na trhu či konkurence. Na obchodním trhu vznikají obchodní konglomeráty, které mají více předmětů podnikání. Volí tzv. portfoliový přístup. Tyto konglomeráty kromě např. maloobchodního podnikání či velkoobchodu, provozují také cestovní kanceláře, gastronomická zařízení, finanční instituce a další možné služby. Specifická situace na trhu byla ale v době pandemie Covid-19. Kombinace předmětů podnikání maloobchod a cestovní ruch či gastronomie byla zrovna kritická s ohledem na rozmanitá vládní omezení po celém světě.

Přesouvání rizika

●● **Přesouvání rizika** znamená přesun na jiné subjekty. Mohou to být obchodní partneři při podpisu a uzavírání obchodní smlouvy.

●● **Přenášení rizika** je specifickou metodou, která se v praxi často používá. Tato metoda je založena na přenosu rizika na speciální subjekt. Tento subjekt je nositelem rizika za úplatu. Může se jednat např. o pojištění, kdy riziko přenášíme na příslušnou pojišťovnu. Patří sem i zajištění určitých činností firmy formou outsourcingu. Jedná se o zajišťování služeb, které by firma si mohla dělat sama, ale využije k tomu externího dodavatele. O jaké činnosti se může jednat? Mohly by to být různé podpůrné a vedlejší činnosti, které na základě smluvního vztahu svěří jiné společnosti či dodavatel. Např. maloobchodní firma svěří dopravu a logistiku externí společnosti. Projektování prodejen může být také prováděno formou outsourcingu.

Kompenzace rizika

●● **Kompenzace rizika** představuje vyvážení míry rizika nějakým jiným protiobchodem či operací, která má opačný účinek. Např. firmy se zajišťují proti kursovému riziku, pokud podnikají v mezinárodním prostředí při zahraničně-obchodních operacích. Mohou využít tzv. hedging, který slouží k zajištění obchodních pozic při změně tržních podmínek, jež by mohly vyvolat ztrátu. Hedging poskytují podnikatelům banky za úplatu. Hedging tak představuje poměrně účinnou strategii na celé podnikatelské portfolio firmy.

PRO ZÁJEMCE – HEDGING PRO KOMPENZACI RIZIKA



Hedging

Hedging lze v zásadě přirovnat k období pojistné smlouvy. Pokud vlastníte dům v oblasti náchylné k povodním, budete chtít chránit tento majetek před rizikem povodni uzavřením pojistky. V tomto příkladu nemůžete zabránit povodni, ale můžete včas pracovat na zmírnění ekonomických dopadů, pokud k povodni dojde. Zajištění je spojeno s kompromisem mezi odměnami a riziky; – zatímco se snižuje potenciální riziko, snižují se i potenciální zisky. Jednoduše řečeno, zajištění není zdarma. V případě příkladu pojištění proti povodním se počítají měsíční platby, a pokud povodeň nikdy nepřijde, pojistník nedostane žádnou výplatu. Většina lidí by se přesto rozhodla preferovat předvídatelnou a ohraničenou ztrátu, spíše než riskovat celý majetek.

Hedging je stručně řečeno “doprovodná” investiční pozice určená k vyrovnání potenciálních ztrát, které mohou vzniknout při jiné investici. Slovo hedge je odvozeno ze staroanglického slova hedg, což v původním významu znamená plot. Nejběžnějším způsobem zajištění v investičním světě jsou deriváty. Jedná se o cenné papíry, které se pohybují v korelaci s jedním nebo více podkladovými aktivy. Deriváty zahrnují opce, swapy, futures a forwardové smlouvy. Podkladová aktiva mohou být akcie, dluhopisy, komodity, měny, indexy nebo úrokové sazby. Deriváty mohou být účinným zajištěním svých podkladových aktiv, protože vztah mezi nimi a podkladovými aktivy je jasně definován. Je možné použít deriváty k vytvoření obchodní strategie, ve které je ztráta jedné investice zmírněna nebo vyrovnána ziskem adekvátního derivátu.

Hedging se uplatňuje jako strategie. Existuje množství hedging strategií, které vám mohou pomoci při budování vašeho portfolia. Ve světě investic funguje zajištění obdobným způsobem, jako např. pojistka domu. Investoři používají zajišťovací postupy ke snížení a kontrole rizika jejich investic. Aby se dosáhlo přiměřeného zajištění v investičním světě, je třeba strategicky využívat různé nástroje k vyrovnání rizika potenciálních nepříznivých cenových pohybů na trhu.⁴⁴

●● **Dělení rizika** spočívá v jeho rozdělení na více účastníků nebo vytvoření konsorcia či nějakého sdružení. V praxi tak vznikají dobrovolné řetězce, které dělají některé činnosti společně. Nákup probíhá centralizovaně, takže dochází k úsporám z rozsahu, snižují se nákupní ceny a řetězec tak má lepší konkurenční pozici na trhu v oblasti ceny. Franchisingový řetězec poskytuje svým partnerům svoje know-how za úplatu. Franchisant tak eliminuje

⁴⁴ Hedging – účinná strategie pro zajištění vašeho portfolia. [online]. [vid. 7. dubna. 2023]. Dostupné z <https://www.lynxbroker.cz/investovani/trading/risk-money-management/hedging/>

svoje riziko při vstupu na trh, který je vždy náročný s ohledem získání potřebného množství zákazníků, aby mohla být firma rentabilní.

Monitoring rizika se zaměřuje na vyhodnocení účinnosti realizované strategie a uplatňovaných metod. Monitoring zahrnuje celou řadu procesů, přehodnocování, kontrolní činnost, korekci procesů, aby došlo ke zlepšení.

4.3.2 PRÁVNÍ RÁMEC POJIŠTĚNÍ RIZIK

Pojištění rizik má za cíl eliminovat finanční důsledky a následky, které se vztahují k riziku. Je třeba se rozhodnout, jaké finanční ztráty může firma nést. Prakticky existují dvě možnosti. Za prvé lze pokrýt finanční riziko z vlastních zdrojů a za druhé z ze zdrojů cizích.

Standardním financováním rizik je zjednání pojištění rizika, což je služba, která umožňuje přenesení rizika na specializované finanční instituce. Tyto instituce přejímají riziko za úplatu.

Rozlišujeme tyto základní pojistné formy (Mulač, Mulačová et al, 2013):

- zákonné (povinnost je stanovena zákonem /automobil/)
- povinné smluvní (povinnost určená pro vykonávání určité činnosti)
- dobrovolné.

Dle základních předmětů pojištění jsou rozděleny pojistné formy na pojištění majetku, pojištění odpovědnosti, pojištění osob.

- pojištění majetku (stavby, vybavení obchodních jednotek, havarijní pojištění vozidel)
- pojištění odpovědnosti (škoda způsobena při výkonu povolání, odpovědnost zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo odškodnění při nemoci z povolání)
- pojištění osob – pojištění životní, úrazové, důchodové.

Speciální instituce-pojišťovny- tvoří pojistný fond a spravují ho a rozdělují podle dojednaných podmínek. Stabilizují tak ekonomické subjekty, Na tvorbě pojistného fondu se podílejí všechny zúčastněné subjekty.

4.4 Proces řízení rizik

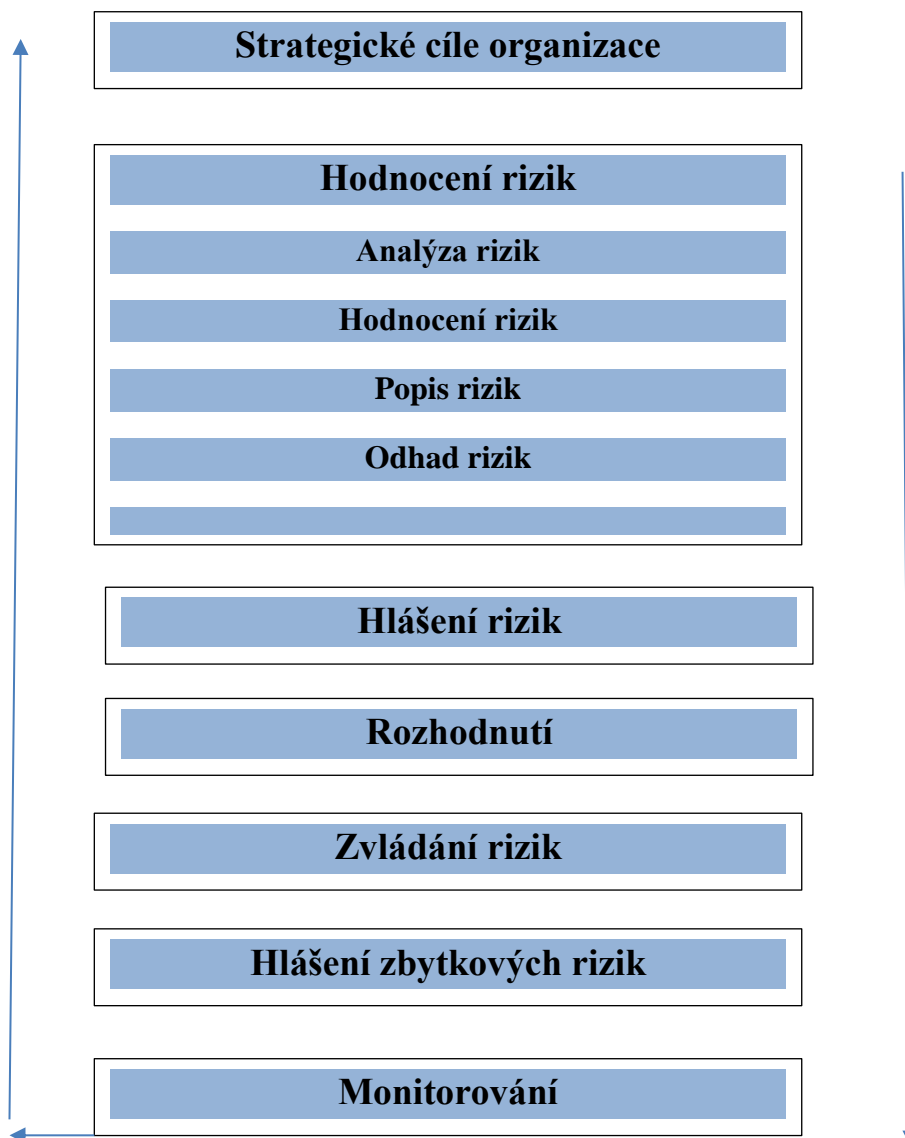
Proces řízení rizik se opírá o standardy pro řízení rizik podle ČSN ISO 31000:2009.

4.4.1 STANDARDY PRO ŘÍZENÍ RIZIK

Cílem normy ČSN ISO 31000:2009 je správně definovat a analyzovat rizika. Tato norma poskytuje postup při analýze rizik. Také poskytuje návod pro začlenění managementu rizik do celkového strategického řízení pro různé typy organizací ve státním, veřejném i soukromém sektoru i v různých odvětvích. Můžeme ji aplikovat komplexně na celou organizaci nebo jen dílčí část, to je na určité funkce, procesy či projekty.

K této normě existují normy doplňující, které vysvětlují základní pojmy a specifikují metody řízení rizik. Používání této normy i doplňujících norem přináší trvalou hodnotu a posuzuje výhody a nevýhody všech možných faktorů, které působí na organizaci. Proces řízení rizik by měl být plynulý. Zkoumat je třeba minulost, současnost a odhadovat budoucnost. Řízení rizika je součástí firemní kultury organizace.

K ZAPAMATOVÁNÍ PROCES ŘÍZENÍ RIZIK DLE STANDARDŮ



Zdroj: IRM 2007 (Mulačová, Mulač et al, 2013)

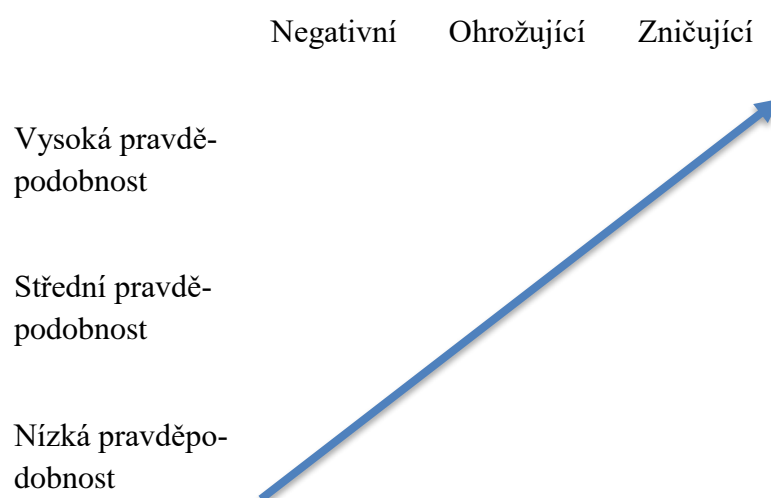
Vyhodnocujeme-li pravděpodobnost výskytu rizika a jeho vlivu, lze aplikovat statistické metody, i když v praxi se vychází často z úsudku expertů.

4.5 Matice rizik

Častou analytickou technikou je krizová matice či mapa rizik nebo součtová matice rizik. Tato matice posuzuje rizika dle dvou parametrů:

1. Pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase (nízká pravděpodobnost, střední a vysoká).
2. Dopady rizika na organizaci (negativní, ohrožující a zničující (dopad nízký, střední a vysoký) (obrázek č. 3.2).

Tabulka č. 3.2 Krizová matice



Zdroj: IRM 2007 (Mulačová, Mulač et al, 2013)

Pro vymezení pravděpodobnosti si lze stanovit intervaly. Buď do těch třech skupin nebo jemnější rozvrstvení do více skupin. Také dopady rizika mohou být různě vymezené, např. i hodnotou ztráty. Jednotlivé sektory mohou být označeny barevně (červená, oranžová, žlutá, zelená) z hlediska závažnosti rizik,

Provádí se také odhad rizika, jeho hrozby a příležitosti. Následky mohou být velké, střední nebo malé. Firmy se je snaží popsat a vymežit indikátory (finanční dopady v x Kč),

vliv na strategii, zajištění provozních činností a také intenzitu obav stran, které jsou zainteresované na hospodářských výsledcích firmy.

Dlouhodobější zkušenosti s podnikatelskými riziky je možné využít k tvorbě profilu rizika. Uvádí se míra závažnosti a možné nástroje řešení rizika. A pak je prakticky „jednodušší“ sestavit si matici rizik.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Každá podnikatelská činnost souvisí s určitým rizikem. Nejistotu, která zde vzniká, se proto snaží upřesnit, analyzovat a získat o ní co nejvíce informací. Tyto informace mohou pomoci eliminovat míru rizika a zvolit vhodnou metodu řízení rizik (risk management). K přesnějšímu vymezení rizika se používá matematika a statistika, která slouží k měření rizika a jeho modelování. Riziko pak může být vyjádřeno jako hodnota pravděpodobnosti, že nastane.

Rizika můžeme členit dle různých hledisek. Rozlišujeme čisté a spekulativní riziko, vnitřní a vnější, dynamické a statické, finanční a nefinanční, kritické, důležité a běžné, rizika s vysokou, střední a nízkou pravděpodobností, rizika s absolutní a relativní nahodilostí, rizika nezbytná, únosná a neúnosná.

Vezmeme-li v úvahu specifika obchodního provozu týkající se vnitřních procesů v obchodních organizacích a jejich jednotkách, pak hovoříme o modifikovaných rizicích. S těmito riziky se můžeme setkat na všech stupních řízení podniku, a to jak na strategické úrovni či operativní, jako jsou rizika provozní, rizika špatných dodavatelských vztahů, rizika v oblasti informačního managementu a sociální rizika

Určitým rizikem jsou obchodní závazky. Existuje řada způsobů, jak zajistit obchodní závazky. Patří sem např. zástavní a zadržovací právo, ručení, zajišťovací převod práva a srážky ze mzdy, smluvní pokuta či uznání dluhu. Zajišťovací instrumenty jsou upraveny Občanském zákoníku.

Firmy se snaží rizika předvídat, sledovat je, eliminovat, zmírňovat nebo přenášet jinam. Cílem těchto snah je zmírnit dopady rizik, ať už se jedná o lidské, finanční či materiální důsledky. Risk management je komplexní systematický proces, který je nedílnou součástí strategického řízení v každé obchodní organizaci. Tento proces eliminuje nejisté události, které mohou na podnik negativně působit. Představuje rozhodovací proces zaměřený na optimální řešení a formulaci možných scénářů pro situace určitého typu. Proces řízení rizika lze rozdělit do několika etap. Při hodnocení rizik (1. etapa) patří identifikace rizik, jejich analýza, určení rizikových faktorů a vyhodnocení dopadů a pravděpodobnost rizik. Je potřeba také určit míru tolerance a přípustnosti rizika pro konkrétní osobu nebo subjekt. Vztahem k riziku se zabýval se svým kolektivem např. Hoffstede (Hofstede, et al, 2010)). Jeho výzkum se týkal jednotlivých zemí, což je důležité zejména ve vnímání odlišností

v mezinárodním prostředí. Ve 2. etapě při zvládání rizik, můžeme akceptovat riziko, odmítnout ho nebo přijmout opatření k jeho zmírnění. Ve třetí etapě monitoringu rizika se firma zaměřuje na vyhodnocení účinnosti realizované strategie a uplatňovaných metod. Monitoring zahrnuje celou řadu procesů, přehodnocování, kontrolní činnost, korekci procesů, aby došlo ke zlepšení. Pojištění rizik má za cíl eliminovat finanční důsledky a následky, které se vztahují k riziku. Je třeba se rozhodnout, jaké finanční ztráty může firma nést.

Proces řízení rizik se opírá o standardy pro řízení rizik podle ČSN ISO 31000:2009. Cílem normy ČSN ISO 31000:2009 je správně definovat a analyzovat rizika. Tato norma poskytuje postup při analýze rizik. Také poskytuje návod pro začlenění managementu rizik do celkového strategického řízení pro různé typy organizací ve státním, veřejném i soukromém sektoru i v různých odvětvích. Řízení rizika je součástí firemní kultury organizace.

Vyhodnocujeme-li pravděpodobnost výskytu rizika a jeho vlivu, lze aplikovat statistické metody, i když v praxi se vychází často z úsudku expertů. Častou analytickou technikou je krizová matice či mapa rizik nebo součtová matice rizik. Matice má dva parametry, a to pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase a dopady rizika na organizaci.



OTÁZKY

1. Vysvětlete pojem rizika.
 2. Popište rozdíl mezi čistým a spekulativním rizikem.
 3. Uveďte příklady vnějšího a vnitřního rizika.
 4. Jaké znáte způsoby zajištění obchodních závazků?
 5. V čem spočívá Risk management?
 6. Které etapy řízení rizik rozlišujeme?
 7. Uveďte příklad akceptace rizika v praxi?
 8. Jaký je právní rámec pojištění rizik?
 9. Vysvětlete standardy pro řízení rizik.
 10. Jak sestavovat matici rizik?
-

5 OBCHODNÍ OPERACE PŘI ŘÍZENÍ OBCHODU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se budeme zabývat klíčovými aspekty obchodních operací při řízení obchodních činností. Prozkoumáme rozdíly mezi obchodním leadershipem a obchodním managementem, povinnosti obchodního manažera, a také se zaměříme na různé kalkulace, které jsou nezbytné pro efektivní řízení obchodu. Kapitola rovněž představí metody cenotvorby, správu obchodního prostoru a řízení zásob, které jsou klíčové pro maximalizaci ziskovosti a efektivity obchodu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Vysvětlit rozdíly mezi obchodním leadershipem a obchodním managementem.
- Uvést klíčové povinnosti obchodního manažera.
- Aplikovat základní kalkulace pro kontrolu nákladovosti a ziskovosti v rámci řízení obchodu.
- Uvést metody cenotvorby a jejich význam pro obchodní strategii.
- Analyzovat správu obchodního prostoru a využití merchandisingu.
- Aplikovat kalkulaci pro zjištění celkové návratnosti investice do zboží a vysvětlit úroveň dosahovaného ukazatele GMROI na finanční výkonnost firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Obchodní leadership, obchodní management, kalkulace nákladovosti, metoda Activity Based Costing, hrubá marže, provozní marže, čistá zisková marže, nákladově orientovaná cenotvorba, správa obchodního prostoru, merchandising, celková návratnost investice do zboží (GMROI).

5.1 Obchodní leadership versus obchodní management

Rozdíl
mezi ob-
chodním
leadrem a
manaže-
rem

Většina organizací najímá obchodní manažery, když ve skutečnosti potřebují obchodní lídry. Výsledkem je, že většina organizací dnes má přebytek obchodního managementu a nedostatek obchodního leadershipu. Část tohoto problému spočívá v tom, že je třeba rozlišovat mezi manažerem a lídrem. **Obchodní lídr** je někdo, kdo je typicky inovativní, inspirativní, vede příkladem, zaměřuje se na lidi, získává důvěru, motivuje a inspiruje ostatní, ptá se proč, je zaměřen na dlouhodobé cíle a dělá správné věci. **Obchodní manažer** je někdo, kdo obvykle spravuje, udržuje, napodobuje, ptá se jak a kdy, zaměřuje se na systémy a struktury, pohlíží více krátkodobě a dělá věci správně. (Ruge, 2014)

Následující tabulka shrnuje hlavní rozdíly mezi přístupy obchodního leadera a obchodního manažera.

Tabulka č. 5.1 Obchodní leader vs. Manažer

Obchodní lídr	Zabývá se:	Obchodní manažer
Spolupracuje / Individuálně	Stanovování cílů	Shora dolů
Zmocňování a zodpovědnost	Talent management	Mikro-management
Dělá správné věci	Akce	Dělá věci správně
Dlouhodobý výhled	Výhled	Krátkodobý výhled
Ptá se "Proč"	Otázky	Ptá se "Jak" a "Co"
Inovativní a překonává překážky	Překážky	Nachází a obviňuje
Lidé a talenty	Zaměření	Procesy a systémy
Inspiruje a získává důvěru	Motivace	Zaměřuje se na odměny a tresty

Zdroj: Ruge, 2014; vlastní úprava

Ve stručnosti lze tedy konstatovat, že obchodní lídry od manažerů odlišuje tvorba vize, směru, účelu řízení prostřednictvím společných cílů, či budování důvěry a sebedůvěry.

Stanovování cílů z pohledu leadra a manažera

Často se říká, že manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci. Lídři obvykle dokážou vidět les i přes stromy a dokážou otevřeně sdílet tuto vizi, směr a účel se svými obchodníky bez pýchy a předsudků. **Manažeři stanovují cíle pro lidi a nad nimi, lídři stanovují cíle s nimi.** Jedinými cíli, které opravdu motivují obchodníky, jsou ty, které sami pomáhají vytvářet, souhlasí s nimi, řídí se jimi a jsou odhodláni je dosáhnout. Manažer přidělí prodejní cíl a pak často nesplní nebo nepřekročí očekávání. Lídři vysvětlí výhody cíle každému obchodníkovi a inspirují je k dosažení a překročení tohoto cíle. (Ruge, 2014)

Většina **obchodních manažerů** vydělává méně než nejlepší obchodníci v mnoha organizacích. To znamená, že motivace stát se obchodním manažerem často přesahuje pouhé peníze, jinak by dál prodávali. Skvělí obchodní manažeři jsou obvykle velmi orientovaní na cíle a výsledky, což je vlastnost, kterou často sdílejí s obchodníky. Kde se liší, je to, co

je motivuje k dosažení tohoto cíle. Být organizovaný je důležité, ale ne tak důležité jako být poháněn k dosažení celkových obchodních cílů a záměrů. Zatímco obchodník pracuje individuálně a zaměřuje se na svůj individuální výkon a cíle, tak obchodní manažer je zaměřený na tým, soustředí se na výkon a potřeby ostatních členů týmu, řeší jejich problémy a zaměřuje se na dosažení týmových cílů. (Ruge, 2014)

5.2 Povinnosti obchodního manažera

Manažeři obchodu jsou klíčovými stavebními kameny úspěchu každého obchodního podniku. Jejich role zahrnuje širokou škálu povinností, od strategického plánování po každodenní operace.

Obchodní manažer (sales director/sales manager) je zkušený obchodník, který řídí celý obchodní tým a odpovídá za jeho výsledky. Mezi jeho povinnosti patří především⁴⁵:

- 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 efektivnosti hospodaření a hodnocení výkonnosti (odpovídá za výsledek týmu).

V některých firmách a na některých úrovních řízení mají manažeři odpovědnost za správu rozpočtu svěřených organizačních jednotek. Někdy to znamená, že jen spravují přidělený rozpočet, což nevyžaduje speciální dovednosti, jen znalost pravidel čerpání a dohled nad dodržováním rozpočtu. Jindy však sami rozpočet navrhnou, což již vyžaduje strategické znalosti a dovednosti, protože musí být v souladu s celkovou strategií a cíli organizace. (Pilařová, 2016)

Obchodní manažer zpravidla schvaluje obchodní operace, výši úvěrových limitů apod. (Režňáková, 2010). Základní postup realizace nového obchodu je pro zájemce nastíněn v následující části.

PRO ZÁJEMCE – ZÁKLADNÍ POSTUP REALIZACE NOVÉHO OBCHODU



Úspěšně uskutečněný obchod je podle Režňákové et al. (2010) souborem navazujících činností od poptávky až po realizaci obchodu, které je možné shrnout do kroků zobrazených v následující tabulce:

⁴⁵ Webový portál Raynet [online] [vid. 5. dubna 2024]. Dostupné z <https://raynet.cz/blog/obchodni-mana-zer/#>

Posloupnost kroků	Činnost	Odpovědná osoba
1.	Poptávka nového zákazníka	Obchodní zástupce
2.	Sběr informací	Obchodní zástupce, případně credit manažer
3.	Ohodnocení bonity odběratele	Credit manažer
4.	Stanovení výše úvěrového limitu a platěbních podmínek	Credit manažer
5.	Schválení obchodního kontraktu	Obchodní manažer , případně credit manažer
6.	Kontrola objednávky	Obchodní oddělení
7.	Kontrola úvěrového limitu a výše pohledávek	Credit manažer
8.	Schválení dodávky	Credit manažer
9.	Realizace dodávky	Obchodní oddělení

Cílem credit managementu je efektivním řízením obchodních úvěrů přispívat k růstu hodnoty podniku. Předpokladem funkčnosti credit managementu je právě definování kompetencí a zodpovědností, které jsou v tabulce znázorněny (dále také definování termínů a interních postupů).

Pro zajištění efektivnosti hospodaření a hodnocení výkonnosti, což je, jak jsme si uvedli, jedna z povinností obchodního manažera je také nutné, aby se orientoval například v kalkulacích pro kontrolu v rámci řízení obchodu, správy obchodního prostoru, či řízení zásob. Proto se následující část této kapitoly bude věnovat právě představení kalkulací, které může obchodní manažer v těchto oblastech pro splnění dané povinnosti využít.

5.3 Kalkulace pro kontrolu v rámci řízení obchodu

V rámci kalkulací pro kontrolu řízení obchodu se zaměříme na tři oblasti. Nejprve se podíváme na kalkulaci, kterou mohou obchodní manažeři využít pro zjištění nákladovosti známou jako Activity Based Costing (ABC). Následně se zaměříme na oblast marží a pochopení rozdílů mezi hrubou, provozní a čistou marží. Poslední oblastí budou kalkulace, které obchodní manažeři mohou použít při tvorbě ceny.

5.3.1 ACTIVITY BASED COSTING (ABC)

Oproti tradičním metodám kalkulace nákladů, které náklady přiřazují přímo produktům na základě objemu výroby (např. hodiny práce nebo množství použitého materiálu), **metoda ABC přiřazuje náklady na základě skutečné spotřeby zdrojů jednotlivými aktivitami nutnými pro výrobu/zajištění produktu.**

Metoda ABC může pomoci managementu lépe porozumět nákladům a efektivněji je řídit. Je zvláště užitečná v situacích, kdy jsou nepřímé náklady vysoké a obtížně přiřaditelné, nebo když firma nabízí široký sortiment produktů a služeb, které mají rozdílné nároky na zdroje.

Metoda ABC obvykle postupuje podle následujících kroků:

- 1) **Identifikace aktivit:** Rozpoznání všech činností, které se provádějí ve firmě a které spotřebovávají zdroje.
- 2) **Přiřazení nákladů:** Přiřazení přímých nákladů k těmto aktivitám. Náklady, které nejsou přímo přiřaditelné, se rozdělují pomocí různých alokačních základů.
- 3) **Výpočet nákladových středisek:** Každá aktivita je nákladovým střediskem, a náklady každého střediska se dělí podle toho, jak jsou aktivity využívány produkty.
- 4) **Stanovení výkonových měřítek:** Výkonová měřítka jsou kvantifikovatelné ukazatele toho, jak je aktivita využívána. Například počet kontrolních operací, počet objednávek nebo hodiny strojního času.
- 5) **Alokace nákladů na produkty:** Náklady každé aktivity jsou přiřazeny produktům na základě toho, jaké množství výkonových měřítek produkt využívá.

Pro výpočet nákladů na základě skutečné spotřeby zdrojů jednotlivými aktivitami nutnými pro výrobu/zajištění produktu používáme následující postup a vzorec:

1. Nejprve si stanovíme náklady aktivit. **Náklady každé aktivity (A)** jsou celkové náklady související s prováděním této aktivity. Mohou zahrnovat například materiály, práci a další výdaje.
2. Dále si stanovíme měřítka nákladových zdrojů. **Měřítka nákladových zdrojů (Cost Drivers – CD)** jsou faktory, které určují míru spotřeby zdrojů jednotlivými aktivitami.
3. **Sazba nákladového střediska** pro každou aktivitu se stanoví dělením celkových nákladů aktivity počtem jednotek měřítka nákladových zdrojů. Pro stanovení sazeb nákladových středisek (Rate per Cost Drivers – RCD) tedy využijeme následující vzorec.

$$RCD = \frac{\text{Celkové náklady aktivity (A)}}{\text{Celkový počet jednotek nákladových zdrojů (CD)}} \quad (1)$$

4. Následně se náklady přiřazují produktům na základě toho, kolik jednotek nákladových zdrojů produkt využívá. Následující vzorec tedy slouží pro **přiřazení nákladů na produkt (Product Cost – PC)**.

$$PC = RCD \times \text{Počet jednotek nákl. zdrojů spotřebovávaných produktem} \quad (2)$$

Pro lepší pochopení postupu následuje příklad výpočtu dle metody Activity Based Costing.



ŘEŠENÁ ÚLOHA

Zadání:

Vypočtete, jaké jsou náklady na provedení jedné kontroly kvality produktu – box s dárkovým zbožím typ E, když víte, že celkové náklady kontroly kvality jsou 100 000 Kč. Jako měřítko jednotek nákladových zdrojů budete používat počet provedených kontrol, kterých bylo 1 000. Dále víte, že u tohoto typu zboží je nutné provést 5 kontrol.

Postup:

$$1) \quad RCD = \frac{\text{Celkové náklady aktivity (A)}}{\text{Celkový počet jednotek nákladových zdrojů (CD)}}$$
$$RCD = \frac{100\,000 \text{ Kč}}{1\,000}$$

$$RCD = 100 \text{ Kč/kontrolu}$$

$$2) \quad PC = 100 \text{ Kč/kontrolu} \times 5$$
$$PC = 500 \text{ Kč/kontrolu kvality produktu}$$

Pokud má aktivita 'Kontrola kvality' celkové náklady 100 000 Kč a jako měřítko jednotek nákladových zdrojů se používá 'počet provedených kontrol', kterých bylo 1 000, sazba nákladového střediska bude 100 Kč za kontrolu. Pokud určitý produkt, v tomto případě box s dárkovým zbožím typ E, vyžaduje 5 kontrol, náklady na kontrolu kvality tohoto produktu budou 500 Kč.

5.3.2 KALKULACE PRO MARŽE

Obecně hovoříme o tom, že marže je **rozdíl mezi prodejní cenou** produktu a **náklady na jeho výrobu nebo nákup**. Obvykle se vypočítává jako procento z prodejní ceny ((prodejní cena – náklady)/prodejní cena * 100).

V praxi rozeznáváme mezi hrubou, provozní a čistou marží. Přičemž každá pomáhá firmám posoudit různé aspekty své finanční výkonnosti, od nákladové efektivity až po schopnost generovat zisk.

Hrubá marže se používá především v souvislosti s konstrukcí prodejní ceny. Je kalkulována v případě, že firma využívá koncepci účtování nákladů podle jejich funkcí. (Petřík, 2005)

Hrubá marže

Vzorec pro výpočet hrubé marže je následující:

$$\text{Hrubá marže} = \frac{\text{Tržby} - \text{Náklady na prodané zboží}}{\text{Tržby}} \times 100 \quad (3)$$

ŘEŠENÁ ÚLOHA – HRUBÁ MARŽE



Pokud firma prodává produkt za 100 Kč a přímé náklady na výrobu produktu jsou 60 Kč, jaká bude hrubá marže?

$$\text{Hrubá marže} = \frac{100 - 60}{100} \times 100$$

Po výpočtu vzorce tedy vyplývá, že hrubá marže je 40%.

Při výpočtu hrubé marže se obchodní profesionál musí dobře orientovat v účetních informacích, aby byl schopen najít relevantní informace pro výpočet hrubé marže ve finančních výkazech. Mezi jeho schopnosti tedy musí patřit vypočítat hrubou marži z výkazů zisku a ztráty, které mu budou předloženy. V účetním výkaze se setkáváme s informací o hrubém zisku, což nám zjednodušuje výpočet hrubé marže, za předpokladu, že víme, že **hrubý zisk je hodnota vypočítána jako tržby mínus náklady na prodané zboží**. (Scott, 2019)

V následujícím příkladu si toto vyzkoušejte, přemýšlejte nad výsledky a pokuste se je interpretovat. Následně si na konci této podkapitoly ověřte, zdali jste zadání splnili správně.

Samo-
statný úkol

SAMOSTATNÝ ÚKOL – HRUBÁ MARŽE A JEJÍ VÝZNAM



Níže máte k dispozici výkaz zisků a ztrát fiktivní firmy „LuckyBee“, který ukazuje údaje o tržbách a zisku za roky končící 31. březnem 2024 a 31. březnem 2023.

Ukazatel	2024	2023
Tržby	1 000 078	900 575
Hrubý zisk	500 543	400 979
Provozní zisk	80 095	70 067
Zisk před zdaněním	70 060	60 014

Zisk za rok	50 047	40 042
-------------	--------	--------

Jaké jsou trendy v tržbách a ziscích? Jaká je hrubá marže v obou obdobích a co tyto údaje vypovídají o fungování firmy?

Provozní marže

Provozní marže se vypočítá jako rozdíl mezi tržbami a provozními náklady (variabilními náklady a fixními náklady), opět vydělený tržbami v procentuálním vyjádření. (Režňáková et al., 2010)

Vzorec pro výpočet provozní marže je následující:

$$\text{Provozní marže} = \frac{\text{Tržby} - \text{Provozní náklady}}{\text{Tržby}} \times 100 \quad (4)$$

Čistá zisková marže

Čistá zisková marže znázorňuje výsledný zisk po odečtení všech nákladů, daní a úroků od tržeb, vydělený tržbami v procentuálním vyjádření.

Vzorec pro výpočet čisté marže je následující:

$$\text{Čistá marže} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \times 100 \quad (5)$$

Tento ukazatel společně s obratem kapitálu tvoří hlavní faktory, které ovlivňují **celkovou finanční výkonnost firmy** (výnosnost celkového vloženého kapitálu). Její hodnota je silně proměnlivá v závislosti na odvětví, činnosti, druhu a struktuře firmy. (Petřík, 2005)

Interpretace marže

Tyto kalkulace jsou pro obchodního manažera důležité, ale nepostačí pouze jejich výpočet, je nutná také jejich důsledná a komplexní interpretace. Od obchodního manažera se očekává, že bude přemýšlet o **změnách v poměrech a bude uvádět, proč se tyto poměry mění**. Nadřízení budou chtít vědět, proč se mění procento hrubého zisku; nebudou jen akceptovat změny bez jakéhokoli vysvětlení. Nepotřebují, aby jim bylo řečeno, že se poměry mění, chtějí vědět, proč se mění, aby mohli přijmout opatření k prodloužení příznivých nebo k nápravě nepříznivých změn. (Scott, 2019)



SAMOSTATNÝ ÚKOL - ŘEŠENÍ

Všechny údaje o tržbách a různých ziscích za rok 2024 jsou vyšší než tržby a zisky v roce 2023. To vypadá dobře: ve finančních termínech, tržby a zisky rostou. Nicméně, jak jsme již zmínili, tyto základní údaje nám pouze říkají, že fiktivní firma „LuckyBee“ dosáhla vyššího zisku na základě vyšších tržeb v aktuálním roce, ale neříkají nám, zda je společnost ziskovější. Abychom posoudili ziskovost, musíme porovnat různé ziskové údaje s tržbami

vytvořenými firmou, abychom zjistili, zda je generováno více nebo méně zisku na korunu prodeje prostřednictvím výpočtu různých poměrů.

Vypočítáme tedy hrubou marži následovně:

$$\text{Hrubá marže}_{2024} = \frac{500\,543}{1\,000\,078} \times 100 = 50,05 \%$$

$$\text{Hrubá marže}_{2023} = \frac{400\,979}{900\,575} \times 100 = 44,52 \%$$

Nárůst procenta hrubé marže je povzbudivý. Firma „LuckyBee“ za rok 2024 dosáhla marže 50,05 %, zatímco v roce 2023 to bylo 44,52 %. Samotný výpočet poměrů však nestačí, protože v roli obchodního manažera se od Vás bude očekávat, že budete zkoumat a vysvětlovat, proč se poměry změnila ve srovnání s předchozím rokem. Způsob, jak to udělat, je zvážit a zkoumat možné důvody těchto změn nebo tyto změny racionalizovat s odkazem na ekonomické faktory ovlivňující organizaci jak na místní, tak i na národní úrovni. Proč firma mohla dosahovat vyššího procenta hrubé marže v roce 2024 ve srovnání s předchozím rokem? Je důležité tuto změnu vysvětlit. Existují dva aspekty hrubého zisku organizace, tržby a náklady na prodej, takže jeden nebo oba tyto údaje mohly podléhat určitým změnám vedoucím k dosažení vyššího procenta hrubé marže.

Mezi možné důvody pro nárůst v roce 2024 můžeme zařadit následující (Scott, 2019):

- Zvýšení prodejních cen, které je vyšší než nárůst nákladů na výrobu nebo nákup zboží k prodeji.
- Změna typů prodávaných výrobků z méně ziskových, jako je chléb, na ziskovější výrobky, jako jsou koláče, pečivo a hotové sendviče.
- Pokles ceny vstupních materiálů, což snižuje náklady na prodej při zachování stejné úrovně prodejních cen.
- Zvýšení produktivity pracovní síly, produkce více zboží za hodinu nebo prodej více zboží na obchod než v předchozím roce.
- Společnost mohla těžit z množstevních slev od dodavatelů: když je zboží objednáno ve větším množství, dodavatelé často poskytují zákazníkům slevu za zadání větších objednávek. Přijaté množstevní slevy snižují náklady na suroviny ve výrobním procesu, čímž se snižují náklady na prodej a zvyšuje se hrubý zisk.

Toto jsou jen některé z možných důvodů pro změnu procenta hrubého zisku a pravděpodobně vás napadnou i další zcela platné důvody, které mohou toto zlepšení vysvětlit. Jako obchodní profesionál se od vás očekává, že vypočítáte poměry a poté přemýšlíte a nabídnete důvody, proč se poměry mění, abyste pochopili a vysvětlili ekonomické trendy, které jsou základem těchto pohybů v číslech.

5.3.3 KALKULACE PRO CENOTVORBU

Při cenotvorbě pro obchodování na domácím trhu se používají různé metody a kalkulace, aby byla stanovena konkurenceschopná a zisková cena. Mezi běžné metody patří nákladově orientovaná, hodnotově orientovaná a konkurenčně orientovaná cenotvorba. Nesmíme opomenout také různé strategie při stanovování ceny, které již znáte z marketingově zaměřených předmětů. Zde můžeme vzpomenout například psychologické cenové strategie, penetrační cenotvorbu, strategii sbírání smetany, svazkového prodeje, cenových slev a akcí či předplatné a modely opakovaných plateb.

Při **nákladově orientované cenotvorbě** je cena stanovena přidáním fixní marže k celkovým nákladům výroby a prodeje produktu. Tento přístup zajišťuje, že všechny náklady jsou pokryty a firma získá určitý zisk. Prodejní cenu v tomto případě vypočítáme následovně:

$$\text{Prodejní cena} = \text{Celkové náklady} \times (1 + \text{fixní marže}) \quad (6)$$

Hodnotově orientovaná cenotvorba označuje situaci, kdy cena je založena na vnímané hodnotě produktu nebo služby z pohledu zákazníka, nikoli jen na nákladech. Firmy mohou stanovit vyšší ceny pro produkty s unikátními vlastnostmi nebo silnou značkou.

Při **konkurenčně orientované cenotvorbě** jsou ceny stanoveny na základě cen konkurenčních produktů. Firmy mohou zvolit strategii cen nižších, stejných nebo vyšších, než je u konkurence, v závislosti na jejich tržní pozici a cílech.

5.4 Kalkulace pro kontrolu v rámci správy obchodního prostoru

V rámci této podkapitoly se nejprve budeme věnovat ukazateli prodeje na metr čtvereční maloobchodní plochy, který obchodní manažeři mohou využívat pro hodnocení trendů v rámci jedné prodejní jednotky či pro posouzení výkonnosti několika prodejních jednotek mezi sebou. Následně se přesuneme k samotnému tématu správy obchodního prostoru.

PRODEJE NA METR ČTVEREČNÍ MALOOBCHODNÍ PLOCHY

Existují široce používané standardy, pokud jde o prodeje na metr čtvereční (obvykle se píše jako prodeje/m²). Když management zvažuje **nové umístění, renovaci stávajícího místa, přidání více prostoru ke stávajícímu místu** atd., určitě **zohlední aktuální prodeje na m² při rozhodování**. Většina maloobchodníků má srovnávací měřítko, se kterým porovnává. Pokud jsou prodeje na čtvereční stopu extrémně vysoké vzhledem k tomuto měřítku, pravděpodobně to znamená, že obchod maximalizoval své prodeje. Je potřeba větší prostor. Pokud jsou na druhou stranu prodeje na čtvereční stopu nízké ve srovnání s měřítkem, může to znamenat, že obchod nevyužívá svůj potenciál. (Parmaks a Miethner, 2003)

Kdykoli však porovnáváme prodeje na metr čtvereční pro dvě nebo více lokalit, musíme znát velikost a objem prodejů každého obchodu, a tuto informaci do porovnání zahrnout.

Výpočet je v tomto případě velmi jednoduchý a ukazuje jej následující příklad.

ŘEŠENÁ ÚLOHA



Prodeje maloobchodní jednotky jsou 21 679 000 Kč za rok, přičemž velikost obchodu je 579 m².

Jaké jsou prodeje na metr čtvereční této maloobchodní jednotky?

Po jednoduchém dělení celkových prodejů za rok velikostí obchodu zjistíme, že se jedná o 37 442 Kč/ m².

Když prodeje na metr čtvereční maloobchodní plochy rostou rok od roku, znamená to, že z téže jednotky zdroje bylo vyprodukováno více: vstupní zdroje byly využity efektivněji a účinněji k produkci většího objemu prodejů, a tím i většího zisku. (Scott, 2019)

SPRÁVA OBCHODNÍHO PROSTORU

V rámci této problematiky si můžeme položit otázku „Jak efektivně využít obchodní prostor pro maximalizaci prodeje? Pro její zodpovězení využijeme metodu merchandisingu. Tento poměrně nový obor zajišťuje, že **správné produkty jsou vystaveny na odpovídajícím místě, ve správném načasování, správným způsobem a za cenu, za kterou budou nakoupeny**. Role v merchandisingu se v jednotlivých společnostech liší v závislosti na typu maloobchodního řetězce (např. luxusní, fast fashion) a na konkrétních procesech a systémech, které jsou v něm zavedeny. V případě oblasti módy proto k původní poučce můžeme ještě **přidat správnému zákazníkovi a ve správném množství**. (Boardman, Parker-Stark a Henninger, 2020)

Merchandising patří k jednomu z nejdůležitějších prvků v boji o zákazníka. Jeho součástí je např.: umístění zboží v regálech, péče o místo prodeje. Merchandising je jedním z marketingových nástrojů. S jeho nastavením pomáhají reklamní agentury a jako merchandiser se označuje přímo pracovník, který se zabývá touto péčí o zboží. (Berkhout, 2019)

Co je to merchandising?

Použití technik v rámci merchandisingu může pomoci nejen zvýšit prodeje, ale také zlepšit celkový zákaznický zážitek, což je klíčové pro dlouhodobý úspěch v maloobchodu.

Efektivní využití obchodního prostoru pro maximalizaci prodeje zahrnuje **několik strategií** (Berkhout, 2019):

- **Atraktivní umístění produktů** – to by mělo lákat zákazníky vstoupit do prodejny a ukázat nejlepší nebo nejnovější produkty.
- **Prostorové plánování** – nejprodávanější produkty by měly být umístěny na dobře viditelných a přístupných místech.
- **Optimalizace cesty zákazníka** – rozvržení obchodu by mělo vést zákazníky k procházení co největšího množství prostoru, aby byli vystaveni široké nabídce produktů.
- **Zónování** – je vhodné obchod rozdělit na zóny podle typu produktu nebo zamýšleného využití a umožnit zákazníkům snadno najít, co hledají.
- **Signalizace a informace o produktech** – všechny ceny a informace o produktech jasné a snadno čitelné.
- **Flexibilita a adaptabilita** – upravovat vystavené produkty a uspořádání obchodu podle sezónních trendů a měnících se potřeb.
- **Využití technologie** – interaktivní displeje, digitální stojany a mobilní aplikace mohou obohatit zákaznický zážitek a podporovat prodej.
- **Cross-merchandising** - strategicky umístíme související produkty blízko sebe, aby se podpořil nákup více položek.
- **Zkoušecí prostory** – poskytneme pohodlné a příjemné prostředí pro zkoušení oblečení nebo vyzkoušení produktů.
- **Vytvoření zážitkového nákupu** – nákup by měl být zážitkem, proto je dobré zvážit použití vůní, hudby a dalších prvků pro stimulaci smyslů a zlepšení nálady.
- **Checkout zóna** – pokladny by měly být snadno dostupné, ale také umístěné tak, aby zákazníci prošli místy s dalšími produkty, které by je mohly zajímat při odchodu.

Dobrá organizace a vizuální prezentace zboží jsou klíčové pro úspěch v maloobchodě z několika důvodů. Například přináší **zvýšení prodejnosti**, jelikož přehledně organizované a atraktivně prezentované zboží přitahuje zákazníky a podporuje impulzivní nákupy. Dále můžeme zmínit **zlepšení zákaznického zážitku**. Když zákazníci snadno najdou, co hledají, a cítí se přitom komfortně, pravděpodobně stráví v obchodě více času a peněz. Dalším přínosem může být **zvýraznění hodnoty produktů**. Vizuálně atraktivní prezentace může zvýšit vnímanou hodnotu produktů a ospravedlnit vyšší cenové body. Pomocí merchandisingu je také možná **efektivní komunikace se zákazníkem**, kdy organizace a vizuální strategie mohou pomoci komunikovat se zákazníkem informace o produktech, akcích a nabídkách bez nutnosti osobní interakce. Přínosem pro zákazníka může být **zjednodušení nákupního**

rozhodování, protože když je zboží logicky uspořádáno a je snadno srovnatelné, zákazníci mohou rychleji a snáze učinit nákupní rozhodnutí. Využití merchandisingu také přináší **zvýšení efektivity**, protože organizace zboží umožňuje zaměstnancům rychlejší orientaci, doplňování zásob a udržování pořádku. Můžeme počítat také s **podporou brandingu**. Vizualní prezentace zboží může odrážet a posilovat image značky, což je důležité pro vytvoření loajality zákazníků. Navíc v obchodě, kde je zboží dobře prezentováno a organizováno, je pravděpodobnější, že zákazníkům **první dojem bude pozitivní**, což může vést k opakovaným návštěvám. Dále lze hovořit o **maximalizaci prostoru**, kdy efektivní využití prodejní plochy je nezbytné pro maximalizaci zisku, zejména v oblastech s vysokými nájmy. (Topps and Taylor, 2019)

Je důležité, aby merchandiser vnímal trendy a sezónnost, protože pravidelná aktualizace vizuální prezentace zboží reflektující aktuální trendy a sezónní změny, pomáhá udržet obchod **aktuální a zajímavý pro zákazníky**. (Topps and Taylor, 2019)

PŘÍPADOVÁ STUDIE – PŘÍKLAD DOBRÉ A ŠPATNÉ PRAXE



Pro zajímavost si uvedeme příklad dobré a špatné praxe a jejich možné důsledky na obchodní výkonnost.

Příklad dobré praxe:

VYPRÁVĚNÍ PŘÍBĚHU

Skvělá prodejní expozice vypráví příběh, který láká zákazníky do obchodu, aby se dozvěděli více. Příběh samozřejmě není moc příběhem, pokud ho nedoprovází téma. Tento příběh se přitom neomezuje pouze na výlohy. Jak je zobrazeno na obrázku, příběh a téma lze zahrnout i v rámci obchodu. Ve skutečnosti se to přímo doporučuje. To, co dělá, je, že přitahuje zákazníky a láká je, aby nejen zůstali déle, ale aby s produkty interagovali do té míry, že si je koupí. Také zábavný prvek v obchodě může na dlouhou dobu přimět lidi k nákupu a je skvělým bodem, o kterém se zákazníci mohou bavit.⁴⁶



⁴⁶ Webový portál dotActiv. [online] [vid. 5. dubna 2024]. Dostupné z <https://www.dotactiv.com/blog/best-and-worst-retail-displays>

Příklad špatné praxe:

SKRYTÝ PRODUKT

Fyzické obchody se denně snaží konkurovat internetovým obchodům - jedno kliknutí, dvě kliknutí a je to, přesně požadované zboží je na cestě k doručení. Když se zákazníci rozhodnou přijít do kamenného obchodu, nemělo by jim hledání požadovaného zboží činit potíže nebo zabrat příliš mnoho času. Pokud zákazníci musí hádat, kde se zboží nachází, konverzní poměr klesá. Přirozené seskupení, snadno čitelné značení a přehledné displeje jsou tři nejjednodušší způsoby, jak zvýšit viditelnost produktu.⁴⁷



Mezi další příklady špatné praxe v rámci merchandisingu můžeme zařadit problémy s plynulostí nákupu, špatný zákaznický servis, velké a opotřebované vývěsní štíty, či nedostatečně využívané výkladní skříně.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Najděte alespoň další tři příklady dobré a špatné praxe v rámci merchandisingu. Zkuste popřemýšlet, jaký dopad na jaké konkrétní činnosti v rámci obchodního prostoru lze v jejich případě očekávat.

5.5 Kalkulace pro kontrolu v rámci řízení zásob

V této oblasti se zaměříme na celkovou návratnost investice do zboží, známou pod zkratkou GMROI. 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 každé jedné koruny/dolaru/eura apod. investované do zásob). Výpočet se může mezi maloobchodními

⁴⁷ Webový portál bindy [online] [vid. 5. dubna 2024]. Dostupné z <https://blog.bindy.com/10-merchandising-mistakes-retailers-make-that-lose-sales/>

prodejci mírně lišit, z důvodu vzniku různých typů nákladů: nemovitosti, skladování, práce, doprava, marketing. (Ayers a Odegaard, 2018)

Vzorec pro výpočet návratnosti investice do zboží je následující (Kimball a Ross, 2011):

(7)

$$GMROI = \frac{\text{hrubý zisk}}{\text{průměrné náklady na zásoby}}$$

Jistě jste si všimli, že pro výpočet je nutné znát hrubý zisk. V rámci podkapitoly věnující se maržemi jsme si již uvedli, že **hrubý zisk je hodnota vypočítána jako tržby mínus náklady na prodané zboží.**

ŘEŠENÁ ÚLOHA – PŘÍKLAD VÝPOČTU GMROI A JEHO INTERPRETACE



Zadání:

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.

Výpočet:

1) Nejprve musíme vypočítat **hrubý zisk** společnosti HappyWine odečtením nákladů na prodané zboží od tržeb:

$$1\,000\,000\ \text{USD} - 500\,000\ \text{USD} = 500\,000\ \text{USD}.$$

2) Dále pro výpočet **celkové návratnosti investice do zboží (GMROI) vydělíme hrubý zisk průměrnými náklady na zásoby:**

$$GMROI = \frac{500\,000}{200\,000} = 2,50\ \text{USD} \quad (8)$$

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.

ZHODNOCENÍ GMROI

Ačkoli je GMROI velmi užitečnou metrikou, existuje několik problémů s používáním vzorce (Ayers a Odegaard, 2018):

- 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

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). Například statistika z roku 2021 ukazuje, že průměrný GMROI pro prodejny s oblečením činila 2,56 USD, zatímco GMROI pro prodejny elektroniky 6,21 USD.⁴⁸

GMROI vyšší než 1 USD sice ukazuje, že na svých zásobách firma vydělává, ale nemusí to stačit na pokrytí celkových nákladů na podnikání. Jinými slovy, kladný, ale nízký GMROI může být stále příčinou špatných obchodních výsledků. Určení dobrého GMROI pro maloobchodníky je obtížné, protože každý maloobchodní podnik je jedinečný a průměrný GMROI se může dosti lišit v závislosti na maloobchodní vertikále (prodejny automobilů vs. obchody s potravinami) a segmentu trhu (EDLP vs. luxus), jak již bylo zmíněno výše. Maloobchodníci, kteří mají velmi vysoké počty prodejů, obvykle pracují s menší marží (protože ke svému provozu potřebují nadbytečné zásoby). Jednotlivé položky s vysokým ziskem budou obvykle déle ležet na regálech, což povede k nižšímu celkovému GMROI. Zatímco někteří tvrdí, že GMROI ve výši 2 USD odráží zdravé maloobchodní podnikání, jiní tvrdí, že je to příliš málo. (Ayers a Odegaard, 2018)

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. GMROI bude také silně záviset na pozici firmy na trhu z hlediska značky.

⁴⁸ Webový portál shopify [online] [vid. 5. dubna 2024]. Dostupné z <https://www.shopify.com/retail/gmroi#>

Vysoce kvalitní značky budou mít vyšší GMROI než diskontní značky. Chce-li tedy obchodní manažer určit "dobrý GMROI", musí svůj podnik porovnat s ostatními ve své kategorii a vertikále. (Ayers a Odegaard, 2018)

OTÁZKY



1. Jaký je hlavní rozdíl mezi obchodním lídrem a obchodním manažerem?
2. Jaké jsou klíčové povinnosti obchodního manažera?
3. Co je metoda Activity Based Costing (ABC) a k čemu slouží?
4. Jak se počítá hrubá marže a proč je důležitá?
5. Co je merchandising a jaký má vliv na prodejní výkonnost?
6. Jak se počítá GMROI a proč je důležitý?
7. Proč je důležité správně spravovat obchodní prostor?
8. Jaký je význam kalkulací pro řízení zásob v obchodě?
9. Co je to „cross-merchandising“ a jak může podpořit prodeje?

SHRNUTÍ KAPITOLY



Tato kapitola se zaměřovala na klíčové aspekty obchodního řízení s důrazem na rozdíly mezi obchodním leadershipem a managementem. Obchodní leadership je charakterizován dlouhodobým zaměřením, inovativním přístupem a schopností inspirovat tým k dosažení cílů, zatímco obchodní management se soustředí na každodenní operace, správu procesů a dosahování krátkodobých cílů. Dále kapitola popisuje povinnosti obchodního manažera, mezi které patří nastavování obchodních cílů, vedení týmu, správa obchodních procesů, vztahů s klíčovými klienty a zajištění efektivnosti hospodaření. Obchodní manažer je klíčovou postavou pro úspěch firmy, jelikož odpovídá za strategické plánování i každodenní operace.

Kapitola také představuje kalkulace nezbytné pro řízení obchodu. Activity Based Costing (ABC) je metoda, která pomáhá lépe rozdělit náklady podle skutečné spotřeby zdrojů, čímž umožňuje efektivnější řízení nákladů. Marže jsou důležité pro stanovení správné prodejní ceny a posouzení ziskovosti; hrubá, provozní a čistá marže poskytují různé pohledy na finanční výkonnost firmy. Dalším důležitým tématem je cenotvorba, kde se rozebírají různé metody, jako je nákladově orientovaná, hodnotově orientovaná a konkurenčně orientovaná cenotvorba. Kapitola se také věnuje správě obchodního prostoru, kde se zdůrazňuje význam merchandisingu jako nástroje pro zvýšení prodejů a zlepšení zákaznického zážitku. V neposlední řadě se kapitola zaměřuje na řízení zásob a význam kalkulace GMROI, která měří efektivitu investic do zásob. GMROI pomáhá obchodním manažerům pochopit, jak dobře jsou jejich zásoby ziskové a jak přispívají k celkové finanční výkonnosti podniku.



ODPOVĚDI

1. Obchodní lídr se zaměřuje na dlouhodobou vizi a inspiruje ostatní k dosažení cílů, zatímco obchodní manažer se soustředí na krátkodobé cíle a správu procesů.
 2. Nastavování obchodních cílů, vedení obchodního týmu, správa obchodních procesů a vztahů s klíčovými klienty, zajištění efektivnosti hospodaření a hodnocení výkonnosti týmu.
 3. Metoda ABC přiřazuje náklady na základě skutečné spotřeby zdrojů jednotlivými aktivitami, což pomáhá lépe porozumět nákladům a efektivněji je řídit.
 4. Hrubá marže se vypočítává jako rozdíl mezi tržbami a náklady na prodané zboží, dělený tržbami. Je důležitá pro posouzení nákladové efektivity a nastavení správné prodejní ceny.
 5. Merchandising zahrnuje správné umístění produktů a vizuální prezentaci, která zlepšuje zákaznický zážitek a může výrazně zvýšit prodej.
 6. GMROI se počítá jako hrubý zisk dělený průměrnými náklady na zásoby. Je důležitý pro hodnocení ziskovosti zásob.
 7. Efektivní správa obchodního prostoru maximalizuje prodeje a zlepšuje zákaznický zážitek, což přispívá k vyšší ziskovosti obchodu.
 8. Kalkulace pro řízení zásob pomáhají optimalizovat investice do zásob a zlepšují finanční výkonnost firmy.
 9. Cross-merchandising je umístění souvisejících produktů blízko sebe, což může podpořit zákazníky k nákupu více položek najednou.
-

6 PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ PRODEJNÍCH PROCESŮ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Šestá kapitola se zabývá plánováním a řízením prodejních procesů, což je klíčová oblast pro úspěšné fungování obchodních operací. Kapitola pokrývá různé aspekty řízení prodeje, včetně tvorby prodejních plánů, řízení prodejních týmů, a využití klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Dále se zaměřuje na metody plánování a prognózování prodeje a specifika plánování pro maloobchod a velkoobchod. Kapitola rovněž zahrnuje témata, jako je cenotvorba importovaných produktů a odhad koupěschopné poptávky.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Vysvětlit, jak se plánují a řídí prodejní procesy v obchodních organizacích.
- Používat odpovídající KPI pro měření efektivity prodejních týmů a jednotlivců.
- Aplikovat vhodnou metodu plánování prodeje.
- Vysvětlit, jak se liší plánování prodeje u zavedené a nově zřízené MOJ.
- Udělat rozbor cenotvorby importovaného produktu.
- Vysvětlit význam odhadu koupěschopné poptávky v rámci obchodních operací.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Řízení prodeje, prodejní plán, klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), průměrná hodnota obchodu, průměrná doba uzavření obchodu, prodejní tým, osobní prodej, prognózování prodeje, kvalitativní metody, soud názorů vedoucích pracovníků, delfská metoda, metoda sčítání prodejní síly, kvantitativní metody, analýza časových řad, směrné ukazatele, shodné ukazatele, opožděné ukazatele, cenotvorba importovaného produktu, koupěschopná poptávka.

6.1 Řízení prodeje

Řízení prodeje se zaměřuje nejen na tvorbu plánů prodeje, ale je orientováno také na další náležitosti (kvalitou prodeje, náklady na prodej, cenou zboží a služeb, platebním kalendářem, obchodními podmínkami, či indexem úspěšnosti prodeje) spojenými s prodejem (Janišová a Křivánek, 2013). Řízení prodeje je v dnešní době také podpořeno sofistikovanými informačními systémy, pomocí nichž se zaznamenávají a uchovávají informace pro další použití využít například pro lepší řízení vztahu se zákazníky.

Řízení prodeje nemůžeme chápat jen jako řízení vlastního obchodního provozu a řízení pracovníků, jak to chápou někteří malí obchodníci. Řízení obchodních procesů má širší pojetí, k čemuž firma využívá celou škálu nástrojů. Do těchto hlavních nástrojů řízení zahrnujeme optimalizaci organizační činnosti firmy, volbu distribučních cest, věcné instrumentarium obchodní činnosti, volbu místa a charakter obchodního provozu jednotek, finanční řízení firmy, řízení obchodních podniků v užším slova smyslu a marketing (Jindra, 1996).

KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI

V této oblasti bychom neměli opomenout zmínit tzv. KPI (Key Performance Indicator – klíčové ukazatele výkonnosti). KPI jsou klíčové metriky, které hodnotí výkon obchodníků a manažerů v mnoha firmách. Často se sleduje počet telefonátů, schůzek a uzavřených obchodů. CRM systémy jsou velmi užitečné pro hodnocení práce obchodníků, protože poskytují více než jen evidenci klientů – umožňují manažerům analyzovat průběh obchodních případů a identifikovat, kde konkrétní obchodní manažer selhává nebo naopak exceluje. To pomáhá zjistit, na co se v rámci tréninku zaměřit, aby obchodníci zlepšili své výsledky. Když se dnes schopní obchodníci ucházejí o práci, zajímá je, jak je **nastaven obchodní proces**, jaké **nástroje** se používají, jaká je **průměrná hodnota jednoho obchodu** a jaké jsou **průměrné výdělky obchodníků**. Pokud manažer, který vede pohovor, tyto informace nezná, může to uchazeče odradit. Zaměření na sledování těchto aspektů může pomoci vedení firmy identifikovat problémy v obchodním procesu, hodnotit dovednosti týmu a odhalit slabá místa, na kterých je třeba pracovat, a může také předpovídat vývoj příjmů. (Neckař, Kolář a Janeček, 2019)

PRŮMĚRNÁ HODNOTA JEDNOHO OBCHODU

Některé obchody uzavřené obchodníkem mohou mít hodnotu například 5000 Kč, jiné až 500 tisíc Kč. Průměrná hodnota, jak název napovídá, představuje pouhý průměr a lze ji snadno vypočítat. **Celkový výsledek obchodníka (v Kč) za určité období se vydělí počtem jeho obchodních případů**. Zkušenosti ukazují, že většina manažerů a obchodníků často nezná průměrnou hodnotu jednoho uzavřeného obchodu. (Neckař, Kolář a Janeček, 2019)

PRŮMĚRNÁ DOBA UZAVŘENÍ OBCHODU

Průměrná doba uzavření obchodu (average closing time) označuje, **jak dlouho trvá obchodníkovi od získání kontaktu do uzavření obchodu, ať už úspěšného nebo neúspěšného**. Tento ukazatel je důležitý sledovat například při náboru nových zaměstnanců. Pokud se manažer setká s kandidátem, může mu na základě tohoto údaje poskytnout konkrétní příklad: pokud je průměrná hodnota obchodu 100 tisíc Kč a provize činí 20 tisíc Kč, s průměrnou dobou uzavření obchodu 6 týdnů lze očekávat, že obchodník vydělá 20 tisíc Kč za jeden obchodní případ během těchto 6 týdnů. (Neckař, Kolář a Janeček, 2019)

Z FÁZE DO FÁZE

V obchodním procesu existuje několik fází, které vedou k uzavření obchodu, a tyto fáze jsou v CRM systémech rozděleny do různých kategorií podle toho, jak si to firma nastaví. Například jedna firma může mít fáze jako oslovení, schůzka, nabídka, podpis smlouvy atd. **Úspěšnost obchodníka v jednotlivých fázích se vyjadřuje procentuálně, tedy kolik z původního počtu kontaktů se dostane do další fáze procesu**. Tedy, když má na začátku obchodník 100 kontaktů (tedy 100 %), tak kolik procent se dostane do druhé fáze, do třetí fáze a postupně až do poslední, finální fáze procesu. (Neckař, Kolář a Janeček, 2019)

VÍTĚZNÁ ETAPA

Vítězná etapa (stage to won) ukazuje, jak úspěšný byl obchodník v poslední fázi prodejního procesu, tedy **kolik procent z oslovených kontaktů bylo uzavřeno podpisem smlouvy nebo prodejem**. Tento údaj pomáhá obchodníkovi pochopit, kolik kontaktů musí průměrně oslovit, aby dosáhl úspěšného obchodu, například kolikrát musí telefonovat, aby uzavřel smlouvu. (Neckař, Kolář a Janeček, 2019)

PŘEDPOVĚĎ PŘÍJMŮ

Předpověď příjmů (revenue forecast) umožňuje firmě, pokud má v systému kvalitní data, **odhadnout své obchodní výsledky na několik měsíců dopředu**. Tento odhad je založen na počtu aktuálních obchodů, historické úspěšnosti a průměrné hodnotě obchodu. Nejedná se o přesnou hodnotu, ale o predikci. (Neckař, Kolář a Janeček, 2019)

RYCHLOST PROCESU

Rychlost procesu (deal velocity) ukazuje, **kolik času obchodník průměrně stráví v jednotlivých fázích obchodního procesu**. Pokud obchodník tráví příliš dlouho v určité fázi, například při schůzkách s klienty, může to pro jeho nadřízeného znamenat, že je třeba obchodníka více proškolit, aby zefektivnil uzavírání obchodů. (Neckař, Kolář a Janeček, 2019)

6.2 Řízení prodejních týmů a osobní prodej

Najmout nejlepší prodejce a poskytnout jim potřebné dovednosti je jedna věc; směřovat jejich úsilí tak, aby splnili cíle organizace, je věc druhá. Manažeři prodeje věnují hodně času motivaci, dohledu a vedení členů prodejního týmu. Aktivita vedení se soustředí na ovlivňování prodejců prostřednictvím komunikačních procesů za účelem dosažení konkrétních cílů. Manažerské aktivity zahrnují všechny aspekty procesu řízení prodeje, jako je nábor, výběr a trénink prodejců. Dozorové aktivity se týkají každodenní kontrole prodejního týmu za běžných provozních podmínek. (Ingram et al., 2015)

PRODUKTIVITA PRODEJNÍCH TÝMŮ

Produktivita prodeje se může zlepšit, když prodejci pochopí, co inspiruje jejich zákazníky. Jediným způsobem, jak mohou prodejci být kreativní při řešení problémů zákazníků, je vcítit se do jejich kůže. To jim umožňuje přidat skutečnou hodnotu tak, že zákazníci, spíše, než aby je vnímali jako oportunisty, kteří se jen snaží uzavřít prodej, pochopí, že jejich potřeby jsou v transakci zohledněny. Mezi obecné zásady, které by měli prodejci používat pro efektivní navigaci v procesu nákupu patří (Hinson, Adeola a Amartey, 2019):

- zákazníci kupují z vlastních důvodů,
- zákazníci nejsou znepokojeni prodejci a jejich potřebou splnit prodejní cíle,
- spotřebitelé nekupují produkty nebo služby,
- spotřebitelé nesnáší a odmítají techniky prodeje pod tlakem.

Zákazníci kupují z vlastních důvodů - v prodeji se předpokládá, že prodejci vědí, proč lidé kupují jejich produkty, a obvykle by předpokládali, že nákupy se často dělají na základě technických nebo finančních důvodů. Lidé však často kupují způsobem, který může odrážet emocionální stav a někdy může působit nelogicky. Běžné motivace pro nákup mohou zahrnovat strach, vinu nebo posílení ega. Tyto faktory jsou mocné. Je odpovědností prodejce detekovat skrytou sílu, která pohání nákup a využít to k tomu, aby nákup učinil pro kupujícího co nejsnazší. (Hinson, Adeola a Amartey, 2019)

Zákazníci nejsou znepokojeni prodejci a jejich potřebou splnit prodejní cíle - spotřebitelé věnují dobrý podíl svého času úvahám, přemýšlení a vyhodnocování svých možností před uskutečněním nákupu. Myšlenkový proces by mohl mít tuto podobu (Hinson, Adeola a Amartey, 2019):

„Jak to na mě bude působit?“

„Udělám tím riziko?“

„Učiní to můj život snazším?“

Proto volba, co koupit – a kdy to koupit – je často emočně řízena spíše než funkčně. Proto je pro efektivního prodejce nezbytné identifikovat emocionální potřeby a problémy zákazníka před nabídnutím produktu k prodeji.

Spotřebitelé nekupují produkty nebo služby - spotřebitelé často získávají produkty nebo služby, aby uspokojili potřebu nebo prostě kvůli emocím, které k danému produktu nebo službě mají. Není proto vhodné pouze zdůrazňovat vlastnosti produktu. Místo toho by se prodejci měli zaměřit na prodej výhod produktu nebo služby kupujícímu. (Hinson, Adeola a Amartey, 2019)

Spotřebitelé nesnáší a odmítají techniky prodeje pod tlakem - každý z nás má zkušenost s pocitem tlaku při nákupu produktu nebo služby. Tato zkušenost je nepříjemná a nevede kupujícího k opakování nákupu od takových prodejců. Nejúspěšnější strategií pro jakéhokoliv expertního prodejce je přijmout jak nízkotlaké, tak vysokotlaké prodejní techniky dle potřeby. (Hinson, Adeola a Amartey, 2019)

Rozpoznáním a oceněním problémů, kterým čelí potenciální zákazníci a aktivním hledáním řešení těchto problémů, se mohou prodejci stát efektivnějšími.

OSOBNÍ PRODEJ

Je jednou z nejstarších komunikačních technik praktikovaných společnostmi. Je považován za jeden z nejlepších marketingových nástrojů kvůli zapojení lidského prvku (prodejce), který pomáhá budovat dlouhodobý vztah se zákazníkem (je vhodná podpora dalšími nástroji komunikačního mixu). V mnoha průmyslových odvětvích bývá nejúčinnější metodou prodeje.

Typy prodeje (Singh, 2016):

1. Na základě prodáváného produktu: průmyslový (B2B), maloobchodní (B2C), služby.
2. Na základě toho, komu prodáváme: prodej maloobchodníkům, prodej velkoobchodníkům.
3. Na základě použité metody: osobní prodej tváří v tvář, telefonický prodej, online prodej.

Následující schéma zachycuje základní fáze procesu osobního prodeje platné především pro trhy B2B. Na spotřebitelském trhu je průběh osobního prodeje podobný, ale některé fáze mohou být zkráceny nebo vynechány. (Kotler et al., 2007)

Obrázek č. 6.1 Proces osobního prodeje



Zdroj: Kotler et al., 2007; vlastní úprava

Zásady, které je vhodné dodržovat v případě osobního prodeje:

- individuální přizpůsobení komunikace charakteru a požadavkům každého zákazníka,
- hledáme pro zákazníka vhodná řešení a to z jeho pohledu, nesnažíme se pouze prodat nabízený produkt,
- nezapomínáme na vhodně zvolené oblečení, stisk ruky, gestikulaci, vizitky, způsob mluvy a úsměv.

Ačkoliv je osobní prodej nejúčinnějším způsobem prodeje, mnohdy další způsoby prodeje jako telemarketing nebo online prodejní kanály pomáhají zvýšit efektivitu osobního prodeje. Často telemarketing a online prodej mohou fungovat jako samostatné prodejní kanály a doplňovat osobní prodejní kanály. Příklady telemarketingu zahrnují společnosti nabízející kreditní karty nebo bankovní společnosti, které svým zákazníkům předkládají nabídky koupě pojištění nebo kreditních karet. Teleprodejní kanály jsou více užitečné tam, kde jsou vyžadovány nižší dovednosti, takže méně trénovaní zaměstnanci procesů v outsourcingu obchodních procesů mohou být naučeni provádět cross-selling, zatímco poskytují zákaznický servis existujícím zákazníkům finančních produktů/služeb. (Singh, 2016)

6.3 Východiska plánování

Při plánování vycházíme z určitých předpokladů, ze zkušeností z minula a z analýzy různých faktorů, avšak v obchodě je velmi problematické a v praxi téměř nemožné odhadnout přesně budoucí vývoj obchodu (Žúrková, 2007). Zkušenosti větších zahraničních firem potvrzují, že se v obchodě běžně plánuje v delších časových horizontech od 3 do 5 let. Také menším podnikům se doporučuje uvažovat o budoucnosti alespoň pěti let. (Starzyczná, 2014)

Při dlouhodobějším plánování by se však podle Starzyczné (2014) nemělo jednat o plánování detailního plánu, ale spíše o poznání trendů týkajících se:

- postavení obchodní organizace na trhu, udržení či vylepšení její pozice,
- charakteru organizačně právní formy, jejího zachování či změny vyvolané růstem firmy,
- umístění maloobchodní a distribuční sítě,
- posouzení prostorových a personálních kapacit pro zachování zisku,

- nákladovosti.

PROCES PLÁNOVÁNÍ PRODEJE

V obecném pojetí je plánování součástí řídicího procesu, který se skládá z několika fází. Plánování prodeje zahrnuje podle Dutta (2011) osm fází, a to zhodnocení současné situace, stanovení cílů, určení tržního potenciálu, prognózování prodeje, výběr strategií, rozpočtování, implementaci a řízení prodeje.

V první fázi je třeba provést hodnocení a analýzu toho, kde je organizace dnes a kde bude, pokud nebudou provedeny žádné změny. Perspektiva (stanovisko budoucnosti) může být získána přezkoumáním minulé výkonnosti organizace a posouzením jejího pokroku vůči konkurenci a jejímu úspěchu při dosahování stanovených cílů. (Dutta, 2011)

Následuje fáze stanovení cílů, kdy se využívá studie prostředí (SWOT analýza). **Vnitřní** (SW – silné a slabé stránky společnosti) a **vnější** (OT – příležitosti a ohrožení plynoucí z externího prostředí) **faktory prostředí** jsou řádně vyhodnocovány, aby se zjistilo, do jaké míry pomohou při dosahování cílů. Specifické faktory patřící do vnějšího prostředí retailingu, které by měly tyto organizace zahrnout do svého zkoumání, jsou uvedeny v následující tabulce. Specifické faktory pro velkoobchod se samozřejmě mírně liší, vzhledem k tomu, že velkoobchod je založen na nákupu zboží ve značných objemech a jeho následný prodej bez podstatných úprav dalším podnikatelským subjektům pro jejich činnost (Mulačová a Mulač, 2013).

Tabulka č. 6.1 Vnější faktory ovlivňující plánování v retailingu

Vnější faktory	Konkrétní oblasti ovlivňující plánování
DEMOGRAFICKÉ FAKTORY	Populace, struktura domácností, potenciál růstu počtu obyvatel, životní styl spotřebitelů, příjmový potenciál, věková a vzdělanostní struktura, zaměstnání
DOPRAVA A DOSTUPNOST	Počet a typ vozidel v oblasti, přístup vozidel na místo prodejny, počet a typ chodníků a přechodů pro chodce, dostupnost hromadné dopravy, přístupnost dálnice, úroveň přetížení ulice, přítomnost fyzických bariér pro vstup do prodejny
MALOOBCHODNÍ KONKURENCE	Počet a typy prodejen v oblasti, analýza klíčových hráčů v oblasti, konkurenceschopnost ostatních obchodníků, počet a umístění přímých konkurentů v oblasti, možnost společné propagace s místními obchodníky
LOKALITA	Počet dostupných parkovacích míst, vzdálenost parkovacích ploch, snadnost přístupu dodávky/nákladního vozidla, viditelnost místa z ulice, historie místa, velikost a tvar pozemku, snadnost přístupu handicapovaných zákazníků, bezpečnostní omezení budovy, typ zóny, omezení užívání značení

NÁKLADY

Podmínky pronájmu, základní platby za pronájem, délka pronájmu, místní daně, provoz a údržba budovy, omezující klauzule v pronájmu, členství v místním sdružení obchodníků, dobrovolné předpisy místních obchodníků

Zdroj: Dunne et al., 2014; vlastní úprava

Silné a slabé stránky jsou pak posuzovány tak, aby formulovaly proveditelné a užitečné plány (Dutta, 2011). Cíle by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické (vzhledem ke zdrojům), časově ohraničené (Steffens, 2015), a vymezené v rámci cíle společnosti (Dutta, 2011).

Fáze prognózování prodeje zahrnuje stanovení objemu prodeje, kvalitu a design produktu pro celkový trh a pro jednotlivé trhy na základě předvídání. Prognóza prodeje se provádí na základě záznamů o tržbách za minulý rok podle území, místních podmínek na každém trhu a informací o silných a slabých stránkách společnosti. Údaje jsou sestaveny na ústředí společnosti a konkrétní prognóza se provádí o očekávaném objemu prodeje. Pravděpodobné účinky všech faktorů jsou posuzovány s cílem určit jejich vliv na objem prodeje pro každý jednotlivý trh. (Dutta, 2011)

Jakmile jsou stanoveny cíle a provedena prognóza prodeje, tak je dalším krokem výběr strategií, tedy určení způsobu, jak vytýčených cílů dosáhnout. Strategická rozhodnutí dávají organizaci celkový akční plán, pomocí něhož je společnost schopna lépe uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků, využít slabých stránek svých konkurentů a těžit ze svých silných stránek. (Dutta, 2011)

Následujícím krokem je stanovení rozpočtu, tedy stanovení jednotlivých zdrojů (peněžní, materiální, pracovní síla) odhadovaných plánovači. Cílem rozpočtu je celkově koordinovat a kontrolovat zdroje společnosti během období, na které se vztahuje prognóza prodeje.

Fáze implementace se týká konkrétních činností, které mají být v budoucnu prováděny. V této fázi se určuje pořadí, v jakém budou konkrétní činnosti provádět prodejci, a rozhoduje o zdrojích, které mají být rozděleny mezi prodejní síly a pobočky. Implementace může zahrnovat klasifikaci zákazníků, důraz na produktovou řadu, prodejní přístup a nové návrhy prodejních způsobů.

Poslední fází je kontrola prodeje, jelikož plánovací proces vyžaduje vestavěné monitorovací zařízení, které pomůže managementu při kontrolování plánovaných kroků v sestaveném plánu. Monitorovací zařízení by mělo provádět pravidelná měření, která budou kontrolovat pokrok směrem ke konkrétním cílům a odhalovat odchylky v čase tak, aby se mohly přijmout nápravná opatření a skutečnost se znovu shodovala se stanoveným plánem. Pokud je to možné, tak by tato měření měla být kvantitativního charakteru. (Dutta, 2001)

Plánování je klíčovým nástrojem řízení, který slouží k upravování a směřování strategických, taktických a operativních aktivit firmy. K vytváření konkrétních plánů využíváme různé metody plánování a předpovídání.

6.4 Metody plánování a prognózování

Firmy jsou nuceny prognózovat, aby mohly naplánovat například své investice, nabízet nové produkty a služby nebo rozhodnout o ukončení prodeje některých z nich. Proces prognózování prodeje je pro většinu firem kritický. Mezi klíčová rozhodnutí, která jsou z něj odvozena, patří požadované množství a skladba zaměstnanců, komunikační mix, či investice do prodejní kapacity. (Dutta, 2011)

Vytváření prodejní prognózy je náročný úkol, který je pro nové obchodníky obzvláště složitý, protože nemají k dispozici historická data.

Metody prognózování lze rozdělit do dvou základních skupin, tedy na metody kvalitativní a metody kvantitativní.

KVALITATIVNÍ METODY

Tento typ metod je specifický opíráním se o subjektivní názory nebo úsudky (Dutta, 2011). Do kvalitativních metod používaných pro prognózování v obchodě se používá soud názorů vedoucích pracovníků, Delfská metoda, sčítání prodejní síly a výzkum spotřebitelů a jeho potřeb. Tyto metody jsou hlouběji specifikovány v následujících odstavcích.

Soud názorů vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci (vedoucí prodejen, skladů, nákupčí, vedoucí prodeje atd.) se scházejí za účelem výměny názorů a zkušeností, které využijí pro odhad plánu prodeje (Starzyczná, 2014).

Každý stanovený vedoucí pracovník ve skupině je požádán o poskytnutí odhadu budoucích prodejů s písemným odůvodněním, přičemž názory jsou poté shromažďovány a analyzovány na schůzích skupiny. Výhodou soudu názorů vedoucích pracovníků je jednoduchost, avšak tato metoda může být pro vedoucí pracovníky časově náročnější. (Dutta, 2011)

Delfská metoda

Je modifikací soudu názorů vedoucích pracovníků, kteří své hodnocení připravují individuálně nikoli na společné schůzce. Předložené návrhy se pracovníkům několikrát vrací k posouzení, v posledním kole se přijímá rozhodnutí. (Starzyczná, 2014)

Tato metoda má oproti soudu názorů vedoucích pracovníků výhodu v tom, že eliminuje skupinový tlak, který je typický při setkání vedoucích pracovníků (Dutta, 2011).

Metoda sčítání prodejní síly

Používá se v přímém marketingu, kde prodejci přicházejí s realistickými odhady budoucího prodeje zboží svého tržního segmentu (Starzyczná, 2014). Hlavní nevýhodou této metody je skutečnost, že prodejci mohou být špatným odhadcem ohledně budoucí prodejní úrovně nebo tržních podmínek (Dutta, 2011).

Výzkum spotřebitelů a jeho potřeb.

V této metodě se jedná o prognózu vytvořenou průzkumem limitované a dobře definované skupiny kupujících. Nevýhodou této metody je, že zákazník nemusí vždy dělat to, co říká a plánuje. Chování zákazníka při nákupu se totiž může měnit v reakci na změny v prostředí. (Dutta, 2011)

KVANTITATIVNÍ METODY

Tento typ metod je specifický tím, že se v nich používají statistické metody (Dutta, 2011). Pro statistické výpočty se využívají údaje o prodeji zboží z minulých let (Starzyczná, 2014). Mezi kvantitativní metody zahrnujeme adaptivní metody prognózování, analýzu časových řad, exponenciální vyrovnávání a v neposlední řadě regresní a korelační analýzu. Tyto metody můžeme rozdělit do dvou skupin na projektování trendů a kauzální modely (Burstiner, 1991).

1. Projektování trendů

Metody patřící do této skupiny vycházejí z trendů několika předchozích let. Jestliže se projevuje vzestupný trend, pak se tato hodnota promítne i do odhadu příštího roku a naopak. Mezi metody projektování trendů patří adaptivní metody prognózování, exponenciální vyrovnávání a analýza časových řad. (Starzyczná, 2014)

Adaptivní metody prognózování

Využívají klouzavé průměry, které přes svoji jednoduchost mohou poskytovat dobré výsledky a kvalitní předpovědi (Burstiner, 1991).

Analýza časových řad

Analýza časových řad je projekce průměrného přírůstku změn prodeje do budoucnosti (Dutta, 2011). Může být prováděna z několika pohledů najednou, a to dle složky trendu, dle hospodářského cyklu, dle sezónnosti a mimořádných událostí (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007). Jednotlivé prvky časové řady lze specifikovat následovně (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007):

- **Trend** – dlouhodobý směr, sleduje vzestupnost či sestupnost objemu tržeb ovlivněnou změnami technologie, poptávky po určitém sortimentu apod.,
- **Hospodářský cyklus** – střednědobý směr, zohledňuje důsledek všeobecné ekonomické rovnováhy,

- **Sezónnost** - ovlivňuje každoroční prodejní průběh v hodinách, týdnech či měsících podle prodávaného sortimentu,
- **Mimořádné události** - patří mezi ně klimatické podmínky, přechodné módní záliby, stávky, povstání, války, paniky. Jejich vliv na uplynulý prodej musí být z údajů odstraněn, aby výsledky prognózování nebyly zkreslené.

2. Kauzální modely

Tento typ metod prognózování hledá kauzální neboli příčinné vztahy vysvětlující důvody dosavadního vývoje prodeje. Do tohoto typu metod řadíme regresní a korelační analýzu.

Regresní analýza

Cílem regresní analýzy je identifikovat faktory, které ovlivňují nebo jsou úzce spojeny se změnami prodeje. Jednoduchá regrese je prognostická technika používající pouze jednu nezávislou proměnnou, zatímco více regresí používá dvě nebo více nezávislých proměnných. (Dutta, 2011)

Regresní (korelační) analýza vztahuje tržby z prodeje zboží jako závisle proměnnou k jiným nezávisle proměnným (Starzyczná, 2014). Mezi nezávisle proměnné obecně řadíme ekonomické ukazatele, které Burstiner (1991) rozděluje na ukazatele směrné, shodné nebo opožděné. Tyto ukazatele lze specifikovat následovně:

Směrné ukazatele

Pohyb směrných ukazatelů předchází změnám v prodejní aktivitě obyvatelstva (např. pokles či vzestup produktivity práce, vývoj v příjmech obyvatelstva, spotřební údaje) (Burstiner, 1991). Směrnými ukazateli se zabývá mnoho firem (Starzyczná, 2014). Tyto ukazatele jsou označovány jako indikátory budoucího vývoje, které se mění stejným směrem, ale o něco dříve než tržby (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007). Příkladem může být prodejna stavebnin, která může zohlednit při plánování tržeb schválení podpory bytové politiky vlády (Starzyczná, 2014).

Shodné ukazatele

Tyto ukazatele se mění zároveň se skutečnými tržbami (např. ukazatel hrubého národního produktu, zisk firmy) (Burstiner, 1991).

Opožděné ukazatele

Pohyb opožděných ukazatelů je zpožděný za změnami tržeb (např. diskontní úroková sazba, poměr zásob k tržbám z prodeje zboží) (Burstiner, 1991).

6.4.1 OBECNÉ PŘÍSTUPY K PLÁNOVÁNÍ

Při plánování prodeje používají společnosti tři běžné plánovací techniky, které mají své výhody i nevýhody. Tyto tři přístupy k plánování a možnosti jejich ovlivnění se obvykle odvíjejí od oboru podnikání, systému a způsobu správy společnosti a převládající podnikové kultury (Fotr, 2012). Mezi zmíněné přístupy řadíme:

Metoda shora dolů - management provede nejprve vyhodnocení celkové ekonomické situace a cílů firmy v souladu s její strategií, pak pokračuje hodnocením minulých i současných výkonů firmy a přihlíží ke všem změnám v okolí i uvnitř firmy (cíle strategie, plán). Plán se rozpisuje od vrcholu na jednotlivé organizační články firmy až k základní jednotce, kterou je prodejna či sklad. Nevýhodou této metody může být přílišná vzdálenost TOP managementu od prodejen a velmi citlivých lokálních vlivů v jejich okolí. (Starzyczná, 2014)

Metoda zdola nahoru - je alternativní metodou, tzv. metodou stavby. Vedoucí prodejen, ve spolupráci s výkonným personálem připraví odhad budoucího prodeje a předávají ho ke zpracování vyšším stupňům řízení. Jednotlivé odhady se pak shromažďují v sídle společnosti. Zde se sčítají a jsou posuzovány vrcholovým managementem. Výhodou je, že ti, co jsou nejlépe seznámeni s obchodem, jeho zákazníky a zázemím, mohou lépe odhadnout budoucí vývoj každé jednotky. Nevýhodou však může být záměrné zkreslování budoucích výsledků s cílem vylepšit si pozici pro odměňování a prémiování v případě podhodnocení plánu. (Starzyczná, 2014)

Metoda obousměrného plánování – v této metodě se jedná o kombinaci obou přístupů. Plánování tedy probíhá synchronně jak shora dolů, tak zdola nahoru. Vzniklé odchylky mezi oběma směry jsou průběžně vyhodnocovány a korigovány, přičemž tato metoda vnáší do systému důležitý zpětnovazebný prvek. Hlavní výhodou metody je, že je přesnější, nežli výše zmíněné metody, avšak za nevýhodu můžeme považovat větší časovou náročnost a vyšší nároky na odborné schopnosti manažerů. (Fotr, 2012)

6.5 Plán prodeje a odhad koupěschopné poptávky

Plánování prodeje a odhad koupěschopné poptávky probíhá u maloobchodu a velkoobchodu odlišně. Plán prodeje je základní nástroj prodejní politiky společnosti, přičemž stanovuje výkony, které podle druhů a jejich rozsahu budou nebo mají být v daném plánovacím období realizovány (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

Základním článkem plánování prodeje na úrovni maloobchodu je maloobchodní jednotka. Plánování prodeje se liší podle toho, v jakém stádiu životního cyklu se prodejna nachází. Jinak postupujeme, jestliže se jedná o prodejnu již zavedenou na trhu a jinak, jestliže otevíráme novou prodejnu. Také na úrovni velkoobchodního článku se plánování liší podle toho, zda se jedná o zavedenou jednotku nebo nově vzniklý velkoobchod. (Starzyczná, 2014)

V této podkapitole bude nejprve popsán plán prodeje u zavedené maloobchodní jednotky a nově zřízené maloobchodní jednotky. Následně bude specifikováno plánování prodeje na úrovni velkoobchodu.

6.5.1 PLÁN PRODEJE V PŘÍPADĚ ZAVEDENÉ MALOOBCHODNÍ JEDNOTKY

Pokud plánujeme prodej u zavedené prodejny, tak je nutné znát obrat prodeje za minulý rok, trend a hospodářský cyklus. Specifikace východisek plánování prodeje u zavedené maloobchodní jednotky dle Starzyczná (2014):

- **obrat minulého roku** (celkově i dle struktury, fyzicky i hodnotově),
- **trend** (je ovlivněn celkovými ekonomickými podmínkami firmy a její strategií, očekávanými změnami ve vlastní prodejně, změnami oddělení, organizací práce a obchodní technologií, změnou formy prodeje, výběrem zboží atd.),
- **hospodářský cyklus** (odráží makroekonomické změny v okolí v tom nejširším slova smyslu s dopadem na akční rádius prodejny, jeho demografii a potenciál a konkurenci atd.).

Pro výpočet plánu prodeje v případě zavedené maloobchodní jednotky lze tedy využít následující vzorec (Starzyczná, 2014):

$$MO_t = MO_{t-1} \pm HC \text{ nebo } MO_t = MO_{t-1} \times I_t \times I_{HC} \quad (9)$$

Kdy jednotlivé složky vzorce znamenají:

MO_t	plánovaný obrat (v Kč nebo fyzických jednotkách),
MO_{t-1}	obrat loňského roku (v Kč nebo fyzických jednotkách),
T	trend,
HC	hospodářský cyklus,
I_T	index trendu,
I_{HC}	index hospodářského cyklu.

Pro lepší pochopení vzorce jsou připojeny dva řešené zadání. První ukazuje výpočet odhadu plánu prodeje u společnosti zabývající se prodejem dronů při očekávané recesi, zatímco druhý osvětluje výpočet odhadu plánu prodeje u společnosti zabývající se prodejem bot při očekávané konjunktúře.



ŘEŠENÁ ÚLOHA – PLÁN PRODEJE U ZAVEDENÉ MOJ

První zadání: Společnost zabývající se prodejem dronů prodala v minulém roce 356 dronů a chce provést prognózu prodaných dronů v prosinci tohoto roku. Dlouhodobý trend vykazuje desetiprocentní růst prodaných dronů za rok. V tomto roce se však očekává recese, což zřejmě povede k tomu, že celkový počet bude jen 95 % očekávaných prodaných dronů podle dlouhodobého trendu. Prosinec bývá v prodeji dronů nadprůměrný, jeho sezónní index je 1,3. Společnost neočekává žádné nepředvídané události. Kolik dronů tato společnost prodá v prosinci tohoto roku?

Výpočet:

Trend:

$$MO_t = MO_{t-1} \times IT$$

$$MO_t = 356 \times 1,1$$

$$MO_t' = 391,6 \text{ dronů}$$

Hospodářský cyklus:

$$MO_{t''} = MO_t' \times IHC$$

$$MO_{t''} = 391,6 \times 0,95$$

$$MO_{t''} = 372,02 \text{ dronů}$$

Sezónnost:

Průměrný měsíční prodej:

$$MO_{12} = 372,02 / 12 = 31 \text{ dronů}$$

$$\text{Měsíc prosinec: } 31 \times 1,3 = 40,3 \text{ dronů}$$

Odpověď: Za celý rok plánuje firma prodat cca 372 dronů. Odhad prodaných dronů za měsíc prosinec se pohybuje kolem 40 kusů. (Adaptováno z: Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007)

Druhé zadání: V minulém roce prodala maloobchodní firma zabývající se prodejem značkové obuvi 79 600 párů bot. V letošním roce chce firma provést určité provozní změny (např. redukce nerentabilních stylů), které sníží tržby cca o 2 %. Mírná konjunktura v prodeji obuvi může zvýšit prodej o 3 %. Kolik párů bot prodá firma v prosinci tohoto roku, který má sezónní index 1,3?

Výpočet:

Trend:

$$MO_t = MO_{t-1} \times IT$$

$$MO_t = 79\,600 \times 0,98$$

$$MO_t' = 78\,008 \text{ párů bot}$$

Hospodářský cyklus:

$$MO_{t''} = MO_t' \times IHC$$

$$MO_{t''} = 78\,008 \times 1,03$$

$$MO_{t''} = 80\,348,24 \text{ párů bot}$$

Sezónnost:

Průměrný měsíční prodej:

$$MO_{12} = 80\,348,24 / 12 = 6\,695,7 \text{ párů bot}$$

$$\text{Měsíc prosinec: } 6\,695,7 \times 1,3 = 8\,704,41 \text{ párů bot}$$

Odpověď: Za celý rok plánuje firma prodat cca 80 348,24 párů bot. Odhad prodaných párů bot v prosinci se pohybuje kolem 8 704 kusů. (Adaptováno z: Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007)

6.5.2 PLÁN PRODEJE PRO NOVĚ ZŘÍZENOU MALOOBCHODNÍ JEDNOTKU

Pro plánování prodeje u nově zřízené prodejny vycházíme z vymezení zájmové spádové oblasti (akční rádius, počet potenciálních zákazníků) a odhadu plánu prodeje, do kterého spadá zvolený sortiment, průměrný spotřební výdaj, odhad kupní síly, míra realizace výdajů obyvatelstva, konkurenční podmínky, průzkum trhu, či analogie jiných prodejen. (Starzyczná, 2014)

Východiska sestavení plánu znázorňuje následující vzorec (Starzyczná, 2014):

$$MO_t = O_{lk} \times V_o \times I_{MR} \times I_{KS} \quad (10)$$

Kdy jednotlivé složky vzorce znamenají:

MO_t	očekávaný maloobchodní obrat,
O_{lk}	obyvatelstvo akčního rádia (potenciální zákazníci),
V_o	průměrný spotřební výdaj,
I_{MR}	index míry realizace výdajů obyvatelstva,
I_{KS}	index kupní síly.

Odhad konkurence je prováděn podle míry jejího zasahování do akčního rádia prodejny. K vyhodnocení situace využijeme terénního průzkumu preferencí zákazníků a odhadu výkonu konkurence. Podle velikosti prodejní jednotky konkurence možno odhadnout její výkon na m² prodejní plochy a tedy sílu ohrožení. Pro začátek se doporučuje přijmout pesimističtější variantu. (Starzyczná, 2014)



PRO ZÁJEMCE – PLÁNY PRODEJE U VELKOOBCHODU

PLÁN PRODEJE V PŘÍPADĚ ZAVEDENÉHO VELKOOBCHODU

U zavedené jednotky postupujeme tak, že obrat minulého roku upravíme o příslušné trendy, stádium hospodářského cyklu a provedeme výzkum týkající se současných a potenciálních zákazníků. (Starzyczná, 2014)

Na rozdíl od maloobchodu zde musíme přidat také průzkum trhu. Specifikace východisek plánování prodeje u zavedeného velkoobchodu jsou dle Starzyczné (2014) následující:

- **Obrat minulého roku** - celkem a ve struktuře,
- **Trend** - celkové ekonomické podmínky firmy, uvažované změny skladové technologie a organizace práce, využití kapacity skladu, úroveň dopravního parku,
- **Hospodářský cyklus** - změny v okolí jednotky v užším i širším slova smyslu,

- **Průzkum trhu** - současní i potenciální zákazníci, jejich požadavky, změny smluv, konkurence apod.

PLÁN PRODEJE PRO NOVĚ ZŘÍZENÝ VELKOOBCHOD

V případě nově zavedené jednotky je nutné provést průzkum trhu potencionálních zákazníků. Metody plánování se mohou použít stejné jako u maloobchodu. Sumarizace plánu probíhá na středním stupni řízení na úrovni marketingového a prodejního oddělení. (Starzyczná, 2014)

6.5.3 CENOTVORBA IMPORTOVANÉHO PRODUKTU

Znalost cenové struktury pro dovážené zboží umožňuje určit vhodnou cenu, která by měla být účtována za zboží a se kterou můžeme pracovat v plánech prodeje. Cenová struktura v následující případové studii by mohla být použita jako obecný průvodce. Jedná se o přehled všech nákladů, které jsou spojeny s importem zboží do určité destinace, až do okamžiku, kdy zboží dorazí na určené místo (například do skladu nebo přístavu v cílové zemi). V tomto příkladu se jedná o všechny náklady spojené s importem zboží z Keňské republiky na Floridu.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – PŘEHLED NÁKLADŮ U IMPORTU PRO CENOTVORBU



Přehled nákladů, DM Import Company, Davie, Florida

Dodavatel: V. Maundo, Nairobi, Keňa

Množství: 150 vyřezávaných soch Makonde

Hrubá prodejní cena

Hrubá prodejní cena: \$3,500.00

Méně sleva za hotovost (15%): \$525.00

Čistá prodejní cena: \$2,975.00

Náklady na dopravu

Kupní cena: \$2,975.00

Balení: -----

Vnitrostátní přeprava: -----

Clo \$2,975 – (pojištění [\$50] + přepravné [800]) = 7% (\$2,125.00): \$148.75

Makléřské a bankovní poplatky: \$160.00

Poplatek za celní záruku: \$50.00

Poplatek za zpracování zboží: \$8.00

Poplatek za údržbu přístavu: \$2.00

Celkové náklady na dopravu (CIF Miami): \$3,343.75

Výdaje

Reklama: -----

Přebalování: \$15.00

Úroky: \$10.00

ABI (poplatek za automatické rozhraní makléře): \$10.00

Celkové náklady a výdaje na dopravu: \$3,378.75

Jednotkové náklady: \$22.52 za položku

Doporučená prodejní cena: \$45.00

Čistý zisk

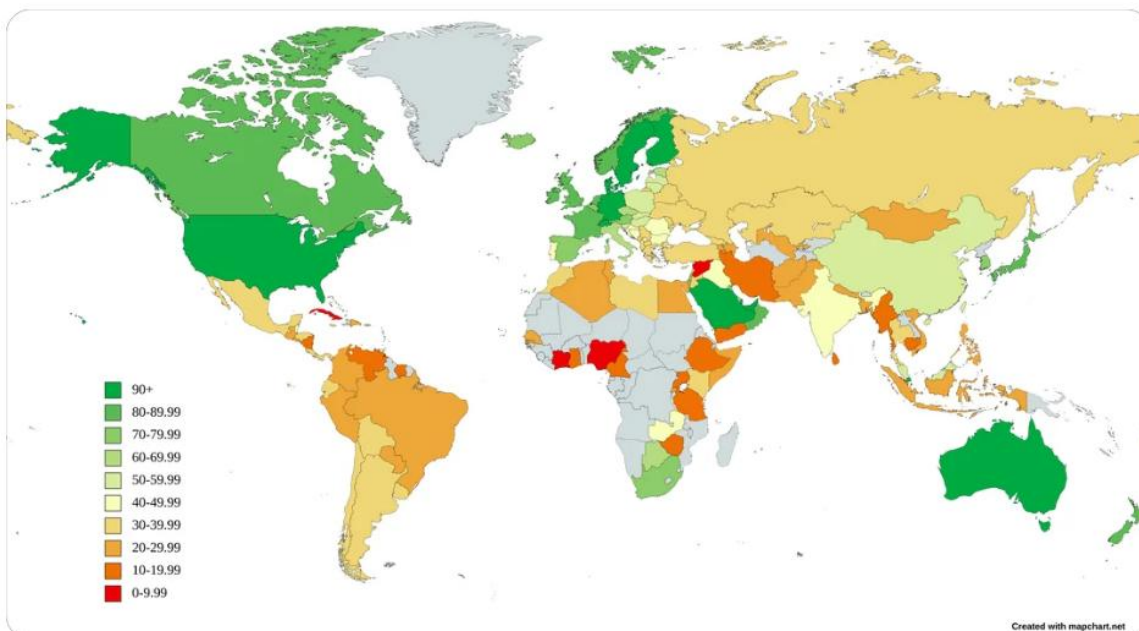
\$6,750 ($\45×150) – \$3,378.75 (22.52×150) = \$3,371.25

Poznámka: Marže je obecně 60 až 100 procent pro spotřební zboží; 20 až 30 procent pro průmyslové zboží; 250 až 300 procent pro zásilkové objednávky.

6.5.4 KUPNÍ SÍLA A ODHAD KOUPEŠCHOPNÉ POPTÁVKY

V rámci plánování marketingových, obchodních a rozvojových aktivit v jednotlivých oblastech může obchodní manažer využívat index kupní síly. Je také důležitým komparativním pohledem na konkrétní území.

Obrázek č. 6.2 Index kupní síly z pohledu jednotlivých zemí (2022)



Zdroj: Webový portál LankaTruth . [online] [vid. 2. dubna 2024]. Dostupné z <https://lankatruth.com/en/?p=21399>

Místní kupní síla ukazuje relativní kupní sílu při nákupu zboží a služeb v daném místě za průměrnou čistou mzdu v tomto místě. Například, pokud je domácí kupní síla 40, tak podle informací z obrázku č. 6 můžeme říci, že obyvatelé daného místa s průměrnou mzdou si mohou dovolit koupit v průměru o 60 % méně zboží a služeb než obyvatelé New Yorku s průměrnou mzdou.

V úrovni distribuce může být cenový průzkum zaměřen na sledování cenových indexů a identifikaci jednotlivých konkurenčních strategií výrobců. Cenový průzkum může být rozšířen o porovnání uváděných cen ve vztahu ke kvalitě, kterou výrobky představují a je založen na porovnání průměrných cen jednotlivých výrobků (přepočítané na srovnatelnou velikost balení výrobku).

ODHAD KOUPEŠCHOPNÉ POPTÁVKY

Odhad poptávky je proces předpovídání, za kolik budou spotřebitelé kupovat výrobek nebo službu při různých cenách, příjmech, vkusu a dalších faktorech. Je to důležitý nástroj pro podniky, který jim umožňuje porozumět jejich trhům, optimalizovat cenové strategie a získat konkurenční výhody.

Jedná se o základní úlohu v maloobchodním provozu a řízení tržeb, která poskytuje vstupní údaje pro modely řízení zásob, sortimentu a optimalizace cen.

Byly navrženy různé modely poptávky, včetně klasického multinomického logitového modelu (MNL) a jeho variant, a také nové modely, jako je model Markovova řetězce a modely založené na pořadí a exponenciální modely. K odhadu těchto modelů poptávky se používají odhadovací algoritmy, jako jsou kritéria maximální věrohodnosti a nejmenších čtverců. Cílem je pochopit kvalitu a vypovídací schopnost různých modelů výběru a metod odhadu a určit provozní prostředí vhodné pro jejich implementaci. (Berbeglia et al., 2021)

Spolehlivý odhad poptávky je klíčový pro zodpovězení otázek týkajících se tržní síly, fungování trhu a provádění výzkumu v průmyslové organizaci a dalších oblastech ekonomie.

OTÁZKY



1. Co je hlavním cílem řízení prodejních procesů?
2. Co jsou to klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a jaké v rámci obchodní činnosti můžeme využít?
3. Jaký je význam průměrné hodnoty obchodu?
4. Proč je důležité sledovat průměrnou dobu uzavření obchodu?
5. Jaké jsou hlavní metody plánování prodeje?
6. Jaké jsou výhody a nevýhody metody plánování „shora dolů“?
7. Jaké faktory je nutné zvážit při výpočtu odhadu plánu prodeje u zavedené maloobchodní jednotky a jaký vzorec lze použít k určení plánovaného obrátu?

8. Jaký je postup při sestavování plánu prodeje u nově zřízené maloobchodní jednotky a jaké vstupní údaje jsou nezbytné pro tento odhad?
9. Co je to cenotvorba importovaného produktu?
10. Jaký je význam odhadu koupěschopné poptávky?



SHRNUTÍ KAPITOLY

Šestá kapitola se zaměřuje na klíčové aspekty plánování a řízení prodejních procesů, které jsou zásadní pro úspěch obchodních operací. Řízení prodeje zahrnuje nejen tvorbu prodejních plánů, ale také optimalizaci obchodních činností, řízení vztahů se zákazníky a využití klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které pomáhají měřit efektivitu prodejních týmů. Kapitola také zdůrazňuje důležitost prognózování prodeje, což zahrnuje využití různých metod, jako jsou kvalitativní a kvantitativní metody, které umožňují firmám předvídat budoucí prodejní výkony. Kvalitativní metody zahrnují např. Delfskou metodu nebo soud názorů vedoucích pracovníků, zatímco kvantitativní metody zahrnují analýzu časových řad a regresní analýzu.

Plánování prodeje se liší podle typu obchodní jednotky, tedy zda se jedná o zavedenou nebo nově zřízenou maloobchodní jednotku. U zavedených prodejen je důležité vycházet z historických dat a ekonomických trendů, zatímco u nových jednotek je třeba zohlednit demografické a ekonomické faktory v cílové oblasti.

Kapitola se dále věnuje cenotvorbě importovaných produktů, která zahrnuje kalkulaci všech nákladů spojených s dovozem, a také odhadu koupěschopné poptávky, což je klíčové pro stanovení cen a plánování prodeje. Tato kapitola tak poskytuje komplexní pohled na nástroje a metody, které firmy mohou použít pro efektivní řízení a plánování prodejních aktivit, což je nezbytné pro dosažení obchodních cílů a dlouhodobého růstu.



ODPOVĚDI

1. Hlavním cílem je optimalizace a efektivní řízení prodejních aktivit, aby byly dosaženy stanovené obchodní cíle a zajištěna dlouhodobá úspěšnost organizace.
2. KPI jsou metriky, které hodnotí výkon obchodníků a manažerů, například počet uzavřených obchodů, průměrná hodnota obchodu, a průměrná doba uzavření obchodu.
3. Průměrná hodnota obchodu udává průměrnou výši finančního objemu, který obchodník uzavře v rámci obchodního případu.
4. Průměrná doba uzavření obchodu pomáhá určit, jak dlouho trvá uzavření obchodního případu, což je důležité při plánování a optimalizaci prodejních aktivit.

5. Hlavní metody zahrnují metodu shora dolů, metodu zdola nahoru a metodu obousměrného plánování.
 6. Výhodou metody shora dolů je centrální řízení a koordinace, nevýhodou je možná vzdálenost TOP managementu od lokálních podmínek.
 7. Při výpočtu odhadu plánu prodeje u zavedené maloobchodní jednotky je třeba zvážit několik klíčových faktorů, mezi které patří obrat minulého roku, trend a hospodářský cyklus. Pro výpočet plánovaného obratu se používá vzorec $MO_t = MO_{t-1} \times I_T \times I_{HC}$. Tento vzorec umožňuje zohlednit jak historický výkon prodejny, tak očekávané ekonomické změny.
 8. Při sestavování plánu prodeje u nově zřízené maloobchodní jednotky se postupuje podle několika kroků, jimiž je: zjištění akčního rádia, tedy oblasti, kterou prodejna pokrývá a počet potenciálních zákazníků (vymezení zájmové spádové oblasti), stanovení průměrné výše výdajů na produkty, které budou v prodejně nabízeny (průměrný spotřební výdaj), posouzení ekonomické síly zákazníků v dané oblasti (odhad kupní síly), zjištění toho, jaký podíl z výdajů je pravděpodobné, že bude realizován v nové prodejně (míra realizace výdajů obyvatelstva). Následně se používá vzorec $MO_t = O_{lk} \times V_o \times I_{MR} \times I_{KS}$. Tento postup a vstupní údaje umožňují odhadnout potenciální prodejní výkon nové prodejny na základě regionálních ekonomických ukazatelů a charakteristik zákaznické báze.
 9. Jedná se o stanovení ceny pro importovaný produkt, která zohledňuje všechny náklady spojené s jeho dovozem do cílové země.
 10. Odhad koupěschopné poptávky je klíčový pro pochopení tržní síly a optimalizaci cenových strategií, což umožňuje efektivní plánování prodejních aktivit.
-

7 OBCHODNÍ OPERACE V OBLASTI NÁKUPNÍHO PROCESU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zabývá obchodními operacemi v oblasti nákupního procesu. Zaměřuje se na specifikaci nákupního marketingu, rozhodovací procesy, nákupní formy na B2B trhu, roli nákupčích, sestavení sortimentu, výběr dodavatelů, řízení vztahů s dodavateli, strategii získávání zdrojů, a právní předpisy související s nákupním procesem. Detailně popisuje jednotlivé kroky nákupního procesu, způsoby optimalizace vztahů s dodavateli a strategie globálního sourcingu.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Uvést základní principy nákupního marketingu v globálním kontextu.
 - Objasnit klíčové fáze nákupního rozhodovacího procesu v B2B prostředí.
 - Rozlišit mezi různými typy nákupních situací a jejich specifiky.
 - Vysvětlit roli a dovednosti nákupčích v maloobchodním prostředí.
 - Aplikovat zásady sestavování produktového sortimentu a vysvětlit jeho vliv na ziskovost firmy.
 - Analyzovat proces výběru dodavatelů a rozhodnout o vhodném dodavateli na základě vhodně zvolených kritérií pro jejich hodnocení.
 - Uvést právní aspekty nákupního procesu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Nákupní marketing, B2B trh, nákupní rozhodovací proces, globální sourcing, nákupčí, sortiment, diferenciační výhoda, výběr dodavatelů, řízení vztahů s dodavateli, off-shore sourcing, nákupní formy, dodavatelský řetězec, udržitelnost.

7.1 Specifikace nákupního marketingu

Na dnešním mezinárodním trhu společnosti často využívají **globální zásobování** (globální sourcing). Globální získávání zdrojů zahrnuje uzavírání smluv na nákup zboží a služeb od dodavatelů z celého světa. Globální zásobování vyžaduje, aby společnosti přijaly nové myšlení, některé dokonce musí reorganizovat své operace. Podniky, které získávají zdroje z více národních lokalit, by měly mimo jiné zefektivnit nákupní proces a minimalizovat cenové rozdíly způsobené náklady na pracovní sílu, cly, daněmi a kolísáním měn. (Kurtz et al., 2009)

Výstupem nákupního procesu je nákup zboží a služeb na podporu provozu firmy nebo výroby dalších produktů. Vztahy mezi nákupčími a prodejci zahrnují **spolupráci mezi společnostmi s cílem poskytnout výhody**, které jsou výhodné pro obě strany. Mezi tyto výhody mohou patřit (Boone a Kurtz, 2014):

- nižší ceny spotřebního materiálu,
- rychlejší dodání zásob,
- vyšší kvalita a spolehlivost,
- vlastnosti produktu na míru,
- výhodnější podmínky financování.

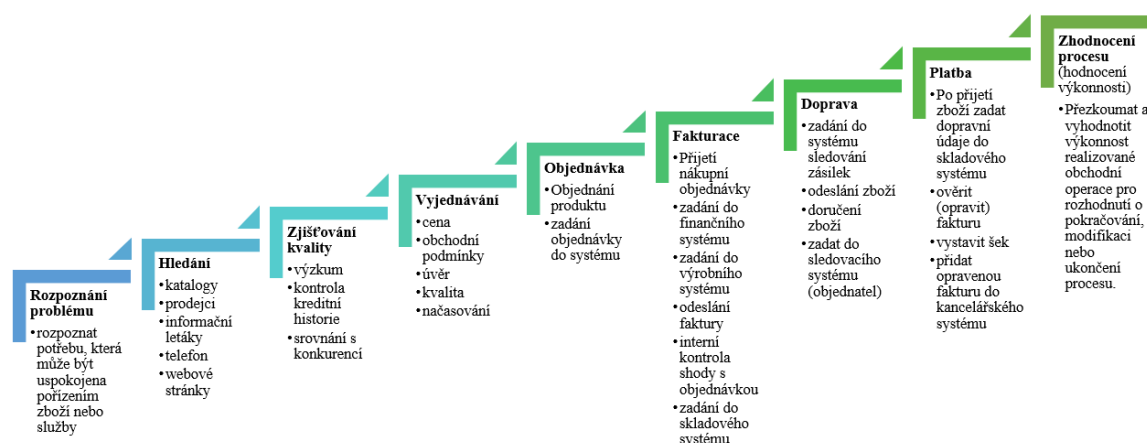
Pochopení dynamiky chování organizací je klíčové pro **identifikaci ziskových tržních segmentů, lokalizaci nákupních vlivů v rámci těchto segmentů a efektivní a účinné oslovení nákupčích** organizací s nabídkou, která odpovídá jejich potřebám (Hutt a Speh, 2017).

NÁKUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES

Základní charakteristikou nákupního procesu na B2B trhu je **důležitost budování a udržování úzkých a dlouhodobých vztahů**, což vede k usnadnění rozhodovacích procesů a zefektivnění nákupu (Hutt a Speh, 2009; Kaporcic et al., 2018).

Proces nákupu lze popsat jako způsob, jakým firmy nakupují zboží nebo služby, které potřebují pro další prodej nebo pro výrobu vlastních výrobků, které budou prodány koncovým zákazníkům. Jak je znázorněno na obrázku č. 7.1, nákupní proces podniku se skládá z několika obchodních operací, které zahrnují nejen prodávající, kupující a zprostředkovatele, ale také různé organizační úrovně a oddělení v řadě propojených a vzájemně závislých transakcí.

Obrázek č. 7.1 Nákupní rozhodovací proces



Zdroj: Hutt a Speh, 2009; Koporcic et al., 2018, vlastní úprava

Z obrázku je tedy zřejmé, že v každé fázi nákupního procesu vznikají **transakční náklady**. První čtyři kroky se soustřeďují na rozhodnutí, kde výrobek koupit a kolik za něj zaplatit. Další kroky zahrnují provedení nákupních formalit. Na konci může být provedena analýza procesu. Tento proces je popsán pro vztah jeden na jednoho mezi kupujícími a prodávajícími. Na trhu B2B existuje mnoho takových vztahů a souborů propojených procesů.

7.1.1 NÁKUPNÍ FORMY NA B2B TRHU

Organizace, které mají s nákupem určitého produktu již zkušenosti, přistupují k rozhodování zcela jinak než ty, které nakupují poprvé. Pozornost se proto musí soustředit spíše na nákupní situace než na produkty (Hutt a Speh, 2017).

Obecný pohled na nový, modifikovaný a opakovaný nákup.

Nákup na B2B trhu může mít různé podoby v závislosti na řadě faktorů, které mohou zahrnovat vnitřní a vnější vlivy (Hall, 2017). V této souvislosti rozeznáváme mezi novým, modifikovaným a přímým opakovaným nákupem. **Nový nákup** může mít podobu okamžitého nákupu (produkty jsou zakoupeny jednorázově). K tomuto typu nákupu může dojít online, pokud je daný produkt snadno pochopitelný a proces nákupu je jednoduchý. Může se jednat o celou řadu nebo portfolio produktů. Kupující může také očekávat telefonní kontakt nebo osobní schůzku, aby lépe porozuměl zvažovanému produktu nebo portfolio produktů. U **modifikovaného nákupu** se jedná o případ, kdy kupující mění předchozí nákup, změna může zahrnovat nové produkty nebo služby, zohlednit nové ceny nebo sloužit k novému vyjednávání nových cen, nového balení nebo jiných úprav. V případě **přímého opakovaného nákupu** se jedná o opakované nákupy stejného produktu nebo portfolio produktů a mohou probíhat bez jakéhokoliv zapojení. Níže si tyto nákupní formy podrobněji vysvětlíme.

NOVÝ NÁKUP

V případě, kdy jsou nákupčí organizace konfrontováni s novou nákupní situací, nacházejí se ve **fázi rozhodování**, kterou můžeme označovat jako **rozsáhlé řešení problému**. V této fázi nejsou přesně definovaná kritéria pro porovnávání alternativních produktů/dodavatelů, nejsou ani silné predispozice k určitému řešení. Nový nákup souvisí se změnou výrobního programu, oblastí obchodování nebo poskytování služeb, kdy podnik realizuje nákup určitého výrobku či služby poprvé. V tomto případě je potřeba rozhodovat o nových položkách, které nebyly dosud nakupovány. Je tedy zřejmé, že tento proces je velmi složitý a je zapotřebí velkého množství pracovníků podniku, kteří na něm budou participovat. V podstatě se jedná o výběr zcela nového dodavatele, což je proces náročný na zjišťování informací, rozhodování o jednotlivých dodavatelích atd., a proto je kladen důraz na minimalizaci rizik spojených s výběrem nového dodavatele. (Hutt a Speh, 2017)

V případě nového nákupu rozeznáváme dva přístupy k rozhodování o nákupu (Hutt a Speh, 2017):

- **Posuzování nového nákupu** – zde čelí firmy největší míře nejistoty, protože výrobek může být technicky složitý, hodnocení alternativ obtížné a jednání s novým dodavatelem má nepředvídatelné aspekty. Je zde prováděno množství vyhledávání informací a využití formálních nástrojů při hodnocení klíčových aspektů nákupních rozhodnutí.
- **Strategický nákup** – takový nákup má pro firmu mimořádný strategický a finanční význam. Vyznačuje se například tím, že nákupčí vnímá, že rozhodnutí provází rychlé tempo technologických změn, zvyšuje se úsilí při hledání, hledání se soustředí do kratšího časového období.

Podnikový manažer, který čelí situaci nového nákupu, může získat diferenciální výhodu aktivní účasti v počátečních fázích procesu nákupu. Marketér by měl shromáždit informace o problémech, kterým nákupní organizace čelí, vyčlenit konkrétní požadavky a nabídnout návrhy, které tyto požadavky splní. Nápady, které vedou ke vzniku nových produktů, často nepocházejí od marketéra, ale od zákazníka.

MODIFIKOVANÝ NÁKUP

Modifikovaný nákup je charakteristický snahou **přizpůsobit produkty měnícím se požadavkům zákazníka**. V takovémto případě kupující požaduje dílčí změny, např. v konstrukci dodávaných dílů, změnu kvality dodávaných komodit, změnu způsobu balení či přepravní jednotky. Nákupní proces se tak stává složitějším, musí se na něm podílet více útvarů. Modifikovaný nákup je specifický také tím, že pokud dodavatel není schopen akceptovat požadavky odběratele, je nutno spolupráci s daným dodavatelem ukončit. (Hutt a Speh, 2017)

V rámci modifikovaného nákupu rozeznáváme následující přístupy k rozhodování o nákupu (Hutt a Speh, 2017):

- **Jednoduchý modifikovaný opakovaný nákup** – zahrnuje úzký soubor alternativ výběru a mírné množství vyhledávání informací i analýz. Kupující se soustředí na potenciál dlouhodobých vztahů s dodavateli.
- **Komplexní modifikovaný opakovaný nákup** – zahrnuje velký soubor alternativ výběru a představuje jistou nejistotu. Aktivní vyhledávání informací, použití sofistikovaných analytických technik a pečlivé zvažování dlouhodobých potřeb.

V případě modifikovaného nákupu se tedy rozhodovací orgány organizace domnívají, že mohou získat **významné výhody přehodnocením alternativ**. Je tedy charakteristický snahou přizpůsobit produkty **měnicím se požadavkům zákazníka** (kupující požaduje dílčí změny). Nákupní proces se tím stává složitějším (podílí se více útvarů).

OPAKOVANÝ NÁKUP

Běžný, opakovaný nákup se uskutečňuje opakovaně na základě předchozích zkušeností za pomoci údajů a poznatků o minulém nákupu, jde vlastně o nákup beze změny. Vyznačuje se stabilní poptávkou zákazníka, kupující většinou nemění své požadavky na nakupované zboží či služby. K jediným změnám, ke kterým může docházet, jsou změny v množství či v dodacích termínech. Dodavatel je v tomto případě osvědčený a je s ním uzavřena dlouhodobá smlouva.

V případě opakovaného nákupu hovoříme o **rutinním řešení problém**, což ů je rozhodovací proces, který se používá při přímém opakovaném nákupu, kdy nákupčí uplatňují dobře stanovená kritéria výběru, která byla v průběhu času upřesňována, protože si nákupčí vytvořili predispozice k nabídkám jednoho nebo několika pečlivě prověřených dodavatelů. (Hutt a Speh, 2017)

Mezi přístupy k rozhodování o nákupu u opakovaného nákupu patří (Hutt a Speh, 2017):

- **Kauzální přístup** – nezahrnují žádné vyhledávání nebo analýzu informací a produkt je méně důležitý, důraz je kladen pouze na předání objednávky.
- **Rutinní rozhodnutí s nízkou prioritou** – jsou o něco důležitější než kauzální přístup a zahrnuje mírné množství analýz. Při tomto typu se můžeme podívat na jiné zdroje nebo alternativní metody výroby, abychom se ujistili, že na trhu nejsou k dispozici žádné nové technické vymoženosti.

Nákupní oddělení řeší situace přímého nákupu běžným výběrem dodavatele ze seznamu schválených dodavatelů a následným zadáním objednávky (například počítačové a kancelářské potřeby, položky údržby a oprav, cestovní služby).

7.1.2 NÁKUPČÍ

V rámci sestavení sortimentu hrají klíčovou roli nákupčí (maloobchodní), proto se nejprve podíváme na jejich dovednosti a kompetence, které jsou v jejich případě zapotřebí a představíme si jejich roli.

Nákupčí hrají klíčovou roli v procesu řízení produktů všech maloobchodních společností. Jejich úkolem je uskutečňovat prostřednictvím portfolia produktů (sortimentu) identitu značky maloobchodního řetězce. Nákupčí vyvíjejí, vytvářejí a nakupují produkty do svého portfolia. (Ryan, 2009)

K výkonu role nákupčího jsou zapotřebí různé **dovednosti a kompetence** (Ferne et al., 2015):

- schopnost **pochopit a předvídat potřeby a přání** spotřebitelů a následně sestavit sortiment výrobků, který odpovídá požadavkům spotřebitelů,
- tvůrčí a analytické schopnosti při **předvídání trendů**,
- schopnost **analyzovat aktivity konkurence**.

Role nákupčího v maloobchodě je komplexní a rozsáhlá, přesto lze identifikovat tři významné odpovědnosti, mezi něž patří **sestavení sortimentu, výběr dodavatelské základny a off-shore sourcing**.

7.2 Sestavení sortimentu

Produktová řada musí splňovat tři specifické věci, mezi které patří zohlednit požadavky zákazníků, přinášet zisk a diferenciací výhodu (Ferne et al., 2015).

Nákupčí vypracuje plán nákupu, který stanovuje jasné pokyny ohledně typů výrobků a značek, které mají být nakoupeny s informacemi o úrovni marže, které je třeba dosáhnout. To slouží k usměrňování a informovanému rozhodování o výběru dodavatele.

ZOHLÉDNĚNÍ POŽADAVKŮ ZÁKAZNÍKŮ

Sortiment musí uspokojovat potřeby zákazníků a zároveň jim nabízet možnost volby v podobě variant výrobků, značek, cen, kvality a výkonových charakteristik.

V rámci určitého segmentu zákazníků a přesné kategorie výrobků se kupující snaží vyhovět všem eventualitám tím, že sestaví sortiment výrobků, který zákazníkům poskytne dostatečný výběr. (Ferne et al., 2015)

ZAJIŠTĚNÍ ZISKOVOSTI

Sortiment výrobků je sestaven tak, aby poskytoval maloobchodníkovi maximální možnosti zisku, což je složitý úkol a vede k nutnosti spolupráce s merchandiserem, který má za

úkol sledovat, kontrolovat a zajišťovat finanční výkonnost sortimentu. Ve spolupráci (nákupčí a merchandiser) následně stanoví **cílové marže**, které určují jak maximální cenu, kterou může maloobchodník zaplatit dodavateli, tak cenu/objem zboží, které musí maloobchodník prodat zákazníkům. (Fernie et al., 2015)

Na základě cílových marží, pak nákupčí musí **sestavit sortiment výrobků, který splňuje následující hlediska** (Fernie et al., 2015):

- **Cena** – vstupní i výstupní ceny, která odpovídá očekáváním a rozpočtům zákazníků + dostatečná variabilita výběru mezi oběma cenovými extrémami.
- **Značka** – případně ucelená kombinace dodavatelských a vlastních značek, která uspokojí očekávání a poptávku spotřebitelů, ale také zajistí dostatečnou úroveň zisku.
- **Akční slevy** – většina prodejců nabízí nějakou formu akční slevy nebo snížení ceny na konci sezóny. Tato snížení cen slouží k uspokojování touhy zákazníků po „výhodné koupě“ a „dobrém obchodu“. Akce a snížení cen mohou mít škodlivý dopad na cílové marže, pokud nejsou pečlivě řízeny. Je velmi důležité, aby nákupčí co nejvíce počítali se snížením cen na začátku nákupního cyklu, aby je bylo možné zahrnout do finanční prognózy.
- **Dostupnost** – nemá smysl vyvíjet vynikající produkt, který není možné vyrábět v dostatečném množství, aby byla uspokojena poptávka spotřebitelů. Nákupčí musí zvážit nejen pravděpodobnou úroveň poptávky po výrobku, ale také to, zda jeho dodavatelé mohou plně splnit cíle dostupnosti, které musí výrobek splnit, aby dosáhl požadované úrovně zisku.

DIFERENCIAČNÍ VÝHODA

Sortiment výrobků musí maloobchodníkovi poskytovat určitou formu dobré konkurenční výhody. Není výhodné, aby nákupčí sestavil sortiment, který pouze kopíruje sortiment, který již je k dispozici u jiných prodejců. Nákupčí musí zajistit, aby sortiment výrobků nabízel odpovídající úroveň **odlišení, odlišnosti a přínosu pro společnost**.

Existují dva hlavní způsoby, jak může nákupčí zajistit pro svou společnost přesvědčivou diferenciační výhodu (Fernie et al., 2015):

- **Poskytovat něco, co je na trhu exkluzivní a jedinečné** – například navázáním spolupráce s přední značkou výrobce. Skutečnost, že jedinečný výrobek výrobce je k dispozici pouze u určitého prodejce, je silným prostředkem k zajištění loajality k tomuto prodejci.
- **Dosáhnout diference a zároveň dosáhnout vyššího ziskového rozpětí** – toho je možné dosáhnout vývojem limitovaných edic výrobků (omezené množství po omezenou dobu). Jejich krátká „trvanlivost“ slouží k udržení angažovanosti zákazníků a zajišťuje tak určitou úroveň loajality.

7.3 Výběr dodavatelské základny

Za identifikaci, výběr a navázání vztahů s dodavatelskou základnou je v zásadě odpovědný nákupčí. Výběr dodavatelské základny je složitý úkol, protože jen velmi málo maloobchodních společností vlastní svou dodavatelskou základnu, ty které ji mají, jsou většinou výrobci, kteří se integrovali do maloobchodu a distribuce jako součásti svého hlavního obchodního modelu. S integrací výroby a maloobchodu se nejčastěji setkáváme v odvětví luxusního maloobchodu (Louis Vuitton, Hermès), u výrobců luxusního zboží, kteří se následně integrovali, aby převzali přímou kontrolu nad maloobchodním prodejem svých značek. (Varley, 2014)

KONTROLNÍ OTÁZKA



Jak nazýváme situaci, kdy dochází k integraci výrobců do maloobchodu a distribuce? O této strategii můžeme hovořit jako o snižování podnikatelského rizika. Pokud nevíte, tak si vyhledejte informace o **vertikální diverzifikaci** výroby a služeb.

GLOBALNÍ SÍŤ MALOOBCHODNÍCH PRODEJEN

V současnosti společnosti rozvíjejí celosvětovou síť maloobchodních prodejen a následně začaly získávat vlastnictví významných dodavatelů. Získávají kontrolu nad dodržováním standardů kvality výrobků a stabilizují jejich dostupnost. (Varley, 2014)

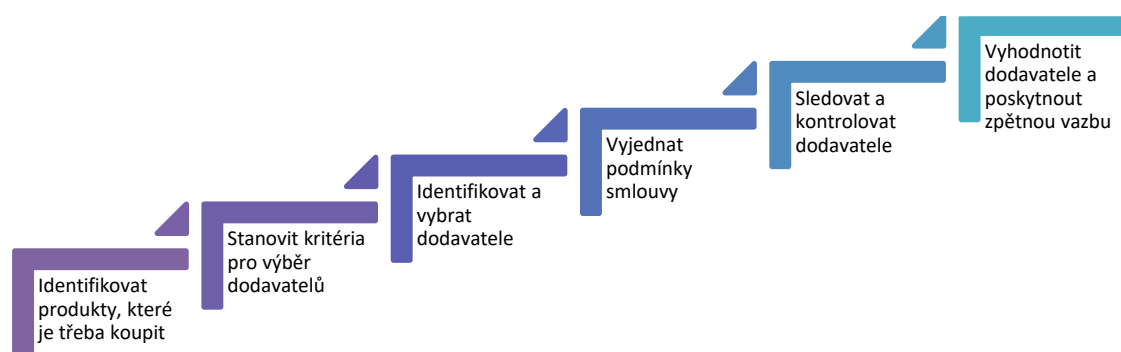
Přímé vlastnictví dodavatelské základny pomáhá udržet si exkluzivitu a zabránit přístupu konkurence, zároveň zlepšuje flexibilitu při reakci na tržní příležitosti, což vede ke zvýšení marží. Luxusní značky, jako je například Giorgio Armani, začínaly jako návrhářská společnost a k výrobě a prodeji svého zboží využívaly externí dodavatele a externí skladníky. Společnost však brzy vytvořila celosvětovou síť maloobchodních prodejen a poté začala získávat vlastnictví důležitých dodavatelů.

Přínosy přímého vlastnictví dodavatelské základny

7.3.1 PROCES VÝBĚRU DODAVATELE

Ještě před tím, než se dodavatel dostane do dodavatelské základny je prvním krokem samotný výběr vhodného dodavatele pro daný produkt. Samotný proces výběru dodavatele se skládá ze šesti kroků, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku. Tyto kroky tvoří systematický proces výběru dodavatele, který zajišťuje, že organizace spolupracuje s dodavateli, kteří splňují její potřeby a očekávání.

Obrázek č. 7.2 Proces výběru dodavatele



Zdroj: Ravindran a Warsing, 2016, vlastní úprava

Popis procesu výběru dodavatele

Prvním krokem v procesu výběru dodavatele je tedy identifikace konkrétních produktů, které organizace potřebuje. To zahrnuje **analýzu potřeb a definování, co přesně je třeba nakoupit, aby byly splněny provozní nebo výrobní požadavky**. Po určení potřebných produktů je třeba stanovit jasná kritéria pro výběr dodavatelů. Tato kritéria mohou zahrnovat **cenу, kvalitu, dodací podmínky, spolehlivost, finanční stabilitu dodavatele** a další faktory, které jsou pro organizaci důležité. Na základě stanovených kritérií probíhá identifikace potenciálních dodavatelů. Následně se vybírá dodavatel, který **nejlépe odpovídá potřebám organizace**. Tento proces může zahrnovat získávání nabídek, prověřování referencí a vyhodnocení různých nabídek. Jakmile je dodavatel vybrán, následuje fáze vyjednávání smluvních podmínek. To zahrnuje **stanovení ceny, dodacích lhůt, podmínek plátek, záruk, řešení sporů a dalších klíčových aspektů smlouvy**, které musí být dohodnuty a zaznamenány. Po uzavření smlouvy je důležité průběžně sledovat a kontrolovat výkon dodavatele. To zahrnuje **monitorování dodacích lhůt, kvality dodávaných produktů nebo služeb a dodržování smluvních podmínek**. Poslední fáze zahrnuje hodnocení celkového výkonu dodavatele po určité době spolupráce. Organizace by měla poskytnout dodavateli **zpětnou vazbu na základě jeho výkonu**, což může zahrnovat i **diskusi o zlepšeních nebo pokračování v partnerství**. (Ravindran a Warsing, 2016)

POSTUPY PRO ROZVOJ VZTAHŮ S DODAVATELI

Proces rozvoje nových dodavatelských vztahů má několik fází. Tou první je počáteční průzkum za účelem identifikace možných dodavatelů, získaných ze sekundárních zdrojů, doporučení trhu a předchozích zkušeností. Druhou fází je navázání prvních kontaktů s potenciálními dodavateli přímo nebo prostřednictvím svých mezinárodních center s cílem prohlédnout si výrobní zařízení a získat vzorky výrobků. Maloobchodní prodejci obvykle vypracovávají standardní postupy pro hodnocení potenciálních dodavatelů. (Fernie et al., 2015)

V posledních letech, původně pod vlivem agendy společenské odpovědnosti firem (CSR), maloobchodníci v rámci rozhodování o výběru dodavatelů pečlivěji uvažují **etické a environmentální chování svých dodavatelů**.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Co je to ESG report? Jakou má spojitost s rozvojem nových vztahů s dodavateli?

KRITÉRIA PRO VÝBĚR DODAVATELŮ

Kromě faktorů, které jsou relevantní pro výkonnost potenciálního dodavatele v oblasti udržitelnosti, bude kupující hodnotit dodavatele také ve vztahu k šesti klíčovým oblastem. Těmito oblastmi jsou **pověst dodavatele, portfolio výrobků, obchodní podmínky, technologie a kompetence dodavatelského řetězce, marketingová podpora a hodnocení výkonnosti dodavatele**. (Ferne et al., 2015)

Pověst dodavatele

Pověst dodavatele je pro všechny kupující zásadním faktorem. Při hodnocení se bude přihlížet k pověsti vrcholového managementu a zaměstnanců dodavatele, k výsledkům v oblasti kvality, dodávek a marží, jakož i v oblastech, jako je bezpečnost a etické normy. Pověst potenciálního dodavatele lze pravděpodobně nejlépe doložit na základě přezkoumání jeho současného portfolia zákazníků. Počet a pověst jeho zákazníků a míra, do jaké mohou být tito zákazníci významnými konkurenty, budou mít jistě silný dopad na jakékoli hodnocení pověsti a postavení dodavatele na trhu. (Ferne et al., 2015)

Portfolio produktů

Větší úspory z rozsahu a lepší marže lze zajistit, pokud je dodavatel schopen poskytnout širší základnu výrobků. Kupující se proto bude zajímat o typy výrobků, které by nový dodavatel poskytovat. Kupující se také zajímají o schopnost dodavatele vyvíjet výrobky. Zásadní bude také posouzení standardů kvality dodavatele, zatímco úvahy o tom, do jaké míry může dodavatel poskytovat exkluzivní sortiment, zajímají i maloobchodníky, kteří vyžadují diferencovanou nabídku výrobků. (Ferne et al., 2015)

Termín obchodu

Základním požadavkem každého procesu výběru kupujícího je zohlednění cenové struktury, kterou dodavatel používá. Pokud kupující představuje velkého a silného maloobchodního prodejce, je velmi pravděpodobné, že finanční hodnocení potenciálního dodavatele přesáhne úvahy o jeho schopnosti poskytnout konkurenceschopnou nákladovou cenu. Tito odběratelé budou posuzovat, do jaké míry je dodavatel ve srovnání s jiným schopen finančně podpořit marketingové kampaně, propagační akce, slevy a rabaty za splnění objemových prodejních cílů. (Ferne et al., 2015)

Kompetence v oblasti technologií a dodavatelského řetězce

Kupující také pečlivě posoudí technologické schopnosti každého nového dodavatele. Kupující se bude chtít ujistit, že dodavatel má účinný a efektivní systém řízení zásob, aby zajistil, že dodavatel bude schopen poskytovat vynikající úroveň služeb zákazníkům, pokud jde o dostupnost zásob, kontrolu kvality a systémy převodu plateb. (Fernie et al., 2015)

Marketingová podpora

Dodavatelé mohou být požádáni o zaplacení poplatku za zařazení do seznamu, aby si zajistili, že jejich výrobek bude v maloobchodě prodáván, a tyto platby budou doplněny platbami na financování a podporu propagačních činností. Účelem těchto iniciativ je podpořit objemový prodej výrobků dodavatelů. Výhodou pro dodavatele je, že čím více jejich výrobků se prodá, tím efektivněji budou fungovat jejich továrny. (Fernie et al., 2015)

Hodnocení výkonnosti dodavatele

Odběratelé průběžně sledují efektivitu a účinnost dodavatelů. V rámci tohoto hodnocení jsou zvažovány různé aspekty, včetně pečlivého zvážení standardů kvality a služeb, které může dodavatel poskytnout. (Fernie et al., 2015)



KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Představte si, že pracujete v české firmě, která prodává dřevěné nástěnné obrazy. Váš nadřízený vás pověřil úkolem **najít nového dodavatele dřeva**, které by bylo vhodné pro výrobu těchto obrazů. Dřevo musí být tvrdé, ale zároveň pružné.

Proces zpracování úkolu:

- Stanovte **kritéria** pro výběr dodavatelů.
- **Identifikujte** reálné dodavatele.
- **Zhodnoťte** dodavatele ve vztahu k šesti klíčovým oblastem.
- **Vyberte dodavatele**, se kterými je vhodné jednat o podmínkách smlouvy.

ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI

Řízení vztahů s dodavateli je zrcadlovým obrazem řízení vztahů se zákazníky. Pro každého klíčového dodavatele a pro každý segment neklíčových dodavatelů by měly být zřízeny **týmy** (složený z manažerů několika oblastí, včetně marketingu, financí, výzkumu a vývoje, výroby, nákupu a logistiky). Na **strategické úrovni** je tým zodpovědný za vývoj strategického procesu a dohlíží na jeho realizaci.

Jedná se o klíčový proces pro propojení firem v dodavatelském řetězci a procesy jsou koordinovány prostřednictvím tohoto propojení.

Pokud se týmy řízení vztahů s dodavateli a řízení vztahů se zákazníky rozhodnou, že existuje příležitost zlepšit výkonnost zaměřením se na proces řízení poptávky, zapojí se týmy procesů řízení z obou firem. Když se proces zlepší,lepší se i dostupnost výrobků, mohou se zvýšit příjmy pro zákazníka (jsme na B2B trhu), snižují se zásoby (snižuje náklady na vedení zásob). (Lambert, 2008)

7.4 Strategie získávání zdrojů a Off-shore sourcing

Zásobování je proces určování způsobu, místa a času nákupu hotových výrobků. Sourcing není považován pouze za obchodní funkci získávání výrobků za požadované ceny, ale za nedílnou součást strategie organizace (Zeng, 2003).

Globální zásobování se objevilo na počátku 70. let 20. století díky tomu, že se začaly realizovat výhody nákupu v zahraničí spojené s nízkými náklady na výrobu v méně rozvinutých zahraničních zemích (Mathyssens et al., 2006).

V případě zásobování můžeme mluvit o **pěti úrovních získávání zdrojů** (Ferne et al., 2015), které jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obrázek č. 7.3 Úrovně získávání zdrojů



Zdroj: Fernie et al., 2015, s. 179, vlastní úprava

Menší maloobchodníci budou nakupovat na domácím trhu na první úrovni. Na druhé úrovni se mezinárodní zdroje využívají pouze v případě potřeby, tj. pokud výrobky nelze získat na domácím trhu (reaktivní zásobování). Třetí úroveň zahrnuje proaktivní mezinárodní nákup jako součást celkové strategie zásobování. Čtvrtá úroveň je první ze dvou globálních strategií sourcingu integrovaných v rámci celosvětových lokalit. Působení na této úrovni vyžaduje výkonné vedení, které podporuje globální perspektivu. Vyžaduje vysoce

**Vysvětlení
pěti úrovní
získávání
zdrojů**

kvalifikovaný personál, pokročilé informační systémy a organizační strukturu, která umožňuje koordinaci globálních operací. Na páté úrovni jsou globální sourcingové strategie integrovány nejen napříč celosvětovými lokalitami, ale také napříč funkčními skupinami, jako je vývoj produktu nebo marketing.

OFF-SHORE SOURCING

Důvody využívání off-shore sourcingu

V minulosti došlo k významné restrukturalizaci geografie dodávek pro maloobchodníky z vyspělých ekonomik. Nárůst **nákladů na pracovní sílu, změny ve výrobních možnostech a také změna aspirací pracovníků** vedly k tomu, že většina vyspělých ekonomik se při výrobě a dodávkách zboží prodávaného v jejich maloobchodních prodejnách spoléhá na jiné ekonomiky. (Fernie et al., 2015)

Při vytváření strategií zásobování musí maloobchodníci myslet na celou řadu aspektů. Mezi ně patří následující (Fernie et al., 2015):

- odkud budou čerpat (geografie dodavatelské základny),
- zda budou dodavatelské kanály z vlastních zdrojů, nebo z outsourcingu,
- je třeba rozhodnout, zda vztahy s dodavateli budou strategické a dlouhodobé, nebo oportunistické a krátkodobé,
- důležité je taktické rozhodnutí, zda se pro daný sortiment výrobků bude využívat jeden dodavatel, dva dodavatelé nebo více dodavatelů.

Off-shore sourcing je součástí širšího konceptu outsourcingu, kde se určité činnosti přesouvají mimo hranice domovského státu, obvykle s cílem **snížit náklady, zlepšit efektivitu nebo získat přístup k specifickým odborným znalostem či technologiím**, které nejsou v dané zemi k dispozici. Nicméně, off-shore sourcing může také přinášet určité výzvy, jako jsou zvýšená logistická složitost, kulturní a jazykové bariéry, různé regulační prostředí a politická rizika spojená s působením v zahraničí.

7.5 Role právních předpisů v nákupním procesu

Právní předpisy jsou základem pro regulaci střetu zájmů mezi kupujícími a prodávajícími v procesu nákupu. Při obchodování v různých zemích je třeba se orientovat v legislativě dané země a dodržovat ji.

Obchodníci by měli zkoumat zejména následující aspekty:

- celní politika,
- celní kód,
- celní sazebník,
- nutnost předložit osvědčení o původu,
- výše DPH,
- existence spotřební daně a její výše,

- potřeba získat osvědčení o shodě,
- oblast působnosti smlouvy o zamezení dvojího zdanění,
- politika životního prostředí,
- výrobek musí splňovat požadavky technických norem dané země.

V oblasti obchodu je důležité analyzovat obchodní dohody, které existují mezi zeměmi, nebo embargo na obchodování s určitou zemí (zeměmi). Mezi celosvětově nejznámější lze zařadit například následující dohody:

- Evropské dohody o volném obchodu – EFTA,
- Dohody o hospodářském partnerství,
- Regionální obchodní dohody - například Asijsko-pacifický region pro komplexní a progresivní dohodu o transpacifickém partnerství,
- Dohoda mezi EU a Kanadou (CETA),
- Obchodní dohoda mezi EU a Mercosurem.

SPECIFIKACE TYPŮ SMLUV

Obecně lze většinu scénářů B2B zobecnit na pětifázový obchodní proces, jehož jednou fází je právě tvorba smlouvy (Goodchild et al., 2000):

- **předsmluvní fáze** - zákazníci identifikují produkty nebo služby a možné zdroje dodávek.
- **smluvní fáze** - vytvoření formálního vztahu mezi kupujícím a prodávajícím, zahrnující vyjednávání o smlouvě a validační operace.
- **fáze objednávání a logistiky** - zadání objednávky, dodání zboží a služeb.
- **fáze zúčtování** - fakturace, autorizace platby a platba.
- **fáze následného zpracování** - shromažďování informací pro manažerské zprávy, např. obchodní statistiky.

Smlouva je právně vymahatelná dohoda, v níž se dvě nebo více stran zavazují k určitým povinnostem, výměnou za určitá práva. V kontextu B2B lze smlouvy rozdělit na tyto typy (Goodchild et al., 2000):

- jednoduchá jednostránková objednávka na prodej zboží,
- extrémně složitý tisícistránkový dokument o dohodě na úrovni obchodu mezi nadnárodními podniky,
- standardizované nebo nestandardizované smlouvy.

OTÁZKY



1. Co je to globální sourcing?

2. Jaké jsou hlavní výhody budování dlouhodobých vztahů mezi nákupčími a prodejci?
3. Jaký je rozdíl mezi novým, modifikovaným a opakovaným nákupem na B2B trhu a jaké přístupy v jednotlivých formách můžeme uplatnit?
4. Jaké dovednosti jsou klíčové pro nákupčí v maloobchodním prostředí?
5. Co je to off-shore sourcing?
6. Proč je důležitý výběr dodavatelské základny pro maloobchodníky?
7. Jaké jsou hlavní kroky v procesu výběru dodavatele?
8. Jakou roli hraje právní legislativa v nákupním procesu?



SHRNUTÍ KAPITOLY

Kapitola se zabývá problematikou nákupních operací, které jsou klíčové pro úspěšné fungování firem na B2B trzích. Představuje základní koncepty, postupy a strategie, které firmy využívají při nákupu zboží a služeb, s důrazem na optimalizaci nákladů, zajištění kvality, a budování dlouhodobých vztahů s dodavateli. Kapitola začíná definováním nákupního marketingu, který je důležitý pro efektivní řízení nákupních aktivit na globálním trhu. Globální sourcing (globální zásobování) je klíčovým pojmem, kdy firmy hledají dodavatele po celém světě, aby minimalizovaly náklady a maximalizovaly hodnotu nákupů. To vyžaduje přijetí nových strategií a často i reorganizaci firemních procesů. Nákupní marketing zahrnuje nejen vyjednávání o cenách a podmínkách, ale také zajištění kvality, spolehlivosti dodávek a splnění specifických požadavků zákazníků.

Dále kapitola popisuje nákupní rozhodovací proces na B2B trhu, který je charakterizován potřebou budování úzkých a dlouhodobých vztahů mezi kupujícími a prodejci. Tento proces je rozdělen do několika fází, od identifikace potřeby nákupu, přes výběr a hodnocení alternativ, až po uzavření smlouvy a monitorování jejího plnění. V každé fázi procesu vznikají transakční náklady, které musí být pečlivě řízeny. Kapitola také rozlišuje mezi různými formami nákupů: nový nákup, modifikovaný nákup a opakovaný nákup, přičemž každý z nich vyžaduje odlišný přístup a rozhodovací postupy.

Kapitola se dále zaměřuje na roli nákupčích v maloobchodních společnostech, kteří hrají klíčovou úlohu při sestavování produktového portfolia a identifikaci dodavatelů. Nákupčí musí mít různé dovednosti, včetně schopnosti analyzovat potřeby spotřebitelů, předvídat tržní trendy a sledovat aktivity konkurence. Nákupčí také spolupracují s dalšími odděleními, jako je marketing a logistika, aby zajistili, že sortiment produktů splňuje očekávání zákazníků a přináší firmě zisk. Jedním z klíčových úkolů nákupčích je sestavení sortimentu, který nejen uspokojí požadavky zákazníků, ale také zajistí ziskovost firmy. Sortiment musí být pečlivě plánován s ohledem na cenovou strategii, značky, dostupnost produktů a možnosti akčních slev. Správné sestavení sortimentu poskytuje firmě konkurenční výhodu, která může být dosažena buď poskytováním exkluzivních produktů, nebo vývojem limitovaných edic, které zvyšují loajalitu zákazníků.

Další důležitou částí kapitoly je výběr dodavatelů a řízení vztahů s nimi. Proces výběru dodavatele zahrnuje několik kroků, počínaje identifikací potřebných produktů a stanovením kritérií pro výběr, až po vyjednávání smluvních podmínek a monitorování výkonu dodavatele. Kapitola zdůrazňuje důležitost důkladného hodnocení dodavatelů nejen na základě ceny, ale také podle jejich schopnosti poskytovat kvalitní služby, technologických schopností a marketingové podpory. Řízení vztahů s dodavateli je klíčové pro zajištění stabilních dodávek a dosažení dlouhodobých obchodních cílů. Na závěr kapitola zdůrazňuje význam právních předpisů v oblasti nákupního procesu. Firmy, které působí na mezinárodních trzích, musí dodržovat legislativu různých zemí, včetně celní politiky, daňových zákonů a technických norem. Právní předpisy také ovlivňují obchodní smlouvy a procesy spojené s nákupem, jako je například zajištění souladu s environmentálními a etickými standardy.

ODPOVĚDI



1. Globální sourcing je proces nákupu zboží a služeb od dodavatelů po celém světě, což umožňuje firmám využívat cenové výhody a kvalitu různých mezinárodních trhů.
2. Mezi hlavní výhody budování dlouhodobých vztahů mezi nákupčími a prodejci patří nižší ceny, rychlejší dodání, vyšší kvalita, lepší spolehlivost, a výhodnější finanční podmínky.
3. Nový nákup se týká situací, kdy organizace nakupuje produkt nebo službu poprvé. Tento proces je obvykle složitý, protože organizace nemá předchozí zkušenosti s daným produktem, což vyžaduje rozsáhlé vyhledávání informací, vyhodnocení alternativ a analýzu rizik. V rámci nového nákupu lze uplatnit dva přístupy, a to posuzování nového nákupu a strategický nákup. Modifikovaný nákup se týká situací, kdy organizace provádí změny v předchozích nákupech. Může se jednat o úpravy produktu, změny v cenách, balení, nebo dodacích podmínkách. Tento typ nákupu vyžaduje analýzu změn a jejich dopadů na podnik. Uplatňujeme zde buďto jednoduchý modifikovaný opakovaný nákup nebo komplexní modifikovaný opakovaný nákup. Opakovaný nákup je rutinní proces, který zahrnuje opakování nákupu stejných produktů nebo služeb, na základě předchozích zkušeností. Tento proces je nejméně složitý, protože organizace již má osvědčeného dodavatele a kritéria pro nákup jsou dobře definovaná. V tomto případě využíváme kauzální přístup nebo rutinní rozhodnutí s nízkou prioritou.
4. Mezi klíčové dovednosti patří schopnost pochopit potřeby spotřebitelů, analytické schopnosti, a schopnost analyzovat aktivity konkurence.
5. Off-shore sourcing je proces získávání zboží a služeb od dodavatelů z jiných zemí, často s cílem snížit náklady a získat přístup k specifickým odborným znalostem.

6. Správný výběr dodavatelské základny zajišťuje kvalitu, dostupnost produktů a konkurenční výhodu pro maloobchodníka.
 7. Hlavní kroky zahrnují identifikaci potřebných produktů, stanovení kritérií pro výběr, výběr dodavatele, vyjednávání smluv, sledování a hodnocení výkonu dodavatele.
 8. Právní legislativa reguluje obchodní vztahy mezi kupujícími a prodávajícími, včetně celní politiky, daňových zákonů a požadavků na certifikaci.
-

8 OBCHODNÍ OEPRACE V OBLASTI PLATEBNÍHO STYKU A LOGISTIKY

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola se zabývá klíčovými aspekty obchodních operací v oblasti platebního styku a logistiky, přičemž se soustředí na řízení pohledávek, jejich pojištění, metody financování, manipulaci se zbožím a reverzní logistiku. Řízení pohledávek hraje zásadní roli při udržování finanční stability podniků, zatímco efektivní logistika je nezbytná pro optimalizaci dodavatelského řetězce.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Uvést procesy spojené s řízením pohledávek v obchodních operacích.
- Vysvětlit význam pojištění pohledávek a jeho praktické využití.
- Vyjmenovat metody financování pohledávek externími zdroji.
- Vysvětlit roli reverzní logistiky a její význam v moderním obchodním prostředí.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Řízení pohledávek, pojištění pohledávek, faktoring, forfaiting, reverzní logistika, obchodní úvěr, ekologické obaly.

8.1 Obchodní operace v oblasti platebního styku

V této tématice se zaměříme pouze na řízení pohledávek a jejich financování vzhledem k tomu, že platební styk jako takový není předmětem našeho zájmu a je vyučován v podrobně v předmětech zaměřených na finanční operace.

Obchodní případ končí inkasem peněžních prostředků na účet nebo do pokladny podniku. Pohledávky jsou práva podniku vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, případně na věcná plnění a jsou druhou nejlikvidnější částí podnikového majetku.

Pohledávky **váží peněžní prostředky** a z tohoto důvodu je žádoucí (s přihlédnutím ke vztahům se zákazníky) **hodnotu pohledávek minimalizovat**.

Pohledávky se pro účely řízení rozdělují do skupin (Šiman a Petera, 2010):

- dle rizikovosti odběratelů,
- doby splatnosti (do lhůty, po lhůtě),
- sídla odběratelů (tuzemské, zahraniční),
- měny, v níž je pohledávka denominována,
- pravidelnosti vzniku obchodního případu.

Management pohledávek má za úkol optimalizovat výši a strukturu pohledávek, zejména však **minimalizovat riziko jejich nezaplacení** - existence pohledávek po lhůtě splatnosti má významné negativní dopady na peněžní toky podniku (na solventnost a rentabilitu).

Řízení pohledávek z obchodního styku se zaměřuje zejména na (Šiman a Petera, 2010):

- stanovení, **zda a komu poskytnout** obchodní dodavatelský úvěr (v jaké výši, na základě finanční analýzy, údajů insolvenčního resp. obchodního rejstříku, specializovaných komerčních databází),
- **minimalizaci rizika nesplacení pohledávek** (pojištění, faktoring),
- **monitoring pohledávek** s akcentem na dodržení lhůty splatnosti,
- **inkasní politiku** (postupy při vymáhání pohledávek, využití faktoringu),
- **sledování průměrné výše pohledávek**.

Tyto aktivity je nutné transformovat do vnitropodnikové směrnice, která obsahuje zejména postupy pro **vznik pohledávek** (resp. řízení rizika), **monitoring pohledávek** a **vymáhání pohledávek** po lhůtě jejich splatnosti.

8.1.1 ZÁKLADNÍ ÚKOLY FINANČNÍHO MANAGEMENTU A KLASIFIKACE POHLEDÁVEK

Mezi základní úkoly v oblasti řízení pohledávek s cílem zajištění adekvátní likvidity podniku je:

- analýza důvěryhodnosti klienta,
- nastavení platebních podmínek, které může být pro každého klienta individuální,
- rozhodnutí o způsobu profinancování pohledávek,
- regulace výše a struktury pohledávek,
- volba způsobu vymáhání nedobytných pohledávek.

Důležitým kritériem klasifikace pohledávek je skutečnost, zda se jedná o pohledávky předlhůtní či po lhůtě splatnosti a dále hledisko časové, tedy zda se jedná o pohledávky krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé.

Ve své standardní podobě zahrnuje následující kroky (Machková, Černošlávková a Sato, 2014):

- **administrace pohledávek,**
- **prevence pohledávek,**
- **inkaso pohledávek.**

Pro účely přehledného uspořádání pohledávek a zajištění jejich správné administrace je třeba každou individuální pohledávku doplnit či vybavit údaji o:

- výši pohledávky a její splatnosti,
- dlužníkovi včetně daňových identifikačních údajů a údajů o jeho dostupnosti,
- aktuálním stavu pohledávky (např. uznání závazku, splátkovém kalendáři),
- dokladech, prokazujících oprávněnost nároku na plnění (kupní smlouva, doklad o zdanitelném plnění, směnka apod.).

PRAKTICKÝ VÝZNAM POJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK

Pojištěním se pohledávky stávají **pohledávkami zajištěnými**, což je zvláště významné v případě úpadku odběratele,

Pojištění pohledávek, resp. žádost o vystavení úvěrového limitu na odběratele **zajišťuje nezávislé a odborné hodnocení bonity odběratele**; zvyšuje se tak možnost dodavatele podnikatelské riziko řídit (zálohové platby, platby za hotové, nenavázání smluvního vztahu apod.),

Pojištění pohledávek **zvyšuje jejich bonitu** a tím i možnost jejich akceptace bankami za ručení bankovních, zejména krátkodobých úvěrů,

Pojištění pohledávek **snižuje riziko nezaplacení pohledávky** vznikající nevůli nebo nemožností odběratele pohledávku uhradit; stává se tak nástrojem plánování a řízení peněžních toků.

Součástí řízení pohledávek jsou **nástroje, které umožňují profinancování nesplacených a někdy i nedobytných pohledávek** prostřednictvím externích zdrojů (odprodejem pohledávek, jejím postoupením, případně kapitalizací).

Mezi základní způsoby financování pohledávek z externích zdrojů především patří (Nývtová a Marinič, 2010):

- čerpání obchodního úvěru u finančních institucí, především bank,

- faktoring, což je odkup zpravidla nezajištěných pohledávek se lhůtou splatnosti kratší než 180 dnů třetí osobou (faktorem),
- forfaiting, což je odkup zajištěných pohledávek se lhůtou splatnosti delší než 180 dnů,
- vzájemný zápočet.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – POJIŠTĚNÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU (POHLEDÁVEK)

Pojištění pohledávek proti platební nevůli a platební neschopnosti odběratelů lze realizovat např. u komerční úvěrové pojišťovny EGAP, a. s. Její produkt e-Bonus, který je k dispozici na www.kupeg.cz, je určen pro malé a střední podniky s obratem do 100 mil. CZK. Principem pojištění e-BONUS je jistota, že pokud fakturu nezaplatí odběratel, pojišťovna tuto skutečnost považuje za pojistnou událost a částku sníženou o spoluúčast pojištěnému sama uhradí. Pojištění lze sjednat elektronicky. Po uzavření pojistné smlouvy je sjednán roční obrat k pojištění konkretizován na jednotlivé odběratele, na které pojišťovna (na žádost pojištěného) vystaví pojistný úvěrový limit, ve kterém mimo jiné uvede hodnotu úvěrového limitu a datum, od kterého jsou pohledávky pojištěny.

Po nahlášení pojistné události probíhají pokusy o úhradu pohledávky. Po vypršení 5 měsíců pojišťovna plní 80 % nominální hodnoty pohledávky, a to maximálně do hodnoty úvěrového limitu.

Kalkulace ročního pojistného (3 odběratelé, pojištěno 8 000 000 CZK)

V následující tabulce je uveden propočet nákladů na pojištění pohledávek v roce 2010 u komerční a úvěrové pojišťovny EGAP, a. s.

Položka	Cena
Pojistné	40 400 CZK
Pojistný limit	1 500 CZK
Monitorování	5 220 CZK
Celkem	47 120 CZK

Po vystavení úvěrového limitu pojistník (dodavatel) 1x měsíčně (do 15. následujícího měsíce) zašle pojišťovně formulář obratu, ve kterém uvede objem prodeje za uplynulý měsíc. Pojišťovna na základě hlášení obratu vystaví daňový doklad. Základní parametry pojištění jsou uvedeny v následující tabulce.

Položka	Hodnota
Plánovaný obrat 2010 (tis. CZK)	50 000 000
Z toho obrat k pojištění (tis. CZK)	8 000 000
Spoluúčast (%)	20
Základní pojistná sazba (skupina A) [%]	0,56
Počáteční pojistná sazba (skupina A) [%] na prvních 6 měsících	0,50
Počáteční pojistná sazba (skupina A) na dalších 6 měsících	0,63
Výše pojistného (CZK) – dle skutečnosti (Plánovaný obrat × Sazba)	24 000
Minimální výše ročního pojistného (CZK) (bude vždy ročně uhrazeno)	12 000
Elektronický systém – zpřístupnění čtvrtletně	0
Žádost o pojistný limit (CZK)	500
Monitorování odběratelů (CZK) měsíčně	435
Ohlášení pojistné události (nezaplacení pohledávky ve lhůtě splatnosti)	3 měsíců
Náklady na vymáhání zaplacení pohledávky	0

Z tohoto příkladu je evidentní, že pojištění pohledávek představuje významný nástroj pro zabezpečení finanční stability firem. Firmám umožňuje minimalizovat riziko finančních ztrát způsobených platební neschopností odběratelů, a tím zajišťuje plynulý tok peněžních prostředků. Díky tomu mohou podniky efektivněji plánovat své cash-flow, investovat do rozvoje a soustředit se na hlavní činnosti bez obav z neuhrazených pohledávek.

Zpracováno na základě případové studie Šiman a Petera, 2010.

8.2 Obchodní operace v oblasti logistiky

Zásoby tvoří u obchodních firem 60-80 % celkové hodnoty aktiv. Tedy mnohem více než u výrobních podniků, z toho logicky vyplývá, že zároveň váží 60-80% investovaného kapitálu. Jinak řečeno, z celého balíku peněz vložených investorem na vybudování a provoz obchodní jednotky jich 60-80% slouží k nákupu zásob zboží, přičemž tyto finanční prostředky jsou již v zásobách vázány po celou dobu provozu jednotky, proto je řízení zásob klíčovou oblastí managementu obchodních firem.

Cílem řízení zásob je zajistit **plynulost** obchodního provozu **při minimálních nákladech** s procesem zásobování souvisejících.



OTÁZKY

Co tedy způsobí příliš malá úroveň zásob? Co naopak příliš velká úroveň zásob?

MANIPULAČNÍ JEDNOTKY V OBCHODNÍ LOGISTICE

Preference nejjednodušších, nejrychlejších, nejméně pracných a nejlevnějších způsobů zajištění jednotlivých úkonů je výsledkem snahy o **eliminaci duplicitních a neproduktivních činností** a dosahování **synergických efektů**.

Racionalizace a standardizace procesu manipulace se zbožím a jeho přepravou → sjednocení podoby a velikosti kompaktních celků přepravovaného zboží tak, že tomu mohou být uzpůsobena i využívána zařízení a dopravní prostředky pro efektivní využití své kapacity. (Mulačová a Mulač, 2013)

Členění manipulačních jednotek z pohledu obchodní logistiky (Cimler a Zadražilová, 2007):

- Manipulační jednotka nultého řádu,
- Manipulační jednotka I. řádu (15 kg),
- Manipulační jednotka II. řádu (250-1 000 kg, 160 -250 kg),
- Manipulační jednotka III. řádu (10 – 30 tun),
- Manipulační jednotka IV. Řádu (400 – 2 000 tun).

Nultý řád – zboží ve spotřebitelském obalu, jedná se o podobu, v jaké je zboží vystaveno v jednotce a prodáváno zákazníkům. Pro manipulaci je kompletováno do manipulačního obalu či přepravního prostředku.

I.řád – základní jednotka uzpůsobená pro ruční manipulaci, většinou s maximální hmotností 15 kg. V této podobě je využívána v průběhu celého logistického řetězce až po doplnění do regálu bez potřeby ji dělit na menší části. Přepravním prostředkem je přepravka, ukládací bedna, obal, kartón, plastový přebal, pytel, demižon apod.

II. Řád – je uzpůsobena pro mechanizovanou manipulaci a přepravu. Z hlediska účelu se jedná o jednotky skladovací, expediční, přepravní. Manipulační jednotka II. Řádu sestává z většího počtu přepravních jednotek I. Řádu s cílem racionalizace manipulačních operací. Přepravním prostředkem je převážně paleta s užitnou hmotností 250 – 1 000 kg a roltejner s užitnou hmotností 16 – 250 kg.

III. Řád – je uzpůsobena pro mechanizovanou manipulaci pomocí jeřábů a speciálních přepravních prostředků a zařízení. Je využívána pro dálkovou přepravu v kombinované dopravě námořní, železniční, vodní, silniční, případně letecké. Manipulační jednotka III.

Řádu je naplněna jednotkami II. Řádu. Má nejčastěji podobu velkých kontejnerů a výměných nástaveb s celkovou hmotností 10-30 tun.

IV. Řádu – je uzpůsobena pro speciální mechanizovanou manipulaci v rámci dálkové kombinované vnitrozemské vodní a námořní přepravy. Její hmotnost je 400 – 2 000tun.

8.2.1 OBALY ZBOŽÍ A JEJICH VÝZNAM V OBCHODNÍ LOGISTICE

Význam obalů v obchodní logistice spočívá v jejich klíčové roli při ochraně, manipulaci a prezentaci zboží během celého logistického řetězce. Obaly plní nejen technickou funkci, zajišťující bezpečnou přepravu a skladování produktů, ale také významně přispívají k marketingové a ekologické stránce obchodních operací. V obchodní logistice se obaly stávají nezbytným nástrojem pro efektivní dodavatelský řetězec, zajišťují optimalizaci prostoro- vého využití při přepravě, a zároveň musí odpovídat současným ekologickým standardům.

Mezi **čtyři hlavní typy obalů** patří (Boučková, 2006):

- **Přepavní** – slouží k přepravě, manipulaci a skladování zboží (palety, kontejnery, bedny),
- **Spotřebitelské** – zajišťují prodej výrobků spotřebitelům (plechovky, láhve, krabice, kelímky),
- **Obchodní** – umožňují dodávku zboží obchodníkovi, event. prezentaci zboží v místě prodeje (krabice, kartony),
- **Servisní** – nabízí je obchodník pro usnadnění prodeje a zajištění hygieny (sáčky na pečivo, ovoce a zeleninu, odnosné tašky, tácky na zákusky).

Obaly tedy musí splnit hned několik požadavků, a v této souvislosti rozeznáváme tři **základní funkce obalu** (Mulačová a Mulač, 2013):

1. Technická
2. Marketingová
3. Ekologická

TECHNICKÁ FUNKCE OBALU

Spočívá v zajištění ochrany zboží a uchování jeho kvality tak, aby zákazník nijak negativně nepocítil, jak dlouhou cestu muselo do regálu urazit. Zároveň jsou důležitými parametry pevnost, bezprašnost a nepropustnost obalu.

Mezi **technické atributy obalu** patří (Pražská a Jindra, 2006):

- dobrá manipulovatelnost – možnost snadného uchopení, vhodnost pro automatizovanou manipulaci,

- stohovatelnost a stabilita přepravních prostředků,
- schopnost lehce čistit a udržovat přepravní prostředek,
- možnost úspory prostoru při přepravě prázdných přepravních prostředků,
- schopnost snížit pracovní náročnost manipulace,
- možnost recyklace či snadná likvidace obalů a přepravních prostředků.

MARKETINGOVÁ FUNKCE OBALU

Význam provedení obalu vzrůstá s rozšiřující se nabídkou zboží a s růstem impulzivních nákupů.

Obal značnou měrou přispívá k nezaměnitelnosti a jedinečnosti produktu

- upoutat zákazníka a přimět ho k zaostření pozornosti na příslušný produkt,
- jednoznačná identifikace produktu,
- podání základních informací o výrobku.



OTÁZKY

Jaká norma (legislativa) specifikuje minimální požadavky na označení výrobku?

EKOLOGICKÁ FUNKCE OBALU

Obal po završení své funkce přestává být užitečný a je třeba s ním nějak naložit. V minulosti nebyla tomuto aspektu věnována přílišná pozornost, a to se spolu s dalšími negativními jevy výrazně promítlo do zhoršování životního prostředí.

Nyní se situace zásadně mění a environmentální aspekty se dostávají do popředí zájmu veřejnosti i orgánů státní moci či příslušně tematicky profilovaných nadnárodních organizací.

V oblasti nakládání s odpady se výrazně implantují principy **trvale udržitelného rozvoje** a příslušná legislativa klade stále přísnější požadavky na použité materiály, povinnosti výrobců a obchodníků i způsoby likvidace použitých obalů.

8.2.2 REVERZNÍ LOGISTIKA

Zajišťuje dopravu zboží, materiálů, surovin, odpadů a obalů od spotřebitele či uživatele zpět k výrobcovi, prodejci nebo dalšímu zpracovateli. Jedná se o procesy znovu použití materiálů.

Cílem je zajištění **opětovného využití nebo zhodnocení materiálů** způsobem, který je ekonomicky zajímavý a šetrný k životnímu prostředí.

Cílem procesu je reklamace, recyklace, opětovné použití nebo likvidace způsobem, který je šetrný k životnímu prostředí (jedná se o oblast zelené logistiky⁴⁹).

Mezi typy vrátek v reverzní logistice můžeme zařadit⁵⁰:

- Vracené zboží – V případě vrátek je úkolem reverzní logistiky, aby zpracování vráceného zboží bylo co nejrychlejší a nejefektivnější, aby mohlo jít znovu do prodeje. Cílem reverzní logistiky je však i minimalizování množství vráceného zboží. To například řeší e-shopy s módou, kde je vratkovost zboží vysoká.
- Renovace zboží – Některým firmám mohou zákazníci vrátit zboží, které již pozbylo svůj účel. Firma ho následně zrenovuje a znovu prodá, případně odebere použitelné součástky a zbytek recykluje. Tímto se proslavila například IKEA, která zákazníky vybízí, aby použitý nábytek vraceli, a dali mu tak nový život. Nebo například Apple, který při vrácení starého produktu nabízí slevu na nový.
- Obalový materiál – Znovuvyužití či ekologická recyklace přebytečných obalů se firmám vyplatí. Klasickým příkladem je Rohlík.cz, který nabízí ekologické tašky na více použití nebo zpracovává vratné lahve a obaly.
- Neprodané/nevyužité zboží – Může jít o vracení neprodaného zboží výrobcům například kvůli slabým prodejům, zastaralosti zboží nebo objevení chyb během příjmu zboží. Jiným příkladem jsou stavební firmy, které nevyužitý materiál z jedné stavby přesunou na jinou, kde ho využijí.
- Nedoručené zboží – Tento typ reverzní logistiky musí řešit každý e-shop. Například, když si zákazník od dopravce nakonec zboží nevyzvedne.
- Výměny zboží – Situace, kdy zákazníci chtějí vyměnit zakoupené zboží za jiné.
- Výpůjčky a pronájmy – Pokud firma zboží také půjčuje, musí skrz reverzní logistiku řešit i proces vrácení.
- Opravy a údržby – V některých smluvních podmínkách mají zákazníci nárok na pravidelnou údržbu či opravu zboží v případě jeho poškození.

PUSH A PULL NÁSTROJE REVERZNÍ LOGISTIKY

Prvním typem nástrojů jsou tzv. push nástroje, kam řadíme zásahy státu, které nutí podniky zahrnovat ekologickou zátěž podniku do svých nákladů, a tak jsou skutečné náklady pro společnost zohledňovány i v prostředí trhu. Logistika zde vystupuje jako nástroj optimalizace procesů výroby s ohledem právě na pravidla stanovená státem.

⁴⁹ Zelená logistika – obchodní praxe snižování dopadu logistických procesů na životní prostředí

⁵⁰ <https://retailnews.cz/2023/01/27/reverzni-logistika/>

Mezi push vlivy je dále možné zařadit⁵¹:

- protesty občanských iniciativ,
- směrnice odvětvových svazů,
- směrnice pro poskytování úvěrů a grantů,
- ekologickou uvědomělost zaměstnanců,
- ekologické chování konkurence.



PRO ZÁJEMCE

„Nejlepší obal je ten, který nevznikne“... a proto bylo vydáno Nařízení evropského parlamentu a rady o obalech a obalových odpadech (odkaz [zde](#)) stanoví požadavky, které mají zajistit, aby byly obaly bezpečné a udržitelné.

Druhým typem nástroje je tlak spotřebitele na výrobce. Jedná se o méně imperativní mechanismus a velmi závisí na vzdělání, ekonomické situaci a vztahu spotřebitelů k ochraně životního prostředí.

Mezi další prvky pull strategie se řadí⁵²:

- přání obchodu,
- udělování eco-cen, eco-labelling,
- programy subvencí pro ekologické aktivity.

Pro potřeby „ekomarketingu“ se spotřebitelé podle vztahu k životnímu prostředí dělí na aktivní, aktivovatelné a pasivní. Každá z těchto skupin je oslovována specifickým způsobem.

Mezi několik základních důvodů, proč by podniky měly věnovat pozornost reverzní logistice, patří⁵³:

- využití funkčních částí znehodnocených výrobků,
- snížení poplatků za skládkování,
- reklamace, jako zpětná vazba odhalující nedostatky konstrukce,

⁵¹ <https://logistika.ekonom.cz/c1-66795010-reverzni-logistika-musi-byt-rychla-a-presna>

⁵² <https://www.dlprofi.cz/33/charakteristika-reverzni-logist>

⁵³ Webový portál elogistika [online] [vid. 15. dubna 2024]. Dostupné z https://www.elogistika.info/reverzni-logistika-nezanedbatelna-soucast-nejen-e-commerce/?_zn=aWQ9MTY5ODUwNTcwMzEx-MzE0ODc5NHx0PTE3MTM0NjEzNTcuMjE5fHRIPTE3MTM0NjEzNT-cuMjE5fGM9MzkyQUM1QzQ1MEZCMzg1OTIDMEM3MTU4OEJEODk1RTI%3D

- očekávání zákazníků nebo vstřícné vyřizování reklamací jako konkurenční výhoda.

Závěrem lze říci, že reverzní logistika hraje klíčovou roli v moderním řízení dodavatelských řetězců a podnikových procesech. Jejím hlavním cílem je nejen efektivně vracet zboží, obaly či materiály zpět do oběhu, ale i zajistit co největší ekologickou a ekonomickou udržitelnost. Firmy, které investují do rozvoje reverzní logistiky, se nejenže přizpůsobují rostoucím nárokům na ochranu životního prostředí, ale také zvyšují svou konkurenceschopnost na trhu, zlepšují vztahy se zákazníky a získávají cenné zdroje zpětné vazby pro zlepšení kvality svých produktů a služeb.

OTÁZKY



1. Co jsou pohledávky v kontextu obchodních operací?
2. Jaké jsou hlavní úkoly finančního managementu v řízení pohledávek?
3. Jaký je význam pojištění pohledávek?
4. Co je faktoring?
5. Co je forfaiting?
6. Jaká jsou hlavní rizika spojená s řízením pohledávek?
7. Co je to reverzní logistika?
8. Jaká je role manipulačních jednotek v logistice? Jaké manipulační jednotky můžete v obchodní logistice využít? Co znamená, že se zboží nachází v manipulační jednotce nultého řádu?
9. Jaký je význam ekologických obalů v obchodní logistice?

SHRNUTÍ KAPITOLY



Tato kapitola se zaměřuje na klíčové aspekty řízení obchodních operací v oblasti platebního styku a logistiky. V části o řízení pohledávek se podtrhuje důležitost optimalizace jejich struktury a minimalizace rizik spojených s nesplacenými pohledávkami. Pohledávky představují práva podniku na příjem peněz nebo věcných plnění od jiných subjektů. Řízení pohledávek je kriticky důležité pro zajištění dostatečné likvidity podniku a prevence problémů s cash-flow, které mohou vznikat, pokud odběratelé neplatí včas. Dále se probírá význam pojištění pohledávek, které podnikům umožňuje lépe řídit podnikatelské riziko a zajišťuje větší finanční stabilitu. Pojištěné pohledávky zvyšují bonitu podniku, což může usnadnit přístup k bankovním úvěrům a zajistit plynulý peněžní tok. V případě úpadku odběratele se pojištění stává klíčovým mechanismem, jak ochránit firmu před finančními ztrátami. Pro financování pohledávek jsou zmíněny externí nástroje, jako je faktoring a forfaiting.

V oblasti logistiky je kladen důraz na efektivní řízení zásob, které hraje zásadní roli především u obchodních firem, kde zásoby tvoří 60-80 % hodnoty aktiv. Hlavním cílem řízení zásob je zajištění plynulého chodu obchodních operací při minimalizaci nákladů. Příliš malé zásoby mohou způsobit nedostatek zboží a narušit provoz, zatímco příliš velké zásoby váží kapitál a zvyšují náklady na skladování. Součástí kapitoly je také problematika manipulace zboží a její racionalizace pomocí manipulačních jednotek různého řádu. Manipulační jednotky jsou rozděleny do několika řádů podle hmotnosti a způsobu manipulace, od menších jednotek uzpůsobených pro ruční manipulaci (do 15 kg) až po velké kontejnery o hmotnosti až 2 000 tun, které jsou určeny pro mechanizovanou přepravu. Obaly hrají klíčovou roli při přepravě a skladování zboží. Zajišťují jeho ochranu, snadnou manipulaci a přispívají také k marketingové funkci produktu. Kromě toho mají obaly významné ekologické aspekty, protože materiály použité pro balení musí splňovat požadavky na recyklovatelnost a šetrnost k životnímu prostředí. S tím se pojí také problematika reverzní logistiky, která řeší vrácení zboží zpět do dodavatelského řetězce a je důležitým prvkem ekologického a ekonomicky udržitelného obchodování. Tato oblast logistiky zahrnuje vrácení zboží, renovaci, recyklaci a zajišťuje, aby materiály byly efektivně znovu využity nebo ekologicky zlikvidovány.



ODPOVĚDI

Odovědi na otázky obsažené v samotné kapitole:

1a. Co způsobí příliš malá úroveň zásob? Příliš malá úroveň zásob může ohrozit plynulost obchodního provozu, protože nedostatek zboží vede k neschopnosti uspokojit poptávku zákazníků. To může mít za následek ztrátu prodeje, snížení spokojenosti zákazníků a potenciální poškození obchodního vztahu.

1b. Co způsobí příliš velká úroveň zásob? Příliš velká úroveň zásob znamená, že je v zásobách vázáno velké množství kapitálu, což zvyšuje náklady spojené s držetím zásob, jako jsou skladovací náklady, riziko zastarání nebo poškození zboží. To vede ke snížení efektivity využití kapitálu a zvyšuje finanční zátěž podniku.

2. V době psaní skript se jedná o Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů.

Odovědi na závěrečné otázky:

1. Pohledávky jsou práva podniku na příjem peněžních prostředků nebo věcná plnění od jiných subjektů.
2. Zahrnují analýzu důvěryhodnosti klienta, nastavení platebních podmínek, rozhodnutí o financování a regulaci pohledávek.
3. Pojištění snižuje riziko nezaplacení pohledávek a zvyšuje možnost jejich financování bankami.

4. Faktoring je odkup nezajištěných pohledávek třetí stranou s krátkou dobou splatnosti.
 5. Forfaiting je odkup zajištěných pohledávek s delší dobou splatnosti než 180 dní.
 6. Hlavní rizika zahrnují možnost nezaplacení a negativní dopad na cash-flow podniku.
 7. Reverzní logistika zahrnuje vrácení zboží, materiálů nebo obalů zpět od spotřebitele k výrobcí nebo zpracovateli.
 8. Zajišťují efektivní manipulaci a přepravu zboží skrz celý logistický řetězec. V rámci obchodní logistiky můžeme využít manipulační jednotky nultého, I., II., III., a IV řádu. Manipulační jednotka nultého řádu nám udává, že se zboží nachází ve spotřebitelském obalu, který je určen přímo pro prodej zákazníkovi. Tento typ jednotky není obvykle určen pro manipulaci, ale pro vystavení a prodej.
 9. Ekologické obaly snižují negativní dopad na životní prostředí a přispívají k trvale udržitelnému rozvoji.
-

9 ELEKTRONIZACE POHYBU ZBOŽÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Osmá kapitola je zaměřena na elektronizaci pohybu zboží. Východiskem je charakteristika role informačních systémů v obchodních společnostech a pochopení fungování manažerského systému informací v retailu. Velkým význam v současném procesu prodeje a nákupu a realizaci obchodních operací má elektronické obchodování, které si oblíbilo stále větší množství zákazníků. Důležité je znát předpoklady elektronizace a její přínosy, zdroje příjmů a přístupy k cenové tvorbě. Seznámíte se také s elektronizací v České republice. Závěr kapitoly je věnován optimalizaci pohybu zboží a rozvoji distribučních a komunikačních kanálů využitím jednotlivých typů kódů.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly budete umět:

- Objasnit roli informačních systémů v obchodních společnostech
 - Pochopit fungování manažerského systému informací v retailu
 - Charakterizovat elektronické obchodování a zdroje jeho příjmů
 - Vysvětlit elektronizaci pohybu zboží a praktické využití jednotlivých kódů
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Role informačních systémů v obchodních společnostech. Představení elektronického obchodování a předpoklady elektronizace. Elektronizace zboží v ČR. Tvorba cen a zdroje příjmů v elektronickém obchodování. Využití jednotlivých typů kódů k optimalizaci pohybu zboží a rozvoji distribučních a komunikačních kanálů.

9.1 Informační systémy v obchodních společnostech

IS

Než se začneme podrobněji zabývat tematikou kapitoly, připomeňme si definici informačního systému.

DEFINICE-INFORMAČNÍ SYSTÉM



Informační systém lze definovat jako „uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými a informačními zdroji a procedurami a jejich zpracování za účelem dosažení stanovených cílů“ (Vymětal, 2009, s. 14).

•

K zajištění potřebných informací pro rozhodování se dnes již firmy neobejdou bez informačních technologií a prostředků (hardware, software atd.). Interní informační prostředky jsou využívány pro vnitřní komunikaci zaměstnanců na odděleních i mezi nimi. Slouží i ke kooperaci a integraci marketingových aktivit ve firmě z pohledu tzv. holistického marketingu (Kotler, Keller, 2013, s. 49). Externí informační prostředky umožňují efektivní a pružnou komunikaci a výměnu informací s různými subjekty (viz model 6 trhů)⁵⁴, jako jsou zákazníci, partneři dodavatelé, orgány státní správy a samosprávy, tisk a další). (Mulačová, Mulač, et al, 2013. s. 355)

ICT

9.1.1 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY A MANAŽERSKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Podstatou všech podnikových informačních systémů je systém ERP (Enterprise Resources Planning).

ERP systém je podnikový informační software, který usnadňuje komplexní řízení všech podnikových procesů: financí, lidských zdrojů, výroby, zásob, logistiky marketingu i prodeje. Firma tak má své podnikání pod kontrolou.⁵⁵

ERP systém

Každý systém ERP má svoji architekturu. Obsahuje různé aplikační moduly (finance, nákup, prodej, účetnictví, marketing, zásoby, interní marketing...), dokumentační moduly (uživatelská podpora a online řešení problému), technologické a správní moduly, implementační a kustomizační moduly (přizpůsobení konkrétním potřebám podniku) a modul vlastního vývojového prostředí (Gála, Pour a Toman, 2006, Gála, Šedivá, Pour, 2015).

Architektura systému

Jaké jsou přínosy ERP systému (Mulačová, Mulač, 2013, s. 356):

Přínosy ERP

- automatizace a integrace dílčích procesů a operací v podniku,
- standardizace dat v rámci celého podniku a jejich sdílení,
- lepší dostupnost informací,

⁵⁴ Srovnej s poznatky v předmětu Vztahový marketing a CRM.

⁵⁵ Co je ERP a jak pomůže vašemu podnikání. 2023. [online]. [vid. 19. července 2023]. Dostupné z <https://thinkeasy.cz/co-je-erp-system-a-jak-pomuze-vasemu-podnikani/>

- možnost zpracovávání historických dat,
- komplexní přístup řešení informačních systémů.

ERP II a III

K propojení interních a externích informačních procesů byl vytvořen systém ERP II. Např. může dojít k propojení řízení vztahů se zákazníky a dodavatelského řetězce. ERP II je v podstatě rozšířený ERP, který vedle funkcí ERP zahrnuje také řešení typu CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) a BI (Business Intelligence) (Basl, Blažíček, 2008, s. 12). Tvrdíková (2008) uvádí ještě další moduly, jako je SRM (Supplier Relationship Management) a E-business aplikace a PLM (Product Lifecycle Management). CRM se týká řízení vztahů se zákazníky, BI umožňuje tvorbu analýz, výkazů a dalších podkladů, které čerpají informace z datového skladu. SRM se zabývá nákladovostí získávání produktů od dodavatelů. SCM řeší řízení dodavatelského řetězce. Řízením elektronického obchodování se zabývá E-business a PLM řídí životní cyklus a inovaci produktu. Systém ERP se vyvíjí. Koncept ERP III rozšiřuje ERP I a ERP II směrem k budování nové funkcionality ERP systémů směrem k integraci mezi výrobními podniky a jejich následnými partnery – především zákazníky. Integrací prodejců a zákazníků do systému ERP se otevírá široké pole pro inovace. Výrobní podniky integrují informace od fanoušků trhu s podnikovými daty a specifikacemi dodavatelů (Vasilev, 2014).

MANAŽERSKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Všechny typy organizací potřebují informace. Ať už to jsou firmy malé, velké, střední, veřejné, soukromé, neziskové apod. Rozhodování firem je v prostředí silné konkurence velmi náročné. Stále se mění příležitosti a hrozby. Přicházejí krize. Objevila se celosvětová pandemie. Firmy potřebují relevantní informace.

Manažerský IS

Manažerský informační systém poskytuje informace dle požadavků uživatele. Zpracovává reporty, což jsou sestavy nebo tabulky, či grafy.

Podle Shajahana 2007 manažerský informační systém z věcného hlediska obsahuje marketingový informační systém, personální informační systém, finanční a účetní informační systém, výrobní (logistický systém, dle charakteru podniku) a zajištění propojení jednotlivých součástí podnikových informačních systémů. Marketingovému informačnímu systému se budeme věnovat v samostatné subkapitole. Personální systém se věnuje internímu marketingu, tj., zaměstnancům. Finanční a účetní informační systém řeší finanční a nákladové účetnictví, controlling, správu a účtování dlouhodobého majetku, řízení hotovosti, cash-flow, likviditu, rizika a peněžní obchody, dále řízení rentability, zadluženosti, mzdovému účetnictví, výkaznictví a účtování v cizích měnách (Basl 2008). Výrobní či logistický systém se zabývá přijetím obchodního případu, tvorbou objednávky, plánováním materiálových toků, výběrem dodavatelů, zajištěním odbytu hotových výrobků atd.

9.1.2 MIS V RETAILOVÝCH FIRMÁCH (MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM)

Hlavní zodpovědnost za včasnou identifikaci změn podnikatelského prostředí odpovídají marketéři, protože disponují formálními metodami pro sběr informací, tráví čas se zákazníky a komunikují s nimi a pozorují konkurenci a další externí vlivy (Kotler, Keller 2013).

Marketingový IS

Marketingový informační systém může mít následující strukturu. Připomeňme si ji. Struktura zahrnuje interní data, MI a marketingový výzkum.

Struktura MIS

Tabulka č. 8.1 Struktura marketingového informačního systému

Interní data	Marketing Intelligence	Marketingový výzkum
Prodejní a transakční data	Informace o konkurenci	Chování a potřeby zákazníků
Zákaznická databáze (CRM)	Informace o spotřebitelích	Postavení trhu, monitoring konkurence
Interní reporting (např. prodejní tým)	Informace o trendech ve společnosti a technologiích	Podklady a informace o specifických aspektech a situacím v marketingu (marketingové nástroje 4P, 7P)
Data z vlastních webových stránek a sociálních médií.	Monitoring sociálních sítí Ekonomické ukazatele	

Zdroj: Tahal (2022), upraveno dle Kotler, Armstrong (2016)

MODIFIKACE MARKETINGOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU V RETAILOVÝCH FIRMÁCH

MIS v retailu

Marketingový systém může být modifikován podle typu organizace a odvětví, v němž působí. V obchodě a retailu také dochází k této modifikaci.

Mezi moduly, které jsou potřebné v retailu patří zejména pokladní systémy (POS), zásobování, řízení skladového hospodářství, komunikace a sdílení informací a řízení vztahů se zákazníky. Pak to můžou být různé volitelné moduly, jako je např. personální modul týkající se interního marketingu či modul e-commerce. To vše je propojené s účetnictvím v rámci celopodnikového systému (ERP).

● POKLADNÍ SYSTÉMY (POS)

POS

Zkratka POS (Point of Sales) se do češtiny překládá jako pokladní obchodní systémy či prodejní obchodní systémy. Je to druh výpočetní techniky, který slouží obchodníkům ke

kontrole nad příjmy od zákazníků, nad výdaji firmy, peněžními transakcemi a skladovými zásobami zboží. POS se může skládat z PC a k nim připojených periferních zařízení, jako jsou např. čtečky čárových kódů, displeje pro zaměstnance i zákazníky, zásuvky na hotovost, tiskárny na účtenky a další. Pokud firma potřebuje, tak systém může být propojen s účetnictvím či řízením zásob.⁵⁶ Základní funkcí systémů je identifikace zboží pomocí čárových kódů, aplikace RFID kódů, záznam nákupu zákazníků, tisk účtenek, a evidování reklamací. Systém také slouží k řízení cenových změn (Khurana 2010).

• ZÁSOBOVÁNÍ A ŘÍZENÍ SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ

Merchandising

Už marketingový guru Kotler zdůrazňoval téměř ve všech svých publikacích potřebu správného zboží, ve správném množství, ve správném čase a na správném místě, což souvisí s merchandisingem. Účinné zásobování souvisí s obrátkou zásob a s přínosem zisku pro firmu. Marketingový informační systém by měl sledovat nejen množství zásob, ale zejména jeho strukturu, která odpovídá potřebám a poptávce zákazníků a spotřebitelů. IS může také monitorovat vztahy s dodavateli, dodržování platebních podmínek a v podstatě celý proces zásobování (Mulačová, Mulač et al, 2013).



PRO ZÁJEMCE

Jako praktický příklad si lze uvést aplikaci ZeteAthena pro řízení zásob v maloobchodě, která poskytuje firmám následující možnosti optimalizace zásob zboží. Jedná se o tyto možnosti:

- maximalizace prodeje zboží tím, že napomáhá snížení rizika, že budou chybět maloobchodníkům potřebné zásoby.
- uspokojování požadavků a potřeb zákazníků po celé prodejní období,
- usnadnění práce pracovníků se zásobami, jejich orientaci ve struktuře zásob a monitoring objemu zásob ve skladu,
- zvýšení produktivity práce pracovníků a pozitivní vliv na hospodářské výsledky,
- umožnění prodeje pomocí více prodejních kanálů, omnichannel, multichannel (služby click & collect,⁵⁷ přímé dodávky domů, rychlé zpracování vráceného zboží...)
- přehled o všech zásobách v celé síti prodejen v dodavatelském řetězci a na všech stupních řízení.

⁵⁶ Co si představit pod pojmem POS? [online]. [vid 20. června 2023]. Dostupné z <https://www.consulta.cz/co-si-predstavit-pod-pojmem-pos-system/>

⁵⁷ Click&Collect – trend nákupu spotřebitelů online a vyzvednutí si zboží na prodejně. Maže se tak hranice mezi online a offline nakupováním. Tento způsob nákupu přináší výhodu pro obě strany. Prodejci mají vyšší prodej a zákazníci jsou spokojeni s bezplatnou službou.

Zmiňovaná aplikace poskytuje a další funkce. Jednak je plně integrovaná v systému POS (Point of Sale) či dalších systémech prodeje včetně ERP. Může také spravovat ceny a slevové akce, značení zboží či jeho vrácení.

Aplikaci ZetesAthena lze také kombinovat s jinými technologiemi procesů Clic and Collect, jako je identifikace RFID kódů, využití hlasové technologie pro přípravu objednávek ve skladech nebo to mohou být mobilní terminály k efektivnímu vyhledávání zboží.⁵⁸

•

• KOMUNIKACE A SDÍLENÍ INFORMACÍ

Tato funkce MIS umožňuje sbírat informace ze všech prodejních kanálů a poskytovat komplexní informace o celkových prodejkách. Často také informace sdílejí i další subjekty, jako jsou např. dodavatelé, odběratelé apod. Sdílení informací je důležité i v rámci kolaborativní spolupráce všech kompetentních pracovníků oddělení firmy, a to již souvisí se CRM čili řízením vztahů se zákazníky.

Komunikace a sdílení informací

• ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM-VIZ PŘEDMĚT VZTAHOVÝ MARKETING A CRM)

CRM

Cílem řízení vztahů se zákazníky je budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a loajality. Firmy se snaží poznávat své zákazníky, podněcovat jejich zájem o jejich zboží, komunikovat s nimi a ovlivňovat jejich spokojenost. MIS tedy hlavně sbírá data o zákaznících a analyzuje je, aby mohl předvídat jejich potřeby a nákupní chování a přizpůsobit tomu všechny obchodní operace a marketingové aktivity (blíže předmět Vztahový marketing a CRM).

9.2 Elektronické obchodování a předpoklady elektronizace

Elektronizace znamená využívání digitálních technologií k modernizaci a efektivnímu provozování rozmanitých procesů. V našem případě se to týká procesu prodeje. Světové změny technologií přispěly k posílení pozice spotřebitele na trhu. Více než 56,3 % světové populace je uživatelem internetu. Spotřebitelé 21. století nyní hledají pohodlí prakticky ve všech svých virtuálních transakcích (Gbadamosi, 2020). V následující tabulce vidíte vztah mezi digitalizací a elektronizací.

Elektronizace a digitalizace

Tabulka č. 8.2 Digitalizace a elektronizace

⁵⁸ Software pro řízení zásob maloobchodu. [online]. [vid 15.července 2023]. Dostupné z <http://www.zetes.com/cs/reseni-pro-prodejny/software-pro-řízení-zasob-maloobchodu#funkce>

Digitální	Obecná definice: Termínem digitální označujeme vše, co se vztahuje k digitálním technologiím.
Digitizace	Úzká definice: Digitizací nazýváme převod analogových dat na digitální, která jsou snadno zpracovatelná. Tento termín se ale vyskytuje v českém prostředí relativně zřídka.
Digitalizace	Úzká definice: Je proces využití digitálních dat, jejich zpracovávání formou analýz, grafů, modelů, tzn., že z digitálních dat vytváříme informace.
Elektronizace	Úzká definice: Pod pojmem elektronizace rozumíme využívání digitálních technologií k modernizaci a ke zvýšení efektivity procesů. V českém prostředí se jedná o hojně používaný termín.
Digitální transformace	Digitální transformace znamená využití digitálních technologií k vytvoření nové hodnotové nabídky, změny obchodního modelu nebo přechod na digitální podnikání. Na rozdíl od elektronizace, která je v úzkém pojetí definovaná spíše operativně, je digitální transformace vnímána jako strategická.

Zdroj: ⁵⁹

Proces obchodování

Elektronické obchodování se týká celého procesu nakupování včetně přednákupní (marketingové komunikace) a ponákupní fáze. Jedná se o distribuci, nákup, prodej, marketing i poprodejní péče o zákazníka, tj. včetně servisu prodávajícího zboží. Komunikace mezi prodávajícími a nakupujícími se odehrává pomocí ICT. Celý komunikační proces přitom nemusí probíhat jen elektronickou formou, ale i fyzicky (např. předání faktury či dodacího listu). Důležitou součástí online prostředí je vyhodnocování nákupního chování, které je realizováno pomocí tradičních metrik jako jsou právě již zmiňované nákupy, tržby a jejich modifikací a také metrik využívaných výhradně v oblasti online prostředí. Cílem těchto měření je přinášet spolehlivé informace o chování a akcích zákazníků a o tržbách z prodeje (Laudon a Traver, 2021).

Hlavní činnosti

Co všechno patří do oblasti elektronického obchodu: (Suchánek, 2013)

- přímý prodej konečným spotřebitelům (minimálně se online uskutečňuje nabídka zboží a objednávka),

⁵⁹ *Jak se vyznat v digitální terminologii.* [online]. [vid. 1. srpna 2023]. Dostupné z <https://kem.vscht.cz/digitalni-nakup-scm/archiv-2021/jak-se-vyznat-v-digitalni-terminologii>

- platby (v rámci elektronického bankovníctví či na dobírku pomocí terminálu),
- navazování obchodních vztahů a jejich vedení a udržování,
- poskytování informací v rámci partnerských vztahů elektronicky,
- zajišťování obchodních transakcí atd.

PŘEDPOKLADY ELEKTRONIZACE A PROVOZOVÁNÍ E-SHOPU

Předpoklady

Předpokladů pro provozování e-shopů je několik:

- osobní předpoklady pro podnikatelskou činnost,
- právní předpoklady v souladu se Živnostenským zákonem,

Nakupování pomocí internetu je dnes již téměř masovou záležitostí. Provozování e-shopu není jednoduchou záležitostí, může být spojeno s řadou právních problémů. Český statistický úřad zjistil, že internet v současnosti využívají ¾ českých domácností, a to často denně. Doba strávená v online prostředí je závislá zejména na věku. Obvykle mladší uživatelé tráví v online prostředí více času. Nejčastěji se nakupuje především oblečení, obuv, módní doplňky, vstupenky na sportovní a kulturní akce, kosmetika, elektronika či letenky.⁶⁰

Pro firmy i zákazníky má elektronické obchodování také řadu přínosů, jako je zrychlení styku se zákazníky, nižší obchodní náklady, minimální náklady pro vstup na trh, možnosti zdokonalování marketingových aktivit na základě využívání digitálních metrik, rychlost transakcí a levný vstup na světové trhy atd. Stejně tak zákazník čerpá řadu přínosů z fungování e-shopů vyplývajících včetně pohodlí při výběru zboží.

Firmy používají v praxi k propojení online a offline prostředí virtuální realitu. Např. firma Notino používá různé nástroje virtuální reality při prodeji kosmetiky online. Např. nabízí svým zákaznicím virtuální zrcadlo, které umožňuje vyzkoušet si reálné produkty např. na mobilním telefonu. Aplikace přesně ví, kam umístit rtěnku a řasenku nebo barvu na vlasy. U zákaznic, které využily tento nástroj, byl zaznamenán až **o 30 % lepší konverzní poměr**. Tento nástroj funguje i na kamenných pobočkách.⁶¹

Virtuální realita

⁶⁰ *Základní informace k provozování e-shopu*. [online]. [vid. 1. srpna 2023]. Dostupné z <https://www.mediaprofi.cz/33/zakladni-informace-k-provozovani-e-shopu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnhEI8yvqwhRdYcCBOWqewXVRYFLS2WAvA/>

⁶¹ *Blíže Virtuální realita proniká i do českého maloobchodu*. [online]. [vid. 1. srpna 2023]. Dostupné z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/02/virtualni-realita-pronika-i-do-ceskeho-maloobchodu/>



PŘÍPADOVÁ STUDIE – INOVACE OBCHODNÍCH A LOGISTICKÝCH PROCESŮ POMOCÍ ELEKTRONIZACE A AUTOMATIZACE

E-shop MAAL díky komplexnímu přístupu k řešení elektronizace a automatizace ušetří ročně až 4 mil. Kč. Firma začala s digitalizací objednávek a faktur před 7 lety. Zavedení systému usnadnilo kontaktování a financování faktur partnerským firmám. Ty mohou platbu získat už před datem splatnosti a vylepšit si takto cashflow. Firma také digitalizovala schvalování objednávek a faktur a tím zrychlila interní procesy, což se promítlo dlouhodobě ve zlepšování vztahů s dodavateli a pozitivně působilo na PRM (Partners Relationship Management).

Další firmou, která se věnuje intenzívně elektronizaci zboží a procesů je maloobchodní řetězec Albert, který vytvořil jednoduchou webovou aplikaci pro své menší dodavatele, kteří si mohou faktury či dodací listy posílat elektronicky.

Albert se s největšími dodavateli kontaktuje elektronicky již od roku 2002. Měl zájem ale zapojit také menší dodavatele, proto se společností GRiT vyvinuli bezplatné řešení [Albert portál](#). Jediné, co je nyní podmínkou k bezpapírové komunikaci s Albertem, je přístup k internetu.

Nepříznivý vývoj pandemie v roce 2021 přiměl k digitalizaci mnoho firem, které dosud vyčkávaly. Maloobchody a malé e-shopy zjistily, že investice se rychle vrátí a účinně odbourá velkou část rutinní administrativy.⁶²

Vlivy působící na E-shopy

Elektronické obchodování ovlivňuje řada faktorů, a to jak v makroprostředí, tak i mikroprostředí včetně vnitřního prostředí. Přímý vliv mají vnitřní faktory, protože závisí na managementu i zaměstnancích, kteří se podílejí na elektronizaci pohybu zboží i celého procesu (e-shop). Dle Fernie, Fernie a Moore (2015) jsou obecnými atributy internetového obchodu následujících kategorie:

- dobrá navigace a pohodlí zákazníka,
- mix zboží (struktura nabídky),
- stanovení ceny (viz subkapitola 8.3)
- zákaznické služby (zvyšují přidanou hodnotu a podporu prodeje)

⁶² *Automatizované schvalování objednávek a faktur s oceněním Edizone. 2022.* [online]. [vid. 1. srpna 2023]. Dostupné z <https://www.itpoint.cz/grit/?i=objednavky-faktury-automatizace-workflow-14628>

- bezpečnost (důvěra v danou firmu).

Makroprostředí má nepřímý vliv a musí ho firmy akceptovat, jak již víte ze základního kurzu managementu a přizpůsobit se mu (Hirschauová, 2022). V podstatě se jedná o obdobu PEST analýzy.

Vnější faktory buď podporují existenci elektronického obchodování, anebo ho nepodporují, či ho dokonce znemožňují. Vnější faktory lze rozdělit do několika základních kategorií (Karlíček et al., 2018). Do vlivů vnějšího prostředí můžeme zařadit politicko právní prostředí, ekonomické, sociálně-kulturní a technologicko-přírodní. Chaffey a Chadwick (2019) uvádějí mírně odlišné členění, ale stále je to obdoba PEST analýzy:

*PEST ana-
lýza*

POLITICKÉ A PRÁVNÍ FAKTORY

E-commerce je ovlivněné Zákonem o ochraně spotřebitele i Občanským zákoníkem. Od roku 2018 značně ovlivňuje elektronické obchodování GDPR.⁶³ Elektronický prodej musí také zohledňovat Zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb nebo zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb. Svůj vliv zde samozřejmě sehrává měnící se politická scéna, která často nepracuje kontinuálně a připravuje nová rozhodnutí a opatření.

EKONOMICKÉ FAKTORY

Ovlivňují e-commerce z hlediska finanční dostupnosti zařízení, která jsou nezbytná pro elektronická obchodování, jako jsou ceny chytrých telefonů, PC, notebooků apod. Do ekonomického prostředí také vstupují ceny telekomunikačních společností za připojení domácností a firem k internetu. Takže vývoj ekonomiky, HDP, míra nezaměstnanosti či inflace má vliv na kupní sílu obyvatelstva v dané zemi.

SOCIÁLNÍ FAKTORY

Promítají se do počítačové či digitální gramotnosti populace. Na prostředí e-commerce působí také úroveň vzdělání populace, důvěryhodnost e-shopů či kritické vnímání spotřebitelů. Digitální ekonomika je významnou součástí globální ekonomiky. Podíl digitální ekonomiky zahrnující digitální dovednosti a digitální kapitál nyní tvoří asi 22,5 procenta světové ekonomiky a stále má obrovský potenciál se dále prolínat s tradiční ekonomikou a expandovat. Podle dokumentu Evropské komise je digitální transformace na vzestupu a ovlivňuje všechny aspekty života. Pro mnohé moderní profese jsou digitální dovednosti nezbytnou životní dovedností. Totéž platí pro veřejnost, která bude potřebovat digitální dovednosti v nejenom každodenním profesním životě, ale i v osobním při zajišťování životních potřeb. V současnosti má 54 % Evropanů alespoň základní digitální dovednosti. Cílem EU je do roku 2030 vybavit alespoň 80 % lidí základními digitálními dovednostmi.

⁶³ GDPR (General Data Protection Regulation) - Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (ONOOU) – Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 v platnosti od 25. května 2018. Blíže <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>

Velké rozdíly jsou mezi jednotlivými členskými zeměmi. ČR se v roce 2022 dle indexu digitální ekonomiky a společnosti (DESI) nacházela na průměru EU, Polsko mělo hodnotu DESI podle zprávy o něco nižší (European Commission, Digital Economy and Society Index /DESI/ 2022).⁶⁴ Evropa zaostává za svým digitálním potenciálem ve srovnání například s USA. Opatření zavedená při pandemii urychlila přijímání digitalizace ze strany občanů (McKinsey Global Institute, 2020, 2022)⁶⁵ a znásobení prodeje či displejová reklama prodávající prostřednictvím aukcí v reálném čase.⁶⁶

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Podstatnou roli zde představuje dostupnost a znalost potřebných technologií např. internetu nebo frekvence používání internetu v dané zemi. Prostředí e-commerce je z technologického hlediska výrazně ovlivňováno penetrací internetu a rychlostí internetového připojení. Významný vliv představuje míra oblíbenosti, potažmo neoblíbenosti uskutečňování online plateb mezi spotřebiteli. Svoji roli zde sehrála pandemická situace, která přenesla řadu nákupů právě do online prostředí. Digitalizace je v centru pozornosti marketingu 4.0 a 5.0. (Kotler, Kartajaya a Setiawan, 2016, 2021). Digitální marketing je spojen s mohutným rozvojem sociálních sítí, důrazem na „content management“, rozšířením chytrých telefonů a tabletů umožňujících nákupy produktů i služeb, využívání emailů k přilákání zákazníků a znásobení prodeje či displejová reklama prodávající prostřednictvím aukcí v reálném čase.⁶⁷

9.3 Tvorba cen a zdroje příjmů v elektronickém obchodování

Zboží, které je prodávané na internetu je zpravidla levnější. Je to dáno flexibilitou nabídky zboží a nízkými provozními náklady. Také zákazník má výhodu v tom, že díky nulovým transakčním nákladům má možnost porovnávat ceny mnohem rychleji a pružněji než v tradičních kamenných obchodech.

V pohodlí svého domova může ceny srovnávat na webových stránkách či speciálních portálech, jako je např. heureka.cz. Porovnávat zboží v tradičních prodejnách je náročnější na čas i fyzickou kondici zákazníků.⁶⁸

⁶⁴ *Index lidského kapitálu a digitálních dovedností v digitální ekonomice a společnosti*. [online]. [vid. 9. listopadu 2023]. Available from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/cs/policies/desi-human-capital>

⁶⁵ McKinsey Global Institute (2022) <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/securing-europes-competitiveness-addressing-its-technology-gap>

⁶⁶ ICV, 2018. *Digitální marketing*. [online]. [vid. 10. srpna 2018]. Dostupné z [https://www.icv.cz/cz/digitalni-Marketing-starších spotřebitelů](https://www.icv.cz/cz/digitalni-Marketing-star%C5%A1%C3%ADch-spot%C5%9Bebitel%C5%99)

⁶⁷ ICV, 2018. *Digitální marketing*. [online]. [vid. 10. srpna 2018]. Dostupné z [https://www.icv.cz/cz/digitalni-Marketing-starších spotřebitelů](https://www.icv.cz/cz/digitalni-Marketing-star%C5%A1%C3%ADch-spot%C5%9Bebitel%C5%99)

⁶⁸ *Cenová strategie e-shopu*. [online]. [vid. 1. srpna 2023]. Dostupné z <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/tvorba-webu-a-int-marketing/e-shop/cenova-strategie-v-e-shopu>

STRATEGIE, VYUŽÍVANÉ PŘI TVORBĚ CENY

● NÍZKÉ CENY

Prodejce porovnává ostatních internetových obchodů a nasadí nižší prodejní ceny k posílení motivace zákazníků. V úvahu je třeba ale brát skutečnost, že zákazník se nemusí řídit jen cenou.

● VYSOKÉ CENY

Využívají se u luxusního zboží. U běžného spotřebního zboží je využití této cenové strategie neefektivní, ale dá se dobře aplikovat na luxusní zboží nebo na zboží, které má nadstandardní doplňkové služby či servis.

● PŘIDANÁ HODNOTA

E-shop nabízí k prodávaným produktům doplňkový sortiment, který jeho konkurence neposkytuje. V tomto případě jsou ceny nabízených výrobků dražší než u konkurence, a to je právě touto jedinečností. Zákazník by měl mít k dispozici odbornou konzultaci, popř. komunikaci na vyšší úrovni, aby mu bylo podáno profesionální vysvětlení ohledně koupě daného zboží s přidanou službou.

● PŘECHODNÉ SLEVY

Pokud se rozhodnete pro tuto strategii, musíte zákazníka vždy ihned o akci informovat, a to prostřednictvím e-mailu či SMS (pro registrované zákazníky), prostřednictvím Facebooku, na svých webových stránkách, prostřednictvím bannerové inzerce či s využitím PPC reklamy.

● DYNAMICKÁ TVORBA CENY

Při sledování cen svých konkurentů můžete s cenou libovolně pohybovat, snižovat ji, anebo zvyšovat. Informace o cenách jsou veřejně dostupné, a když víte, že jiný e-shop nabízí stejné zboží jako vy, s výrazně nižší cenou, ví o tom i zákazník.

Elektronický obchod by měl mít svoji cenovou strategii. Majitelům e-shopů může zvyšovat prodeje a maximalizovat zisky dynamická tvorba cen. Co to jsou dynamické ceny a jak fungují?

Dynamická tvorba cen využívá cenové strategie, která umožňuje tvorbu optimálních cen na základě inteligentních algoritmů. Tyto algoritmy slouží firmám k neustálému monitoringu cenových trendů na trhu. Firma předem zadá pravidla a nastavené algoritmy podle

těchto pravidel průběžně upravují ceny. Ceny jsou upravovány tak, aby byly konkurenceschopné. E-shopy tak mohou efektivněji pracovat s obchodními přírážkami a maximalizovat své zisky.⁶⁹ Ceny se neustále mění, a to často z hodiny na hodinu.

Jak si nastavit pravidla cenové tvorby. Firmy se mohou snažit, aby se umístily mezi 3 nejlepšími nabídkami na konkrétní platformě či kanále. Mohou sledovat cenový rozdíl mezi dvěma konkurenty, volit si minimální či maximální hodnotu ceny (maximální hodnotu obchodní přírážky). Bude také záležet na charakteru sortimentu, jestli přistoupí k nižší ceně nebo naopak k vyšší, než má konkurence. Bude záležet na postavení konkurence. Rozhodující bude také výše zásob.⁷⁰ Dynamický cenový algoritmus neprovede změnu, která by firmu ohrozila. Firma může také nastavit minimální obchodní přírážku, aby nenastavila ceny příliš nízko.

Dynamickou tvorbou cen se zabývají také specializované společnosti. Např. společnost Karsa Technologies, s.r.o., umožňuje online prodejčům nastavit cenová pravidla a strategie podle různých kritérií, jako je například pořadí dle ceny, ceny dle zvoleného konkurenta, marže, náklady, dostupnost, recenze nebo hodnocení. Karsa také poskytuje online prodejčům aktuální a spolehlivá data o cenách, nabídce a poptávce na trhu, která jim pomáhají při rozhodování o cenách.⁷¹ Společnost Dealavo představuje platformu pro tvorbu ceny, monitorování cen konkurence, analýzu trhu a optimalizaci sortimentu. Dealavo umožňuje online prodejčům nastavit cenová pravidla a strategie podle různých kritérií, jako je například pořadí dle ceny, ceny dle zvoleného konkurenta, marže, náklady, dostupnost, recenze nebo hodnocení. Dealavo také poskytuje online prodejčům aktuální a spolehlivá data o cenách, nabídce a poptávce na trhu, která jim pomáhají při rozhodování o cenách.⁷²



PŘÍPADOVÁ STUDIE-PŘÍKLADY TVORBY CENY

Nyní se můžeme podívat na jednoduchý příklad dynamické tvorby cen:

Naše firma měla na začátku našeho příběhu nejvyšší cenu pro daný výrobek a umístila se v konkurenčním srovnání na páté pozici. Rozdíly mezi cenami konkurentů nejsou významné. Cenovou úpravou se dostává naše firma na první pozici a ve srovnání je lépe vidět. Dá se předpokládat, že při této nižší ceně se může prodat více daných výrobků.

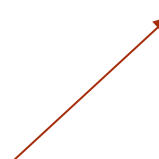
⁶⁹ *Zvyšte tržby e-shopu pomocí dynamického určování cen.* [online]. [vid. 28. srpna 2023]. Dostupné z <https://www.luigisbox.cz/blog/dynamicka-cenotvorba-ecommerce/>

⁷⁰ Tamtéž.

⁷¹ *Dynamická cenotvorba produktů pro e-shopy, podrobné analýzy, google PPC, vše v jedné službě.* [online]. [vid. 28. srpna 2023]. Dostupné z <http://www.karsa.cz/>

⁷² *Dynamic Pricing-co je dynamická tvorba cen a jak funguje.* [online]. [vid. 31. ledna 2024].

Zboží 1	
Firma	Cena
Naše firma	1470
1	1490
2	1499
3	1500
4	1500



LETECKÉ SPOLEČNOSTI A HOTELY

Když si zákazníci leteckých společností rezervují letenku vidí, že ceny letenek na stejný let se liší a dokonce se mohou lišit i v průběhu dne. Jsou za tím právě dynamické cenové algoritmy, které, jak jsme již zmiňovali, sledují poptávku zákazníků po konkrétních letech.

Zboží 1	
Firma	Cena
1	1490
2	1499
3	1500
4	1500
Naše firma	1520

Čím větší je zájem o letenku, tím je vyšší její cena. Jestli chceme podpořit prodej, lze nastavit cenu nižší. Podobně to funguje i v oblasti ubytování.⁷³

TYPY DYNAMICKÉ CENOTVORBY

Podle toho, jak jsou nastavená pravidla, rozlišujeme několik typů cen. Jedná se o ceny stanovené dle segmentů, ceny na základě času, ceny ve špičce a průnikové ceny.

Stanovení cen podle segmentů

Tento cenový přístup volí ceny podle různých segmentů. V praxi to znamená, že stejný produkt se zobrazuje v různé ceně, podle toho, kdo tento produkt vyhledává. Tato cenová tvorba souvisí s pozitivní diskriminací. Např. nabídka rekreace pro seniory či rodiny s dětmi.

Stanovení cen na základě času

Tuto cenovou tvorbu používají dopravní společnosti (viz případová studie). Jestliže se poptávka po určitém produktu změní během dne, cena se může změnit, a to zvýšit či snížit.

Ceny ve špičce

Tato cenová tvorba se podobá velmi té předchozí. Nejde však o konkrétní den, ale o roční období (sezónu...). Stejný pobyt či hotelová pokoj bude mít jinou cenu v době sezóny či jiném atraktivním termínu (např. prázdniny, Vánoce...nějaká důležitá akce v jeho blízkosti) než na jaře či na podzim.

Průnikové ceny

Průniková cena je též nazývaná penetrační. Když firma vstupuje na trh a nemá moc zákazníků, začíná obvykle s nižšími cenami, pokud to není nějaký jedinečný výrobek, kde se naopak používá metoda slízané smetany. Nižší cena u standardního výrobku může podnítit zájem a zvýšit návštěvnost. Až se pozice firmy zlepší a zvýší se její povědomí u zákazníků, lze cenu zvýšit.⁷⁴

9.4 Elektronizace pohybu zboží v ČR a jejich využití pro rozvoj distribučních a komunikačních kanálů

Dnešní maloobchod se již nelze představit bez elektronizace pohybu zboží a automatické identifikace, sběru a sdílení dat. Denně se na pokladnách ve světě načte více než 10

⁷³ C.d.

⁷⁴ C.d.

mld. položek.⁷⁵ Logistický řetězec zajišťující distribuci zboží z výroby ke spotřebiteli se tak stává přehlednější. Cesta zboží za spotřebitelem se dá průběžně sledovat. Elektronizace napomáhá udržení kvality a bezpečnosti produktů. Fyzický tok zboží je doprovázen sdílením produktových a transakčních dat.

IDENTIFIKACE PRODUKTŮ A SBĚR DAT

Identifikace produktů a sběr dat

Obecně identifikace znamená přidělení globálně jedinečného standardního čísla, tzv. identifikačního klíče GS1 a možnosti propojení s dalšími informacemi v různých databázích. Identifikační klíče jsou zakódované v datových nosičích v 1 D čárových kódech, 2 D kódech nebo EPC/RFID tazích. Tyto nosiče umožňují strojový sběr dat a jejich zpracování.

Nosiče dat mohou kromě základních informací nést i doplňkové informace, které jsou důležité pro charakteristiku jednotlivých položek v dodavatelském řetězci, jsou základem pro funkční systém sledovanosti a pro práci s variabilními údaji jako je např. hmotnost, cena, počet kusů apod. Možnost dekodování doplňkových informací, tj. kromě zmíněné hmotnosti, ceny či počtu kusů i dalších údajů na platebních terminálech, je zcela převratná. Typickými příklady těchto informací zakódovaných v GS1 DataBar Expanded jsou minimální doba trvanlivosti produktu nebo doba použitelnosti, číslo šarže, sériové číslo produktu a další.

Pro identifikaci produktů se používá globální číslo obchodní položky (GTIN-Global Trade Item Number).

SDÍLENÍ DAT

Sdílení dat

Elektronická výměna dat je zajišťována standardními nástroji elektronické komunikace EDI (Electronic Data Interchange). Těmi jsou GS1 EANCOM® a GS1 XML. Nástrojem pro práci s kmenovými daty je GDSN (Global Data Synchronization Network), globální síť datové synchronizace. Síť EPCIS (EPC Information Services), je informační systém, který slouží obchodním partnerům k poskytování dynamických dat, tj. přehledu o pohybu položek v dodavatelském řetězci.

9.4.1 VÝBĚR ZPŮSOBU IDENTIFIKACE PRODUKTŮ A HIERARCHIE BALENÍ

Aplikace, požadavky praxe a charakter identifikované jednotky jsou východiskem pro výběr vhodné standardní číselné struktury a typu čárového kódu či použité tiskové technologie. Nejdůležitějším kritériem pro výběr způsobu identifikace je jednotka balení. Zboží se nachází v dodavatelském řetězci dle platné hierarchie balení v těchto základních provedeních:⁷⁶

Výběr způsobu identifikace

⁷⁵ Blíže *Retail*. [online]. [vid. 28. srpna 2023]. Dostupné z <https://www.gs1cz.org/odvetvi/maloobchod/>

⁷⁶ [online]. [vid. 28. srpna 2023]. Dostupné z <https://www.gs1cz.org/wp-content/uploads/2022/08/publikace-zakladni-informace.pdf>

- **spotřebitelská jednotka**-doporučeny jsou zde standardní číselné struktury GTIN 13 a GTIN 8 v provedení čárového kódu EAN-13 a EAN-8, které jsou snímatelné v místě prodeje. Využívá se zde také kód GS DataBar.

- **obchodní jednotka**-doporučené jsou standardní číselné struktury GTIN-13, GTIN-14 v grafickém provedení symbolů EAN-13, ITF-14 nebo GS1-128.

- **logistická jednotka**-využívají se zde standardní číselné struktury GTIN-14. U logistických jednotek (např. u paletových jednotek) je povinností uvádět ještě SSCC kód a doporučuje se kódovat i další logistické informace jako je například datum minimální trvanlivosti a číslo šarže. Tyto doplňující informace jsou důležité pro splnění legislativních požadavků na funkční sledovatelnost. Pro značení logistických jednotek lze použít pouze čárový kód GS1-128.

9.4.2 1D ČÁROVÉ KÓDY

Standardní lineární čárový kód je ve světě nejrozšířenější datový nosič v retailu. Používá se k automatickému snímání dat o obchodních položkách, službách nebo majetku a ke sledování pohybu zboží v dodavatelském řetězci. Podívejme se na ty základní typy, které jsme již dříve zmiňovali.

EAN-8 **EAN-8 (GTIN-8)** – osmimístný numerický spojitý kód, využívá se k identifikaci malých spotřebitelských jednotek (malého zboží), případně obchodních jednotek. Kód stanovuje Čs, středisko EAN, dnes se jmenuje GS1 Czech Republic).



PRO ZÁJEMCE – SYSTÉM GS1

Co je systém GS1? Systém GS1 (Global systém One) je již více než 40 let celosvětovým identifikačním a komunikačním souborem standardů, využívaným zejména pro oblast obchodu a logistiky, který má díky síti národních organizací v jednotlivých členských zemích v současné době již přes milion uživatelů.

Organizace GS1 byla vytvořena v roce 2005 transformací organizace EAN International a spojením s americkou společností UCC. Jedná se o neziskovou globální společnost, která se zaměřuje na řízení vývoje, údržby, a implementace standardů a řešení pro zvýšení efektivnosti dodavatelských řetězců. Cílem je zpřehlednění cesty zboží od výroby přes obchod až ke konečnému spotřebiteli. Obecný cíl a hlavní předmět činnosti-tvorba a šíření jednotného, globálního standardu, tj. celosvětově srozumitelného obchodního jazyka.

GS1 Czech Republic je neziskové, zájmové sdružení právnických osob. Zaměřuje se na koordinaci, metodiku a poradenství na území České republiky.

EAN 8 obsahuje trojčíslí země, tzv. prefix (ČR má číslo 859), dále označení výrobku, resp. číslo položky (spotřebitelské jednotky- 4 pozice) a kontrolní číslo, které určuje správnost kódu. Identifikační čísla v systému GS1 mají povinnou kontrolní číslici. Bez správné kontrolní číslice se kód nedá skenovat. Kontrolní číslici ke kódu lze vypočítat na webových stránka GS1⁷⁷

EAN-13 (GTIN-13) - třináctimístný numerický spojitý kód, primárně určen pro snímání a identifikaci spotřebitelských, případně obchodních jednotek v místě prodeje. Stanovuje ho výrobní podnik. Struktura kódu je následující. Kód obsahuje na prvních třech pozicích číslo státu, dále identifikaci výrobního podniku (4 pozice), označení výrobků (spotřebitelské jednotky- 5 pozic) a kontrolní číslici.

EAN-13

Obrázek č. 8.1 Čárový kód EAN-13 u zboží vyrobeného v České republice



Zdroj: ⁷⁸

PRO ZÁJEMCE – VÝPOČET KONTROLNÍ ČÍSLICE



Zkontrolujeme správnost kódu na obrázku 8.1. Použijeme všechna čísla na 12 pozicích.

Postup výpočtu (algoritmus):

- Sečtu číslice na sudých pozicích $(8+9+1+6+6+6) = 36$
- Přičtu součet číslic na lichých pozicích vynásobený třemi $(5+1+1+6+6+6) * 3 = 75$
- Tento součet zaokrouhlím na desítky nahoru $(36+75=111) \Rightarrow 120$
- Kontrolní číslici získám odečtením $120-111 = 9$

Výpočtem jsme potvrdili správnost kódu.

⁷⁷ Výpočet kontrolní číslice. [online]. [vid. 28. srpna 2023]. Dostupné z <https://www.gs1cz.org/standardy-sluzby/nastroje/vypocet-kontrolni-cislice/>

⁷⁸ Obrázky čárových kódů. [online]. [vid. 28. srpna 2023]. Dostupné z https://www.google.com/search?sca_esv=601095132&rlz=1C1CHBD_csCZ924CZ924&q=%C4%8D%C3%A1rov%C3%BD+k%C3%B3d&tbm=isch&source=lnms&sa=X&sqi=2&ved=2ahUKEwili_tqfaDAxUhf0HHe-KeB3AQ0pQJegQICRAB&biw=814&bih=722&dpr=1.25

ITF-14

ITF-14 (GTIN-14) - čtrnáctimístný numerický spojitý kód, zahrnující navíc indikátor balení (na první pozici), a zacházení se zbožím. Jedná se o numerický, lineární, spojitý symbol, který není určen pro snímání v místě prodeje. Je vhodný zejména pro přímý tisk obalů z vlnitých lepenek využívaných pro obchodní jednotky.

Obrázek 8.2 Čárový kód ITF 14



Zdroj: ⁷⁹

GS1 128

GS1 128 - tento typ alfanumerického spojitého 1 D čárového kódu je primárně určen k označování logistických, popřípadě i obchodních jednotek. Navíc umožňuje prostřednictvím standardu GS1 AI aplikačních identifikátorů kódování dalších doplňkových informací do strojově snímatelné podoby.

Obrázek 8.3 GS1 128 kód zboží vyrobeného v ČR



Zdroj: ⁸⁰

GS1 Data-Bar

GS1 DataBar - tento numerický i alfanumerický spojitý kód nachází výrazné uplatnění pro identifikaci VMI (Variable Measure Item - zboží s proměnnými jednotkami). Vedle produktů, které se prodávají jako ucelené, kalibrované jednotky (např. mléko, mouka, cukr, zubní pasta, láhev minerálky apod.), se v obchodě vyskytují balené i nebalené spotřebitelské jednotky, které mají různou hmotnost. Konečná spotřebitelská cena se vypočítává v závislosti na koupeném množství. Jedná se zejména o sortiment potravinářských výrobků,

⁷⁹ ITF 14. [online]. [vid. 28. srpna 2023]. Dostupné z https://www.google.com/search?sca_esv=602383729&rlz=1C1CHBD_csCZ924CZ924&q=ITF+14&tbm=isch&source=lnms&sa=X&ved=2ahUKEwiK6t_NhIOEAxVo2gIHHWZRBjwQ0pQJegQI-DRAB&biw=835&bih=744&dpr=1.25#imgsrc=Z_iXfnxkFYqYaM

⁸⁰ Tamtéž.

např. maso, uzeniny, ovoce, zelenina, sýry atd. Problematika identifikace zboží s proměnnými jednotkami je poměrně složitá, a proto je doporučeno konzultovat konkrétní řešení s pracovníky GS1 Czech Republic.

Tento kód patří k nejnovějším. Na výrazně menší ploše dokáže zakódovat mnohem větší množství informací, a to při zachování perfektní čitelnosti.

Obrázek č. 8.2 Jablka označená GS1 DataBar kódem



K ZAPAMATOVÁNÍ PŘÍNOSY KÓDŮ GS1 DATABAR V PRAXI



- detailní přehled o stavech zásob a související redukci nežádoucího stavu „není skladem“,
- sledovatelnost na POS (Point of Sale; místo prodeje neboli pokladní zóna)
- garanci automatického zastavení prodeje zboží s prošlou dobou použitelnosti na POS,
- možnost realizace automatických slev na POS, a to i sekvenčního charakteru,
- zlepšenou kvalitativní kontrolu na regále (dle data použitelnosti, minimální doby trvanlivosti),
- zlepšení průběžného doplňování regálů a redukce stavu „vyprodaná zásoba“.⁸¹

⁸¹ *Webový portál Logistic News*. [online]. [vid. 28. srpna 2023]. Dostupné z <http://www.logisticnews.eu/logistic-news/gs1-databar-ochrana-spotrebitele-stop-plytvani>

V logistickém řetězci ještě stojí za zmínku **kód SSCC** (Serial Shipping Container Code). Je povinně součástí každé GS1 logistické etikety v provedení čárového kódu GS1 128.

9.4.3 2D KÓDY

GS1 QR
kód

2 D kódy dokážou nést poměrně velké množství informací na malém prostoru. Dají se dekódovat, i když jsou částečně poškozené. Existuje několik typů čárových kódů a jejich použití závisí na typu obchodních procesů. Dvourozměrné (2 D) kódy se skládají z tmavých a světlých čtvercových bodů na mřížce podobné šachovnici. V retailu se používá GS1 QR kód, který byl vyvinut v Japonsku. V praxi je využíván pro zakódování URL adresy, která poskytuje další informace o produktech např. na webových stránkách. Je vhodný k marketingové komunikaci a reklamě produktů, podpory prodeje apod. Tištěné reklamy tak mohou být propojeny s firemními weby. Novodobé využití QR kódů se používá i ke QR platbám.

Obrázek č. GS1 QR kód



www.gs1cz.org/publikace/

Zdroj: ⁸²

Zkratka „QR“ pochází z anglického výrazu „quick response“ (rychlá odpověď či odezva).

Shrňme-li si podstatné informace:

QR kódy se umísťují na vizitkách, billboardech, v tištěných médiích, časopisech na webu či na nejrůznějších výrobcích, obrázcích.

Dekódování může probíhat pomocí inteligentních čteček (v mobilech, smartphonech ...).

⁸² *Webový portál GS1*. [online]. [vid. 28. srpna 2023]. Dostupné z <https://www.gs1cz.org/odvetvi/maloobchod/>

Značné využití v marketingu v obchodě – nákupy přes mobil, reklama, podpora prodeje, věrnostní programy.⁸³

9.4.4 RFID KÓDY

RFID (z ang. Radio Frequency Identification) je technologie automatické identifikace, která umožňuje bezdrátově identifikovat téměř jakýkoliv objekt pomocí dat přenášených prostřednictvím rádiových vln a ukládána do tzv. RFID tagů (čipů), z kterých se následně mohou načítat a znovu přepisovat. RFID tag, co by nositel informace, může být ve formě etikety (Smart label) nebo v zapouzdřené podobě různých tvarů, velikostí a materiálů. Ke čtení a zapisování dat do RFID tagu slouží RFID čtečka, která může mít různou podobu (mobilní terminál, stacionární brána).⁸⁴ Při identifikaci dochází ke komunikaci mezi anténou, čtecím zařízením a RFID tagem (inf.) pomocí radiové vlny.

RFID kódy

I když je identifikace pomocí čárových kódů nejrozšířenější, někdy není dostačující. Technologie RFID kódů nemá za cíl čárové kódy nahradit, ale doplnit.

PŘÍNOSY RFID TECHNOLOGIE

Přínosy

- není nutná přímá viditelnost mezi čtečkou RFID a tagem (štítkem)
- tagy lze použít opakovaně,
- data uložená ve štítku (tagu) jsou šifrována a mohou být chráněna heslem,
- RFID tagy mohou obsahovat tištěné informace, jako jsou čárové kódy, názvy společností nebo jakýkoliv alfanumerický řetězec,
- mnohačetné snímání v krátkém čase,
- hromadné snímání v okolí čtecího zařízení
- odolnost vůči teplotě, vlhkosti a vlivům okolního prostředí,
- možnost aktualizace uložených informací a relativně velká kapacita dat,
- RFID systémy lze integrovat do jiných interních systémů nebo zákaznických procesů.⁸⁵

⁸³ Blíže *Využití QR kódů*. [online]. [vid. 28. srpna 2023]. Dostupné z <http://www.qrgenerator.cz/vyuziti-qr-kodu.html>

⁸⁴ *Webový portál KODYS*. [online]. [vid. 28. srpna 2023]. Dostupné z <https://www.kodys.cz/rfid>

⁸⁵ Tamtéž.

V retailu je možné RFID kódy využít v mnohých činnostech. Např. lze s nimi sledovat kromě pohybu zboží, pohyb zákazníků na prodejní ploše (košíky či vozíky jsou opatřené RFID kódy), označování cenovek, regálů.

K zavedení RFID kódů je třeba přistupovat jako k zavedení jakékoliv technologie, zpracovat si analýzu, stanovit si cíle a nejlépe realizovat pilotní projekt. Důležitá je návratnost investice.



SHRNUTÍ KAPITOLY

K zajištění potřebných informací pro rozhodování se dnes již firmy neobejdou bez informačních technologií a prostředků (hardware, software atd.). Interní informační prostředky jsou využívány pro vnitřní komunikaci zaměstnanců na odděleních i mezi nimi. Externí informační prostředky umožňují efektivní a pružnou komunikaci a výměnu informací s různými subjekty (viz model 6 trhů)⁸⁶, jako jsou zákazníci, partneři dodavatelé, orgány státní správy a samosprávy, tisk a další).

Podstatou všech podnikových informačních systémů je systém ERP (Enterprise Resources Planning). Každý systém ERP má svoji architekturu. Obsahuje různé aplikační moduly (finance, nákup, prodej, účetnictví, marketing, zásoby, interní marketing...), dokumentační moduly (uživatelská podpora a online řešení problému), technologické a správní moduly, implementační a kustomizační moduly (přizpůsobení konkrétním potřebám podniku) a modul vlastního vývojového prostředí. Manažerský informační systém poskytuje informace dle požadavků uživatele. Zpracovává reporty, což jsou sestavy nebo tabulky, či grafy. Na celopodnikový informační systém navazuje marketingový informační systém (MIS). Marketingový systém může být modifikován podle typu organizace a odvětví, v němž působí. V obchodě a retailu také dochází k této modifikaci. Mezi moduly, které jsou potřebné v retailu patří zejména pokladní systémy (POS), zásobování, řízení skladového hospodářství, komunikace a sdílení informací a řízení vztahů se zákazníky. Pak to mohou být různé volitelné moduly, jako je např. personální modul týkající se interního marketingu či modul e-commerce. To vše je propojené s účetnictvím v rámci celopodnikového systému (ERP).

Elektronizace znamená využívání digitálních technologií k modernizaci a efektivnímu provozování rozmanitých procesů. Elektronické obchodování se týká celého procesu nakupování včetně přednákupní (marketingové komunikace) a ponákupní fáze. Nakupování pomocí internetu je dnes již téměř masovou záležitostí. Provozování e-shopu není jednoduchou záležitostí, může být spojeno s řadou právních problémů. Elektronické obchodování ovlivňuje řada faktorů, a to jak v makroprostředí, tak i mikroprostředí včetně vnitřního prostředí. Přímý vliv mají vnitřní faktory, protože závisí na managementu i zaměstnancích, kteří se podílejí na elektronizaci pohybu zboží i celého procesu (e-shop). Do vlivů vnějšího

⁸⁶ Srovnej s poznatky v předmětu Vztahový marketing a CRM.

prostředí můžeme zařadit politicko právní prostředí, ekonomické, sociálně-kulturní a technologicko-přírodní.

Zboží, které je prodávané na internetu je zpravidla levnější. Je to dáno flexibilitou nabídky zboží a nízkými provozními náklady. Také zákazník má výhodu v tom, že díky nulovým transakčním nákladům má možnost porovnávat ceny mnohem rychleji a pružněji než v tradičních kamenných obchodech. Ceny jsou tvořeny podle různých strategií (nízké ceny, vysoké ceny, přidaná hodnota, přechodné ceny a dynamická tvorba cen. Při sledování cen svých konkurentů můžete s cenou libovolně pohybovat, snižovat ji, anebo zvyšovat. Informace o cenách jsou veřejně dostupné, a když víte, že jiný e-shop nabízí stejné zboží jako vy, s výrazně nižší cenou, ví o tom i zákazník. Dynamická tvorby ceny využívá různé způsoby tvorby (např. tvorba ceny dle segmentů, na základě času či ceny ve špičce).

Dnešní maloobchod se již nelze představit bez elektronizace pohybu zboží a automatické identifikace, sběru a sdílení dat. Obecně identifikace znamená přidělení globálně jedinečného standardního čísla, tzv. identifikačního klíče GS1 a možnosti propojení s dalšími informacemi v různých databázích. Identifikační klíče jsou zakódované v datových nosičích v 1D čárových kódech, 2D kódech nebo EPC/RFID tazích. Tyto nosiče umožňují strojový sběr dat a jejich zpracování. Nosiče dat mohou kromě základních informací nést i doplňkové informace, které jsou důležité pro charakteristiku jednotlivých položek v dodavatelském řetězci, jsou základem pro funkční systém sledovanosti a pro práci s variabilními údaji jako je např. hmotnost, cena, počet kusů apod. Pro identifikaci produktů se používá globální číslo obchodní položky (GTIN-Global Trade Item Number).

Sdílení dat probíhá pomocí elektronické výměny dat je zajišťována standardními nástroji elektronické komunikace EDI (Electronic Data Interchange). Aplikace, požadavky praxe a charakter identifikované jednotky jsou východiskem pro výběr vhodné standardní číselné struktury a typu čárového kódu či použité tiskové technologie.

OTÁZKY



1. Jakou architekturu má systém ERP obvykle?
2. Existuje rozdíl mezi digitizací a digitalizací?
3. Co si představíte pod pojmem POS?
4. Které sociální faktory se promítají do e-commerce?
5. Vysvětlíte strategii tvorby ceny dle přidané hodnoty?
6. Charakterizujte dynamickou tvorbu ceny v elektronickém obchodování.
7. V jakých datových nosičích jsou zakódované identifikační klíče?
8. Co je východiskem pro výběr vhodné standardní číselné struktury a typu čárového kódu či použité tiskové technologie?
9. K čemu se používají GS DataBar kódy.
10. Jaké jsou výhody RFIS kódů?

LITERATURA

- [1] AJMANI, N. a D. KUMAR, 2017. *Achieving and Sustaining Secured Business Operations: An Executive's Guide to Planning and Management*. New York: Springer Science+ Business Media. ISBN 978-1-4842-3098-5.
- [2] AYERS, J.B. and ODEGAARD, M.A., 2018. *Retail Supply Chain Management*. 2nd ed. Boca Raton: Taylor&Francis. ISBN 978-1-4987-3914-6.
- [3] BASL J. a R. BLAŽÍČEK, 2008. *Podnikové informační systémy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2279-5.
- [4] BASL J., 2008. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2279-5.
- [5] BAUEROVÁ, R., 2019. Online grocery shopping acceptance: The impact on the perception of new technologies and loyalty in retailing. *Central European Business Review*, vol. 8, no. 3. ISSN 1805-4862.
- [6] BERBEGLIA, G., A. GARRASINO and VULCANO, G., 2022. A Comparative Empirical Study of Discrete Choice Models in Retail Operations. *Management Science*, doi: 10.1287/mnsc.2021.4069
- [7] BERKHOUT, C., 2019. *Assortment and Merchandising Strategy: Building a Retail Plan to Improve Shopper Experience*. Cham: Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-030-11162-5.
- [8] BOARDMAN, R., R. PARKER-STRAK and HENNINGER, C.E., 2020. *Fashion buying and merchandising: The fashion buyer in a digital society*. Oxon: Routledge. ISBN 978-1-138-61631-8.
- [9] BOONE, L.E. and D.L. KURTZ, 2014. *Contemporary Marketing*. 16th ed. Ontario: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-18762-4.
- [10] BURSTINER, I., 1991. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 85-85605-55-4.
- [11] CARTER, C. R. and D. S. ROGERS, 2008. A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- [12] CZINKOTA, M.R., I.A. RONKAINEN, S. GUPTA, 2021. *International Business*. 9th ed. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9781108476744

- [13] ČIŽINSKÁ, R., 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2124-3.
- [14] DUNNE, P. M., LUSCH, R. F., a CARVER, J. R., 2014. *Retailing*. Mason: South-Western, Cengage Learning. ISBN 978-1-133-95380-7.
- [15] DUTTA, B., 2011. *Sales and Distribution Management*. New Delhi: International Publishing House Ltd. ISBN 978-93-80578-79-8.
- [16] ECCLES, R. G., a STROEHLE, J. C. (2019). Exploring Social Origins of ESG: The Birth of ESG Rating Agencies. *Organization & Environment*, 32(4), 135–168. ISSN 1552-7417.
- [17] FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. *Local Sourcing – A guide for the hotel, restaurant, catering and tourism industries*. ISBN 978-92-5-137609-6.
- [18] FERNIE, J., P.A. MANIATAKIS and C.M. MOORE, 2009. The role of international hubs in a fashion retailers' sourcing strategy, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 421-436. ISSN 0959-3969.
- [19] FERNIE, J., S. FERNIE and CH. MOORE, 2015. *Principles of retailing*. 2nd ed. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-79194-7.
- [20] FOTR, J a SOUČEK, I., 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: Jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5275-4.
- [21] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK a M., HÁJEK, S., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [22] GÁLA, L., J. POUR a P.TOMAN, 2006. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1278-4.
- [23] GÁLA, L., Z. ŠEDIVÁ a J. POUR, 2015. *Podniková informatika: Počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9918-6.
- [24] GBADAMOSI, A and S. NWANKWO, 2020. *Entrepreneurship Marketing*. Routledge. ISBN 978-1-138-58523-2.
- [25] GOODCHILD, A., C. HERRING and Z. MILOSOVIC, 2000. Business contracts for B2B. In *Proceedings of CAISE'00 Workshop on Infrastructure for Dynamic Business-to-Business Service Outsourcing* ISDO., Stockholm, Sweden, 5-6 June 2000. [online] [25.08.2019]. Available at: <http://ceur-ws.org/Vol-30/paper8.pdf>.

- [26] HINSON, R.E., ADEOLA, O. a AMARTEY, A.F.O., 2019. *Sales management: a primer for frontier markets*. Charlotte: Information Age Publishing. ISBN 978-1-64113-346-3.
- [27] HIRSCHAUOVÁ, E., 2022. *Elektronické obchodování v B2C v ČR*. Plzeň: Západočeská univerzita. EF. (Diplomová práce)
- [28] HOFSTEDE, G., G. J. HOFSTEDE a M. MINKOV, 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation*. McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-177015-6.
- [29] HUTT, M.D. and T.W. SPEH, 2017. *Business Marketing Management B2B*. 11th ed. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-337-29654-0.
- [30] CHAFFEY, D. A F. E. CHADWICK, 2019. *Digital Marketing*. Pearson. ISBN 978-12-138-58523-2.
- [31] CHERUNILAM, F., 2020. *International Business: Text and Cases*. 6th ed. New Delhi: PHI Learning ISBN 9789389347494.
- [32] INGRAM, T. N., LAFORGE, R. W., SCHWEPKER, C. H. a WILLIAMS, M. R., 2015. *Sales Management: Analysis and Decision Making*. London: Taylor & Francis. ISBN 9781317460275.
- [33] INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, 2019. *Incoterms 2020 Introduction*. Paris: ICC. ISBN Free0028.
- [34] JANATKA, F., 2012. *Organizace a řízení obchodu*. Prague: VSEM. ISBN 978-80-86730-94-3.
- [35] JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M., 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-8858-6.
- [36] JINDRA, J., 1996. *Obchodní firmy*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-918-8.
- [37] KARLÍČEK, M., et al, 2018. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [38] KAYNAK, E. a SEYOUM, B., 2014. *Export-Import Theory, Practices and Procedures*. New York: Taylor&Francis. ISBN 978-11-347-3054-4.
- [39] KELL, G., 2023. Outsourcing ESG Assessment: When and How to Leverage External Ratings. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(4), 321-338. ISSN 2043-0809.
- [40] KHELEROVÁ, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3566-5.

- [41] KHURANA, A., 2010. *Information technology for retailing*. New Delhi: India: Tata Mc Graw Hill Education. ISBN 978-007-0159-228.
- [42] KIMBALL, R. and ROSS, M., 2011. *The Data Warehouse Toolkit*. 2nd ed. New York: Wiley. ISBN 9781118082140.
- [43] KOPORCIC, N., M. IVANOVA-GONGNE, A.-G. NYSTRÖM and J.-Å. TÖRN-ROOS, 2018. *Developing Insights on Branding in the B2B Context: Case Studies from Business Practice*. Bingley: Emerald Group Publishing. ISBN 978-1-78756-277-6.
- [44] KOTLER, P, WONG, V., SAUNDERS, J. a G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [45] KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. 2015. *Principles of marketing*. Boston: Pearson. ISBN 978-0133795028.
- [46] KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing and management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [47] KOTLER, P., H. KARTAJAYA a I.SETIAWAN, 2016. *Marketing 4.0*. John Wiley & Sons Inc. ISBN: 978-1-119-34120-8.
- [48] KOTLER, P., H. KARTAJAYA a I.SETIAWAN, 2021. *Marketing 5.0*. John Wiley & Sons Inc. ISBN: 978-1-119-66851-0,
- [49] KURTZ, D.L., H.F. MACKENZIE and K. SNOW, 2009. *Contemporary Marketing*. 17th ed. Ontario: Cengage Learning. ISBN 978-0-17-650003-0.
- [50] LAMBERT, D.M., 2008. *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. 2nd ed. Florida: Supply Chain Management Inst. ISBN 978-0-9759949-3-1.
- [51] LAUDON, K.C. a C.G. TRAVER. *E-commerce 2020-2021. Business, technology, society*. Pearson. ISBN 978-1-292-34316-7.
- [52] MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ, A. SATO, J. MALÝ a SEDLÁČEK, J., 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8022-1.
- [53] MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M. a VAVŘINA, J., 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- [54] MATTHYSSENS, P., P. PAUWELS and QUINTENS, L., 2006. *The global Purchasing challenge: A look back and a look ahead*. *Journal of Purchasing and Supply Management*, **12**(4), 167-169. doi:10.1016/j.pursup.2006.10.005

- [55] MEEHAN J. and BRYDE, D., 2011. Sustainable Procurement Practice. *Business Strategy and The Environment*, 16(5), 238–254. ISSN 1099-0836
- [56] MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Prague: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [57] NECKAŘ, P., D. KOLÁŘ a JANEČEK, D., 2019. *Průvodce úspěšného obchodníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1102-2.
- [58] NETZER, A., 2009. *International Joint Ventures*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International. ISBN 978 90 411 2800 3.
- [59] NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [60] PARMAKS, M. and MIETHNER, D., 2003. *Retail Math-Made Simple*. 5th ed. London: DMSRetail. ISBN 0-9739-1411-4.
- [61] PETŘÍK, T., 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1046-3.
- [62] PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership & Management Development*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9124-6.
- [63] RAVINDRAN, A.R. and D.P. WARSING, 2016. *Supply Chain Engineering: Models and Applications*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4665-8332-0.
- [64] REŽŇÁKOVÁ, M., R. NÝVLTOVÁ, D. POLÁK a ŠUNKA, J., 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [65] RUGE, D.W., 2014. *Sales Manager: A Sales Manager's Handbook For Building Great Sales Performance*. Scottsdale: Thunderbird Publishing. ISBN 978-0-9905046-0-3.
- [66] RYAN, J., 2009. *The Merchandiser's Role is More Important Than Ever*. Retail Week [online]. 10. July 2009 [17.08.2019]. Available at: <https://www.retail-week.com/people/the-merchandisers-role-is-more-important-than-ever/5004349.article?authent=1>.
- [67] ŘÍHA, D., 2021. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1725-3.
- [68] SCOTT, P., 2019. *Accounting for business*. 3rd ed. Oxford: Bell & Bain. ISBN 978-0-19-254257-1.
- [69] SHAJAHAN, S., 2007. *Management information systems*. New Delhi: New Age International. ISBN 978-812-241549-0.

- [70] SINGH, R., 2009. *International Trade Operations*, 2nd ed. New Delhi: Excel Books. ISBN 978-81-7446-735-5
- [71] SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2010. *Řízení rizika ve firmách a jiných organizacích*. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [72] STARZYCZNÁ, H., 2014. *Obchodní organizace*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7510-043-6.
- [73] STEFFENS, G., 2015. *The SMART criteria*. Brusel: 50Minutes.com. ISBN 978-2-806-26843-3.
- [74] SUCHÁNEK, P., 2013. *Vybrané oblasti elektronického obchodování*. Karviná SU OPF. (distanční studijní opora)
- [75] ŠIMAN, J a P. PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů*. Teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [76] TAHAL, et al., 2022. *Marketingový výzkum*. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3535-6.
- [77] TOPPS, J. and TAYLOR, G., 2019. *Managing the Retail Supply Chain: Merchandising strategies that increase sales and improve profitability*. London: CPI Group. ISBN 978-0-7494-8062-2.
- [78] TVRDÍKOVÁ, M., 2008. *Aplikace informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2728-8.
- [79] VARLEY, R., 2014. *Retail Product Management: Buying and merchandising*. 3rd ed. Abingdon: Routledge. ISBN 978-1-317-70302-0.
- [80] VASILEV, J., 2014. The Change from ERP II to ERP III systems. In *3rd International Conference on Application of Information and Communication Technology and Statistics in Economy and Education (ICAICTSEE 2013)*. Sofia: DOI:10.13140/2.1.5109.7609
- [81] VYMĚTAL, D., 2008. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3046-2.
- [82] YUAN, Y., H. DAI a MA, J., 2025. The Impact of Corporate ESG Performance on Supply Chain Resilience. *Sustainability*, 17(10), 4418. ISSN 2071-1050.
- [83] ZAMAZALOVÁ, M, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4.

- [84] ZENG, A.Z., 2003. *Global sourcing: proces and design for efficient management*. Supply Chain Management, 8, 367-379. doi:10.1108/13598540310490125
- [85] ŽŮRKOVÁ, H., 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1844-6.























SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Tato studijní opora poskytuje přehled o klíčových aspektech obchodních operací, které jsou zásadní pro efektivní fungování firem na moderním trhu. Postupně vás provedla jednotlivými fázemi obchodních procesů, počínaje přípravou a plánováním transakcí, přes smluvní ujednání a vyjednávání, až po realizaci a finalizaci obchodních operací. Důraz je kladen na správné řízení rizik, optimalizaci nákupních a prodejních procesů, logistiku a platební podmínky. V rámci této opory jste se seznámili s řízením pohledávek a správou zásob, což jsou klíčové faktory ovlivňující peněžní toky a likviditu podniku. Probraná látka vám ukázala, jak minimalizovat riziko nesplacených pohledávek pomocí nástrojů jako faktoring, pojištění pohledávek a správa rizik. Znalosti v oblasti reverzní logistiky vám zase ukazují, jak zajistit efektivní pohyb zboží, minimalizovat náklady a podporovat udržitelnost obchodních procesů. Významnou částí opory byla také elektronizace obchodních operací a využití moderních technologií, jako jsou informační systémy, RFID kódy a elektronické obchodování, které firmám umožňují zvyšovat efektivitu a snižovat náklady. Tyto technologie jsou v dnešním globalizovaném světě klíčové pro firmy, které chtějí udržet krok s konkurencí a rozvíjet své obchodní operace. Probrané učivo má přímou spojitost s každodenním provozem firem. Schopnost efektivně plánovat a řídit obchodní operace zajišťuje firmám konkurenční výhodu, lepší řízení rizik a optimalizaci finančních a logistických procesů. Firmy, které ovládají nástroje pro správu pohledávek a rizik, mají stabilnější peněžní toky a lepší pozici pro růst. Reverzní logistika přispívá k efektivitě a snižování nákladů, zatímco využití moderních technologií umožňuje firmám expandovat na nové trhy a zefektivnit své operace.

V rámci studia této opory Vám doporučujeme systematicky studovat jednotlivé kapitoly a zaměřit se nejen na pochopení teoretických konceptů, ale také na praktickou aplikaci získaných znalostí. Je užitečné se soustředit na případové studie, které pomohou ilustrovat reálné situace v obchodních operacích. Důkladná příprava na obchodní jednání a pochopení rizikového managementu je zásadní pro zvládnutí obchodních procesů. Elektronizace obchodních operací představuje důležitý trend, proto doporučujeme studentům zaměřit se na moderní technologie a sledovat nové vývojové směry v oblasti obchodování.

Cílem této studijní opory bylo poskytnout vám, studentům, nástroje a znalosti pro pochopení a zvládnutí obchodních operací. Obchodní operace jsou základem úspěchu každé firmy, a proto je důležité, abyste se nejen seznámili s teoretickými koncepty, ale také se naučili, jak je efektivně aplikovat v praxi. Doufáme, že tato opora vám pomůže nejen při studiu, ale také ve vaší budoucí kariéře, a že vás inspiruje k dalšímu vzdělávání v této důležité oblasti. Přejeme vám hodně úspěchů ve vašem studiu i profesním životě.

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 operace**

Autor: **Ing. Radka Bauerová, Ph.D., Ing. Veronika Kopřivová, Ph.D.,
doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 18281

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.