

Řízení a plánování prodeje

Cílem přednášky je identifikovat a shrnout specifika řízení a plánování v obchodní organizaci a seznámit se se základními metodami plánování prodeje

- Řídící proces v obchodní organizaci
- Metody plánování a prognózování prodeje
- Plán prodeje
- Hlavní nástroje řízení

Halina Starzyczná
Garant předmětu
V zastoupení Radka Bauerová

Řídící proces v obchodní organizaci - od strategie k plánu prodeje

1. Východiska - filosofie, vize a poslání OO
SW analýza - OT analýza (včetně územní a tržní analýzy)

2. Strategie: Cíle OO (v širším slova smyslu)
strategie obecné (dělej to ve velkém, dělej to nově, dělej to, co na trhu chybí),
rozvojové retailingové,
reagující na poptávku (Trading up, Trading down),
marketingová strategie

3. Marketingová strategie a její nástroje: marketingový mix

4. Tvorba plánu jako základního nástroje řízení - obchodně finanční plánování
(v tom plán prodeje a metody plánování)

5. Další nástroje řízení zastřešené marketingem

Metody plánování a prognózování v obchodě

1) Kvalitativní metody

Soud vedoucích pracovníků
Delfská metoda
Sčítání prodejní síly

2) Kvantitativní metody

A: Projektování trendů (vzestupný, sestupný)

- **Adaptivní metody prognózování**

Statistické metody (průměrný růst, klouzavé průměry...)

- **Analýza časových řad**

4 hlavní složky časových řad:

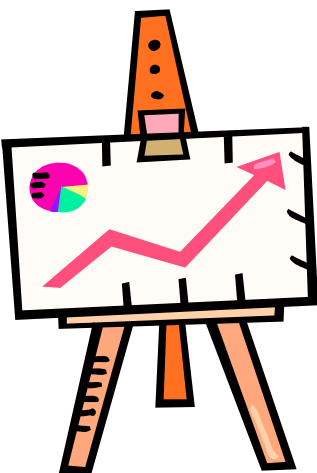
trend, cyklus, sezónnost, mimořádné události

B: Kauzální modely (Regresní či korelační analýza)

Směrné ukazatele – pohyb předchází vývoji tržeb: **pokles** či **vzestup produktivity práce, vývoj v příjmech obyvatelstva, spotřební výdaje.**

Shodné ukazatele – mění se společně s tržbami: **např. HDP, zisk.**

Opožděné ukazatele – jeho pohyb je opožděný za vývojem tržeb: **diskontní úroková sazba, poměr zásob k tržbám.**



Plán prodeje



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Je základem veškerého plánování, přičemž plánujeme různými metodami:

- Metoda shora dolů.
- Metoda zdola nahoru.
- Dvukolejně.

Plán prodeje na úrovni obchodní organizace (MOO)

Na úrovni marketingového oddělení:

- **dle sortimentních skupin** (loňský objem tržeb, velikost trhu, pohyb cen)

Na úrovni prodejního oddělení:

- **dle teritorií a provozoven, zákazníků** (týká se především VO)
- MOO se sítí MOJ (Σ plánů tržeb jednotlivých provozoven v konkrétních regionech)
- MOO se sítí OD (Σ plánů tržeb za oddělení specializovaných sortimentů za jednotlivé OD)
- MOO s přímým prodejem (Σ plánů tržeb všech prodejců).

Obchodně-finanční plán – příklad možné struktury

P

Obchodně-finanční plán

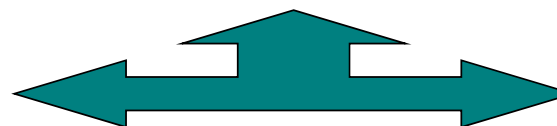
V

Plán inkasa



Finanční plán

Marketingový p.
Prodejní p.



Marketingový p.
Investiční p.
P. spotřeby materiálu.
P. zásob
P. dopravy
P. práce
P. ozdravných opatření...

Upravený
plán prodeje

Význam prodej. plánu

- K vyhodnocení správnosti údajů mark. plánu
- Ke stanovení prodej. kvót zaměstnanců
- K sestavení plánu zásob.

Plán prodeje na základním stupni řízení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Zavedená prodejna

Nová prodejna

● Plán prodeje u zavedené MOJ - aplikace metody analýzy časové řady

Východiska:

- Tržby minulého roku (celkově i dle struktury)
- Trend (změny v organizaci)
- Hospodářský cyklus (vývoj HDP)
- Sezónnost

$$MO_t = MO_{t-1} \pm \text{trend} \pm HC$$

nebo $MO_t = MO_{t-1} * I_T * I_{HC}$



*** V úplné prezentaci máte modelovou úlohu.**

Plán prodeje na základním stupni řízení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

● Plán prodeje u nově zřízené MOJ

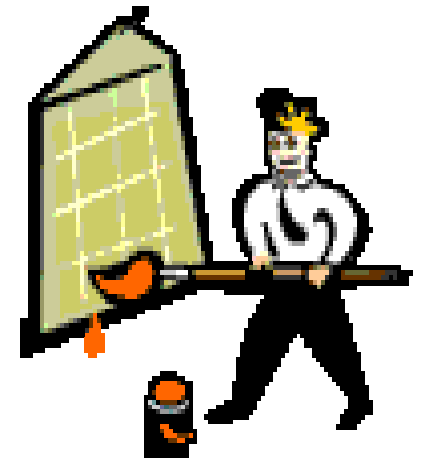
Východiska:

a) vymezení zájmové spádové oblasti

- akční rádius - potencionální zákazníci, kruhová m.

b) odhad plánu prodeje

- zvolený sortiment - průměrný spotřební výdaj,
- odhad kupní síly a míra realizace výdajů obyvatelstva
- konkurenční podmínky,
- analogie jiných prodejen.



Vzorec výpočtu:

Vzorec:

$$MO_t = O_{Ik} \cdot V_o \cdot I_{MR} \cdot I_{KS} - \text{podíl konkurence}$$

* Legenda je ve 4. kap.

Shrnutí hlavních nástrojů řízení

1. **Optimalizace organizační struktury** – modelování struktury, integrace a kooperace.

2. **Volba distribučních cest** – fyzická distribuce zboží a logistika.

3. **Věcné instrumentárium obchodní činnosti a charakter obchodního provozu** – volba typu prodejny a obchodního provozu.

4. **Volba místa** – územní a tržní analýza, kontinent, země, region, sídelní útvar, obchodní vybavenost.

5. **Finanční řízení firmy** – obchodně finanční plán, rovnováha mezi finančním a marketingovým řízením.

6. **Řízení OO v užším slova smyslu** – operativní management, personální řízení.

7. **Marketing** – orientace na trh a na zákazníka.



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Organizování a modelování organizačních struktur v obchodě



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

- Základní fáze organizačního vývoje obchodní organizace – střídání fází růstu a krizí
- Vlastní generace organizace obchodní firmy
- Charakteristika fází vývoje
- Specifika vývoje obchodní organizace

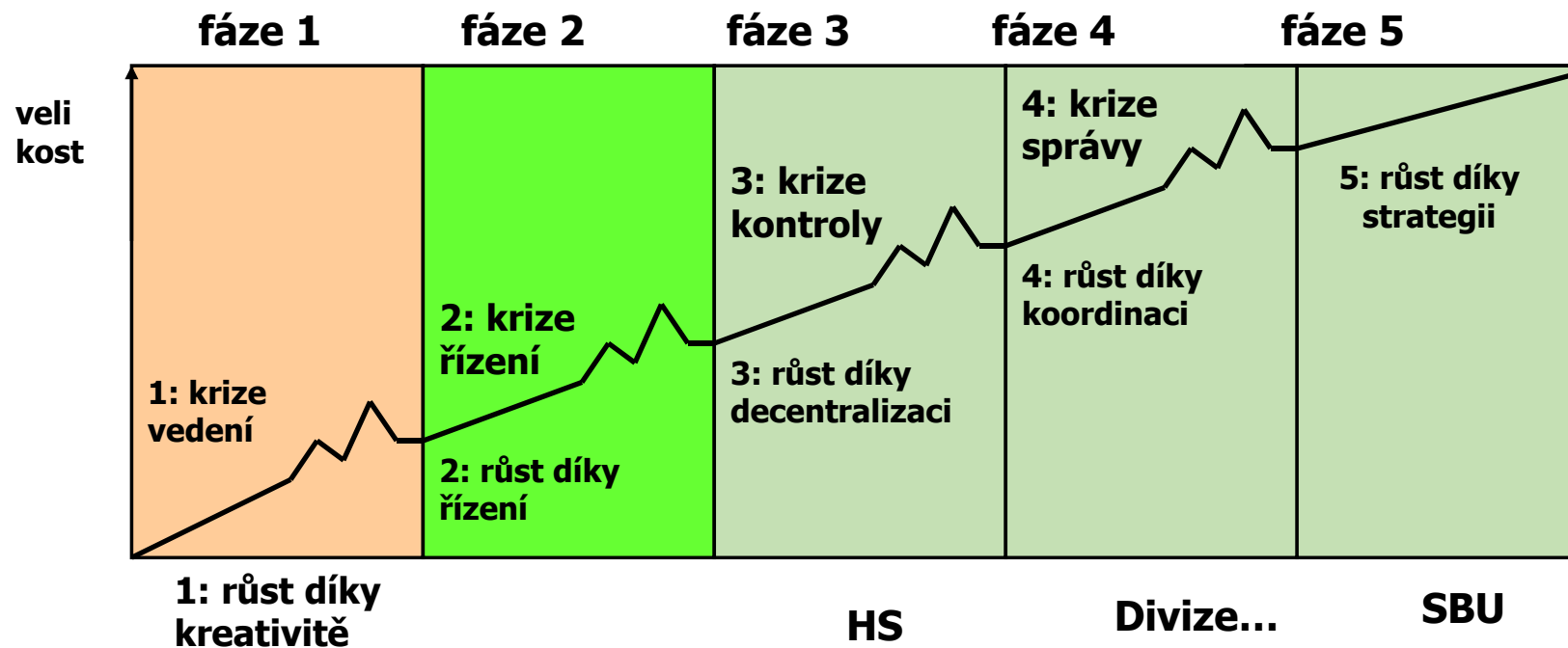
Základní fáze organizačního vývoje OO



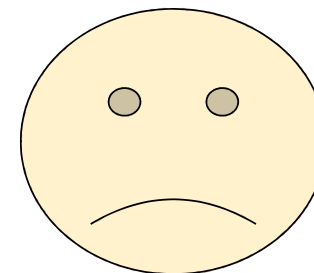
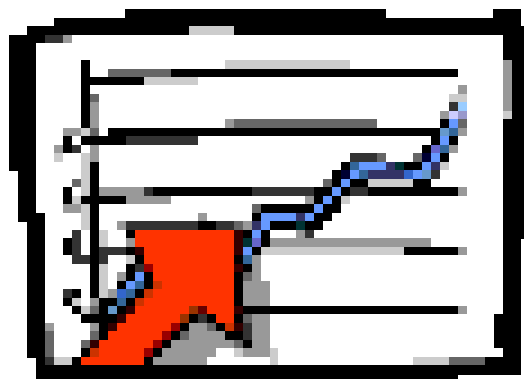
SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA



Generace organizace



1. fáze (pionýrská)



Růst díky kreativitě majitele

Podnik se zvětšuje, rostou výkony (tržby)

Zvětšuje se počet provozních jednotek (prodejen, skladů)

Liniová struktura - vedoucí řídí pracovníky.

Krise vedení

Nezvládnutí řízení celého podniku majitelem

Potřeba dalších pracovníků.



2. fáze (organizační)



Růst díky řízení, díky:

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

Zorganizování firmy:



Funkcionální organizační struktura (liniově štábní struktura)

Využívání jednotlivých marketingových nástrojů

Propracovanější roční plány či delší predikce.

Krise řízení

Přetížení TOP managementu, růst počtu pracovníků na středním stupni

Neúnosnost rozpětí řízení

Snižuje se kontrola, pomalý tok informací, nepružné řízení

Pokles motivace pracovníků

Konflikty způsobuje silné konkurenční prostředí a proměnlivé potřeby zákazníků

Konflikty mezi finančním a marketingovým oddělením.



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

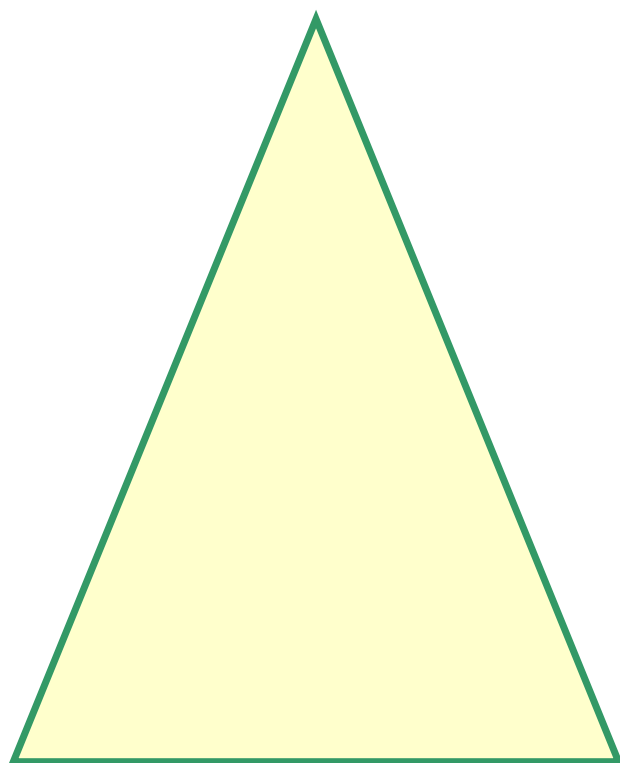
* Doplňte využití funkcionální struktury

Bariéry funkcionální organizace maloobchodní firmy



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

optimální stav

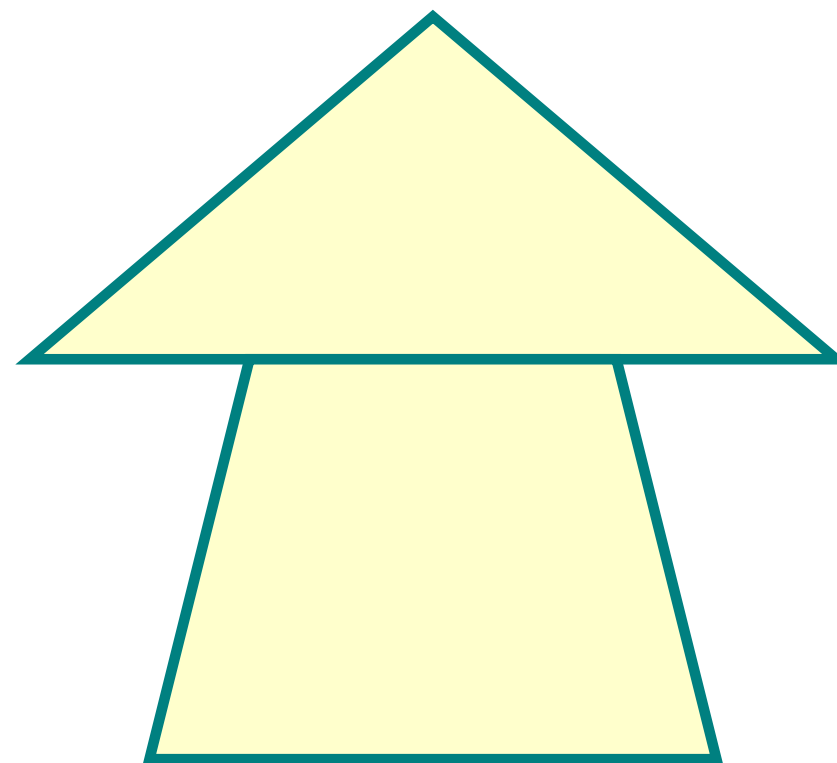


TOP

Střední stupeň

Základní
stupeň

reálný stav



bariéra

3. fáze (integrační)

Nejnižší stupeň



Růst díky decentralizaci

Tržní expanze (získání významného postavení v určitém segmentu)

Přesun některých rozhodnutí z centrály na nižší články

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

Zaměstnanci nejsou již jen objektem řízení - spoluúčast na řízení

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

* Charakterizujte pozitiva a negativa PC a nákladová střediska

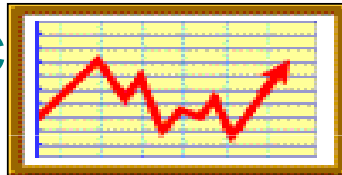
Krize kontroly

Velké množství překrývajících se hospodářských středisek

Konkurence mezi hospodářskými středisky - poškozující celou firmu.

4. fáze (integrač

Prostřední stupeň



Růst díky koordinaci

Zjednodušení organizace a koordinace všech organizačních jednotek firmy

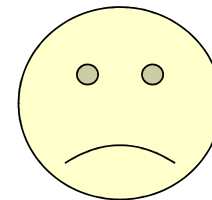
Vytvoření samostatných divizí nebo založení dceřiných společností s vlastní právní subjektivitou.

* Charakterizujte znaky divize

Rozdíl mezi finančním a řídicím holdingem

Koordinace ekonomická a organizační

Typ nákupu



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Krize správy

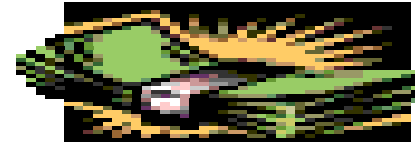
Rozmístění OJ po celém světě neumožňuje strategické řízení z centrály

Složité organizační struktura a kapitálové vazby

TOP management - Bariéry získání relevantních informací o obchodech.

5.fáze (integrační)

Nejvyšší stupeň



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Růst (díky dobře formulované strategii)

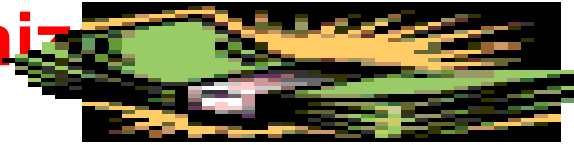
- vznik strategických podnikatelských jednotek (Strategy Business Units - **SBU**)
- strategické plánování je prováděno i na úrovni nižší než centrální
- strategické plánování je blíže k zákazníkovi
- strategické plánování je blíže konkrétnímu zahraničnímu trhu
- specifická konkurence

Praxe:

- typické pro multinacionální** (Walmart-dokonce na různých trzích podniká pod jinými jmény (ve Spojeném království jako ASDA, v Mexiku jako Walmex, v Japonsku jako Seiyu).
- a transnacionální firmy** (C&A, prodávající oblečení v různých zemích, v nichž zastává různé postavení).

5.fáze (integrační)- globální organizace

Nejvyšší stupeň



Růst (díky dobře formulované strategii)

-nerozlišují domácí a zahraniční divize

-zahrnují **globální strategické podnikatelské jednotky (GSBU)**, centrální vedení a centrální služby, regionální a místní vedení:

●*centrální vedení* formuluje strategická rozhodnutí a poskytuje je svým pobočkám

-*regionální vedení* rozvíjí místní trh, případně ho přizpůsobuje místním podmínkám, pokud nebudou narušeny strategické principy firmy.

- globální značky, standardizace prodeje.

Praxe: Mc Donald, IKEA, Bennetton...

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



Dobrovolný úkol č. 2



- Dobrovolný úkol č. 2
- Najděte na maloobchodním trhu firmu, která si prošla všemi vývojovými fázemi organizace od pionýrské až po integrační-expandovala v určitém tržním segmentu doma a pak v zahraničí.
- Charakterizujte její historický vývoj a současnou situaci. Vliv pandemie.
- Podle vzoru firmy Marks & Spencer.
- Zpracujte do třetího tutoriálu. Úkoly můžete odevzdávat do IS do odevzdáárny:
<https://is.slu.cz/auth/el/opf/zima2020/PEMNPOOR/ode/>
- Dokument označte názvem: Příjmení studenta, přednáška-DÚ 2
-
- Marks & Spencer – dnes – případová studie
- 1884
- Michael Marks otevřel stánek v malebném anglickém Leedsu.
- Pár let nato se spojil s Thomaselem Spencerem, který do obchodu investoval tehdy nemalou částku 300 liber, a obchod Marks & Spencer byl na světě.
- Rychle prosperoval a další pobočky na sebe nenechaly dlouho čekat.
- V roce 1903 pak společnost Marks & Spencer vznikla oficiálně.
- úplně první obchod na svých výrobcích prokázal čerstvost tím, že uvedl datum spotřeby.

Pionýrská a organizační fáze

Dobrovolný úkol č. 2

●1947

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

● 1972

Integrační fáze

- V 70. letech se Marks & Spencer poprvé podíval za hranice.
- Dalším průkopnickým počinem bylo představení mražených potravin roku 1972.
- První obchody mimo Británii otevřel v Kanadě a ve Francii. V 80. a 90. letech pak začal spolupracovat se známými designéry a upevnil svoji pozici na poli módy.
- Zahájil spolupráci s první supermodelkou – tváří kampaně se stala Claudia Schiffer. Ve spolupráci se známými osobnostmi pokračujeme dodnes.
- No a dnes?**
- Dnes je svět Marks & Spencer tvořen 480 prodejny v 59 zemích po celé Evropě, na Středním východě a v Asii, jedna je dokonce až na Bermudách, působí i v ČR
- Pandemie významně narušila byznys kamenných prodejen po celém světě. S jejími dopady bojuje i britský řetězec Marks & Spencer, který oznámil propouštění. Jeho hlavním plánem je přejít do online prostředí.
- Na kamenné prodejny s oděvy udeřila koronavirová nákaza obzvláště ničivě a po celém světě. Prodejci módy a obuvi v současnosti končí i v českých obchodních centrech. „Z Česka se nedávno stáhl třeba francouzský oděvní řetězec Camaieu, jenž tu provozoval skoro třicet kamenných obchodů.
- Blíže: Marks and Spencer. [online].[vid. 20.října 2020]. Dostupné z <https://marks-and-spencer.jobs.cz/#section-6>

Formy kooperace a koncentrace v obchodě

*Cílem přednášky je vymezit základní
vývojový trend obchodních
organizací a aplikovat ho na
českém obchodním trhu*

- Spontánní a smluvní koordinace
- Měření koncentrace v obchodě
- Formy koncentrace obchodních organizací
- Provozní, prostorová, organizační



Koordinace činností obchodních organizací

Spontánní koordinace

- přirozená dělba trhu
- dobrovolná dělba trhu
- časová koordinace
- cenové vedení.

Smluvní koordinace

Vede ke kooperaci a koncentraci:
hospodářské
důvody
snahy o omezení
konkurence...



Vysoce integrované obchodní organizace – obchodní řetězce



Vznik: růst malé firmy rozšiřováním činností
slučování více firem
rozšiřování kapitálu bankami.

Charakter: vlastní maloobchodní síť, velkoobchod,
vlastní dopravní park
někdy i výrobní závody, pražírny kávy...

Organizace: centrální koncepční řízení odborným managementem
centralizace nákupu a skladování zboží, společný marketing, reklama
a řízení cen, vlastní maloobchodní značky.

Nejznámější zástupci: společnosti OD, filiálkové společnosti (sítě
supermarketů, hypermarketů, odborných velkoobchodů, diskontů),
spotřební družstva (IKEA, Kaufland, Lidl, Globus, Billa,)

Vysoce integrované obchodní organizace – obchodní řetězce



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Pořadí 2019/20 17	Společnost	Tržby celkem v mld. Kč, bez DPH (2017)	Řetězec- počet vlastních prodejen k říjnu 2019 (2017)
1 (1)	KAUFLAND ČESKÁ REPUBLIKA	57,69 (58,35)	Kaufland 131 (127)
2 (4)	LIDL ČESKÁ REPUBLIKA	52,31 (38,35)	Lidl 249 (234)
3 (2)	Albert Česká republika	49,76 (48,33)	Albert hypermarket 90 (91), supermarket 235 (240)
4 (3)	TESCO STORES CR	44,56 (44,42)	Tesco hypermarket 75 (75), hypermarket Extra 9 (9), supermarket 59 (60), OD / City / My 4 (6), Expres 43 (46)
5 (6)	PENNY MARKET	36,63 (31,99)	Penny Market 381 (368)
6 (5)	GECO	36,48 (32,97)	Geco tabák-tisk 304 (277)
7 (7)	MAKRO CASH & CARRY CR	29,95 (29,90)	Makro 13 (13), Drive In 0 (2)
8 (9)	BILLA	27,98 (22,76)	Billa 224 (216), Billa stop & shop 64 (43)
9 (8)	GLOBUS ČR	23,05 (22,81)	Globus (15), Globus Fresh 1 (0)
10	JIP VÝCHODOČESKÁ	13,20 (14,50)	JIP 37 (39), Plus JIP 148 (115), Cash & Carry 12 (11)

Nejoblíbenější řetězec: 1. LIDL, 2. KAFLAND, 3. Albert, 4. Tesco, 5. Glóbus
(2019)



Měření koncentrace v obchodě

Existuje několik metod, např.:
Koncentrační koeficient
Herfindahlův-Hirschmanův index

**Koncentrační koeficient:
Vzorec pro TOP 5:**

$$k_5 = \frac{\sum_{i=1}^5 x_i}{\sum_{j=1}^n x_j}$$



Vyjadřuje, jaký podíl má vybraný počet firem (1,3,5,10...) na celkovém dosahovaném obratu. Vyjadřuje se indexem nebo v %.

k_5 - koncentrační koeficient pro 5 největších firem na trhu
 x_i - obrat i -té firmy, řadící se mezi pět největších firem odvětví
 x_j - obrat j -té firmy odvětví (platí x_i je podmnožinou x_j).

Koncentrace maloobchodu (Planet Retail 2013, rychloobrátkové zboží)

Země	Koncentrační koeficient		
	K1	K3	K5
Norsko	31	64	79
Dánsko	27	61	77
Švédsko	32	59	73
Švýcarsko	32	66	71
Belgie	22	55	70
Finsko	29	55	63
Rakousko	25	55	62
Slovinsko	26	47	60
Francie	17	41	60
Německo	20	44	59
Portugalsko	21	46	59
Slovensko	15	44	58
Španělsko	23	43	56
Nizozemí	26	43	55
Maďarsko	14	39	55
Velká Británie	20	40	54
Irsko	20	43	52
ČR	10	27	41
Řecko	10	25	36
Polsko	8	16	23



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Herfindahlův-Hirschmanův index

Stupeň koncentrace trhu v závislosti na hodnotě HHI



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

- Vyjadřuje váženou sumu tržních podílů všech firem v odvětví
- Váhou jsou tržní podíly v relativním vyjádření, vypočtené jako poměr obratu i-té firmy k celkovému obratu

$$HHI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i} * 100 \right)^2$$

Hodnota HHI (body)		Relevantní trh
od	do	
0	1000	nekoncentrovaný
1001	1800	mírně koncentrovaný
1801	9999	vysoce koncentrovaný
10 000		monopolní

HHI:

x_i - obrat i-té firmy odvětví
 n - počet firem v odvětví.

Výpočet:

Příklad (modelová situace):

V odvětví obchodu dané země máme v následující tabulce obrat 10 největších firem:

Úkol:

Vypočtete k1, k5.

Vypočtete stupeň koncentrace trhu v závislosti na hodnotě HHI.

Poř.	Obrat (v tis. Kč)	váha	Váha krát 100 k5	() ²
1	3 220 000	0.25	25 (k1)	625
2	3 210 000	0.25	25	625
3	3 200 000	0.25	25	625
4	2 180 000	0.17	17	289
5	170 000	0.01	1 93%	1
6	160 000	0.01	1	1
7	150 000	0.01	1	1
8	140 000	0.01	1	1
9	140 000	0.01	1	1
10	130 000	0.01	1	1
Σ	12 700 000	Cca 1,0	100	2170

Trh je vysoce koncentrovaný (1801-9999)

Formy koncentrace

- Provozní a sortimentní
 - Prostorová
 - Organizační



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

K zopakování:

Provozní a sortimentní koncentrace je charakteristická růstem průměrné velikosti prodejen i skladů. Jádrem maloobchodní sítě se tak stávají velkokapacitní prodejny typu supermarketů, hypermarketů a diskontů.

Prostorová koncentrace - horizontální marketingové systémy představují prostorovou koncentraci – soustředováním jednotek na jednom místě (nákupní centra...). Prostorová koncentrace je spojená také s organizační koncentrací a obchodní gravitací.

*Seznamte s grafem vývoje počtu velkokapacitních prodejen v ČR
Seznamte s případovou studií Nielsen Shopper Trends.

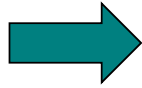
Koncentrace OO - organizační

Smluvní dohody
o koordinaci
a kooperaci

Kapitálové
propojení OS

Kombinace obou
předchozích
forem

Růst jedné firmy
– získání
významného
postavení



Kartely a syndikáty

Vertikální kooperace

Nákupní družstva a svazy

Smluvní kooperace mezi výrobci
a obchodníky

Dobrovolné řetězce

Franchisingové řetězce

Obchodní kontory-nákupní svazy

Horizontální kooperace

Franchisingové řetězce

Nákupní střediska – obchodní centra

Regionální nákupní centra

Skladové areály

Factory Outlet



Kartely a syndikáty

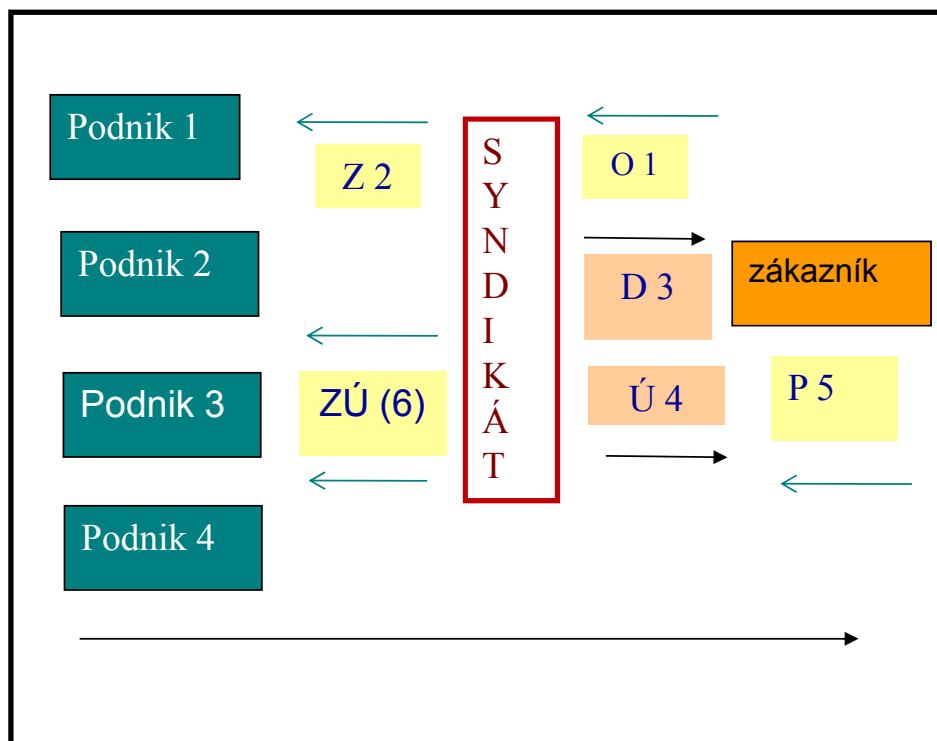


Vznik: omezení konkurence, vylepšení pozice na trhu

- podmínkové, rabatové, cenové, či racionalizační kartely zaměřené na podmínky prodeje
- kartely specializační, oblastní, kvótní..., týkající se rozdělení trhů

Schéma syndikátu:

O 1 objednávka (1),
Z 2 zakázka (2),
D 3 dodávka (3),
Ú 4 účet, faktura (4),
P 5 platba (5),
ZÚ 6 zúčtování (6).



Praxe: Úřad pro ochranu hosp. soutěže
Kartelový rejstřík

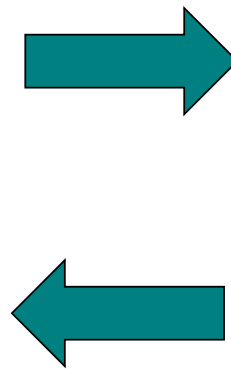
Vertikální kooperace

Smluvní ujednání mezi výrobcí a obchodníky

Vznik: z iniciativy výrobce nebo maloobchodníka (prodej aut, kosmetiky)

Výrobce: cenová vázanost, záruční opravy, obchodně politická prezentace, exkluzivity (výhradní zastoupení)

Maloobchodník: maloobchodní značky.



Nákupní aliance, obchodní aliance !!!



SILESIAN
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Vertikální kooperace - Nákupní družstva a svazy

Vznik: ze spotřebních družstev – nákupní družstva - nákupní svazy

- za účelem provádění společných činností a funkcí:
- ● vytvoření správního centra
- ● organizace centrálního nákupu
- ● společný výzkum trhu
- ● financování investic
- ● centrální vedení účetnictví apod.
- ● zúčtování za služby probíhá obvykle formou přirážky, která je závislá na výši obratu.

Nejvíce jsou nákupní družstva a aliance rozšířené v Německu, Itálii, Holandsku, Dánsku a Švýcarsku.

* Seznamte se studií Značka
COOP



Nákupní aliance, obchodní aliance !!!

Vertikální kooperace - Dobrovolné řetězce

Vznik: z iniciativy velkoobchodu, centrální nákup a efektivní logistika.

Výhody pro velkoobchod (zmenšení podnikatelského rizika, rozdělení zásobovaných oblastí)

Výhody pro maloobchod (snížení nákladů na pořízení zásob a posílení konkurenceschopnosti (cena a přístup k informacím)).

Maloobchod je vázán pouze smlouvou, neztrácí svou právní a hospodářskou samostatnost.

Negativum: Nestabilní struktura členů.

* Seznamte se s případovou studií o řetězci SPAR.



Vertikální kooperace - Franchisingové řetězce

Vznik: za účelem větší stabilizace na trhu

Oproti předchozím volnějším podobám kooperace se jedná o model velmi formalizovaný.

Vztahy: **franchisor** (poskytovatel licence) a **franchisant** (právně samostatný obchodní subjekt) -

Výrobce-maloobchod

Výrobce-velkoobchod

Velkoobchod-maloobchod

Maloobchod-maloobchod (horizontální kooperace)

Licence – se může týkat sortimentu, prostoru, poplatku či doby trvání...

- Seznamte se s doplňujícími informacemi: příklady franchisingových řetězců v ČR.
- Seznamte se s příklady podmínek franchisingu.

Nákupní kontory – centrály – nejvyšší stupeň vert. kooperace

Euro-kooperace

- internacionální kontrola nákupu a prodeje
- celoevropská podpora prodeje vlastních značek
- snaha o vytváření jednotné cenové politiky, tvorba komunikačních sítí
- vzájemná výměna dat o zboží i spotřebitelích a situacích na regionálních trzích.

- Německá skupina Rewe (Billa, Penny Market, Rewe),
- belgický Colruyt, švýcarská skupina Coop a italská síť Conad vytvořily strategickou alianci s názvem Core. Sídlí v Bruselu a po právní stránce jde o belgickou společnost.

EMD (European Marketing Distribution A.G)- největší evropská nákupní aliance, Švýcarsko
Aliance 13 členů, která pokrývá 250 maloobchodních řetězců s potravinami ve 20 zemích,
představuje 55 000 prodejních míst a kumuluje potenciální spotřebitelský obrat 140
miliard EUR v Evropě.

- Austrálie, Rakousko, Bulharsko, Chorvatsko, Česká republika, Dánsko, Německo, Itálie, Nizozemí, Nový Zéland, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Španělsko, Jižní Korea, Švédsko, Švýcarsko.

Horizontální kooperace

Spolupráce na stejném stupni logistického řetězce.

Výroba



Nový trend: výstavba nákupních center výrobních podniků: „Factory Outlet centra“.
(Francie, Velká Británie, Španělsko, Turecko...)

Velkoobchod



Na úrovni velkoobchodu (výstavba skladových areálů, Industrie parků).
- **společné** inženýrské sítě, komunikace, napojení na železniční vlečku, ostraha či provoz vrátnice ...
- někdy i drobná výroba

Maloobchod



Na úrovni maloobchodu (spolupráce na úrovni ulice nebo lokality, výstavba nákupních center, franchising).

Faktory atraktivity NC - Faktory atraktivity NC – image centra, zábava, pohodlí, prostředí, bezpečnost, životní styl, časové úspory, architektura, bonusy a odměny.... **Rozpracováno v plné verzi prezentace! – DÚ 3**

Doplňte si informace o sortimentní struktuře NC. Seznamte se s největšími NC v ČR
Seznamte se s grafem ke snižování míry výnosnosti NC – velká konkurence.



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA





Dobrovolný úkol č. 3

Vyberte si na českém obchodním trhu nebo na zahraničním libovolné nákupní centrum a zkuste ho vyhodnotit podle faktorů atraktivity, resp. přiřadit mu faktory, které máme v předchozí tabulce jako vzor. Také tyto faktory můžete rozepsat.

Rozsah: 0,5-1 stránka

Termín odevzdání do **3. tutoriálu**.

Ostatní podmínky jsou stejné.

Řízení lidských zdrojů v obchodní organizaci



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

**Cílem přednášky je aplikovat základy
obecného personálního managementu na
podmínky obchodních organizací a
seznámit se se specifiky jejich personálního
řízení**

- **Klíčové otázky personálního řízení
(obecně, k zopakování)**
- **Plánování lidských zdrojů**
- **Tvorba objemu a struktury
obchodního personálu /TOAS/**

Halina Starzyczná
Garant předmětu

Klíčové otázky personálního řízení



Zopakujme si !!!



Plánování lidských zdrojů (jaká organizace a jaké formy organizace práce odpovídají zvolené strategii, jaký vývoj zaměstnanosti budeme potřebovat)

Tvorba objemu a struktury personálu (nábor, výběr a přijímání pracovníků, jejich rozmístování, výcvik a posléze propuštění a rozvázaní pracovního poměru)

Mzdová politika a vedení pracovníků (mzdová úroveň odpovídající naší strategii, hodnocení pracovníků, formy spoluúčasti na rozhodování)

Tvorba pracovních podmínek (od ekonomických podmínek až po zvažování sociálního programu)

System personálních informací (sledování personálních nákladů, výkonů a odměňování).



Plánování lidských zdrojů

Východiska potřeb firmy



Analýza vnějších vlivů
Analýza vnitřních vlivů
Rozbor a stanovení
budoucích požadavků



Analýza vnějších vlivů

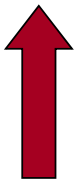
Analýzu provádíme jak v širších, tak užších souvislostech:

Širší souvislosti (pro každou firmu)

Ekonomické a sociální podmínky regionu
Stav zaměstnanosti v regionu
Daňové úlevy
Omezení zákoníku práce
Úroveň minimální mzdy.

Užší souvislosti (specifické pro OO)

Dlouhodobý trend vývoje zaměstnanosti v obchodě
Feminizace obchodu
Existence volných zdrojů práce
Charakter práce
Ukazatel obslužného standardu.



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Ukazatel obslužného standardu

Vyjadřuje:

počet obyvatel na 1 pracovníka v obchodě (čím je nižší tím lépe)

nebo počet pracovníků v obchodě na 1000 obyvatel (relativně žádoucí je jeho růst).

Místní (prostorové) vymezení se vztahuje k určité zemi, regionu, či sídelnímu útvaru.

Časové vymezení umožňuje vytvářet srovnatelné časové řady místně odlišných lokalit.

Sortimentní vymezení se vyjadřuje za celý sortiment nebo jeho sortimentní skupiny (např. potravinářský a nepotravinářský).

Časové a prostorové srovnání obslužného standardu v obchodě

Rok	Země, oblast	Os
<u>1902</u> <u>(R-U)</u>	České země	45,9
	Morava	52,1
	Slezsko	61,7
<u>Z toho:</u>	Rakousko-Uhersko	46,3
<u>1930</u> <u>První republika</u>	České země	31,5
	Rakousko	28,6
	Německo	25,5
<u>1970</u> <u>CPE</u>	České země	26,6
	Rakousko	17,5
	NSR	15,8
	NDR	19,3
<u>1980</u> <u>CPE</u>	České země	23,3
	Rakousko	17,5
	NSR	17,0
	NDR	18,0



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

OS - (počet
obyv./1 prac.
v obchodě)



1990	České země	21,1
2006	ČR	14,3
2015	ČR	14,9

Počet pracovníků v obchodě: 2015 – 708 843

Počet obyvatel: 10 538 275 OS 14,9

Pramen: Vlastní výpočty dle Österreichische Statistik 1900, 1930 a Ročenek vnitřního obchodu v jednotlivých letech

Statistika po roce 1990 je velmi nepravidelná, takže souvislé časové řady nelze vytvořit!

Pozn.: Od roku 2015 se OS příliš nemění.

Seznamte se s
dalšími příklady
– úplné
prezentace

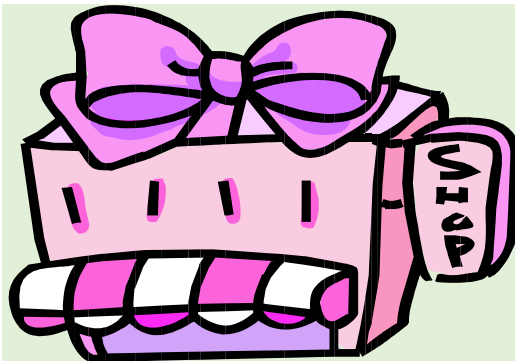
Metody odhadu počtu pracovníků (nosné profese)



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

a) Zavedená firma (prodejna)

- prognózy v čase
- závislost počtu pracovníků na jiných proměnných
- přímé metody, časové studie, standard výkonu (norma).



b) Nově vzniklá firma (prodejna)

- expertní metody
- analogie

* Modelovou úlohu pro výpočet pracovníků pro zavedenou prodejnu máte v úplné prezentaci.

Tvorba objemu a struktury obchodního personálu (Toas) - zahrnuje nábor, výběr a přijímání pracovníků, rozmísťování, výcvik a propouštění



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Znaky sociálně profesních skupin v obchodě



Objem počtu pracovníků

rozdílné počty v MO (70%), ve VO (20%) a správě (10%)

Charakter práce

vysoká míra kontaktu se zákazníkem u nosných profesí, psychika, fyzická mobilita

Nároky na profese z hlediska pracovních postupů a režimů

rozdílnost směn mezi MO, VO a správou

Pracovní podmínky a vybavenost pracovišť

rozdílné technické, ekonomické, fyzikální a sociální podmínky....

Racionalizace práce

změny forem prodeje, technologie, elektronizace pohybu zboží, informací...

Kvalifikace pracovníků v obchodě

Manažer

Manažerské
vlastnosti

Vrozené (potřeba řídit
a umění vcítit se do
potřeb
spolupracovníků...)

Obchodník

Universální vlastnosti,
umění využít znalostí
odborníků:



Získané znalosti a
dovednosti (vzdělání
a schopnost využít
znalosti v praxi)

- **Vrozené** (asertivita, cit pro obchod, pro potřeby druhých, přirozené sebevědomí...)
- **Získané znalosti a dovednosti:**
 1. **rozvinuté prodejní schopnosti** (vyjadřovací schopnosti, vystupování, takt, přesvědčivost, psychologie osobnosti i prodeje...)
 2. **odborné znalosti produktů** (firmy, zboží, obchodních podmínek).

**Kvalitativní stránka
plánu personálního
zajištění
Kdo? Jaké kvalifikace?
Kam?**

**Vychází z profesiogramu:
Činnost a vykonávaná funkce
Kvalifikace a další požadavky
Prostředí a podmínky práce
(fyzikální, ohrožení ...)**



**Profesiogram slouží k sestavení náplně práce, se
kterou má být pracovník seznámen na začátku
pracovního poměru. !!!!!**



Obchodní manuál a jeho možné náležitosti

Organizace firmy – organizační schéma firmy

Významné firemní výdaje – historie firmy, její hlavní cíle
marketingová filosofie, struktura sortimentu

Katalogy a ceníky- obchodní podmínky, (platební, dodací,
přepravní, rabaty, servis...)

Zákazníci - adresy, telefony, jejich přání, znalost
konkurence, informace o vývoji trhu,...

Propagace a reklama – propagační materiály, vzorky,
propagační brožury

Prodejní technika – prodejní pomůcky, vzorky formulářů,
příklady vedení prodejního rozhovoru, obchodního jednání,
či sestavení obchodních nabídek a korespondence...

Mzdové systemy v obchodě a pracovní motivace

Cílem přednášky je specifikovat
podmínky odměňování
pracovníků v obchodě

- Základní právní normy
- Požadavky na mzdový systém
- Mzdové formy v obchodě
- Mzdová diferenciacie
(informativně)



**SILESIA
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Halina Starzyczná
Garant předmětu

Základní právní normy mzdové politiky v ČR



SILESIAN
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

- Zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku
- Zákon o kolektivním vyjednávání
- Nařízení vlády o stanovení minimálních tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí
- Nařízení vlády o minimální mzdě....



Prestiž obchodu roste a s ním i průměrné mzdy, i když nedosahují průměru v NH:

ROK	% poměr průměrné mzdy v obchodě proti průměru v NH
1955	83,1
1960	80,8
1970	84,2
1980	82,4
1995 (G)	88,1
2000	98,5
2003	94,7
2004	94,1
2005	92,7
2010	91,1 (21 683 Kč)
2014	93,2 (23 428 Kč)
2016	93,0 (25 390 Kč), NH 27 297 Kč)
2018 (2.pol)	93,0 (29 485 Kč), (NH 31 851 Kč)



Reálná situace v maloobchodě ČR - vývoj



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Typ prodavače	Průměrná hrubá mzda za jednotlivá období v Kč					
	2000	2004	2008	2012	2016	2018*
Prodavači v obchodech celkově	10 246	12 114	14 842	14 205	17 995	21 218
Prodavač smíšeného zboží	8 956	10 867	14 897	15 610	18 452	21 546
Prodavač potravinářského zboží	9 171	12 201	14 721	12 741	16 217	20 449

* Seznamte se s reálnou situací v maloobchodě v roce 2018.



Požadavky na mzdový systém

- **objektivní kritéria odměňování pro jednotlivé sociálně - profesní skupiny**
- **diferencování mezd pro nejlepší a nejhorší pracovníky**
- **plánování kritérií pro platový postup**
- **mimořádné odměny pro mimořádné výkony**
- **posilování vztahu pracovníků k firmě.**

Způsoby motivace prodejců - mzdové formy v obchodě



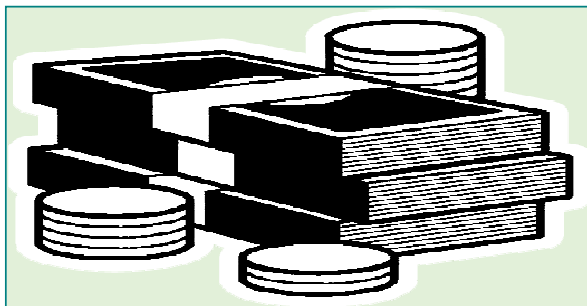
**SILESIA
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

**Přímá stimulace
(peněžní)**

**System pevné tarifní mzdy
System provizí
Kombinované systémy**

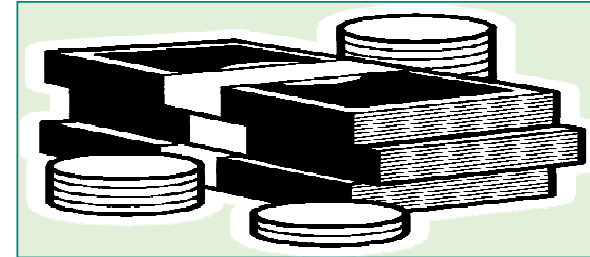
Nepřímá stimulace

**Peněžní
Nepeněžní**



Kdy volíme pevnou mzdu v obchodě ?

rámcový odhad mezd
nepřímé ovlivňování mezd
velké sezónní výkyvy.



Výhody:

- známé mzdové náklady
- jistota pro pracovníka
- zjednodušení práce účetních, administračně
- nenáročná evidence
- jednodušší kontrola.

Nevýhody:

- fixování nákladů na pracovní sílu (prodáváme – vyplácíme, neprodáváme – vyplácíme)
- nestimulace pracovních výkonů
- relativní fixnost nákladů (změny vlivem odborů...kolektivní vyjednávání)
- nemožnost diferenciacce mezi výkonem pracovníků.



Kdy volíme provizi ?

Přesnější odhad mezd a menší sezónní výkyvy
Možnost diferenciacce mezd

Povaha provize:

- % z dosaženého obratu
- pevná částka za jednotku prodaného množství

Výhody provize

- silná motivace prodeje
- variabilnost nákladů pro zaměstnavatele:
- nerealizuje li se obrat – nemusí se ani vyplácet provize.

Nevýhody provize

- nátlakové metody
- preferování prodeje zboží ve vyšších cenách
- závislost prodeje na konjunkturu.



Kdy volíme kombinovaný systém ?

Když chceme eliminovat nevýhody předchozích dvou forem.

- Pevná mzda a provize, odměna
- Pevná mzda a systém cílových odměn a prémie s krátkodobým, střednědobým či ročním dosahem.

Prémie - splnění plánu obrátu celkového prodeje, splnění plánu obrátu určitého zboží, realizace speciálních akcí, získávání zákazníků...





Nepřímá peněžní a nepeněžní stimulace - benefits

Nejlepší prodejce roku, nejlepší prodejna roku

Využívání firemních symbolů pro osobní potřebu

Podíly na hospodářském výsledku, bezplatné získání akcií firmy, příplácení na zdravotní a sociální pojištění, důchodové připojištění...

Možnost dalšího vzdělávání, členské příspěvky v prestižních organizacích

Zvláštní dovolená, využívání rekreačních zařízení firmy

Úvěrové systémy pro zaměstnance, půjčky, slevy na zboží



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

* Seznamte se
případovou studií týkající
se odměňování
pracovníků ve firmě Baťa.



**SILESIA
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

**Děkuji za pozornost
Halina Starzyczná**