

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Martin Srazil

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

Rizika obchodu v IT distribuci

Martin Srazil

Bakalářská práce

2012

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin SRAZIL**
Osobní číslo: **E090360**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Rizika obchodu v IT distribuci**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod a definování cíle bakalářské práce
2. Vymezení základních pojmů
3. Představení IT distribuce
4. Praktická aplikace prodeje IT v eD system Czech a.s.
5. Formulování závěru a doporučení pro praxi

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- [1] BLYTHE, Jim. Using fairs in key account management. *Industrial Marketing Management* 31, Elsevier Science Inc. 2002
- [2] CHLEBOVSKÝ Vít. CRM - Řízení vztahů se zákazníky Brno: Computer Press 2005
- [3] MILLMAN, T.F. Global Key Account Management and Systems Selling, *International Business Review* 1996
- [4] SCHWABLE Kathy. Řízení projektů v IT - kompletní průvodce, Computer Press 2007
- [1] VERWEYEN Alexander. Jak získávat nové zákazníky Praha: Grada Publishing, 2007


Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. května 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. června 2011

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 16. 4. 2012

Martin Srazil

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi CSc. za odborné vedení, za poskytnuté rady a připomínky při tvorbě bakalářské práce.

SOUHRN

Práce je zaměřena na rizika obchodu v distribuci s výpočetní technikou a informačními technologiemi. Jsou zde rizika detailně rozpracována, ale především se však zabývá strategií, jak možným rizikům předcházet, popřípadě je umět eliminovat.

KLÍČOVÁ SLOVA

Obchodní partner, distribuce, riziko, obchodní smlouva, směnka

TITLE

Risk in the IT distribution sales

ABSTRACT

The work is focused on business risks in the distribution of computers and information technology. There are risks elaborated in detail, but above all, however, deals with strategies to prevent potential risks, or is able to eliminate.

KEYWORDS

Business Partner, distribution, risk, trade agreement, promissory note

OBSAH:

Úvod.....	8
1. Skladba klientely v IT distribuci.....	8
1.1 Obchodní partner.....	8
1.2 Jak získat nového obchodního partnera.....	9
1.2.1 Oslovení obchodního partnera	9
1.2.2 Rozdělení zákazníků v IT distribuci	11
1.3 Péče o zákaznickou klientelu	11
1.3.1 Strategie péče o zákazníka	12
1.4 Klíčoví TOP zákazníci	13
1.4.1 Význam klíčového zákazníka	13
1.4.2 Key Account Management (KAM)	14
1.4.3 Key Account Manager.....	14
2.Řízení vztahu se zákazníky v IT distribuci	15
2.1 Definice CRM (Customer Relationship management	15
2.2 Rizika obchodu	16
2.2.1. Strategická analýza	16
2.2.2Analýza vnějšího prostředí	17
2.2.3 Analýza konkurence	17
2.2.4 Analýza odvětví	19
2.2.5 Životní cyklus odvětví a jeho strategie	19
2.2.6 Jednotlivá rizika	21
2.2.7 Rizika v obchodní činnosti	22
2.2.8 Komplexní řízení rizik	23
3. Představení firmy eD´ systém Czech jako IT distributora	25
4. Rizika obchodu v eD´ system Czech	27
4.1 Základní dokumenty vzájemné spolupráce	27
4.1.1 Obchodní smlouva	27
4.1.2 Dodatek ke smlouvě	28
4.1.3 Směnka	32
4.2 Pohledávky	34
4.3 Doporučení pro praxi	35
5. Závěr	36
6. Použitá Literatura	37

Úvod

Ve své bakalářské práci mi dovoluete představit obchod na úrovni distribuce v informačních technologiích (IT), jeho funkci, prostředí a v neposlední řadě poradit, na co si dát pozor při obchodním styku na této úrovni obchodování. Hlavním cílem mé práce je vymezení rizika, které se v odchodě distribuční společnosti mohou vyskytnout, jak se s nimi vypořádat ale v první řadě bych chtěl ukázat, jak obchodním rizikům předcházet.

Informační technologie byly vždy velice oblíbený a překotně se rozvíjející obor, vždyť zavzpomínejme, před dvaceti lety byla znalost práce na počítači záležitostí několika málo nadšenců, kteří tomuto oboru zasvětili všechny svůj čas. A podívejme se dnes, bez počítačů a software si nedokážeme žít, ba ani práci dost dobře představit. IT technologie se staly součástí našich životů, dostupné informace již nemusíme jen pracně vyhledávat v knihách a encyklopediích ale pracovní i soukromí život nám usnadňuje internet. Zároveň se ale s nástupem a rozšířením elektronizace obchodu, vystupují i rizika s tímto obchodem spojená.

Dnes se prostředí obchodu obecně mění ať už je to vlivem Evropské unie, která má velký podíl na evropskou globalizaci, ale také vliv na čím dál větší dluhy států Evropy počínaje Řeckou dluhovou krizí až po měnění se vládu v Itálii, která má zabezpečit zastavení prohlubování finanční krize této dříve silné evropské země, nemluvě o Španělsku a Irsku, kde jsou také na pokraji svých možností co se týče splácení svých závazků vůči věřitelům.

Evropské finanční problémy se odrážejí na vlivu obchodování i v České republice. Společnosti obchodující se zahraničím si neustále musí kontrolovat, jak se pohybuje kurz zahraničních měn, který často ovlivňuje i Česká národní banka svými ekonomickými opatřeními. Co se týče rizik ryze obchodních, jakými jsou neplatící zákazníci, dále dopravci, kteří včas nedodávají zboží ale i kurzové rozdíly, které musí IT distributor řešit s každodenní pravidelností.

Na všechna tato rizika se v mé práci podíváme podrobněji. Popíši zde, jak se rizik vyvarovat a na jaké si dávat největší pozor. Největší pozornost bude však kladena na předcházení rizikům, protože prevence je pro obchod nejsnadnějším a nejlevnějším způsobem, jak eliminovat rizika a tím, že nevzniknou, tím je vlastně nemusíme odstraňovat. Ale nejprve mi dovoluete abych stručně představil, jak taková IT distribuce funguje, na jakých základech staví a co je pro společnosti s tímto zaměřením klíčové.

1. Skladba klientely v IT distribuci

1.1 Obchodní partner

Zákaznická databáze, která se vytváří již od počátku tohoto druhu obchodu, je tvořena jednotlivými obchodními partnery, kteří zastupují určité skupiny klientů, kteří uspokojují svoje potřeby prostřednictvím naší firmy.

Kdo však jsou naši obchodní partneři, jak je lze pojmenovat? Ve slovnících se lze dočíst u definice slova „zákazník“, že zákazníkem je člověk, který nakupuje, a to zejména takový člověk, který nakupuje pravidelně.

Samozřejmě nám tato definice v IT obchodě nestačí i když jde o definici správnou. Podívejme se na význam slova „zákazník“ způsoby, kterými ho lze více přiblížit a zároveň pro něj najít konkrétnější pojmenování.

Zákazníci jsou pro obchod nepostradatelným a dá se říci nejdůležitějším článkem, bez kterého by obchod neexistoval, proto musíme být připraveni jim poskytnout servis, který jim umožní si v komfortním prostředí uspokojit své potřeby, protože jedině tím si je získáme na svou stranu a osloví nás i při svém dalším nákupu.

V každém obchodě se musíme snažit, aby bylo vidět, že je zákazník ten, kolem kterého se obchod točí a který nám umožňuje si splnit naše vytyčené cíle a zároveň je to právě zákazník, který nám určuje jak vysoký bude náš výdělek. Důležité je, si o uskutečněných obchodech vést pečlivé záznamy, které nám umožňují se lépe orientovat v poptávce i nabídce, ale nesmí to znamenat, že se náš obchodní partner pro nás stane jen statistickým číslem, položkou v tabulce, protože toto zákazník umí odhalit velice brzy a mohl by to být začátek konce vzájemné spolupráce.

Zákazníci jsou součástí naší práce, my jim naplňujeme jejich sny a představy a my zároveň musíme umět s těmito představami naložit tak, aby byly obě strany vzájemného obchodu spokojené. Jsou to totiž právě naši zákazníci, kteří určují, která obchodní firma bude úspěšná a která nikoli. Proto aby to byla zrovna naše společnost, musíme udělat maximum aby se k nám spokojený zákazník vždy vracel.

1.2 Jak získat nového obchodního partnera

Při získávání zákazníků můžeme využívat nejrůznější marketingové nástroje. Důležité jsou zejména nástroje pro komunikaci se zákazníky a pro jejich oslovování. Slouží k tomu, abychom stávající ale i potenciální zákazníky informovali o svých produktech a službách, které jsme jim schopni kvalitně poskytnout.

Firma zde má za úkol vybraným cílovým skupinám ukázat, jaké hodnoty jsou důležité pro firmu a co si mohou od jejich produktů a služeb slibovat. Celkově je třeba, aby se svou nabídkou „zakotvila“ v myslích zákazníků s jasným a atraktivním profilem, jinými slovy to znamená ukázat své produkty a služby tak aby vždy byly propojeny v myšlenkách našich zákazníků s jejich potřebami.

Nástroje k oslovování zákazníků však neslouží jen k poskytování informací o nás, ale také, abychom informace získávali ať už o zákaznících či o jejich potřebách. Oslovením vlastně vytváříme vzájemný dialog, který je potřebný pro vzájemný obchodní vztah a jako v každém vztahu je i zde dialog velice užitečný.

1.2.1 Oslovení obchodního partnera

Oslovování nových potenciálních zákazníků je účinné pouze v případě, že firma dokáže neustále vylepšovat své postupy a nabídku. Při akvizici nových klientů nelze

předpokládat, že nabídka osloví každého a zvláště pak v době ostrého konkurenčního boje, kdy se nabídky jednotlivých společností jsou velice podobné. Rozhodujícím faktorem se tak může stát právě osobní přístup, přizpůsobení nabídky služeb na míru klienta a neustálá analýza zákaznických informací, která ústí do úprav stávajících a vytváření nových služeb,

čehož lze dosáhnout pomocí CRM (Customer Relationship management) o kterém se více zmíním později.

Tabulka č. 1: Přímé oslovení zákazníků, jejich plusy a mínusy

Direct mailing	<ul style="list-style-type: none"> + získá vysokou pozornost + atraktivní prezentování nabídky + vysoce podněcuje k zájmu o ni + lze se nerušeně zabývat reklamními informacemi + lze podnítit k integraci a reakci + minimální ztráty zasažením nevhodných cílových skupin + úspěchy akcí lze změřit 	<ul style="list-style-type: none"> - je třeba delší čas na přípravu a pečlivé plánování/realizace - jen minimální možnosti zpětné vazby, málo informací pro hodnocení - bariéry vzniklé interními firemními postupy při otevírání pošty
E-mail	<ul style="list-style-type: none"> + individuální oslovování rychlé a levné + adresáti mohou být podrobně informováni prostřednictvím prezentace zaslané v příloze + doplňující informace poskytnou odkazy na vybrané části vlastní webové stránky + zákazníci mohou rychle a . snadno odpovědět 	<ul style="list-style-type: none"> - mnoho e-mailových schránek . bývá přeplněno - e-maily mohou být automaticky označeny jako „spamy“ a jsou vyřazeny - e-maily působí jako málo „hodnotné“
Marketing po telefonu	<ul style="list-style-type: none"> + nejrychlejší možnost kontaktu s cílovými osobami + moderní, současné médium + lze použít bez velkých výdajů + vysoký počet kontaktů + vhodné pro navázání kontaktů a třídění adres, pro prohloubení kontaktů 	<ul style="list-style-type: none"> - vyžaduje profesionální realizaci, jinak hrozí negativní reakce - použití je omezeno v podstatě jen na firemní cílové skupiny (pro soukromé osoby je vhodné jen tehdy, pokud již došlo k prvnímu kontaktu)
Osobní obchodní jednání	<ul style="list-style-type: none"> + základ akvizice v určité oblasti + přímé osobní ovlivňování . zájemců + velmi individuální a cílená komunikace s bezprostřední možností reakce + vhodné pro vyjádření sympatií 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká náročnost na čas a . kontakt - nejdražší forma akvizice na jednotlivý kontakt - vyžaduje dobře vyškolené a motivované pracovníky
Akce	<ul style="list-style-type: none"> + mimořádná šance profilovat se + lze oslovit jednotlivé cílové osoby s možností okamžité reakce + velmi vhodné pro vytvoření osobního kontaktu 	<ul style="list-style-type: none"> - při profesionální realizaci vysoká náročnost na čas a náklady - omezený počet kontaktů

Zdroj: VERWEYEN, Alexander. *Jak získávat nové zákazníky*

1.2.2 Rozdělení zákazníků v IT distribuci

Obecně můžeme říct, že zákazníci se v IT distribuci dělí na tři velké skupiny. A to je skupina malých a středních firem (tzv. SMB – small business), dále Integrátoři a nakonec klíčoví TOP zákazníci.

Malé a střední firmy pro společnost přinášejí časté obchody s velkou marží, integrátoři naproti tomu jsou zákazníci, kteří dostávají do obchodování komplexní řešení obchodu od hardware přes software až po konečnou instalaci, zasíťování i následným servisem, což jsou obchody se speciálním přístupem vytváření nabídek a tito zákazníci jsou pro vás nejvíce loajální, zároveň tyto obchody nejsou tak časté, většinou se tyto obchodní případy řeší v průběhu měsíce. Top zákazníci se starají o velký objem zakázek za relativně nízkou marží oproti ostatním, ale zároveň díky objemu jsou největší podílníci výtěžku pro danou společnost. Tito zákazníci obchodují za předem dohodnutých podmínek, které se mění dle možných změn na trhu, jako je kurz, tlak konkurence, výše starého skladu atd.

1.3 Péče o zákaznickou klientelu

Nejdůležitějším předpokladem opakovaného nákupu je skvělá péče o zákazníka. Na chování zákazníků bylo již napsáno mnoho knih, přesto mi dovoluete několik statistických úvah.

- Studie dokazují, že zákazníci řeknou o špatné zkušenosti dvakrát toliko lidem, kolika řeknou o dobré zkušenosti.
- Nespokojený zákazník se se svým problémem svěří 10 až 10 lidem.
- Sedm z deseti zákazníků, kteří se na vás obrátili s reklamací, u vás opět nakoupí, jestliže reklamaci vyřešíte k jejich spokojenosti.
- Jestliže vyřešíte reklamaci přímo na místě, nakoupí u vás opětovně 95% reklamujících zákazníků.
- Je snazší přimět současné zákazníky, aby nakupovali o deset procent více, než o deset procent rozšířit zákaznickou základnu.
- Odborníci uvádějí, že nadprůměrné služby zákazníkům jsou v obchodech nezbytně důležité s tím, jak roste obliba katalogů, síťí nákupů z domova a dalších maloobchodních řetězců, které nabízejí zboží za snížené ceny.
- Osmdesát procent úspěšných nápadů na nové výrobky či služby přichází od zákazníků.
- Je šestkrát nákladnější přilákat nového zákazníka, než si udržet stávajícího zákazníka.

1.3.1 Strategie péče o zákazníka

U každé firmy bychom měli nalézt několik základních principů, mluvíme-li o dobré péči o zákazníky, důležité faktory ovlivňující naši strategii jsou otevřenost, se kterou je spojena i důvěra a velký důraz klademe na znalost zákazníka, která nám pomáhá správně směřovat marketingové akce, které jsou nedílnou součástí obchodu v IT distribuci.

Otevřenost, důvěra

Zákazník si vybírá firmu a obrací na ni s důvěrou jako na nejlepšího (v horším případě na jediného možného) dodavatele služby, kterou požaduje. Čím otevřeněji ji informuje o svých potřebách, tím snadněji bude oslovená společnost schopna vyhovět této potřebě. Protože se lidé, tedy potenciální zákazníci, chovají podobně jako ostatní, zákazník začne být otevřený, pokud i my k němu budeme otevření a pravdivě ho budeme informovat o všech našich službách, které poskytujeme. Tato otevřenost je základním kamenem dlouhodobého obchodního partnerství, které se pak prakticky může projevovat ve sdílení obchodních informací o třetích stranách, společné dohodě nad konkurenčními cenami, dočasnými výpomocemi v období krizí, ale i možných překážkách v obchodu jako jsou zákazníci, kteří nemají v pořádku platební morálku apod. Existují samozřejmě také i interní informace, které by firma neměla sdělovat zákazníkům, zde záleží na citu obchodního manažera, aby dokázal s citlivými informacemi pracovat. Společnosti, které toto pochopily, například nechávají zákazníka samostatně sledovat putování zboží prostřednictvím webové aplikace dopravních společností nebo nechávají pomocí stejného nástroje nahlížet do svého informačního systému přes webová rozhraní. Díky těmto aplikacím je možné své klienty dovést k pocitu, že mají své obchodní záležitosti pod kontrolou.

Znalost zákazníka

Na trhu s IT technologiemi je obecně nesmírně důležité znát zákazníka do sebemenších detailů, ten, kdo nakupuje u nás je pro nás také velmi důležitý a přináší nám možnost výdělku, proto je pro nás potřebné, aby u nás nakupoval pravidelně. To nám právě umožní jeho detailní znalost, abychom dokázali správně odhadnout jeho potřeby a tužby, které si on u nás může uspokojovat. Znalost zákazníka hraje klíčovou roli při moderním řízení firmy, proto v mé práci ještě dostane prostor později – např. při zavádění CRM (viz. kapitola 3 Řízení vztahu se zákazníky v IT distribuci)

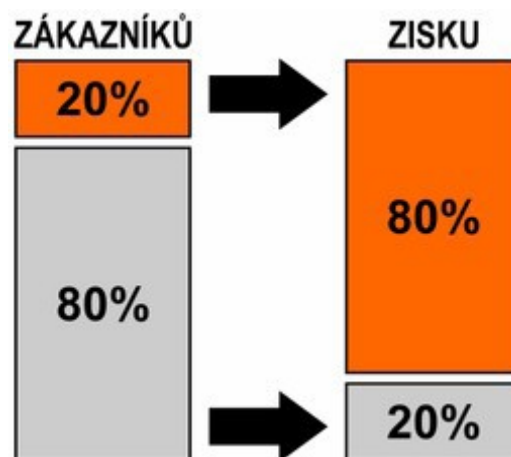
1.4 Klíčoví TOP zákazníci

Obecně platí pravidlo, že 20% vašich největších zákazníků představuje 80% všech realizovaných obchodů ve firmě. Proto je potřeba těmto klientům poskytovat největší péči a pozornost, a zároveň jim dát najevo, že jsou pro váš obchod klíčoví.

1.4.1 Význam klíčového zákazníka

Firmy, které si chtějí udržet svou pozici na trhu a zároveň i nadále zvyšovat svůj podíl na něm, musí věnovat obrovskou péči svým zákazníkům. Pravidla trvalé a kvalitní péče, která platí pro celou skupinu stávajících zákazníků jsou ještě znásobena, pokud hovoříme o skupině tzv. klíčových zákazníků. Je velmi dobře znám Paretův zákon (někdy nazýván pravidlem 80:20), jenž uvádí, že 80% výsledků pochází z 20% příčin. Neboli 20% nejlepších zákazníků vytváří přibližně 80% zisku firmy.

Obrázek číslo 1. Paretovo pravidlo



Je zřejmé, že klíčovým zákazníkům jsou často poskytovány rozsáhlejší služby a slevy, které jistým způsobem snižují jejich rentabilitu. Na straně druhé ovšem přínos takového zákazníka, jeho podíl na obratu firmy a v neposlední řadě i naplňování kapacitních možností firmy, je důvodem snahy o trvalou spolupráci ze strany dodávající firmy. Kdo to vlastně klíčový zákazník je? Dle Millmana [3] jsou to zákazníci, kteří mají pro dodavatele strategickou důležitost. Mezi typická kritéria pro zařazení zákazníka do skupiny klíčových jsou obrat z prodeje, výnosnost zákazníka a jeho referenční hodnota pro současnost i budoucnost dodávající firmy. Mezi další aspekty patří historie vztahu dodavatel/odběratel, cíle zákazníka, jeho kupní chování, speciální požadavky, četnost objednávek, reklamace a další.

Mohlo by se zdát, že podíl zákazníka na obratu firmy stojí na žebříčku hodnocení nejvýše. Nicméně mnohé firmy uvádějí, že mimo tyto ekonomické aspekty jsou často neméně důležité i hodnoty, které jim tento zákazník přinese do budoucna. Proto může být například do skupiny zákazníků zařazena i firma, která přináší ve srovnání s ostatními menší obrat, avšak získání této firmy umožní dodavateli průnik na trh či přístup k dalším odběratelům. Určit skupinu klíčových zákazníků tedy záleží individuálně na každém dodavateli, na jeho schopnostech, kapacitních možnostech, potřebách a strategii, kterou zvolil při svém působení na trhu.

1.4.2. Key Account Management (KAM)

KAM je považován za jeden z významných marketingových trendů poslední doby. Mnoho společností již dne pochopilo, že zlepšování vztahu zákazník - dodavatel a naopak jim pomůže udržet a zvýšit loajalitu svých nejvýznamnějších zákazníků, a proto postupně přecházejí od marketingových strategií orientovaných na obchod směrem ke vztahově orientovaným strategiím. Jak již bylo v mé práci uvedeno. Pod pojmem Key Account Management tedy například rozumíme přístup, který si osvojily prodávající firmy s cílem vybudovat portfolio loajálních klíčových zákazníků tím, že jim nabídnou produkty ušité na jejich individuální potřeby. Podobnou definici nabízí i Abratt a Kelly [5] , kteří ji určují jako strategii používanou dodavateli v péči o vysoce potenciální a klíčové zákazníky s jejich komplexními požadavky, vyžadujícími individuální pozornost na základě pečlivě ustanoveného vztahu. Nejvýznamnější, dá se říci i klíčový zákazník je stěžejním předpokladem pro dosažení úspěchu na trhu. Téma KAM vzbudilo zájem evropských badatelů a později především v severoamerické odborné literatuře od konce sedmdesátých let až přibližně do poloviny let osmdesátých.

Udržení a rozvoj profitabilních vztahů s nejdůležitějšími zákazníky se v posledním období stává jedním z hlavních faktorů udržení dobrých obchodních výsledků firmy. Jednání s těmito zákazníky je však stále náročnější, vzhledem k vysoce konkurenčnímu tržnímu prostředí současného obchodního světa, proto si každá společnost hledá pro tyto příležitosti schopné zaměstnance, kterým dává podmínky pro rozvoj svých klíčových obchodních partnerů. [2]

1.4.3 Key Account Manager

Úspěch zavedení a realizace strategie KAM ve velké míře závisí také na osobě Key Account Managera, proto je nutné výběru vhodného pracovníka na tuto pozici věnovat patřičnou pozornost.

To jak by měl firma reagovat na potřeby svých zákazníků by ze svých poznatků a zkušeností měli přinášet do firmy právě tito zkušení lidé. Ti jsou v první řadě zodpovědní za vytváření image firmy, v nich se odráží celkový vzhled firmy a také právě oni jsou klíčem pro otvírání nových a nových obchodních příležitostí u klíčových zákazníků. Jejich vědomosti, vystupování a loajalita ke své firmě přináší společnostem nemalé zisky a i proto jsou tito lidé ve firmách velice ceněni. Práce s těmito lidskými zdroji je klíčová a v podstatě snižuje možnou fluktuaci ve firmě.

2. Řízení vztahu se zákazníky v IT distribuci

Stejně jako každém jiném oboru podnikání i v IT distribuci je na denním pořádku boj o zákazníka a tedy přicházejí na mysl klasické otázky. Především jak získat nové zákazníky a také jak zvýšit potenciál a vygenerovat vyšší zisky ze stávající zákaznické klientely. Podobně jako v jiných odvětvích podnikání si rovněž firmy podnikající v informačních technologiích stále více uvědomují nutnost znát potřeby svých zákazníků, pružně reagovat na jejich požadavky, poskytovat komplexní a efektivní služby, zejména co nejvíce zvýšit věrnost zákazníka a nedat tak konkurenci šanci stávající klienty od sebe odlákat.

Jak tohoto složitého úkolu dosáhnout? Jak se co nejvíce odlišit od konkurenčních firem? Jak si co nejvíce udržet dříve získané konkurenční výhody při změnách ve vývoji trhu? Jak reagovat na změny, ke kterým dochází u jednotlivých zákazníků?

Těmito otázkami se zabývají nejen velké nadnárodní společnosti typu Hewlett Packard, ale odpovědi na tyto klíčové otázky dnes zajímají i menší a středně velké firmy, které si stále častěji uvědomují, že důležitým cílem je mít spokojené a věrné zákazníky. [2]

2.1 Definice CRM (Customer Relationship management)

Strategické řízení vztahu se zákazníkem, nebo-li CRM (Customer Relationship Management) může být významným pomocníkem při zvýšení konkurenceschopnosti v prodeji, marketingu a poskytování komplexních služeb zákazníkům.

„CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení převratné a vše řešící informační technologie, nevolá po změnách v základním nasměrování zaměstnanců a není ani novou metodou tzv. štíhlého managementu. Spíše lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření vhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem.“[3]

Přesná definice CRM pravděpodobně neexistuje. Existuje ovšem spousta různých sobě podobných vysvětlení, která uvádím v následujícím přehledu:

„Ve své podstatě představuje CRM myšlenkové nastavení celého podniku s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnuje CRM veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit. CRM není záležitost primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti.

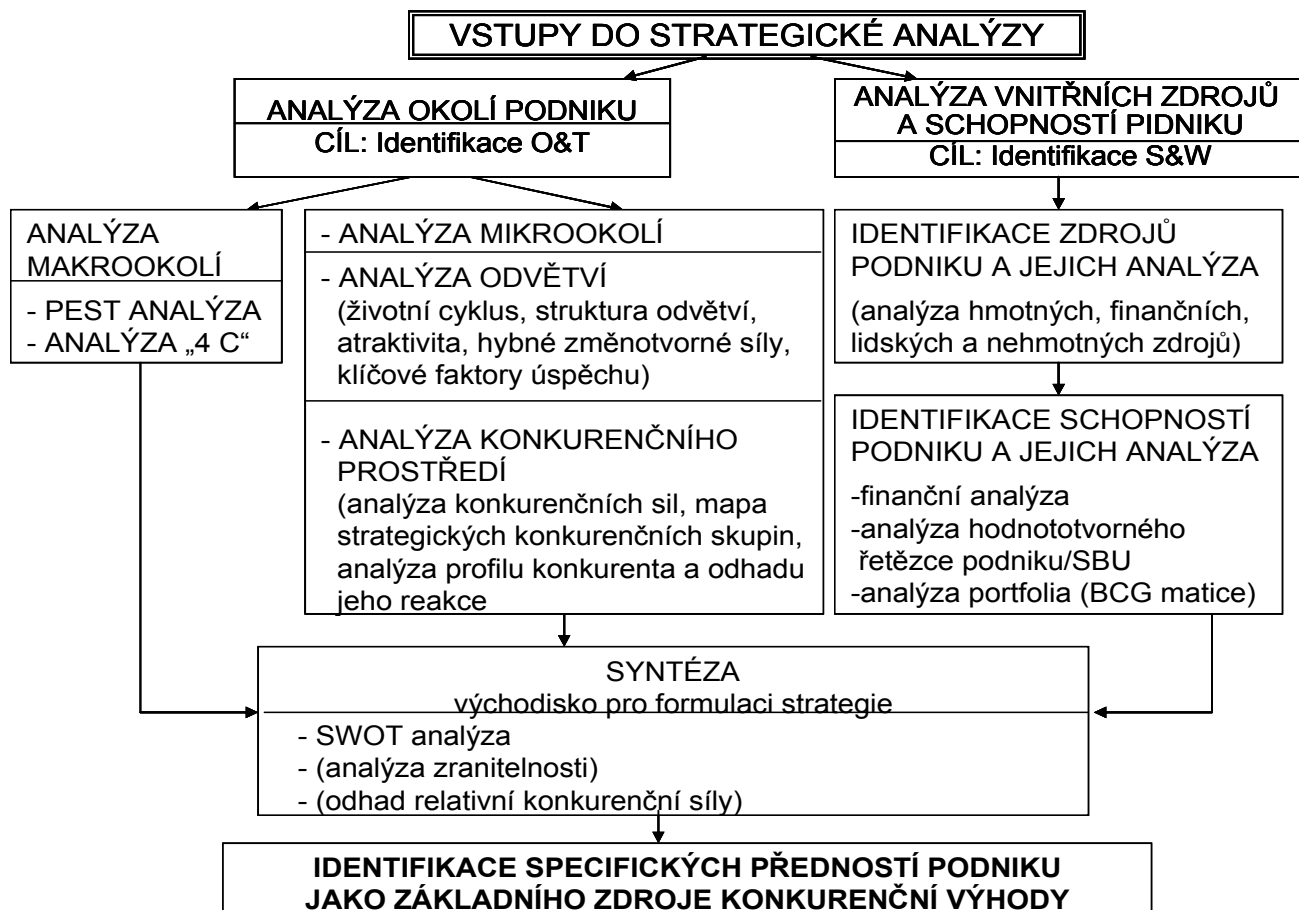
Stručně řečeno CRM představuje systém obchodních, marketingových, komunikačních procesů v organizaci a příslušných technologií, který umožňuje cíleně řídit vztahy se zákazníky a uzpůsobovat nabídku podle jejich potřeb a přání a využívat všechny informace získané jako kontakty na jedné straně k výraznému zlepšení těchto vztahů a maximalizaci spokojenosti zákazníků, na straně druhé k zefektivnění a optimalizaci všech

činností podniku, které se nějakým způsobem klientů dotýkají. Nejde tedy pouze o samotné technologie, neboť ty musí být v souladu s celkovou strategií firmy a jejími zákaznickými procesy.“ [2]

2.2. Rizika obchodu

Ze vztahu mezi obchodními partnery, tedy mezi dodavatelem zboží či služeb a odběratelem zmiňovaných prostředků vzniká celá řada rizik. Některá z rizik mají svou podstatu v charakteru samotného zboží – vyplývající z jeho vlastností, jiná rizika vznikají s přírodních vlivů ale značná část rizik je způsobena chybami obchodních partnerů. [6]. Jak tyto rizika najít a dokázat jim předcházet, na tyto otázky nám je schopna odpovědět již důkladná strategická analýza, kterou si nyní pojdme podrobněji projít.

2.2.1. Strategická analýza



Zdroj: doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková Ph.D. studijní materiály k předmětu Manažerská analýza

2.2.2. Analýza vnějšího prostředí

K tomu, aby strategické řízení bylo úspěšné musí vycházet ze znalostí okolí i samotného podniku a zároveň je vodítkem k odhalení začínajících rizik. Prvním krokem při

formulování cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout, tak musí být strategická analýza. Analýza začíná rozbořem okolí firmy. Moderní metodou rozboru makrookolí je tzv. PEST analýza, která okolí podniku dělí do čtyř základních faktorů (podle jejich počátečních písmen je analýza nazvána):

Politické a legislativní – např. stabilní politická situace, členství v mezinárodních a nadnárodních organizacích (typu EU), Ekonomické – kupř. stav a prognóza vývoje základních ekonomických ukazatelů (hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, salda veřejných rozpočtů a zahraničního obchodu),

Sociální a demografické – typu životní úroveň a styl obyvatelstva, charakteristika pracovní síly, vzdělanost, demografická struktura a vývoj, ochrana životního prostředí.

Technické a technologické. Žijeme v době neustálých technologických změn. Informační komponenty jsou stále menší a výkonnější, máme automatizované kanceláře, elektronické porady, robotizovanou výrobu, integrované obvody, rychlejší a výkonnější mikroprocesory, syntetická paliva a unikátní modely byznysu v elektronickém věku.

Globální podmínky: globalizace je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících organizace a management. Manažeři malých i velkých organizací se potýkají se stále větším počtem globálních konkurentů a spotřebitelských trhů.

Je třeba zdůraznit, že cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro podnik význam, jinými slovy, které pro něj mohou znamenat nějakou významnou příležitost či šanci nebo naopak hrozbu. Analýza by rovněž měla usilovat o stanovení nějaké pravděpodobnosti, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde. Konkrétním příkladem takovýchto šancí a hrozeb může být například deregulace cen nebo přístupu do daného odvětví (např. v případě prodeje automobilů má dojít k tomu, že je nebudou prodávat pouze specializované prodejny, ale prakticky kdokoli), fúze a akvizice, technologické a strukturální změny, větší důraz na ochranu životního prostředí, rostoucí globalizace apod.

Vnější prostředí jsou síly a instituce vně organizace, které mohou potencionálně ovlivňovat její výkonnost. Vnější prostředí má dvě části, specifické prostředí a všeobecné prostředí. Specifické prostředí se skládá z takových faktorů, které mají přímý a bezprostřední vliv na rozhodování manažerů a dosažení cílů organizace.

Jedním z největších vlivů na chod správného obchodu má konkurence.

2.2.3. Analýza konkurence

Konkurenti z hlediska cen, nových produktů a nabízených služeb jsou silou vnějšího prostředí, kterou manažeři musí nejen sledovat a hodnotit, ale být i připraveni na ni reagovat. Analýzu konkurence můžeme zařadit jako jednu z nejdůležitějších analýz mikrookolí, kterou se dlouhodobě zabýval Michael E. Porter a je po něm i nazvána, tedy Porterův model 5 sil.

Konkurenti - základní kategorie při mapování odvětví. Sledování jejich cenové, produktové a marketingové strategie. Mapování jejich slabých a silných stránek.

Odběratelé - není vhodné mít příliš koncentrovanou skupinu odběratelů, v nejčernější představě pak jediného odběratele. V takovém případě má tento odběratel silnou vyjednávací pozici na změnu ceny. V této souvislosti doplňujícím negativním jevem je nediferencovaný produkt. Odběratel snadno může přejít ke konkurenci.

Dodavatelé - stejně jako v případě odběratelů. Malá množina dodavatelů či hůře jeden dodavatel s velice specifickým produktem (rozuměj bez substitutů), vytváří opět prostředí pro tlak na cenu dodávek, taktéž termínů, atp.

Substituty - zajímavé jsou především substituty, jejichž cena se pohybuje kolem ceny produktů v odvětví. Pokud jsou produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, mohou se změnou na trhu stát velice nebezpečné, mohou jít cenově i výrazně níže. Jednou z možných způsobů potírání substitutů je jejich zahrnutí do vlastního sortimentu.

Nově vstupující firmy - tyto firmy mohou vytvořit tlak na cenu (zaváděcí ceny, inovativní přístup, atd.). Jejich vstupu brání bariéry, Porter rozlišuje několik vstupních potíží vlivem nedokonalé konkurence:

- úspory z rozsahu (zavedená firma s vyšším objemem vyrábí s menšími náklady),
- diferenciací produktu (rozdílnost produktu vlivem značky, servisu, atd.),
- kapitálová náročnost vstupu (např. vstupní investice do výroby, marketing),
- distribuční kanály (nutnost nově vytvářet síť odběratelů i dodavatelů),
- vládní regulace (milujeme regulační aparát EU...),
- ochota zákazníka k zavedení nové značky a další.

V této souvislosti zmíníme ještě náklady zákazníka na přechod, které jsou velice podstatnou zábranou pro nový produkt. Buďto musí být výrobek za velice zajímavou cenu (rozuměj za cenu s minimální ziskovou marží) nebo musí být nabídnout něco speciálního či inovativního.

Analýza konkurence

Co byste měli vědět o konkurenci:

- Kdo je Vaše konkurence, jaký má podíl na trhu a obchodní výsledky
- Kdo může být Vaše nová, potenciální konkurence
- Jaká je její marketingová a obchodní strategie
- Jaké produkty a služby nabízí, a jejich podíl ve firemním portfoliu
- Na které zákaznické segmenty se zaměřuje
- Jaká je její vnitřní organizace
- Jaké jsou její silné a slabé stránky - SWOT analýza [8]

Druhá strana mince je ta, že jedině konkurence vás donutí svými kroky ke špičkovým výkonům a správnému rozhodování. Svým postavením nás konkurence může posunout k vyšším výdělkům a o to jde v obchodě hned na prvním místě.

2.2.4 Analýza odvětví

Po makroanalýze se firma nutně musí zaměřit na analýzu odvětví, ve kterém (kterých) působí. U většiny odvětví přitom platí, že jeho hranice nejsou přesně vymezené, že se konkurenční hrozby i příležitosti mohou nacházet i v oblastech, které na první pohled do daného odvětví nepatří. Obecně přitom platí, čím větší je možnost nahrazení (substituce) produktů, které firma nabízí, tím je podnikání v dané oblasti náchylnější k riziku a změnám. Má proto smysl hledat odpovědi na otázky typu: Jaké jsou základní charakteristiky odvětví?, Jaká je struktura tohoto odvětví? Má tato struktura vliv na podnikání v odvětví? Jaký? Jaké hlavní změny mohou v odvětví v následující době nastat? Jaké jsou klíčové faktory úspěchu v odvětví? Do jakých dalších oblastí podnikání v našem odvětví přesahuje?

Jedním z praktických projevů této analýzy by měla být mapa konkurenčních skupin, jež by měla jednak charakterizovat, kdo všechno jsou konkurenti dané firmy a také se zaměřit na jejich vliv a význam.

Praktický příklad: malá prodejna je jistě konkurentem nadnárodního obchodního řetězce, pro tento řetěz tato prodejna má prakticky nulový konkurenční význam, pro danou prodejnu má však otevření obchodního centra řetězce v její blízkosti význam zásadní. Konkrétně by analýza měla dát kvalifikovaný přehled, jaká je rivalita mezi konkurenčními firmami, jaká je hrozba substituce výrobků firmy, jaká je hrozba vstupu potencionálních konkurentů, jaká je vyjednávací síla kupujících (zákazníků) a dodavatelů. Pokud pro všechny tyto faktory platí odpověď velká, lze očekávat, že výnosnost v odvětví bude nízká, bez ohledu na produkty (výrobky, či služby), které jsou v odvětví nabízeny.

2.2.5. Životní cyklus odvětví a jeho strategie

Dalším praktickým výstupem může být graf životního cyklu odvětví který říká, zda-li je podnikání v tomto odvětví perspektivní. Firma se na jeho základě může rozhodnout, že svou pozornost obrátí jiným směrem. K tomu, aby firma v daném odvětví uspěla musí znát odpovědi na otázky: Jaké jsou potřeby jejích zákazníků? (jinými slovy: co zákazníci chtějí?) a co potřebuje k tomu, aby přežila konkurenci. K odpovědi na tyto analýzy slouží tzv. SWOT analýza, tedy analýza charakterizující silné a slabé stránky podniku, příležitostí a hrozeb, kterým musí čelit.

Pojem „životní cyklus“ se nejčastěji spojuje s produktem. Filosofie životního cyklu produktu je poměrně známá i mimo odbornou veřejnost. Méně už se ví, že podobnými cykly prochází například i poptávka technologie, ale i trh samotný, který prochází fázemi vzniku, růstu, zralosti a poklesu. To je velmi důležité si uvědomit, protože životní cyklus odvětví není nevyhnutelným a neměnným procesem, ale je ovlivňován a řízen marketingovými nástroji. Na rozdíl od toho, životní cyklus trhu lze ovlivňovat velmi obtížně, lze se mu však přizpůsobit.

Podobným životním cyklem prochází i každá firma. Lze identifikovat typické znaky jednotlivých etap životního cyklu odvětví v českých podmínkách. Tyto znaky jsou typické pro firmy v současných českých podmínkách, kdy strategické řízení a chování podniků není

příliš častým jevem. Samozřejmě, že typické znaky uvedené v tabulce jsou velmi variabilní, odlišné pro různé trhy, různou intenzitu konkurence a dokonce i pro různé formy podniků.

Fáze vzniku

Velká většina malých a středních podniků vzniká na základě podnikatelského nápadu, kterým bývá nový produkt (výrobek či služba), mezera v nabídce již existujících podniků, teritoriální nika apod. Podnik nějakou dobu žije díky tomuto prvotnímu nápadu. Typickými znaky pro tuto fázi existence jsou: poměrně nízký obrat dosahovaný u malého počtu zákazníků převážně příležitostnými nákupy, nízký zisk (jde-li o investičně náročné technologie, může v této fázi podnik vykazovat i účetní ztrátu, díky splácení vysokých počátečních úvěrů), a minimální reakce konkurence, která nový podnik nanejvýš bere na vědomí. Majitelé volí nejčastěji nenápadnou, neagresivní strategii, jejímž hlavním motivem je přežít (a splatit dluhy). Marketingové nástroje jsou používány velmi opatrně – klíčovým je produkt, na kterém podnik vznikl, cena bývá nejčastěji nákladová, podpora prodeje velmi malá (na propagaci nejsou peníze), distribuční náklady jsou vynakládány pouze ve skutečně nezbytné výši.

Fáze růstu

Odvětví které úspěšně přežije prvotní fázi své existence, přechází do fáze růstu. Začíná rozšiřovat svou působnost ať už teritoriálně, produktově nebo objemově. Typickými znaky jsou: stoupající obrat, stoupající počet zákazníků a opakovaných nákupů, výrazně stoupající zisk a vysoké marketingové náklady zaměřené na podporu prodeje, často agresivní cenovou politiku, případně budování distribučních kanálů. Obecně bývá strategie motivována především snahou získat pevné postavení na trhu všemi prostředky. Konkurence v této fázi se již pečlivě monitoruje i v závislosti na odvětví a momentální intenzitě konkurence v něm.

Fáze zralosti

Fáze počátečního růstu je velmi náročná zejména po stránce organizační (řídící) a ekonomické. Často vyčerpává celou organizaci tak, že nemá dostatek sil odolat případnému útoku silnějšího konkurenta. Proto by neměla trvat dlouho. Úspěšný růst není na daném trhu neomezený a v určitém okamžiku každá firma dosáhne vrcholu svých možností a musí volit mezi dvěma alternativami: buď ukončí záměrně svůj růst a přejde programově do fáze zralosti, nebo se transformuje tak, aby v nové formě mohla ještě nějaký čas růst. Pokud nic z toho neučiní bude za nějaký čas automaticky trhem vnímána jako zralá firma a nebude-li její chování a vnitřní uspořádání této fázi odpovídat, bude velmi brzy samovolně následovat fáze poklesu.

Fáze zralosti neznamená, že odvětví přestane růst ve smyslu finančním či prodejním. Tuto fázi je možno charakterizovat vysokým, mírně (ale nejlépe trvale) stoupajícími výkony, vysokým, víceméně uzavřeným okruhem zákazníků, vysokým podílem opakovaných nákupů a zřetelným konkurenčním bojem. Strategie, kterou často podniky v této fázi volí, je zaměřená na udržení získaných pozic a opatrný růst, často jen takový „jaký konkurence dovolí“.

Fáze poklesu

Pokles může následovat po kterékoli z předcházejících fází. Při přechodu z jedné fáze životního cyklu odvětví do druhé jsou vždy otevřené dvě možnosti: buď bude následovat další růst, nebo fáze poklesu. A.S.Grove, legendární šéf Intelu, ve své knize „Only The Paranoid Survive“ (Jen paranoici přežívají), nazývá tyto momenty Strategickými inflexními body (Strategic Inflection Point – SIP). Zda bude následovat pokles nebo další rozvoj, závisí na správné volbě strategie. [7]

Strategie podle životního cyklu odvětví

Stejně jako v případě životního cyklu produktu, i zde je možné vhodnými marketingovými nástroji životní cyklus ovlivňovat žádoucím směrem, tedy udržovat co nejdéle odvětví ve fázi zralosti. Nejúčinnějším takovým nástrojem je samozřejmě marketingová strategie. Je třeba volit takovou strategii, která je v každé etapě životního cyklu nejefektivnější, takovou strategii, která zaručí, že po fázi vzniku bude následovat fáze růstu a po fázi růstu fáze zralosti a do fáze poklesu odvětví vůbec nedostane. Nejlepším způsobem, jak toho dosáhnout, je, změna základní strategie podle dané etapy životního cyklu a to vždy včas, dříve, než odvětví přejde do následující fáze svého životního cyklu. Příprava nové strategie musí začít s dostatečným předstihem, daleko dříve, než dosavadní strategie dosáhne vrcholu svých možností a tedy v době, kdy se odvětví daří velmi dobře, kdy má před sebou „světlou budoucnost“ a o nějakých problémech není ani vidu ani slechu.

2.2.6. Jednotlivá rizika

Událostní rizika

Jedná se o rizika plynoucí z událostí. Do této skupiny spadají rizika jako jsou přírodní katastrofy, výpadky napájení, případně krádeže, nebo IT útoky (v poslední době jsou organizace velice oblíbeným cílem skupiny Anonymous). Ke snížení těchto rizik organizace vytvářejí plány zotavení z havárie (disaster recovery) a plány krizového řízení (crisis management). Schopnost minimalizovat událostní rizika je často ekvivalentní schopnosti závislá na schopnosti přesunout funkcionalitu a provoz mimo zasaženou oblast.

Informační rizika

V IT organizacích, informační rizika získávají nejvíce pozornosti. Jedná se o rizika, která mohou ovlivnit existenci a dostupnost informací. V rámci této kategorie se řeší jaká infrastruktura, personál, procesy a informační systémy organizace potřebuje k zajištění přístupu k důležitým obchodním a jiným informacím. Dále pak co je potřeba zajistit, aby informace nebyly poškozeny, nebo zcizeny. Informacemi většina organizací rozumí počítačová data, nicméně, není třeba se omezovat jen na počítačová data, do této kategorie spadají například také informace vytištěné na papíře.

Obchodní rizika

Pod pojmem obchodní rizika se často zahrnuje schopnost organizace dodržet průmyslové a vládní regulace, stejně jako dostupnost a správnost dat poskytovaných a předávaných kritickým informačním systémům. Pod pojmem obchodní riziko se také zpravidla chápou dvě oblasti rizika. První je riziko spojené s výkyvy tržeb a druhá oblast souvisí s rizikem vyplývajícím z provozní páky.

Provozní páka

Provozní hospodářský výsledek bude kromě rizika na straně výnosů také závislý na riziku v oblasti nákladů. Co do rizika variability provozních nákladů, bude rozdíl mezi firmou, jejíž podíl fixních nákladů bude vyšší oproti té, která má mnohem menší podíl fixních nákladů, i když co do tržeb a celkových nákladů jsou na tom úplně stejně. V případě velkého podílu fixních nákladů bude mít jakákoliv změna prodejů mnohem větší dopad na provozní zisk takové společnosti než v případě firmy s výrazným poměrem variabilních nákladů. Pojem provozní páka má pak naznačovat totéž co páka ve fyzice, pomocí mnohem menší síly například zdvihnout těžký předmět. Pokud máme velký podíl fixních nákladů, s jejich nezměnou výší tak můžeme hodně vydělat ale i hodně prodělat. Výše provozní páky je pak posuzována jako poměr fixních nákladů k celkovým (zpravidla provozním) nákladům. [11]

2.2.7 Rizika v obchodní činnosti

Provádění obchodních operací s sebou přináší množství rizik, a to jak na straně prodávajícího, tak na straně kupujícího. Prodávající musí od počátku pečovat o to, aby zboží, které prodává, bylo řádně a včas zapláceno. Kupující se na druhé straně musí starat o to, aby zboží, které kupuje, obdržel včas, v plném množství a ve sjednané kvalitě.

Rizika (nebezpečí vzniku ztráty) mohou mít svůj původ v druhé straně obchodního kontraktu nebo v politické a ekonomické situaci dané země nebo jiných zemí, popř. v charakteru zboží a služeb, jež jsou předmětem kontraktu. Stejně kategorie rizik mají různé příčiny, závislé na tom, zda postihují kupujícího nebo prodávajícího.

Výše uvedená rizika můžeme dělit do následujících skupin:

Rizika vyplývající z ekonomických podmínek na trzích:

- **Tržní riziko** se projevuje ve třech základních podobách, a sice jako riziko odbytu, riziko nákupu a jako riziko změny cenových relací. Riziko odbytu lze charakterizovat jako možnost vzniku ztráty prodávajícího v důsledku neprodejnosti výrobku nebo služby na trhu. Riziko nákupu je spojeno s možností, že kupující nezíská na trhu potřebný výrobek nebo službu. Riziko změny cenových relací představuje nebezpečí změny cenových relací v době mezi uzavřením kontraktu, resp. mezi podáním závazné nabídky a jeho splněním.
- **Riziko inflační** představuje možnost utrpět ztrátu nebo dosáhnout zisku v důsledku inflačního vývoje. Typickým příkladem působení inflačního rizika je ovlivňování úvěrových vztahů, při kterých v důsledku inflačního vývoje

příslušné měny prodávající ztrácí (při nezměněné nominální částce nezískává ekvivalent původně poskytnuté hodnoty), naopak kupující získává tím, že v reálné hodnotě splácí méně oproti předpokladu.

- **Riziko kursově** je představováno možností, že v důsledku pohybu kursu dojde ke změně očekávaného výsledku obchodní operace, a to tak, že vznikne kursová ztráta nebo kursový zisk. Ztrátu může jedna ze smluvních stran utrpět například tím, že při dodržení sjednaných nominálních částek musí v důsledku změny měnového kursu vydat relativně více hodnoty, nebo že inkasuje relativně méně hodnoty oproti původnímu předpokladu. Ztráta může nastat i snížením stavu devizových aktiv nebo zvýšením devizových pasív. Naproti tomu, sjednal-li vývozce v kontraktu, že zboží bude placeno v měně, jejíž kurs se v době platnosti smlouvy zvýšil, dosáhne vývozce kursového zisku. Podobně může získat dovozce, jestliže se zavázal k placení v měně, u které v době mezi sjednáním smlouvy a placením došlo k poklesu kursu.
- **Rizika komerční** jsou v klasických obchodních operacích představována především následujícími riziky:
 - riziko nedodání, opožděného nebo vadného dodání zboží či služeb;
 - riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží nebo služeb kupujícím;
 - riziko platební nevůle dlužníka (kupujícího);
 - riziko platební neschopnosti dlužníka (kupujícího).

Jak jistě každého čtenáře napadne, všechny tři nahoře uvedené druhy rizik (tedy událostní, informační i obchodní) se částečně překrývají, avšak pro každou uvedenou skupinu je na dané riziko nahlíženo z poněkud odlišnou optikou a z jiného úhlu pohledu.

2.2.8 Komplexní řízení rizik

V rámci komplexního řízení a minimalizace rizik, je potřeba analyzovat jaké dopady uvnitř (přímé dopady) i vně (zprostředkované dopady) organizace mají různá rizika, ať již se jedná o vážnou havárii, nebo více běžná rizika jako jsou útoky na počítačové sítě a různé menší výpadky. Je potřeba se zaměřit zejména na následující otázky.

- Rozsah a pokrytí rizik

- Porozumění rizikům, které organizaci ohrožují a analýza jaké mají jednotlivá rizika rozsah a dosah. Analýza dopadů jednotlivých rizik uvnitř i vně organizace.
- Současná pružnost
- Analýza současné situace organizace z pohledu obchodní pružnosti, jaká jsou rizika v daném odvětví ve kterém se organizace pohybuje oproti více obecným rizikům, které ovlivňují všechny typy a velikosti organizací.

- Strategie na zvýšení pružnosti

- Jakou strategii by organizace měla zvolit ke snížení míry rizika. Jaké změny je potřeba učinit ke zvýšení obchodní pružnosti organizace. Součástí tohoto kroku je také analýza dopadů rizik a vyčlenění zdrojů, které budou investovány ke zvýšení obchodní pružnosti.

Řešení obchodní pružnosti není jednorázová analýza, vyhodnocení, návrh a implementace řešení. Naopak, jedná se o živý, neustále se opakující proces, který se vyvíjí spolu s organizací. Jak organizace roste a dostává se na nové trhy, je potřeba začít řešit rizika spojená s novými trhy, ať již se jedná o jiná průmyslová odvětví, nebo nová teritoria.

Obchodní pružnost je neustále se opakující (cyklický) proces, s jasně definovaným počátkem. Implementace obchodní pružnosti začíná zhodnocením současných systémů, procesů a dalších klíčových prvků spolu s riziky, které jednotlivé prvky organizace ohrožují.

Pojďme se nyní obšírněji podívat na rizika komerční, které jsou dnes každodenním tématem v obchodních firmách. Bavíme se dnes denně o pojmech dlužník, věřitel, insolvence, proto bych tuto problematiku rád naznačil i ve své práci. Problémy s dlužníky vznikají logicky až po uzavření kontraktu. Jak ale těmto problémům předejít ještě před uzavřením samotného kontraktu?

Zde je možné doporučení vždy maximálně eliminovat riziko, že jim protistrana za poskytnuté zboží/služby nezaplatí. Obvykle je možné postupovat případ od případu, proto je složitější odpovědět v obecné rovině, nicméně existují určité základní principy, které se vyplatí dodržovat. [12]

3. Představení firmy eD' system Czech jako IT distributora

Společnost eD' system Czech, a.s. je největším distributorem výpočetní techniky v České republice a výrazně se uplatňuje v celém regionu Česko – Slovensko – Polsko. Šíře nabízených produktů zahrnuje prakticky úplný sortiment trhu IT a umožňuje tak prodejcům výpočetní a digitální techniky nakoupit vše potřebné „pod jednou střechou“.

Společnost eD' system Czech, a.s. je součástí skupiny eD' system Group, která vedle čistě obchodních aktivit nabízí také celou škálu dalších služeb, včetně služeb v oblastech logistiky, servisu, B2B a B2C. Společnost eD' system Czech, a.s. byla založena v roce 2000 v Ostravě. Již ve svých počátcích se soustředila na distribuci výpočetní a digitální techniky a záhy se stala největším distributorem výpočetní techniky v regionu s kumulovaným obratem 12,962 miliard Kč (údaj za rok 2007). Společnost eD' system Czech se také pravidelně umísťuje v prestižním žebříčku Czech TOP 100, v roce 2006 to bylo na 56. místě. eD' system Czech je držitelem certifikátu ISO 9001:2001.

Ve snaze maximálně se přiblížit klientům otevřela společnost eD' system Czech v České republice, vedle centrály v Ostravě, celkem 4 pobočky; nejdříve to byly hned v roce založení Brno a Praha, později přibyly také města Pardubice a Plzeň. Tyto pobočky nabízejí plný obchodní servis, v Pardubicích a Plzni si navíc mohou klienti odebrat zboží z lokálních skladů. Kromě České republiky vyvíjí společnost eD' system obchodní aktivity také v okolních zemích. V roce 2005 byla založena dceřiná společnost eD' system Slovakia, s.r.o. s centrálou v Bratislavě a o rok později další pobočka – eD' system Poland Sp. z o.o. – s centrálou v Krakově.

V roce 2007 podepsal eD' system smlouvu o strategickém partnerství se slovenskou distribuční firmou Euro Media SK, a.s. Tato smlouva umožnila společnosti Euro Media SK výrazně rozšířit své portfolio, posílila její logistické a technologické zázemí a společnost eD' system Czech naopak těží z dlouholetých zkušeností této partnerské firmy na slovenském trhu.

1. února 2008 došlo k integraci společnosti eD' system Czech, a.s. s další distribuční společností, dvojkou na českém trhu – s BGS LEVI Czech a.s. Tato fúze dala vzniknout největšímu distribuční firmě ve střední Evropě s předpokládaným ročním kumulovaným obratem ve výši 20 miliard Kč.

Logistické centrum je umístěno v Ostravě. Skladové plochy přesahují výměru 17.000 m² a díky moderním technologiím automatizace logistiky a více než 100 pracovníkům může být během jediného dne odbaveno na 10.000 samostatných balíků a několik set palet se zbožím. Geografické umístění na hranicích s Polskem a Slovenskem umožňuje z těchto skladů obsluhovat také zákazníky v okolních zemích.

eD' system vždy kladl silný důraz na nejnovější technologie. Příkladem toho je B2B internetové rozhraní s názvem "eDlink", které klientům nabízí plnohodnotný obchodní portál, na kterém je možno najít veškeré technické informace o produktech, jejich cenách, dostupnosti, zákazníci si mohou zboží objednat, vyfakturovat, stáhnout obchodní dokumenty typu faktura, dodací a záruční list, eDlink umožňuje vyreklamovat vadné zboží, zjistit stav reklamací a mnoho a mnoho dalšího. Důkazem kvality eDlinku je skutečnost, že více než 70% veškerých přijatých objednávek přichází právě touto cestou. Protože jak informační

system, tak internetové rozhraní je vyvíjeno na míru potřebám firmy eD' system, je možno jakékoli nové požadavky a změny implementovat prakticky okamžitě.

V budoucnu se vývoj společnosti eD' system bude zcela jistě ubírat dvěma směry: Prvním z nich je orientace na stále lepší služby zákazníkům. Jde o zdokonalování systému prodeje, o jeho přehlednost, o minimalizaci transakčních nákladů, zrychlení dodávek a další navazující aktivity. To je hlavní výzva, které stojí před distribučním businessem jako takovým.

Druhým klíčovým trendem je neustálé přizpůsobování skladby dodávaných značek a produktového portfolia, tak aby odpovídalo požadavkům doby a momentální poptávce zákazníků. Směry jsou sice dva, ale cíl je jen jeden: spokojený zákazník. Poslední novinkou společnosti je „eD FOND POMOCI“, který naznačuje nejen obchodní směr, ale i směr morální. eD FOND POMOCI byl založen v září 2011.

Jednoznačným cílem je pomáhat vybraným drobným organizacím na principech lásky a úcty k lidem. Podmínkou je poskytování profesionálních služeb a pomoci v dobré kvalitě. Hlavní úlohou je nezištné zprostředkování finanční pomoci těm, kteří poskytují služby a pomoc sociálně, zdravotně a společensky znevýhodněným lidem.

Základem vytvoření fondu je společný příspěvek eD a jejich obchodních partnerů ve výši 1 Kč a 1 Kč z každé vystavené faktury (platí pouze pro odběratelé). Další variantou mohou být Vaše individuální pravidelné i jednorázové příspěvky ve volitelné míře. Každý přispívatel může cíleně přispět na konkrétní organizaci nebo projekt do společného fondu, ze kterého bude na projekty přispíváno rovnoměrně a pravidelně na kvartální bázi. Každý partner, který se zapojí do programu může přispívat rovněž z programu eDen poskytnutím eDen bonů, kdy každý 1 bon reprezentuje 1 Kč (platí pouze pro odběratelé). Snaha eD' system Czech vychází z předpokladu, že by každý člověk v sobě mohl najít kus sounáležitosti s jinými lidmi, která mu nedovoluje být lhostejný k těm, jež potřebují pomoc. I Komenský píše: "Všichni na jednom jevišti velikého světa stojíme; a cokoli se tu koná, všech se týče." J. A. Komenský Tato přirozená lidská duchovní skutečnost je základem snahy pomoci. eD'system Czech, a.s. jako česká firma cítí povinnost pomáhat našim českým spoluobčanům. [9].

4. Rizika obchodu v eD' system Czech

Všem rizikům, které mohou obchodováním vzniknout, je nejlépe předcházet. Proto společnost eD'system Czech, vynakládá nemalé prostředky k tomu, aby rizika nenastávala a k tomu jim slouží propracovaný systém registrace klientů. Dovolte mi tedy nejprve představit funkční systém smluv a základních dokumentů, které opravňují k vzniku obchodního vztahu ve firmě eD' system Czech.

4.1 Základní dokumenty vzájemné spolupráce

Základními dokumenty pro společnost eD'systém Czech, a.s. jsou v první řadě Obchodní smlouva a pak také její dodatky o přidělení kreditu a směnka.

Na podepisování těchto dokumentů je kladen velký důraz nejen pro ochranu svojí, ale také pro ochranu obchodního partnera, protože oběma obchodním stranám vznikají podepsáním nejen práva, ale také povinnosti, kterými by se měl obchodní vztah řídit.

4.1.1 Obchodní smlouva

Prvním a základním kamenem je Obchodní smlouva, která se podepisuje na začátku každého obchodního vztahu v naší společnosti a jsou k jeho podpisu potřeba výpisy z obchodního rejstříku a pokud je žadatel o spolupráci i plátcem daně z přidané hodnoty, tak i potvrzení o plátcem DPH. V obchodní smlouvě se nacházejí základní ustanovení, která určují mantinely ve kterých se další obchodování odvíjí. Určuje práva i povinnosti pro obě obchodní strany a zároveň je i dobrým průvodcem pro začínající podnikatele, kteří se chtějí pohybovat v oblasti nákupu a prodeje informačních technologií. Obchodní smlouva je vlastně vstupní branou k možnosti nákupu ve společnosti eD'systém Czech. Bez podpisu tohoto dokumentu není možné zahájit spolupráci, proto je společně s dodatkem o kreditu a smenkou, hlavním dokumentem pro navázání obchodního vztahu. Tím, že se tato smlouva podepíše, může začít pravidelný obchod, který je limitován pouze platbou v hotovosti. Proto společnost eD'systém Czech, a.s. poskytuje dlouholetým partnerům i možnost nakupovat se splatností. Pro tuto možnost obchodu je ale nutné podepsat tzv. dodatek ke smlouvě, kde se upravují podmínky obchodu na fakturu a k jištění tohoto dodatku a o výši kreditního rámce se podepisuje i směnka.

4.1.2 Dodatek ke smlouvě

Dodatek č.

smlouvy o obchodních vztazích č. ze dne

uzavřený mezi

Firma : **eD' system Czech, a.s.**
Zastoupena:, na základě plné moci
Sídlo: **Ostrava – Mariánské Hory, Novoveská 1262/95, PSČ 709 00**
IČ: **47 97 45 16** DIČ: **CZ 47 97 45 16**
Bankovní spojení: **Komerční banka, a.s.**
CZK69306761 / 0100 IBAN: CZ380100000000069306761
Zapsána v obchodním rejstříku Krajského soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 2613

jako prodávajícím a

Firma :
Zastoupena: funkce:
Sídlo /místo podnikání:
Bydliště :* rodné číslo:*
IČ: DIČ:
Bankovní spojení: číslo konta..... směr. kód
Zapsána v obchodním rejstříku soudu v oddíl, vložka

Pozn. * vyplňuje pouze kupující - fyzická osoba

jako kupujícím

1. Prodávající uděluje tímto kupujícímu ve smyslu ustanovení Smlouvy o obchodních vztazích obchodní úvěr ve výši Kč, tj. slovy korun českých, na nákup zboží a produktů od prodávajícího. Prodávající je oprávněn výši obchodního úvěru zvýšit, snížit, či zcela odebrat, a to v závislosti na platební kázní a bonitě kupujícího.
2. Běžná doba splatnosti faktur vystavených prodávajícím se sjednává na dnů ode dne vystavení faktury. Kupující má právo v důsledku poskytnutí obchodního úvěru požádat před vystavením faktury – daňového dokladu o prodlouženou dobu splatnosti, která může činit maximálně 30 dnů ode dne vystavení faktury. Kupující se zavazuje platit za tuto prodlouženou dobu splatnosti prodávajícímu úrok ve výši 0,04% z ceny zboží včetně DPH, a to za každý den prodloužené doby splatnosti počínaje dnem ode dne vystavení faktury. Tento úrok je splatný spolu s kupní cenou.
3. Kupující si není vědom existence okolností, které by mu mohly bránit ve splnění závazků a povinností z této smlouvy vyplývajících, zvláště pak závazku zaplatit ve sjednané lhůtě kupní cenu za dodané zboží. Smluvní strany tímto sjednávají výhradu vlastnictví, dle které kupující nabyvá vlastnické právo ke zboží okamžikem zaplacení kupní ceny za dodané a odebrané zboží.
4. Kupujícímu vznikne právo na převzetí zboží na základě obchodního úvěru dle této smlouvy jen v případě, že předá pověřenému zástupci prodávajícího blankosměnku, vystavenou dle níže uvedených zásad.

Směnka bude vystavena jako směnka vlastní na řad prodávajícího, kde výstavcem a směnečně zavázaným zároveň bude kupující zastoupený statutárním orgánem (jednatelem, předsedou představenstva aj.) nebo osobou, která zároveň se směnkou předloží písemnou úředně ověřenou plnou moc udělenou statutárním orgánem k podpisu směnky za výstavce. Směnka bude v době předání remitentovi (tj. prodávajícímu) řádně podepsána směnečným dlužníkem (jeho zástupcem).

Místem placení směnky bude sídlo firmy, tedy Ostrava – Mariánské Hory, ul. Novoveská 1262/95.

Směnka bude obsahovat doložku "bez protestu".

Směnka bude na líci opatřena doložkou "ručím (per aval) za výstavce" a bude opatřena podpisem třetího subjektu, který převezme za zaplacení směnky jako směnečný rukojmí odpovědnost.

Kromě podpisů budou tyto rukojmí řádně označeni uvedením jejich jména a příjmení nebo firmy (obchodního jména), bydliště nebo sídla, identifikačního čísla ("IČ"), u fyzických osob také uvedením rodného čísla (u podnikatelů uvedením identifikačního čísla)

5. Směnka bude vystavena jako blankosměnka, u níž zůstanou nevyplněny údaje o datu splatnosti a výši směnečné sumy.

Směnečné nástroje uvedené v tomto dodatku mají funkci zajištění závazků z kupních smluv.

Účastníci se dále dohodli, že vedle funkce směny jako nástroje k zajištění závazku kupujícího z kupních smluv, jak byly mezi nimi již sjednány, má blankosměnka rovněž zajišťovat zaplacení jakéhokoli budoucího závazku kupujícího vůči prodávajícímu, ať již vznikne z kteréhokoli právního titulu.

Směnečně oprávněný nabývá dle této dohody práva vyplnit chybějící náležitosti směny v souladu se skutečně existujícím právním vztahem, t.j. jako směnečnou sumu může vyplnit peněžní částku odpovídající výši peněžního závazku dlužníka včetně příslušenství.

Prodávající jakožto směnečně oprávněný nabývá dle této dohody práva vyplnit datum splatnosti směny a směnku uplatnit teprve tehdy, pokud kupující bude déle než 25 dní v prodlení s úhradou kterékoliv faktury - daňového dokladu - vystavené prodávajícím a vztahující se ke kterémukoli obchodnímu případu dle kupních smluv.

Obě smluvní strany činí nespomým, že směnka byla předložena k placení v den, uvedený na směnce jako den splatnosti.

V případě, že prodávající uplatní svou pohledávku před dohodnutou lhůtou, odpovídá za škodu, která neoprávněným proplacením směny kupujícímu vznikne.

Kupujícímu vzniká právo na vrácení směny dnem, kdy zanikne platnost tohoto dodatku či celé smlouvy o obchodní vztazích a současně budou v plné výši uhrazeny závazky kupujícího vůči prodávajícímu, či v jiných dohodnutých případech.

Nárok na vrácení směny však nemá, jestliže prodávajícímu vzniklo právo směnku užít v souladu s touto dohodou. Prodávající má právo sám prostřednictvím směny platit nebo ji jinak uvést do oběhu, jestliže budou splněny podmínky, za kterých ji může předložit k proplacení.

Vyplňovací prohlášení je nevypověditelné po dobu platnosti tohoto dodatku a prodávající je oprávněn i po skončení smlouvy uspokojit své nároky ze směny, které vznikly v době platnosti této dohody.

6. Tato dohoda je uzavírána na dobu neurčitou, účastníci mají právo vypovědět ji písemně i bez uvedení důvodu. Výpovědní lhůta jsou dva měsíce a počíná plynout dnem následujícím po jejím doručení protistraně.
7. Tento dodatek byl vyhotoven ve dvou stejnopisech, z nichž jeden obdržel kupující a jeden prodávající.
8. Tento dodatek se vystavuje ke směnce ev. č., vystavené dne

V dne

V dne

.....
Prodávající

.....
Kupující

jméno a příjmení hůlkově:

jméno a příjmení hůlkově:

O udělení kreditu (obchodního úvěru) a době trvání kreditu rozhodují - kredit manažeři KM , kredit manažer supervisor KMS, finanční ředitel FŘ, ředitel pobočky ŘP, generální ředitel GŘ, nebo členové představenstva eD'systemu Czech a.s.. V případě nepřítomnosti KM pak zastupující KMS nebo ŘP. Výše kreditu a další podmínky se řídí dalšími ustanoveními.

Základem pro udělení kreditů jsou tyto splněné podmínky:

- uzavřená smlouva o obchodní spolupráci
- finanční analýza (výkaz zisků a ztrát, rozvaha) za poslední kalendářní rok (čtvrtletí, pololetí) zpracovaná dle dohodnutých pravidel
- další informace o firmě (žadatel o kredit)
- aktuální výpis z OR, registrace plátce DPH
- požadavek na výši kreditu, délky splatnosti, způsobu zajištění
- další firemní materiály - firemní profil, ceník, reference o firmě,...
- definice postavení firmy na trhu (market share, finanční stabilita - reference o platbách,...)

Tyto materiály jsou nutnou podmínkou pro posouzení výše hodnoty kreditu a jsou následně archivovány s dalšími smluvními dokumenty týkající se kreditu ve složce dealera, která se nachází vždy u obchodního manažera OM na určeném pracovišti. Pro urychlení vyjádření ohledně udělení kreditu musí být ze strany KM, KMS tyto materiály zpracovány nejpozději do 2 pracovních dnů od získání všech požadovaných materiálů.

Vyjádření KM, KMS musí obsahovat následující údaje:

- kredit - ANO/ NE (zdůvodnění)
- výše kreditu, splatnost
- doporučený způsob zajištění
- konkrétní návrh smluvních dokumentů (smlouva, dodatek, směnka,...) zaslány na žadatele o kredit (kopie na daného obchodního manažera)

Kredit je dealerovi přiznán po podpisu dodatku k obchodní smlouvě pověřeným zástupcem eD'system Czech a.s. a jednatelem společnosti, která dodatek o kreditu požaduje.

Na základě výše uvedených materiálů rozhoduje kredit manažer o výši kreditu. Výše kreditů musí odpovídat stávající nebo reálně předpokládané výši odběrů a musí být v souladu s dohodnutou běžnou splatností.

Výše kreditů je aktualizována měsíčně, vždy na začátku měsíce, minimálně však 1x kvartálně (na začátku daného kvartálu). Návrh kreditů připraví KM po konzultaci ŘP a OM. Návrhy trvalého kreditu do výše 3 mil. Kč odsouhlasí KM a kredity nad 3 mil. Kč si

odsouhlasí KM FŘ, případně VŘ s dalším členem představenstva. Za pravidelnou a včasnou aktualizaci jsou zodpovědní jednotliví KM a FŘ Tyto podstatné pravomoce jsou prisuzovány jednotlivým zaměstnancům na základě dosaženého vzdělání a také praxi, kterou daný zaměstnanec prošel.

Pro názornější přehled jsou zde předloženy dvě tabulky, které znázorňují celý systém pro udělování kreditů ve společnosti eD'system Czech, a.s.

Výši kreditu mají právo schválit na základě analýzy výše uvedených podkladů tito zaměstnanci:

tabulka trvalých kreditů - krytých

Výše kreditu	kredit schvaluje
Do 500 000,-Kč	min. 1 osoba – kredit manažer
Od 500 000 – do 2 500 000,-Kč	min. 2 osoby kredit manažer,obchodní manažer
Od 2 500 000,-Kč – do 10 000 000,- Kč	min. 2 osoby kredit manažer, obchodní ředitel
Nad 10 000 000,- Kč	min. 2 osoby kredit manažer, generální ředitel

tabulka trvalých kreditů - nekrytých

Výše kreditu	kredit schvaluje
Do 100 000,- Kč	min. 1 osoba – kredit manažer
Od 100 000 – do 500 000,-Kč	min. 2 osoby kredit manažer,obchodní manažer
Od 500 000 - do 5 000 000,- Kč	min. 2 osoby kredit manažer, obchodní ředitel
Nad 5 000 000,-Kč	min. 2 osoby kredit manažer, generální ředitel

Doba trvání kreditu

Doba trvání kreditu je přímo odvozená od Smlouvy o obchodních vztazích, navazujících dodatků a data splatnosti směnky (nebo dalších jistících mechanismů). V případě, že dealer nehradí závazky (faktury) v době splatnosti je pověřená osoba (KM, FŘ, ŘP) povinna pozastavit nebo zrušit kredit. Tuto záležitost musí konzultovat s příslušným obchodním manažerem a dát to na vědomí zákazníkovi.

Jednotliví kredit manažeři mají dále za povinnost :

v dostatečném předstihu zajistit krytí kreditů, u kterých končí doba trvání (výměna směnek, podpis nových dodatků, Smluv o obchodních vztazích)

minimálně 1x za kalendářní kvartál provést inventuru směnek (odsouhlasení stavu kreditů , dodatků a originálů směnek, bankovních záruk,...)

odborně nakládat se směnkami a dalšími jistícími mechanismy (předávací protokoly, znehodnocování směnek při vracení, dodržovat pravidla pro převoz směnek a všechny tyto změny evidovat v informačním systému)

směnka a další listiny (záruky) mohou být vráceny dlužníkovi po zaplacení všech jeho dluhů

V případě, že se pověřené osoby dozví skutečnosti o špatné finanční situaci dealera, o změně ve vedení firmy či jiné podstatné změně (prohlášení konkursu, likvidace...) a dealer tuto skutečnost prokazatelně nevyvrátí mají povinnost pozastavit nebo zrušit kredit do doby vyjasnění situace. Jakékoliv výjimky z těchto pravidel potvrzují členové představenstva či FŘ. [10].

4.1.3 Směnka

Evidenční číslo: EDK.....

Bez protestu

SMĚNKA

.....
Místo a datum vystavení (měsíc slovem)

Za tuto směnku zaplatím společnosti XY, a.s. se sídlem Praha 1 Bratřancova 1, PSČ: 111 11, IČ 55555555, v místě placení Praha 1 Bratřancova 1, PSČ: 111 11

Kč
t.j. částku slovy
dne
Datum splatnosti (měsíc slovem)

Výstavce :
Zastoupen :
Sídlo :
IČ :

.....
podpis výstavce

Ručím /per aval/ za výstavce:
Jméno a příjmení:
Bytem:
Rodné číslo:

Ručím /per aval/ za výstavce:
Jméno a příjmení:
Bytem:
Rodné číslo:

.....
podpis

.....
podpis

Příloha 2. Ukázka směnky společnosti eD'systém Czech a.s.

Institut směnky je upraven zákonem č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový (dále též jen „zákon“). Pojem směnky však není v tomto ani v jiném zákoně definován.

Zjednodušeně lze říci, že směnka je cenný papír obsahující bezpodmínečný písemný závazek (příkaz) v přesně určené formě poskytující majiteli směnky právo vyžadovat ve stanovené lhůtě úhradu peněžní sumy uvedené na směnce.

Manipulace se směnkami

Směnky jsou cennými papíry, proto je třeba s nimi nakládat s nejvyšší opatrností. Směnky musí být vždy uloženy v trezorech společnosti (mimo směnky převážené – za ty má odpovědnost osoba, která směnku oproti svému podpisu převzala k převozu) .

Klíče (číselná hesla) od trezorů mají přístupné KM, ŘP resp. jiný pověřený zaměstnanec pobočky. Osoby pověřené úschovou a manipulací se směnkami a dokumenty jsou KM nebo KMS nebo ŘP před manipulací se směnkami poučeny o zásadách a režimu manipulace a uchování. Seznam směnek obsažených v trezorech v Ostravě či na pobočkách je aktualizován příslušným KM, KMS po každé změně.

Manipulace může být provedena pouze z důvodu výměny směnky, vrácení směnky, převozu směnky, a to pouze na pokyn KM, KMS, FŘ nebo ŘP.

Vystavení a podpis směnky

Směnky jsou klientem – výstavcem, případně avalistou podepisovány na centrále či pobočkách nebo při obchodním jednání u klienta za přítomnosti KM, KMS, ŘP, FŘ, nebo OM. Pracovník přítomný vystavení (podpisu) směnky při podpisu ověří, zda osoba podepisující směnku je osobou, která může tento úkon učinit, tzn. vyžádá si občanský průkaz a ověřuje totožnost podepisujícího (shodu jména, příjmení, bydliště a rodného čísla s předepsanými údaji u výstavce či avalisty). Pokud klient – výstavce (avalista) podepisuje směnku bez přítomnosti zaměstnance, pak všechny podpisy na směnce musí být úředně ověřeny (nebo musí být vystaveno prohlášení o podpisu směnky – podpis musí být ověřený). Směnka nesmí být podepsána perem s černou náplní. Místo vystavení směnky musí být uvedeno právě to místo, kde je směnka skutečně vystavena (podepsána) . Rovněž datum vystavení směnky musí odpovídat dni, kdy je směnka skutečně vystavena (tedy, kdy výstavce směnku podepsal).

Vrácení směnky

Směnka je vrácena klientovi v případě zrušení kreditu (po zaplacení všech dluhů) nebo výměny směnky. Při vrácení směnky bude vypsán a podepsán formulář o vrácení směnky – zajišťuje KM. Platí, že směnku může převzít pouze osoba, která smí za výstavce jednat (nutno konfrontovat s aktuálním výpisem z obchodního rejstříku -OR – přebírající se musí legitimovat) Při vrácení směnky smí směnku předat KMS, KM, ŘP, FŘ nebo OZ. Při vrácení směnky předávající směnku vydá přebírajícímu oproti podpisu na formulář o vrácení

směnky. Směnku vrací zásadně znehodnocenou, a to tak, že směnku úhlopříčně přeškrtně a napíše nad čáru přes celou směnku velkými písmeny „ZAPLACENO“ a nebo „NEPLATNÉ“

Formuláře o vrácení všech směnek se ukládají spolu s fotokopií vrácené směnky v trezoru. O vrácení směnky bude KM, KMS proveden zápis do seznamu. V případě vrácení směnky kryjící trvalý kredit bude tato skutečnost zanesena rovněž do IS. Podepsané formuláře jsou rovněž naimportovány do IS.

Pro uložení, převoz a evidenci formulářů platí stejná pravidla jako pro směnky

4.2 Pohledávky

Pro řízení pohledávek má naše společnost určeny směrnice, které musí být bez výjimek dodržovány. Z příložené tabulky je patrné, že je na tuto část obchodu kladen obrovský důraz.

TABULKA ODPOVĚDNOSTÍ [9]

Popis procesu / činností / pravomocí	Odpovědná osoba (zkratka)				
	GŘ	OŘ	ŘP	OZ	KM
Průběžné sledování pohledávek po splatnosti	-	-		O	S
Osobní konzultace k pohledávkám	-	-	S	O	S
Konzultace způsobu inkasa pohl. 10 dnů po splatnosti	-	-	S	S	O
Kontakt dlužníků	-	-	S	O	O
Sledování informace o klientech	-	-	S	O	O
Označení rizikových klientů v IS	-	-	S	S	O
Uzavření dohody o splácení dluhu	SCH	SCH	S	S	O
Rozhodnutí o předání vymáhání exter. právní kanceláři	S	SCH	-	-	O

Vysvětlivky: O = Odpovídá; S = Spolupracuje; SCH = Schvaluje

GŘ – Generální ředitel, OŘ – Obchodní ředitel, ŘP – Ředitel pobočky, OZ – Odpovědný zaměstnanec, KM – Kredit manažer

Průběžné sledování pohledávek po lhůtě splatnosti

Průběžné sledování pohledávek po lhůtě splatnosti provádí odpovědní zaměstnanci obchodní a finanční asistentka (OA, FA) každý pracovní den (po zaúčtování příchozích plateb z bank). Asistentky sledují u klientů, kteří jsou současně dodavateli resp. u kterých jsou přeplatky na fakturách nebo dobropisy jejich započtení se splatnými pohledávkami.

Z toho 3x týdně probíhá osobní konzultace obchodních asistentek k pohledávkám po době splatnosti s kreditními manažery a řediteli poboček. Pohledávky dle příslušného kritéria vytisknou obchodní asistentky, provedou telefonický kontakt všech klientů a zajistí informaci a termínu a výši plateb na faktury po splatnosti. Klienti jsou telefonicky (osobně) kontaktováni a je zjišťována příčina neplacení a hledány možnosti okamžité likvidace dluhu (platba, postoupení pohledávek, dodání zboží). Zápis o jednání je proveden do v IS u dané

firmy. Současně je zaslána písemná upomínka, kterou lze v případě nutnosti použít jakou důkaz vymáhání pohledávek při možném soudním řízení.

V dalších krocích jsou k pohledávce shromážděny všechny potřebné doklady (kupní smlouva, objednávka, faktura, dodací list, upomínky) a další postup v inkasu je projednán s právníkem, a to v souvislosti se zajištěním pohledávky. Pokud je kredit krytý směnkou, je podána výzva k proplacení směnky. V případě, že se jedná o kredit nezajištěný směnkou, právník zasílá klientovi výzvu k zaplacení.

U pohledávek krytých směnkou je po předešlé marné výzvě k proplacení směnky směnka a všechny dokumenty s pohledávkou související předány firemnímu právníkovi k podání návrhu na směnečný platební rozkaz vůči dlužníkovi. Pokud pohledávky nejsou kryté směnkou, pak právník podává návrh na vydání platebního rozkazu vůči dlužníkovi. Zároveň jsou pohledávky nabídnuty k vymáhání inkasní společností a to dle bonity dlužníka.

4.3 Doporučení pro praxi

Jak jsem již zmiňoval, pro eliminaci obchodních rizik je nejlepší aby, rizikové případy vůbec nenastávaly, tedy bychom jim měli v co největší míře předcházet. Ještě předtím, než s někým uzavřete obchodní smlouvu je dobré nahlédnout do centrální evidence exekucí, která je vedena Exekutorskou komorou. Zde zcela jednoduše zjistíte, zda na vaši protistranu (obchodního partnera) není vedena exekuce. Tato služba je sice zpoplatněna, ale tato drobná investice se vám rozhodně vyplatí. O poplatcích a podrobnostech užívání zmiňovaného rejstříku se více dozvíte na <http://www.ceecr.cz/>.

Dále doporučuji nahlédnout do insolvenčního rejstříku vedeného Ministerstvem spravedlnosti, cílem tohoto kroku je prověřit, zda váš obchodní partner není v insolvenčním řízení. Tuto skutečnost zjistíte na obecně známém portálu <http://www.justice.cz/>, navíc si zde také snadno ověříte, zda váš potenciální partner již nějaký čas existuje, nebo jeho společnost vznikla nedávno – což automaticky nabádá k vyšší opatrnosti. I v případě, že u výše popsaných kroků proběhlo prověřování vašeho obchodního partnera s negativním výsledkem, nepolevujte ve své obezřetnosti. Obchodujete-li s někým poprvé a neznáte jeho platební morálku, doporučuji do smluv zařadit platbu předem a teprve po zaplacení dodat zboží, nebo zboží zasílat na dobírku. Společnost eD⁺ systém Czech, a.s. těchto opatření využívá a i právě proto se může chlubit téměř nulovými ztrátami co se týče vymáhání pohledávek.

Samozřejmě v dnešní hektické době zmítající se finanční krizí může dojít k případům, že i dlouholetý partner se dostane do tíživé situace a zůstane za ním nesplacený dluh, v tu chvíli přichází na řadu trpělivá komunikace finančních manažerů a existuje mnoho cest jak celou věc vyřešit k oboustranné spokojenosti. Důležité je, nebát se o problému mluvit, protože jediné tak se dá předejít vyšším ztrátám jak finančním, tak i ze strany obchodní důvěry.

5. Závěr

Předcházet rizikům spojeným s obchodem, je vždy prvořadý úkol pro všechny zúčastněné, a toto téma bylo mým hlavním cílem mé bakalářské práce. Věřím, že se mnou budete souhlasit, že naše republika i celá Evropa se nachází v nesnadné době, kdy se musí vypořádat nejen s finanční krizí, která zasáhla plošně celou evropskou unii, ale i se spoustou rizik spojených s globalizací. Právě tento makro pohled napomáhá k tomu aby všechny obchodní subjekty nejen v IT byly velice ostražitě a hlídaly si především zdokonalení obchodní spolupráce a uměly si pohlídat rizika, která mohou případné podnikání velice znepříjemnit. Doufám, že jsem dokázal předvést i sílu důležitých zaměstnanců a managementu, který jakoukoli společnost dokáže přes nástrahy rizik pohodlně převést.

Pokusil jsem se svou osobní formou přiblížit obchod a možná rizika ve společnosti, která již několik let okupuje na samý vrchol v distribuci výpočetní technikou a informačních technologiích a ukázat vám zblízka zákulisí spolupráce s touto v oboru významnou a nepostradatelnou společností. Z vlastní několikaleté zkušeností vím a uvědomuji si, že je opravdu důležité dodržovat pravidla nastavená pro obchodní spolupráci a tím víc, že nyní procházíme ekonomickou krizí ať již na lokální tak i celoevropské úrovni. Z nastavených pravidel by i potenciální partneri měli vycítit, že obchod se společností eD'system Czech je realizován na vysoké úrovni a mohou se spolehnout na silného a korektního partnera, který je základním kamenem pro obchodní spolupráci.

6. Použitá Literatura:

- [1] BLYTHE, Jim. *Using fairs in key account management*. Industrial Marketing Management 31, Elsevier Science Inc. 2002
- [2] CHLEBOVSKÝ Vít. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky* Brno: Computer Press 2005
- [3] MILLMAN, T.F. *Global Key Account Management and Systems Selling*, International Business Review 1996
- [4] SCHWABLE Kathy. *Řízení projektů v IT - kompletní průvodce*, Computer Press 2007
- [5] VERWEYEN Alexander. *Jak získávat nové zákazníky* Praha: Grada Publishing, 2007

Další použitá literatura:

- [6] JANATKA František A KOLEKTIV. *Rizika v komerční praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5
- [7] MARKETINGOVÝ KLUB ON-LINE
<http://www.marketingovyklub.cz/index.php?cmd=item&id=45&menuID=8>
- [8] MARKETINGOVÉ NOVINY. [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z:
http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2774
- [9] ED SYSTEM CZECH A.S. [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z:
<http://www.edsystem.cz/profil-spolecnosti/article2-c10662>
- [10] INTRANET eD'system Czech, a.s. [offline]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z:
<http://edgroup/EdSystemCzech/ISO/default.aspx>
- [11] ZÁKLADY FINANČÍ: abeceda pojmů. [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z:
http://www.upswing.cz/abeceda/zaklady_financi/riziko_obchodni_riziko.html
- [12] RIZIKA V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ. [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pravni-prostredi-celni-problematika/rizika-v-mezinarodnim-obchode/1000487/51171/>