

Mezinárodní obchodní operace

Téma: Obchodní operace při plánování a řízení prodeje
(Plán prodeje) – první část



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Radka Bauerová, Ph.D.

Přednáška č. 5

31. 10. 2024

Obsah přednášky

1. Zopakování problematiky z minulé přednášky
2. Plánování a řízení prodeje na zahraničních trzích
3. Metody plánování a prognózování prodeje (vhodné pro působení na trzích v rámci FDI)
4. Plán prodeje



CO SI PAMATUJETE Z MINULÉ PŘEDNÁŠKY?



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Co je obsahem platebních podmínek?

Jaké doby placení znáte?

Čím menší je riziko pro vývozce, tím ? je riziko pro dovozce.



Jak se liší dokumentární akreditiv od dokumentárního inkasa?

Proč se v mezinárodním obchodě nedoporučují dodávky na otevřený účet?

Co je to zestárnutí pohledávky a jak postupovat, pokud k této situaci dojde?

Obchodní operace při plánování a řízení prodeje (Plán prodeje) – první část

1. Význam plánování a řízení prodeje na zahraničních trzích



PLÁNOVÁNÍ PRODEJE NA ZAHRANIČNÍCH TRŽÍCH



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



ŘÍDÍCÍ PROCES - OD STRATEGIE K PLÁNU PRODEJE



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

2. Strategie: Cíle (v širším slova smyslu) a cenové cíle (proniknutí na trh, „Sbírání smetany“, vyjádření odlišnosti výrobku...)
strategie obecné (dělej to ve velkém, dělej to nově, dělej to, co na trhu chybí),
rozvojové retailingové, reagující na poptávku (Trading up, Trading down), cenové
strategie (prémiová cenová, penetrační, konkurenční, ekonomická, diferenční)

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

NÁROČNOST PROGNÓZOVÁNÍ PRODEJE



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

**Kolik % společností nesplnilo svou prognózu
prodeje v roce 2021?**

400
respondentů
z B2B trhu
napříč USA



**Kolik % společností nesplnilo svou prognózu
prodeje v roce 2023?**

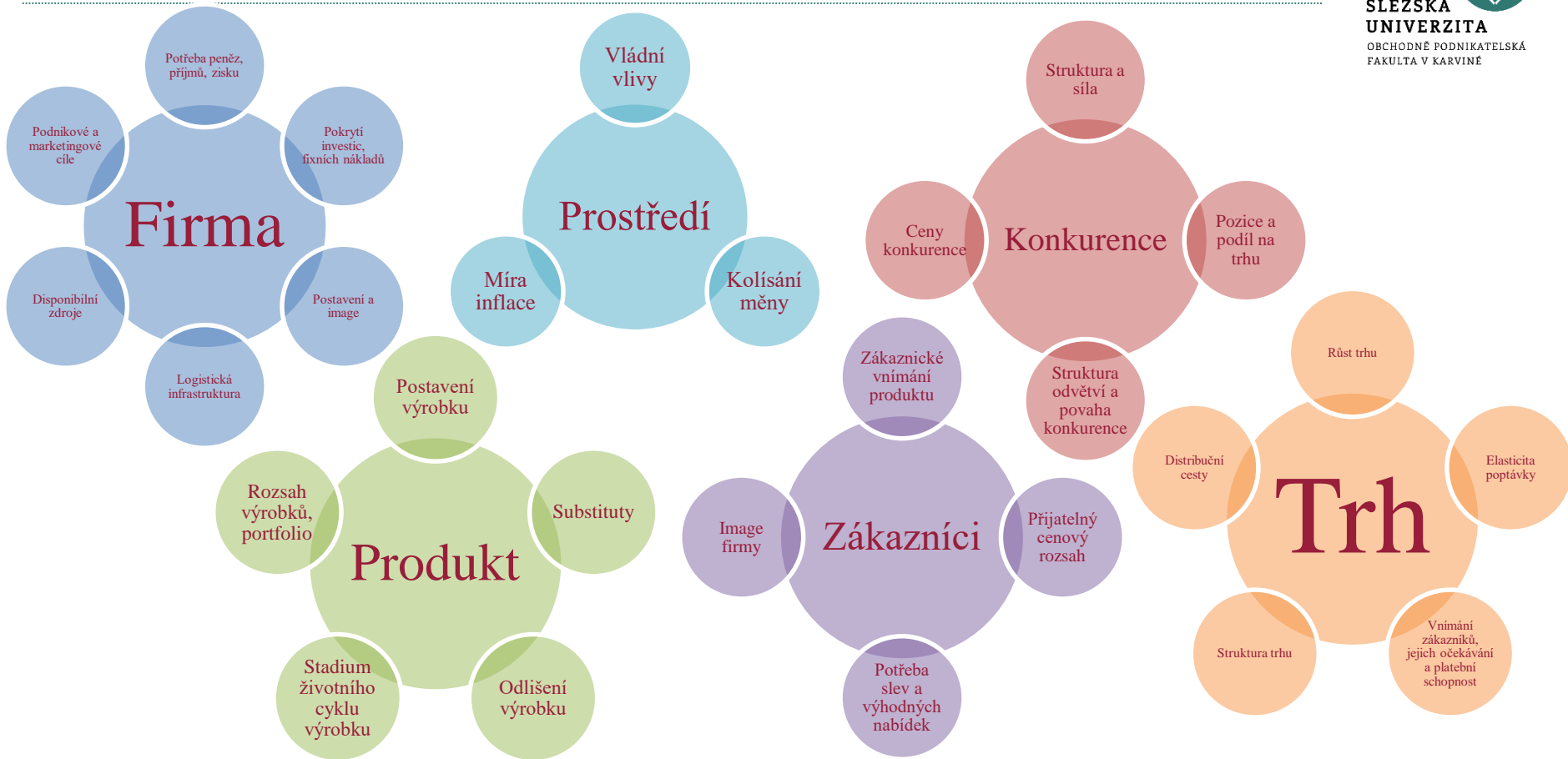
420
respondentů
z B2B trhu
napříč USA
a UK



FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CENOVÉ ROZHODOVÁNÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



VÝZNAM PROGNÓZOVÁNÍ PRODEJŮ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Cílem prognózování není jen předpovídat budoucnost, ale sdělit vám, co potřebujete vědět, abyste mohli p



- Paul Saffo

Historie prognózování prodeje sahá do doby před více než 60 lety (Boulden, 1958; Winters, 1960). Od té doby bylo publikováno velké množství prací o prognózování prodeje, které zahrnují širokou škálu aplikací v reálných průmyslových odvětvích, jako je například výroba desek s plošnými spoji, potravinářský průmysl a oděvní průmysl.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PROGNÓZU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Předpověď prodeje jako jednorozměrná časová řada? Je proces generování dat časové řady konstantní? → **neplatnost v reálném světě**

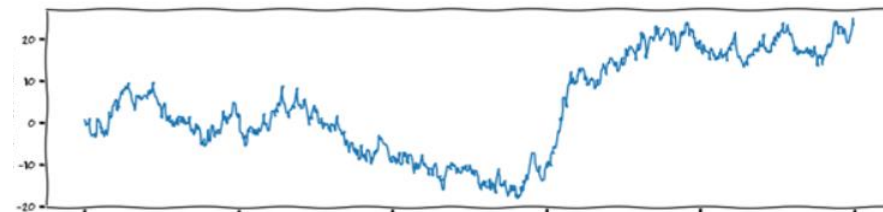
Prognóza může být ovlivněna celou řadou makroekonomických, politických, mezinárodních, průmyslových, konkurenčních a dalších trendů.

Za **hlavní faktory ovlivňující prognózy**

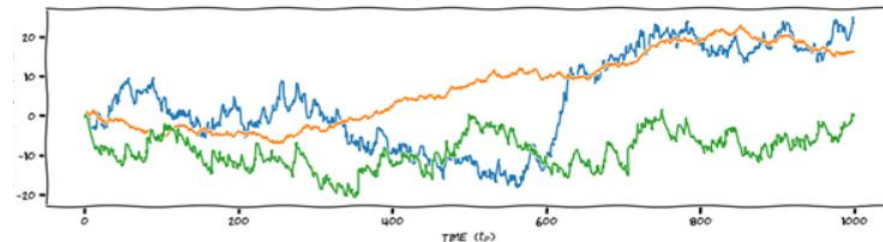
jsou považovány:

- politická stabilita,
- sociální trendy,
- cenová úroveň,
- kontrolní a fiskální politika vlády,
- zaměstnanost, produktivita a národní důchod,
- technické prostředí.

Jednorozměrná časová řada



Vícerozměrná časová řada



ROLE MANAŽERA PRODEJE



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V dnešní době mnohem **strategičtější role** → podíl na formulování plánů společnosti
- Proto je potřeba znát techniky spojené s plánováním, včetně prognózování prodeje a sestavování rozpočtu
- Musí být schopen analyzovat a řídit činnosti prodejců směrem k ziskovějším obchodům

Specifické povinnosti a odpovědnosti manažera prodeje:

- Stanovení cílů a úkolů prodejního oddělení
- Prognózování a sestavování rozpočtu
- Organizace prodejní skupiny, její velikosti, návrh a plánování teritorií



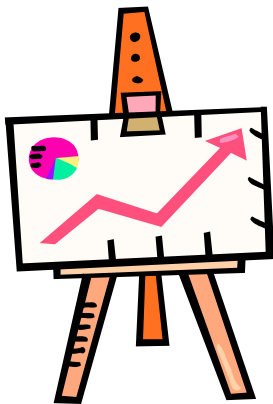
Obchodní operace při plánování a řízení prodeje (Plán prodeje) – první část

1. Metody plánování a prognózování
prodeje (vhodné pro působení na
trzích v rámci FDI)



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

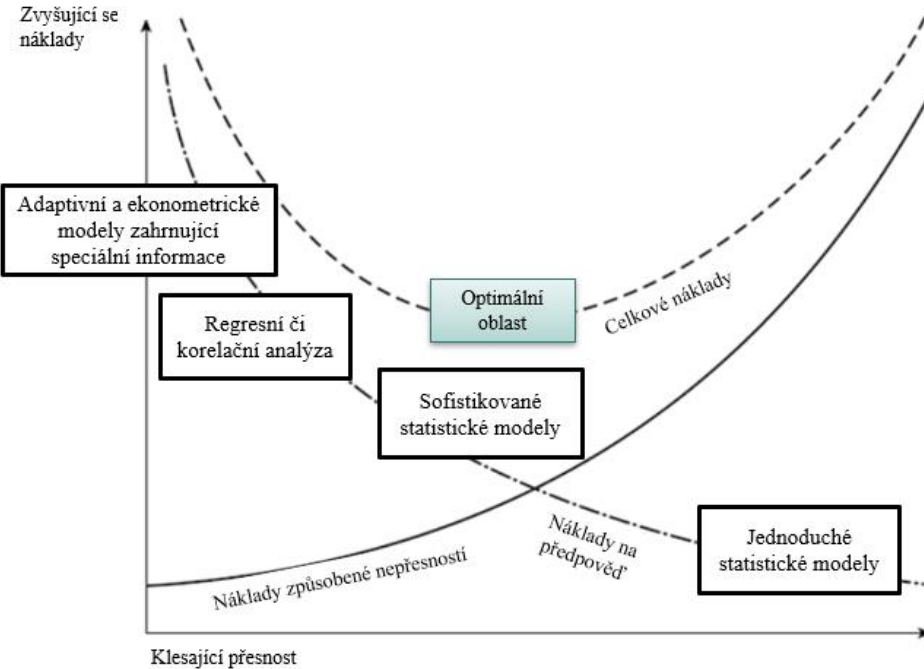
B: Kauzální modely

- **Regresní či korelační analýza**
Směrné ukazatele
Shodné ukazatele
Opožděné ukazatele

JAKOU METODU PROGNÓZOVÁNÍ ZVOLIT?



SLEZSKÁ



Hlavní východiska prognózování (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020):

- V současném období dynamických změn podnikatelského okolí nejsou kvantitativní metody nejvhodnější a je třeba preferovat kvalitativní metody. Ani ty však nemohou obvykle odhalit **náhlé změny a diskontinuitu vývoje**, které však může firma alespoň zčásti čelit svojí flexibilitou.
- Stanovené prognózy jsou vzhledem k existenci většího počtu neovlivnitelných faktorů značně nespolehlivé. Proto je třeba pracovat s **variantními prognózami v podobě scénářů** (například optimistický, nejpravděpodobnější, pesimistický, případně i varovný scénář.), respektive ke stanovení dopadů změn veličin na strategický finanční plán využít například what if analýzy. Ke snížení nespolehlivosti prognóz může přispět i uplatnění více metod prognózování.
- Vhodné je zpětně zjistit **odchytky** prognózovaných hodnot významných veličin od skutečnosti a příčiny těchto odchylek. Zjištění těchto příčin a snaha o jejich eliminaci, respektive oslabení může vést ke zvýšení spolehlivosti dalších prognóz na základě učení se z minulých chyb.

4 hlavní složky časových řad:

Trend

- celkové ekonomické podmínky firmy a její strategie, očekávané změny ve vlastních prodejnách, změny oddělení, organizace práce a technologie, výběr zboží atd.

Hospodářský cyklus

- změny v okolí v širším slova smyslu + změny v akčním rádiu prodejen, demografie akčního rádia, konkurence atd.

Sezónnost

- výkyvy v poptávce v jednotlivých měsících.

Mimořádné události

- jejich vliv na uplynulý prodej musí být z údajů odstraněn, aby výsledky prognózování nebyly zkreslené. Patří zde například klimatické podmínky, přechodné módní záliby, stávky, povstání, války, paniky.



Regresní analýza

- Vztahuje tržby z prodeje zboží jako závisle proměnnou k jiným nezávisle proměnným. Tyto nezávisle proměnné jsou obvykle ekonomické ukazatele (indikátory), které rozdělujeme na směrné, shodné nebo opožděné.

1. Směrné ukazatele

- Jejich pohyb předchází změnám v prodejní aktivitě obyvatelstva (v poptávce).
- Například:
 - **Pokles či vzestup produktivity práce.**
 - **Vývoj v příjmech obyvatelstva.**
 - **Spotřební výdaje.**



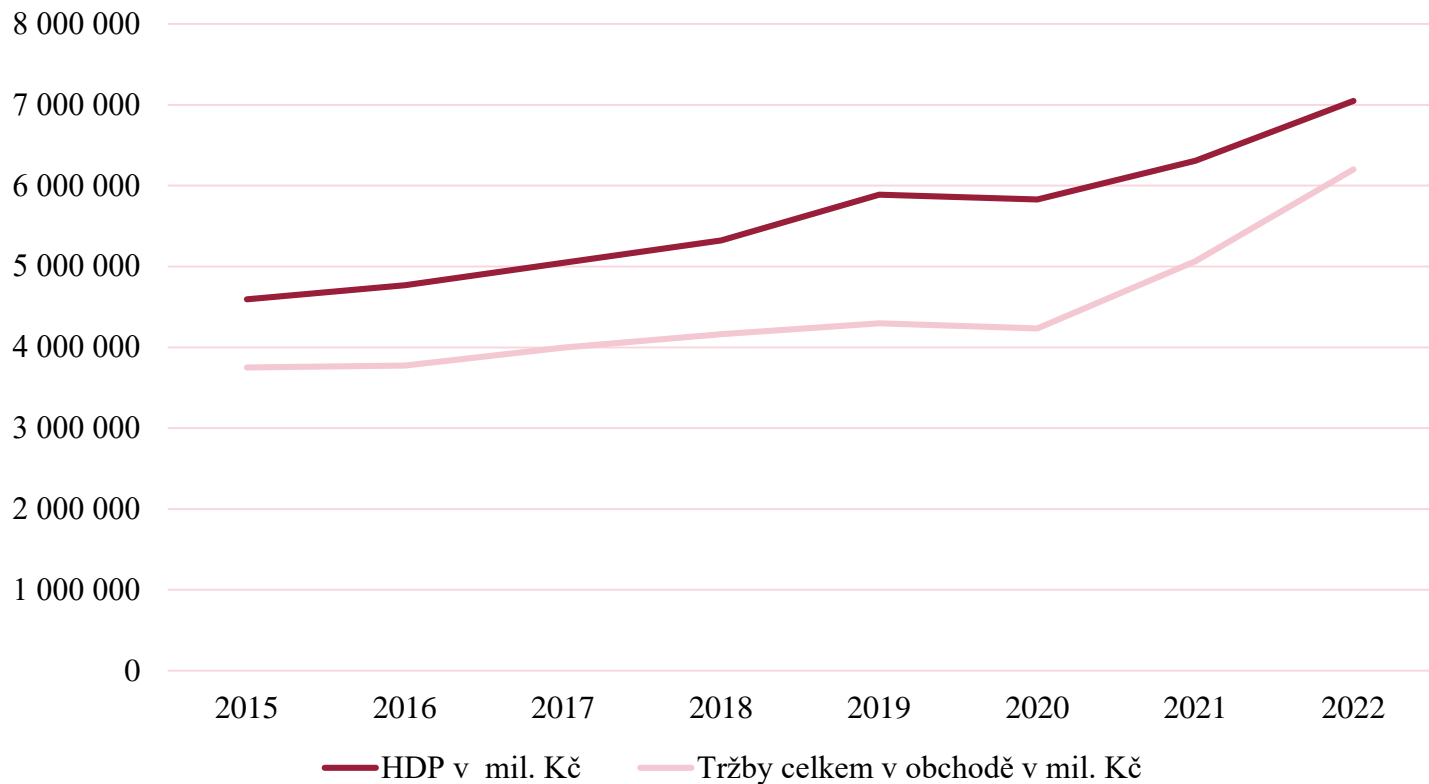
2. Shodné ukazatele

- Mění se zároveň se skutečnými tržbami.
- Například:
 - **HDP** - konečná spotřeba domácností je součástí HDP, pozor ovšem jak se vyvíjejí ostatní složky HDP - investice, export, import, konečná spotřeba vlády, najdeme ve Statistické ročence ČR.
 - Je třeba zohlednit také změny v poptávce po určitém sortimentu
 - Předpovědi HDP se různí (MF, ČNB, banky)
 - **Zisk firmy**

Vývoj tržeb v obchodě a HDP (ČR)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





3. Opožděné ukazatele

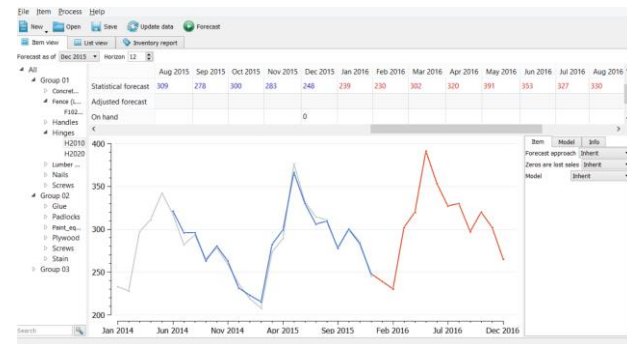
- Jejich pohyb je opožděný za změnami trzeb.
 - Například:
 - **Diskontní úroková sazba** (reaguje ČNB). Pozn.: upravená diskontní sazba se stává směrným ukazatelem, určuje cenu peněz.
 - **Poměr zásob k tržbám z prodeje zboží** (reaguje firma).
-

SOFTWARE PRO PROGNÓZOVÁNÍ PRODEJE S VYUŽITÍM AI

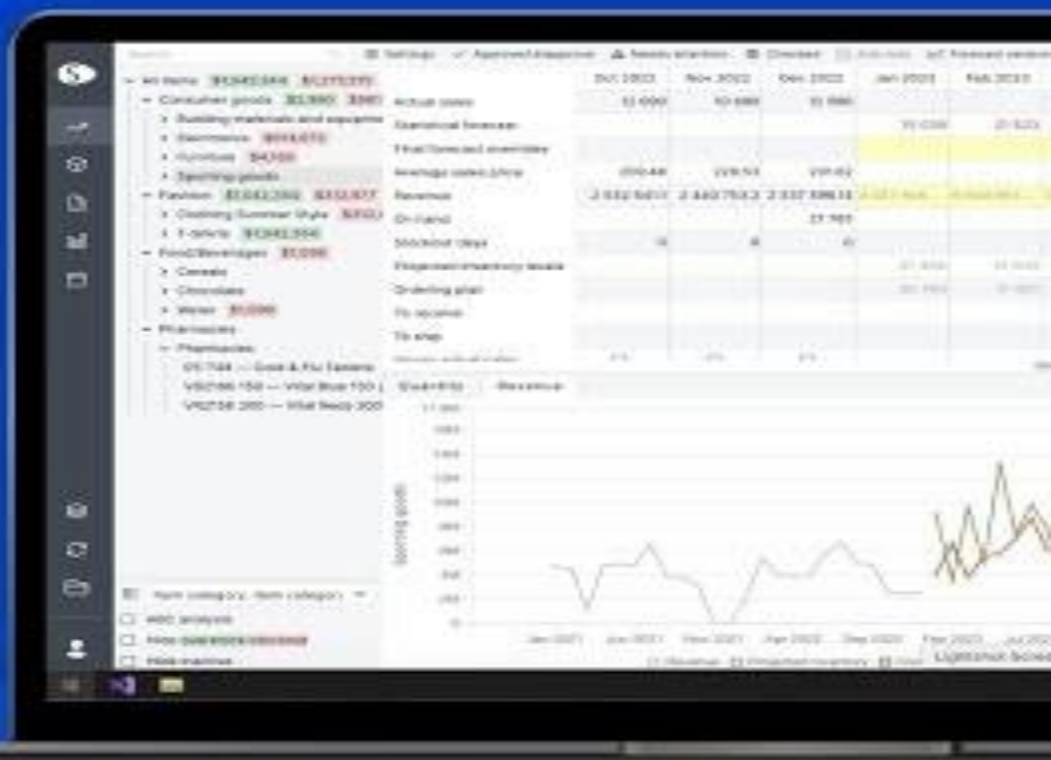


SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Odhad sezónnosti, cenové elasticity nebo prognózování shora dolů v **dnešní době nestačí** (zde hojně využívaný SAP Integrated Business Planning). Trh se mění velmi dynamicky a je těžké předvídat, zda je historie prodejů dostatečně relevantní pro současnou situaci a lze ji použít k extrapolaci do budoucnosti.
- V této oblasti lze použít například software Sreamline, který využívá proprietární* AI, takže techniky prognózování časových řad, prediktory a změny úrovní aplikuje pouze v případě, že AI říká, že je to vhodné použít.
- Možnost vyzkoušení v rámci DEMO účtu [zde](#) nebo edice zdarma [zde](#).
- Časový plán implementace softwaru pro prognózování prodeje je odhadován na 9 – 12 týdnů.



*Proprietární AI označuje umělou inteligenci, která je vyvinutá, vlastněná a chráněná konkrétní společností nebo organizací jako její duševní vlastnictví.



Obchodní operace při plánování a řízení prodeje (Plán prodeje) – první část

1. Plán prodeje
2. Výpočet plánu prodeje u zavedené MOJ
3. Výpočet plánu prodeje u nově zřízené MOJ



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

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 (\sum plánů tržeb jednotlivých provozoven v konkrétních regionech)
- MOO se sítí OD (\sum plánů tržeb za oddělení specializovaných sortimentů za jednotlivé OD)
- MOO s přímým prodejem (\sum plánů tržeb všech prodejců).

PŘÍKLADY PRODEJNÍCH CÍLŮ V RÁMCI PRODEJNÍCH PLÁNŮ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nárůst příjmů každý měsíc o 15 %
- Zvýšení prodaných jednotek o 10 % ve 3. čtvrtletí
- Snížit náklady na získání zákazníků o 20 % v tomto měsíci
- Zlepšit retenci zákazníků o 35 % v tomto roce
- Snížit míru odchodu zákazníků o 5 % během 2. a 3. čtvrtletí



Na základě stanovených
cílů jsme schopni
následně zhodnotit
úspěšnost prodejního
plánu

Význam prodejního plánu na úrovni prodejního oddělení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Prodejní plán na úrovni prodejního oddělení slouží:

- K prověření **správnosti údajů**, ke kterým se dopracovalo marketingové oddělení.
- Je **podkladem** pro příjmovou část finančního plánu.
- Je **výchozí základnou** pro rozpis prodejních kvót na jednotlivé obchodně provozní jednotky a jejich pracovníky.
- Je východiskem sestavení **plánu zásob**.



JAK POSTUPOVAT PŘI SESTAVENÍ PRODEJNÍHO PLÁNU?



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Vyhledejte na internetu, jak stanovit prodejní plán (obsah).
→ Sepište jednotlivé kroky a zdroj informací

Sales Planning Process in 5 Steps



Odhad prodeje na základním stupni řízení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Plán prodeje u zavedené MOJ - aplikace metody analýzy časové řady

Východiska:

- Tržby minulého roku (celkově i dle struktury)
- Trend
- Hospodářský cyklus
- Sezónnost



Vzorec výpočtu pro odhad prodeje u zavedené MOJ (výše prodaného zboží)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Vzorec výpočtu:

$$\text{MO}_t = \text{MO}_{t-1} \pm \text{trend} \pm \text{HC}$$
$$\text{nebo } \text{MO}_t = \text{MO}_{t-1} * I_T * I_{HC}$$

Příklad č. 1:

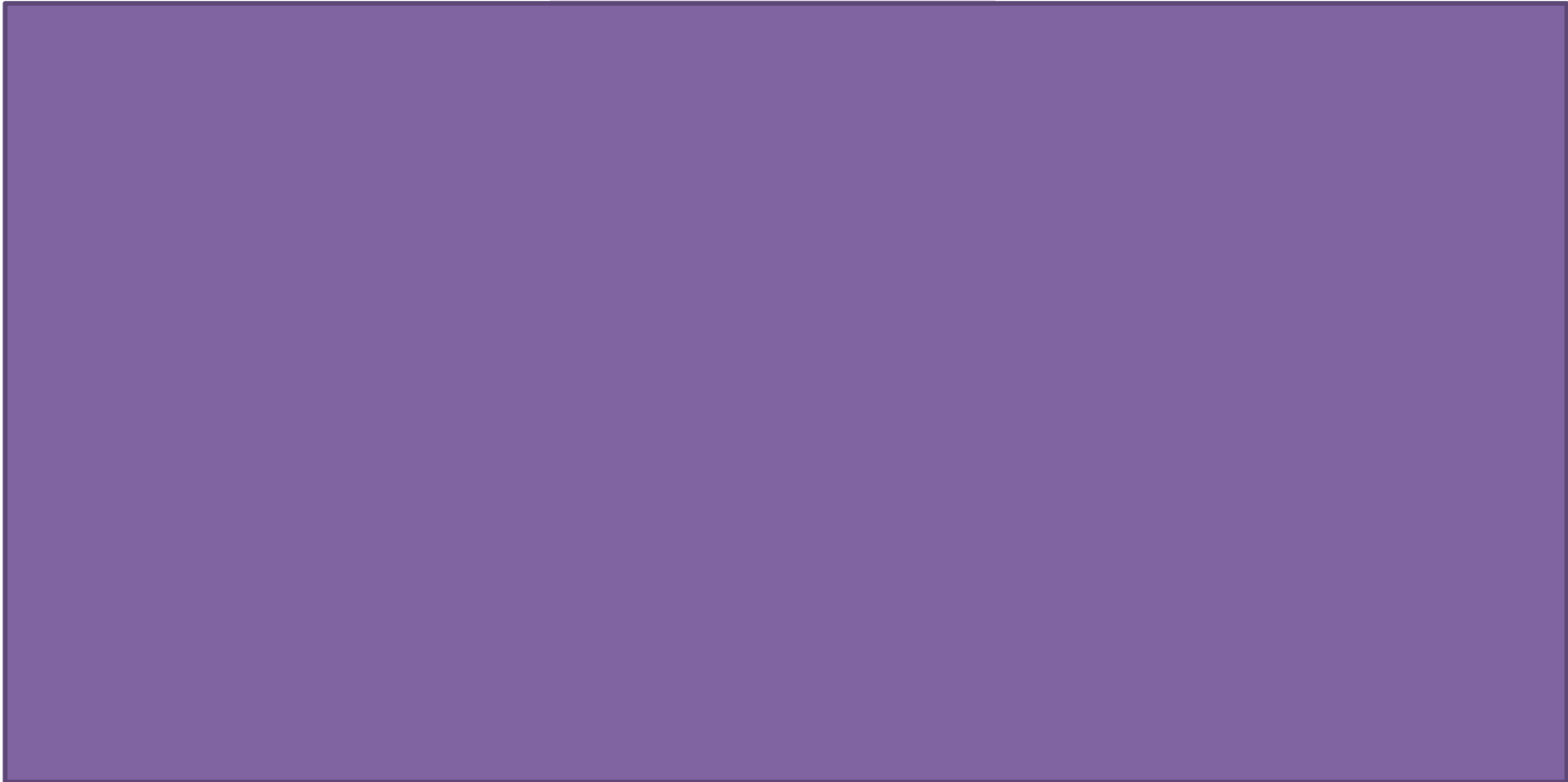
Zadání:

- V loňském roce prodala firma **50 000 aut**.
- V letošním roce počítá s některými provozními změnami (redukce nerentabilních provozů), které sníží tržby cca o **2 %**.
- Odhad vývoje dle hospodářského cyklu ukazuje na zvýšení prodeje o **1 %**.
- Kolik aut prodá firma v prosinci letošního roku, který má **sezónní index 1,1 (+10%)**?

Výpočet odhadu prodeje u zavedené MOJ – příklad č. 1



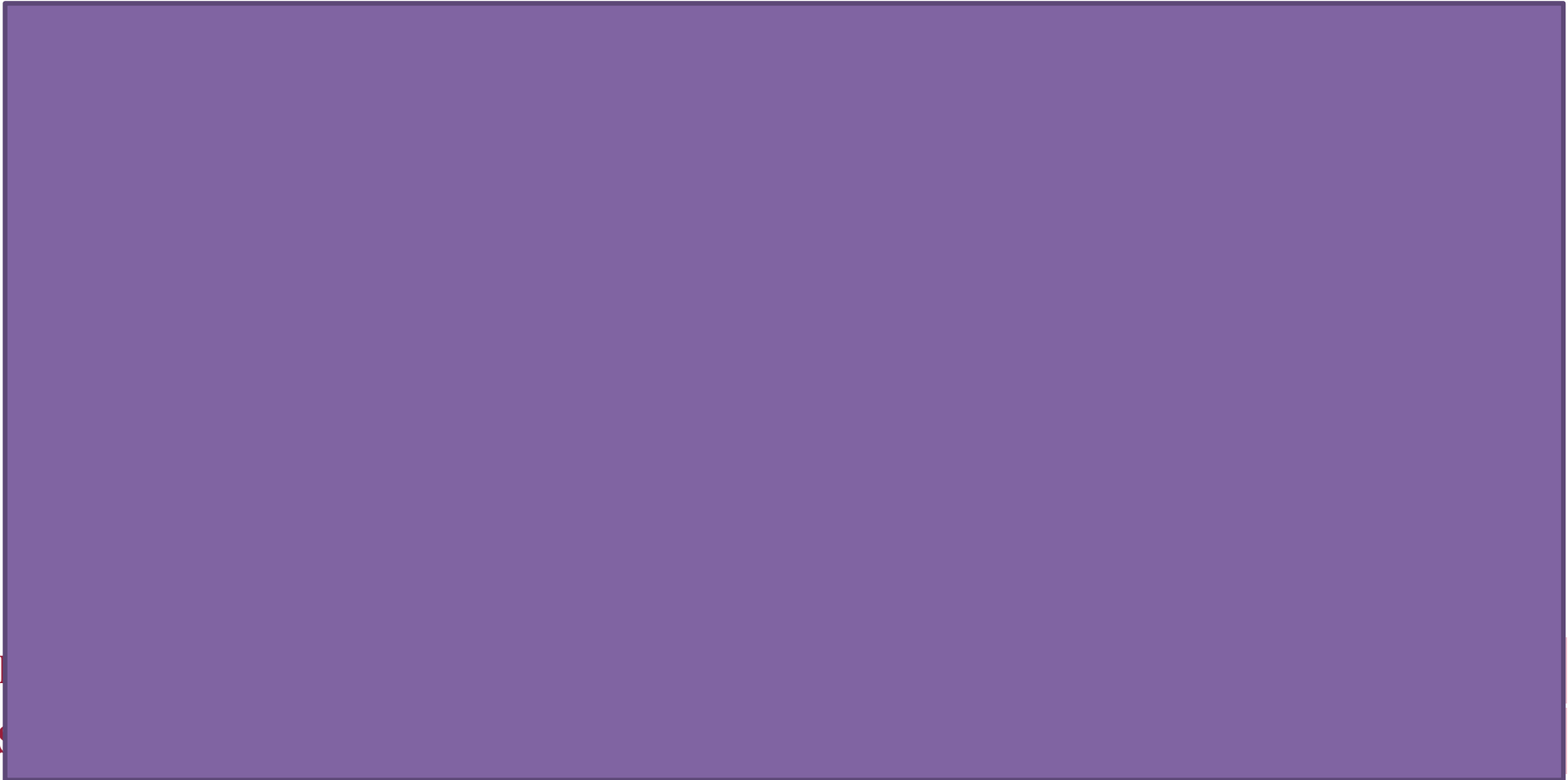
SLEZSKÁ



VYUŽITÍ V PLÁNU PRODEJE



SLEZSKÁ



Vzorec výpočtu pro odhad prodeje u zavedené MOJ (výše tržeb)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Příklad č. 2:

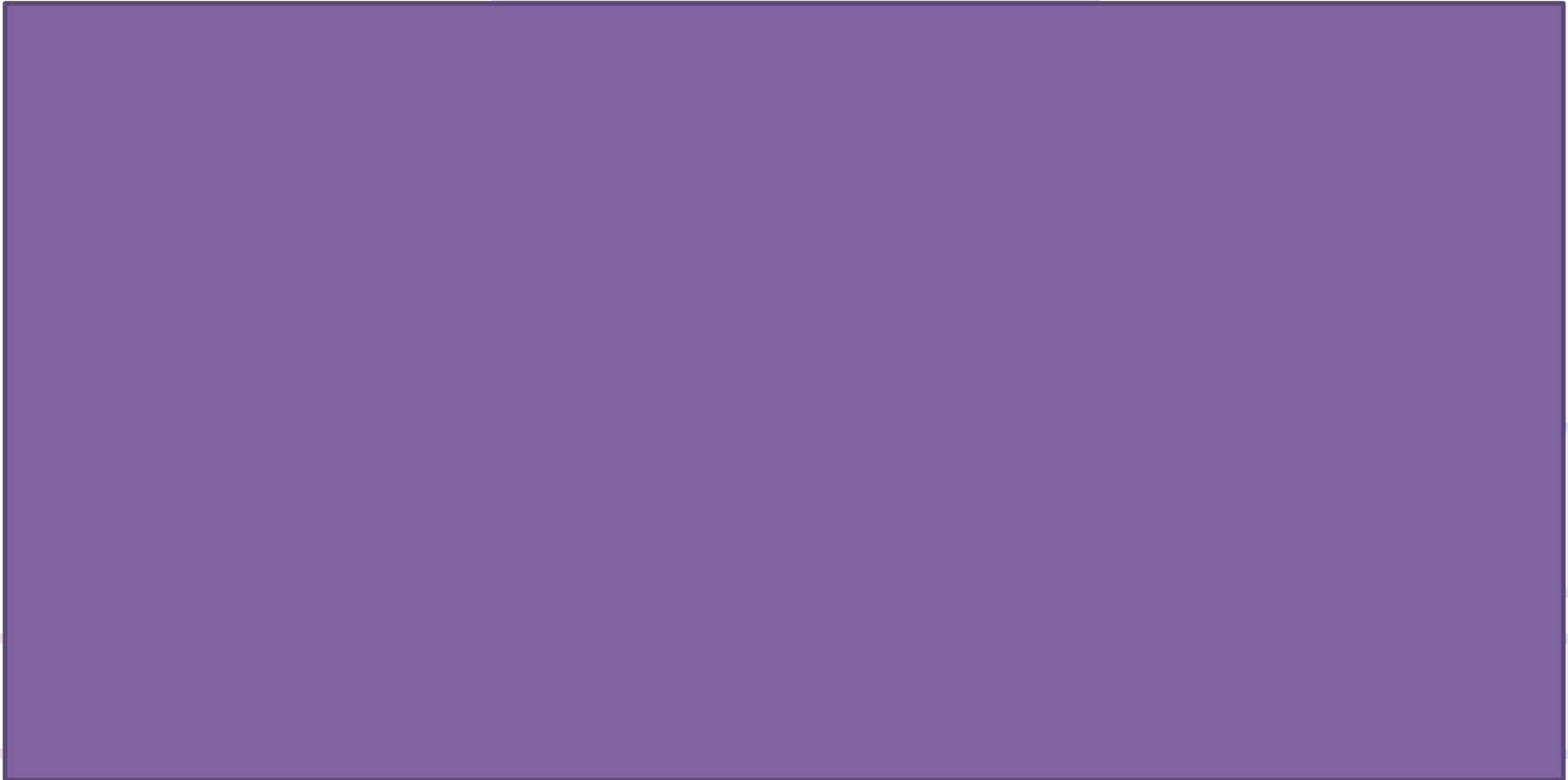
Zadání:

- V loňském roce prodala prodejna zboží za **200 mil. Kč**.
- Management plánuje změny v obchodním provozu, které umožní nárůst tržeb dle odhadů o **1 %**.
- Hospodářský cyklus tohoto roku dle očekávání bude znamenat přibližný růst cca o **3 %**.
- Vypočtete objem prodeje zboží, kterého by firma mohla dosáhnout v prosinci tohoto roku, jestliže **sezónní index se pohybuje kolem 0,5**.

Výpočet odhadu prodeje u zavedené MOJ – příklad č. 2



SLEZSKÁ



VYUŽITÍ V PLÁNU PRODEJE



SLEZSKÁ



ODHAD PRODEJE U NOVĚ ZŘÍZENÉ MOJ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Východiska:

a) vymezení zájmové spádové oblasti

- akční rádius - potencionální zákazníci, kruhová m.

b) odhad plánu prodeje

- zvolený sortiment - průměrný spotřební výdaj na zahraničním trhu v měnách příslušných států,
- odhad kupní síly a míra realizace výdajů obyvatelstva
- konkurenční podmínky,
- analogie jiných prodejen.

Vzorec:

$$MO_t = O_{1k} \cdot V_o \cdot I_{MR} \cdot I_{KS} - \text{podíl konkurence}$$



Výpočet odhadu prodeje u nově zřízené MOJ – Příklad č. 1



SLEZSKÁ

Jste česká firma, která prodává kvalitní oblečení a již nevidíte další možnost rozvoje na domácím trhu. Plánujete proto otevřít svou pobočku s oblečením v Mnichově. Mnichov jste si vybrali, protože se jedná o lokalitu, která spadá do nejbohatších a ekonomicky nejsilnějších měst v rámci Evropské unie, s vysokým průměrným spotřebním výdajem a značnou kupní silou obyvatelstva. Konkrétně jste si vybrali čtvrť na severovýchodě Mnichova, která se jmenuje Bogenhausen. Tato čtvrť je známá jako atraktivní a dobře situovaná rezidenční oblast, s vyšší kupní silou obyvatel, což z ní činí vhodné místo pro maloobchodní podniky, včetně obchodů s oblečením. **Vypočítejte očekávaný maloobchodní obrat** pro nově zamýšlenou maloobchodní jednotku s oblečením, když víte následující údaje:

- Obyvatelstvo akčního rádia je 94 337 (celý Mnichov cca 1,5 milionu obyvatel).
- Průměrný spotřební výdaj je 550 EUR.
- Index míry realizace ve výši 1,2.
- Index kupní síly je 1,35*.

*V roce 2023 se index kupní síly Mnichova pohyboval kolem 135 % německého průměru. To znamená, že obyvatelé Mnichova mají v průměru o 35 % vyšší kupní sílu než průměrní obyvatelé Německa.

Výpočet odhadu prodeje u nově zřízené MOJ



SLEZSKÁ



Výpočet odhadu prodeje u nově zřízené MOJ

– Bonusový dobrovolný úkol za 1 bod



SLEZSKÁ



JAKÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍ STANOVENÍ PLÁNU PRODEJE? PROČ JE DŮLEŽITÉ STANOVIT PLÁN PRODEJE?



Obchodní operace při plánování a řízení prodeje (Plán prodeje) – první část

➤ SHRNU TÍ

- První část přednášky se věnuje významu plánování prodeje a stanovování strategických cílů – například cíle spojené s tržním podílem, pronikáním na trh nebo využitím specifických cenových strategií (např. prémiové, penetrační, ekonomické a diferenční ceny).
- Důležitou součástí přednášky jsou metody plánování a prognózování prodeje. Kvalitativní metody zahrnují například Delfskou metodu či posouzení vedoucími pracovníky, zatímco kvantitativní metody jsou založeny na analýze časových řad (trend, cykly, sezónnost) a kauzálních modelech (regresní a korelační analýza). Přednáška zdůrazňuje důležitost správného výběru prognostických metod, přičemž kvalitativní přístupy se doporučují zejména v dynamicky měnícím se prostředí. Prognózy zahrnují také scénáře pro různé ekonomické situace (optimistický, pesimistický atd.).
- Přednáška se dále zabývá rolí manažera prodeje, který má v moderním řízení prodeje strategickou pozici, a jeho odpovědností za sestavení prodejních kvót, rozpočtů a organizační struktury prodejního týmu. Součástí výuky jsou příklady výpočtu plánu prodeje pro zavedené i nové prodejní jednotky (MOJ), včetně vlivů sezónnosti, trendů a hospodářského cyklu na výsledné prodeje.

DOTAZY?



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost



POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA



SLEZSKÁ

1. BRIGHAM, E.F., and J.F. HOUSTON, 2016. *Fundamentals of Financial Management*. 2nd ed. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-88721-3
 2. GRATH, A., 2016. *The Handbook of International Trade and Finance: The Complete Guide for International Sales, Finance, Shipping and Administration*. 4th ed. Croydon: Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-7599-4.
 3. HINKELMAN, E.G., 2003. *A Short Course in International Payments: How to Use Letters of Credit, D/P and D/A Terms, Prepayment, Credit, and Cyberpayments in International Transactions*. 2nd ed. California: World Trade Press. ISBN 978-1-885073-64-8.
 4. LEVY, A., BOUHENI, F.B., AMMI, C., 2018. *Financial Management: USGAAP and IFRS Standards*. London: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-52239-3.
 5. LUK, K.W., 2011. *International Trade Finance: A Practical Guide*. 2nd ed. Kowloon: City University of Hong Kong Press. ISBN 978-962-937-185-2
 6. MULAČ, P and V. MULAČOVÁ, 2007. *Podniková ekonomika*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická. ISB 978-80-903888-0-2.
 7. MULAČOVÁ, V. and P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Prague: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
 8. NEE, P.W., 2014. *How to Get Rich by Exporting: Make it Big in the Export Business*. Boston: The Internationalist. ISBN 978-1495322624.
 9. SCHAFFER, R., F. AGUSTI, L.J. DHOOGHE, 2014. *International Business Law and Its Environment*. 2nd ed. Stamford: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-14301-2.
 10. SHIM, J.K., 2016. *Accounting and Finance for the Non Financial Executive: An Integrated Resource Management Guide for the 21st Century*. London: CRC Press. ISBN 978-1-4200-2563-7.
 11. SINGH, R., 2009. *International Trade Operations*, 2nd ed. New Delhi: Excel Books. ISBN 978-81-7446-735-5.
-