



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



OBCHODNÍ JEDNOTKY V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE VYBRANÉHO PODNIKU S MEZINÁRODNÍMI AKTIVITAMI

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Michael Reindl**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michael Reindl**
Osobní číslo: **E12000660**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Obchodní jednotky v organizační struktuře vybraného podniku
s mezinárodními aktivitami**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Podnik a jeho organizační struktura
2. Obchodní činnost podniku
3. Postavení obchodních jednotek v organizační struktuře podniku
4. Vybraný podnik a jedno mezinárodní síť obchodních jednotek
5. Porovnání činnosti obchodních jednotek

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

SYNEK, M., et al. Podniková ekonomika 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-892-4.

SYNEK, M., et al. Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3494-1.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management 14. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011. ISBN: 978-0-13-210292-6.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslav Demel

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce:

Jiří Fiala

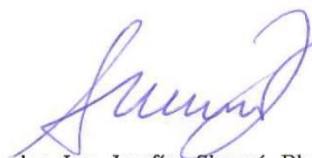
Lasvit

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Tato bakalářská práce s názvem „Obchodní jednotky v organizační struktuře vybraného podniku s mezinárodními aktivitami“ se zabývá porovnáním a zhodnocením jednotlivých obchodních jednotek vybrané firmy. V teoretické části jsou charakterizovány typy organizačních struktur podniků. Dále je v teoretické rovině stručně popsána obchodní činnost podniku a typy řízení lidských zdrojů ve firmách s mezinárodními aktivitami. Analytická část představuje vybraný podnik - LASVIT - a jeho mezinárodní síť obchodních jednotek. Na základě dostupných informací si práce klade za cíl charakterizovat přínos jednotlivých „poboček“ dle vybraných kritérií.

Klíčová slova

organizační struktura firmy, obchodní jednotky, rentabilita tržeb, porovnání, zhodnocení

Annotation

Dealership within the organizational structure of the selected company with international activities

This bachelor thesis with title “Dealership within the organizational structure of the selected company with international activities“ deal to evaluate and compare business units of the selected company. In theoretical part are described types of organizational structure, than in theoretical level is defined firm’s business activity and types of Human Resources Management in international context. Practical part presents selected company – LASVIT an it’s international business unit’s network. Based on available information’s is the main goal of the thesis to feature benefits of various units according to selected scales.

Keywords

organizational structure of the company, business units, return on sales, comparison, evaluation

Obsah

Anotace	5
Annotation.....	6
Obsah.....	7
Seznam obrázků.....	8
Seznam tabulek.....	9
Seznam zkratk.....	10
Úvod	12
1. Podnik.....	14
1.1 Definice podniku.....	14
1.2 Činnost a řízení podniku	14
1.3 Typy organizačních struktur	15
2. Obchodní činnost podniku.....	21
2.1 Obchodní plán.....	21
2.2 Zhodnocení obchodní činnosti podniku.....	23
3. Postavení obchodních jednotek v organizační struktuře podniku	25
3.1 Mezinárodní strategie managementu lidských zdrojů	25
4. Vybraný podnik a jeho mezinárodní síť obchodních jednotek.....	27
4.1 Základní informace o společnosti	27
4.2 Charakteristika společnosti LASVIT	27
4.3 Mezinárodní síť obchodních jednotek společnosti LASVIT	28
5. Porovnání činnosti obchodních jednotek	33
5.1 Obchodní činnosti společnosti LASVIT	33
5.2 Porovnávání obchodních jednotek.....	34
5.3 Zhodnocení obchodních jednotek	38
Závěr.....	42
Seznam použité literatury	44

Seznam obrázků

<i>Obrázek č.1: Plochá organizační struktura</i>	15
<i>Obrázek č.2: Strmá organizační struktura</i>	16
<i>Obrázek č.3: Liniová organizační struktura</i>	17
<i>Obrázek č.4: Štábní organizační struktura</i>	18
<i>Obrázek č.5: Liniově-štábní organizační struktura.....</i>	19
<i>Obrázek č.6: Výrobní organizační struktura</i>	19
<i>Obrázek č.7: Maticová organizační struktura.....</i>	20
<i>Obrázek č.8: Příjem.....</i>	35
<i>Obrázek č.9: Výdaje</i>	35
<i>Obrázek č.10: Čistý zisk</i>	36
<i>Obrázek č.11: Finanční ukazatele obchodních jednotek.....</i>	36

Seznam tabulek

<i>Tabulka č.1: Finanční ukazatele v USD \$.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka č. 2: Porovnání k počtu obchodních poradců</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka č.3: Rentabilita tržeb v USD \$.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka č.4: Zhodnocení obchodních jednotek.....</i>	<i>39</i>

Seznam zkratek

Bespoke instalation – projektové zakázky realizovány dle požadavků klienta

CZ – Czech republic

EAT – Earning after Taxes

EBIT – Earning before Interest and Taxes

GSD – Global Sales Director, obchodní ředitel společnosti

GU - Gulf

HK – Hong Kong

MB – Mladá Boleslav

MC – Macau

MD – Managing Director, oblastní ředitel

OP – Obchodní poradce

PL – Poland

PM – Project Manager, vedoucí projektové zakázky

ROS – Return on Sales

SG – Singapore

SH – Shanghai

UK – United Kingdom

US – United States

Úvod

V současné době je trendem, aby podniky a organizace rozšiřovaly své působnosti kromě lokálních trhů také na trhy mezinárodní. Díky dnešním možnostem, které stávající politické a ekonomické možnosti dovolují, směřuje zájem podniku obchodovat i do zahraničí. Není výjimkou, že tyto ambice mívají na rozdíl od minulosti i malé nebo střední podniky.

Pro společnost, která zřídí v zahraničí svou obchodní jednotku, je nesmírně důležité zakotvit je do své organizační struktury a stanovit princip komunikace mezi obchodní jednotkou a vedením společnosti. V době 21. století, kdy email a internet jsou pro člověka pracujícího v obchodní nebo jakékoliv jiné divizi podniku naprosto běžným a nezbytným pracovním nástrojem, jsou informace o provozu snadno dostupné. Nicméně podnik nesmí opomenout důležitost vedoucích pozic, jak v zahraničních obchodních jednotkách, tak i na lokálním trhu. K zřízení pobočky v zahraničí může vést podnik např. potenciál místního trhu, levná pracovní síla, dostupnost a nákladnost materiálu apod. Pro správné fungování obchodní jednotky na zahraničním trhu je nezbytné, aby firemní kultura a know-how byla v této jednotce vedena a aplikována stejně jako u mateřské firmy.

Kromě stylu řízení pracovníků vedením společnosti je nezbytná kontrola efektivnosti obchodní činnosti dané jednotky. Způsob provedení nemusí být nezbytně stejný, jako na domácím trhu, častokrát to ani nelze z hlediska kulturních rozdílů a zvyků. Společnost tuto odlišnost může zohlednit, ale mnohdy vychází pouze z finančních ukazatelů, které jednotka produkuje.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na porovnání obchodních jednotek v organizační struktuře podniku. V teoretické části této práce jsou představeny typy organizačních struktur podniku, je definován obecně podnik a jeho činnost. Práce dále stručně charakterizuje obchodní činnost podniku a příklad „měření“ této činnosti. V následující kapitole jsou představeny typy řízení pracovníků u podniků se zahraničními aktivitami a obsazování vedoucích pozic u těchto obchodních jednotek. Analytická část se zaměřuje na vybraný podnik LASVIT a jeho činnost. Jsou zmíněny jeho jednotlivé obchodní

jednotky s krátkou charakteristikou, následuje samotné zhodnocení a porovnání dle vybraných finančních ukazatelů.

Cílem této bakalářské práce je porovnat a zhodnotit obchodní jednotky mezi sebou na konkrétním příkladě firmy LASVIT – podniku s mezinárodními aktivitami.

1. Podnik

V této kapitole je podnik obecně definován, je představena jeho činnost a typy řízení. Dále jsou zmíněny typy organizačních struktur s ohledem na jejich výhody a nevýhody, plynoucí z jejich aplikace v podniku.

1.1 Definice podniku

Podnik je definován jako soubor hmotných i nehmotných složek spjatých s podnikáním. K podniku také patří věci, práva a majetkové nároky, vlastněné podnikatelem. Tento soubor slouží k provozování podniku. Do podnikatelského subjektu náleží i lidé a prostředky, které sjednocuje společný cíl vlastního prospěchu. (Synek, 2006)

Jak uvádí Synek (2006), hlavním cílem podniku je dosažení zisku a to uspokojením potřeb zákazníků. Těmto potřebám je vyhověno výrobky a službami, kterými se podnik zabývá. Tento proces má svá rizika, která musí podnikatel podstoupit a která se snaží minimalizovat zvolením správné strategie a řízení společnosti.

1.2 Činnost a řízení podniku

Hlavní činností podniku je přeměna vstupů na výstupy a jejich exportování do vnějšího prostředí. K dosažení základních cílů podniku, kterými jsou maximalizace zisků a zvýšení hodnoty společnosti, je nutné nastanovit jednotné řízení, s využitím všech výrobních faktorů. Jednotné řízení je komplikovaný proces, ovlivňovaný mnoha faktory. Řízení probíhá ve fázích, kterými jsou:

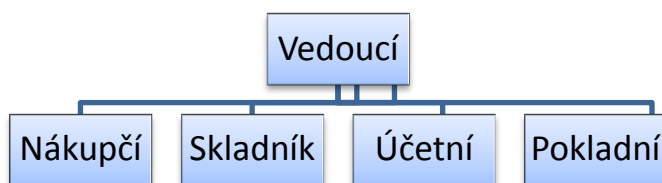
- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení

- Kontrola

1.3 Typy organizačních struktur

Pro efektivní fungování společnosti je nezbytná koordinace všech zaměstnanců, což je hlavním smyslem organizování, v jehož procesu vzniká organizační struktura podniku. „Organizační strukturou obvykle rozumíme účelovou formální strukturu organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku.“ (Synek, 2006, str. 138).

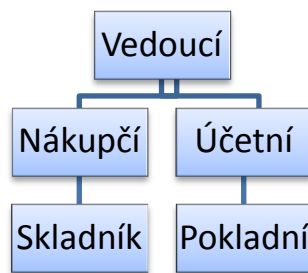
Důvodem organizování je nutnost dělby práce a omezenost rozpětí řízení, přičemž vzniká více organizačních úrovní. Vlastník, manažer nebo vedoucí pracovník je schopen efektivně řídit pouze omezený počet pracovníků. Snižováním rozpětí řízení jsou vytvářeny tzv. organizační úrovně, resp. je ovlivňován jejich počet. Při širším rozpětí řízení má podnik méně organizačních úrovní a vzniká plochá organizační struktura, kterou představuje obrázek č. 1:



Obrázek č. 1: Plochá organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování podle Veber (2010)

Naopak strmá organizační struktura na obrázku č. 2 je způsobena zúžením rozpětí řízení, přičemž se počet organizačních úrovní zvyšuje.



Obrázek č. 2: Strmá organizační struktura

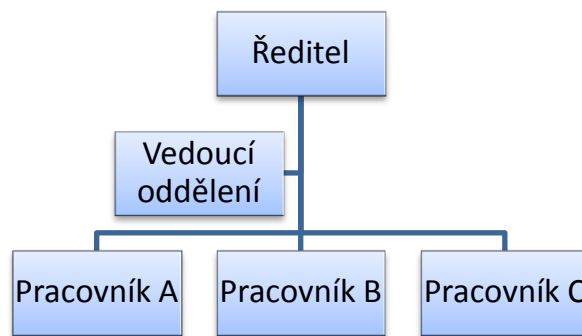
Zdroj: Vlastní zpracování podle Veber (2010)

1.3.1 Liniové organizační struktury

Vznikají jako základní organizační stupeň v malých podnicích, kde je jediný stupeň řízení. S vývojem organizace vznikají další stupně řízení, kdy při zachování této organizační struktury přicházejí problémy z hlediska odbornosti vedení a výkony pomocných prací (Cejthamr, Dědina, 2010).

Jako výhody této struktury se uvádějí rychlé reakce řízení, přesné vymezení řídících a řízených pracovníků a snadná centralizace pravomocí. Za nevýhody se považují nároky na vedoucí pracovníky, snížení kvality daných rozhodnutí.

Liniová organizační struktura je představena na obrázku č. 3.



Obrázek č. 3: Liniová organizační struktura

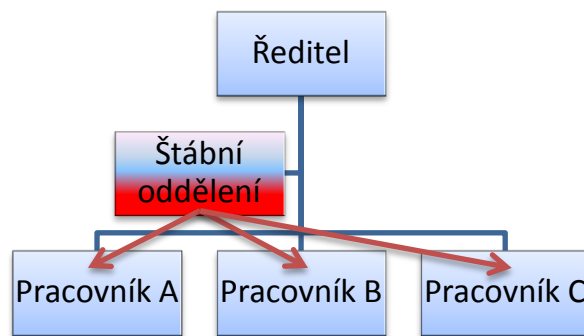
Zdroj: Vlastní zpracování

1.3.2 Štábní organizační struktury

Štábní útvary plní v podniku poradní funkci v řízení. Zabezpečují kvalifikované rozhodování liniových řídicích pracovníků a jejich příslušných útvarových jednotek. Štábní jednotka je utvářena ze specialistů různých oborů – personalisté, ekonomové, účetní apod. (Dědina, 1996).

S velikostí podniku se zvětšují počty členů jednotlivých štábů, u menších podniků často žádné štábní jednotky neexistují.

Za výhody této struktury – viz obrázek č. 4 - se považuje zvýšení kvality řízení. To se někdy může projevit jako nevýhoda nárůstem štábních útvarů a zvýšení finanční náročnosti řízení.



Obrázek č. 4: Štábní organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

1.3.3 Liniově-štábní organizační struktury

Tato struktura využívá jednotného vedení – liniová struktura, a nutnost specializace – funkcionální struktura, doplněné o odbornost řízení. Současně se spojují přednosti liniové struktury se strukturou funkcionální. (Smejkal, Rais, 2003).

1.3.4 Funkcionální organizační struktury

Funkcionální organizační struktura je forma organizace, se sdružením pracovníků, do stejných skupin dle podobnosti vykonávané práce a schopnostmi. Ukázka funkcionální organizační struktury je na obrázku č. 5.

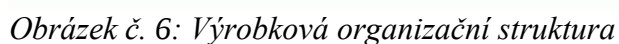
Přednostmi tohoto druhu organizační struktury je efektivní využívání zdrojů, spojené s jednotným řízením. To má za příčinu pomalé rozhodování a sklon k jednostrannému řešení zadaných úkolů (Dědina, 1996).



Zdroj: Cajthamr, Dědina, 2010

Výrobová organizační struktura zvaná také jako divizionální, vychází z jednotlivých úzce specializovaných výrobových útvarů v podnicích, což ukazuje obrázek č. 6. Každý tento útvar, řízený jedním manažerem, má na starosti svůj specifický typ výrobku, kterému zajišťuje vše potřebné - vývoj, logistiku, marketing, prodej, apod. (Cejthamr, Dědina, 2010).

Výrobní organizace se vyznačují rychlými reakcemi na změny prodeje, či přání odběratelů, to však vede k rozdílným způsobům řízení výrobních jednotek.

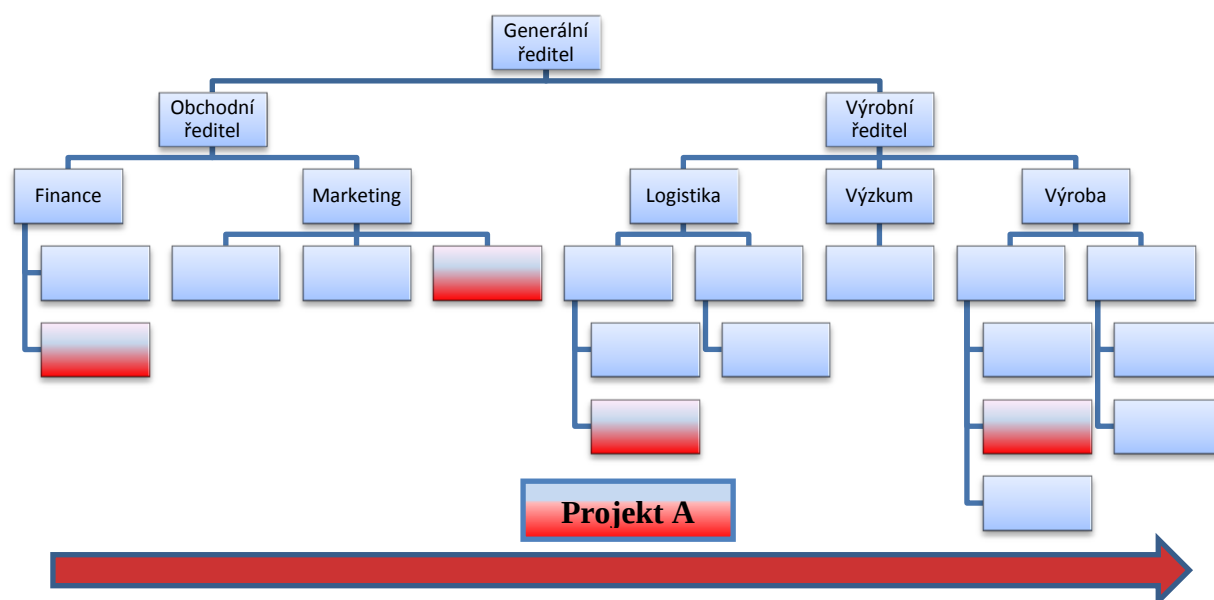


Zdroj: Cajthamr, Dědina, 2010

1.3.6 Maticové organizační struktury

Rozšířením štábní organizační struktury vzniká maticová organizace, zobrazená na obrázku č. 7, která má pružné prvky. Rozšíření představuje tým, tvořen vedoucím a dalšími členy štábních útvarů organizace, kteří se podílí na řešení zadaného úkolu nebo projektu. Existence maticové struktury je odvislá od časového období, po které se projekt řeší. Po dokončení projektů, resp. úkolu, se pracovníci vracejí pod plnou podřízenost útvaru, kam původně patřili.

Maticová struktura není vhodná pro každou organizaci. Výhody, které plynou z této struktury, jsou flexibilita a efektivnost. Projektové týmy zpravidla reagují rychle, s vysokou motivací a jejich členové se navzájem ovlivňují. Přinášejí nové postupy a řešení, jelikož každý člen týmu je specialista ve svém oboru. Nevýhodami naopak mohou být konflikty mezi členy týmu, případně dvojí podřízenost zaměstnanců. Tato organizační struktura je finančně náročnější z důvodu školení a cestovních nákladů.



Obrázek č. 7: Maticová organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Obchodní činnost podniku

Jak uvádí Synek (2006), v každém podniku rozděleném dle pracovních úkonů nastává nezbytnost završení výrobního procesu dodáním výrobku nebo služby samotnému spotřebiteli, protože jedině tak lze dosáhnout cíle podnikání.

2.1 Obchodní plán

Základní činností obchodního oddělení podniku je sestavení obchodního plánu, který probíhá různými fázemi:

- Tržní diagnóza
- Tržní prognóza
- Plánování cílů
- Plánování marketingového mixu
- Sestavení rozpočtu

2.1.1 Tržní diagnóza

Charakterizuje momentální tržní situaci podniku. Hlavním zaměřením diagnózy je zjištění podílu jednotlivých produktů firmy na generování obratu, zisku, cash flow apod. Tržní diagnóza se také zabývá skupinami zákazníků, jejich charakteristikami a potřebami. Předmětem je zaměření konkurence. Analyzuje celkové vnější prostředí, které musí být zohledněno v dalších etapách obchodního plánu.

2.1.2 Tržní prognóza

Sestavení tržní prognózy následuje po tržní diagnóze a spočívá v odhadu budoucího vývoje trhu dle jeho současných trendů, v indikaci existující příležitosti. Obvykle začíná rozdělením pozorovaných změn na jasné trendy a pokračující nejistoty. Na základě trendů jsou určeny hnací síly změn, které se týkají firmy. Pro určení potenciálních příležitostí je možné promítnout vývojové trendy do současného řetězce tvorby hodnoty a kombinací produktů a trhů. Jak uvádí Synek (2006), tak výsledný rozpor ukazuje změny, které pravděpodobně nastanou, a pravděpodobné příležitosti. Po propojení shluků příležitostí se schopnostmi a aktivy firmy, se začnou rýsovat možné vize.

2.1.3 Plánování cílů

Plánování cílů je dalším následujícím krokem k vytvoření obchodního plánu. Tyto cíle, vycházející ze základních cílů podniku, mají strategický i taktický charakter. Strategické cíle stanovují směr odbytové politiky firmy, kdežto taktické cíle určují zcela konkrétní záměry reprezentované jako prodané množství, podíl na trhu, objem tržeb apod.

Plánováním lze přispívat k dosažení záměrů a cílů. Z hlediska postupu je prioritní mezi manažerskými činnostmi a vztahuje se na veškeré aktivity. Umožňuje efektivní provádění činností a je uskutečňováno ve všech stupních managementu.

Plánování je také proces, ve kterém klíčovou úlohu sehrává manažer. Manažer je osoba v podniku, která tvoří mezičlánek mezi zaměstnanci a vlastníkem podniku.

2.1.4 Plánování marketingového mixu

Pro plánování marketingového mixu a využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu je potřeba znalosti naplánovaných cílů. Marketingový mix zahrnuje:

- **Výrobky** – stanovení produktového portfolia do výrobního programu, a jeho případné inovace

- **Ceny** – rozhodnutí o způsobu stanovení cen
- **Propagaci** – volba typu propagace pro jednotlivé výrobky
- **Distribuci** – výběr způsobu prodeje výrobků

2.1.5 Sestavení rozpočtu

Závěrečnou částí obchodního plánu, bývá sestavení rozpočtu. Spočívá v porovnání příjmů a výdajů spjatých s dosažením požadované výše odbytu. Při sestavování se nesmí opomenout náklady spojené s uplatňováním nástrojů marketingového mixu, jako jsou například náklady na reklamu, skladování apod. (Synek, 2006)

2.2 Zhodnocení obchodní činnosti podniku

Po sestavení a zrealizování obchodního plánu podniku, je nezbytné zhodnocení jeho efektivnosti. Tedy zda produkovaná činnost a vynaložené investice mají návratnost a nepovedou podnik do ztráty. Pro vyhodnocování efektivnosti podniku, nebo jeho obchodních jednotek se využívá více ekonomických ukazatelů. Základním principem hodnocení efektivnosti je její měřítko. (Synek, 2006)

$$\text{měřítko efektivnosti} = \frac{\text{hodnota výstupu}}{\text{hodnota vstupu}} \quad (1)$$

Z tohoto základního principu hodnocení vychází další způsoby získávání informací o výkonosti. Za výstup můžeme považovat hodnotu vyprodukovaných statků za sledované období, měřeno nejčastěji jako výnosy (tržby, příjmy), nebo také rozdíl mezi výnosy a náklady, tedy zisk. Za hodnotu vstupu uvažujeme hodnotu veškerých výrobních faktorů vynaložených na daný výstup, tedy náklady nebo jiný relevantní vstupní faktor.

2.2.1 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb je způsob vyhodnocení efektivnosti tržeb podniku. Uvádí kolik korun nebo jednotek dané měny čistého zisku připadá na jednu jednotku tržeb. V praxi se tento vztah využívá při analýzách poměrových ukazatelů. Ukazatel ROS se využívá ve dvou tvarech.

$$ROS = \frac{EBIT}{(Tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb + Tržby\ z\ prodeje\ zboží)} \quad (2)$$

Tvar výpočtu s EAT se také nazývá zisková marže (Profit Margin).

$$ROS = \frac{EAT}{(Tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb + Tržby\ z\ prodeje\ zboží)} \quad (3)$$

ROS ukazatel je nezbytné uvažovat v kontextu obratu firmy a je nutné zohledňovat i odvětví, v kterém společnost podniká. (Růčková, 2010)

3. Postavení obchodních jednotek v organizační struktuře podniku

Snahou velkých společností je zvýšení autonomy činnosti obchodních jednotek v jednotlivých výrobních i nevýrobních oborech. Vedení se snaží decentralizovat řízení v oblastech, které vyžadují znalost konkrétních podmínek výroby, prodeje a podnikatelského zajištění. Obchodní jednotky, brány jako samostatně fungující články podnikové struktury, je možné hodnotit z různých hledisek. Například z hlediska dosaženého obrátu za svou účetní jednotku, počtu zaměstnanců, počtu uzavřených kontraktů apod.

3.1 Mezinárodní strategie managementu lidských zdrojů

Hlavními faktory odlišujícími multinacionální podnik od lokálního jsou multikulturní prostředí, čímž rozumíme fungování zaměstnanců pocházejících z různých kultur, a geografické odloučení organizačních jednotek, vnímané jako pobočky, které mateřská společnost lokalizuje v různých od sebe se kulturně odlišujících zemích.

3.1.1 Etnocentrická strategie

Strategie se zaměřuje na obsazování klíčových pozic v pobočkách expatriaty (zaměstnanci firmy, působící dlouhodobě v zahraničí). Za klíčové pozice jsou běžně považovány funkce v exekutivě, senior pozice a také pozice specialistů. Strategie se využívá při vstupu na nové trhy a nedostatku důvěryhodných informací. Pro zaměstnavatele je garancí aplikování podnikového know-how, kvalitní komunikace a koordinace kontroly a vedení centrální pobočky (Dvořáková, 2007).

3.1.2 Polycentrická strategie

Polycentrický management lidských zdrojů je založen na obsazování exekutivních pozic tuzemskými zaměstnanci. Tato strategie je někdy vymáhána vládní administrativou, která

předepisuje obsazování pozic v daných zemích. Výhodami se jeví řízení pracovníků místním jazykem, znalostí kultury a normami jednání.

3.1.3 Regionálně-centrická strategie

Mezinárodní společnost řídí lidské zdroje dle geografických regionů v závislosti na své obchodní a výrokové strategii. Vnitřní mobilita klíčových funkcí je prováděna v rámci těchto regionů a expatrianti mohou být přeloženi k výkonu práce na úroveň regionu. Dle Dvořákové (2007) tento přístup řeší omezený pohyb lidských zdrojů, který plyne z etnocentrické a polycentrické strategie.

3.1.4 Geocentrická strategie

Geocentrickou strategií realizuje zaměstnavatel politiku rovných příležitostí. Klíčové funkce v celé společnosti jsou obsazovány nejvhodnějšími zaměstnanci dle jejich pracovních kompetencí bez ohledu na rasu, národnost, pohlaví apod. Strategie se koncentruje na vytvoření skupiny nadaných pracovníků, kteří disponují odbornými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi z multikulturního prostředí. U těchto zaměstnanců je předpoklad, že jsou způsobilí k plnění úkolů ve všech regionech, kde společnost působí nebo hodlá působit (Dvořáková, 2007)

4. Vybraný podnik a jeho mezinárodní síť obchodních jednotek

Tato kapitola představuje vybraný podnik a jeho mezinárodní síť obchodních jednotek. Každá z obchodních jednotek je stručně popsána a jsou zmíněny klíčové projekty u každé z nich.

4.1 Základní informace o společnosti

Název subjektu: LASVIT s.r.o.

Sídlo společnosti: Komunardů 894/32, Holešovice, 170 00 Praha 7

IČ: 27931161

Základní kapitál: 1 000 000,- Kč

Předmět podnikání dle CZ-NACE:

- 4644: Velkoobchod s porcelánovými, keramickými a skleněnými výrobky a čisticími prostředky
- 231: Výroba skla a skleněných výrobků
- 46900: Nespecializovaný velkoobchod
- 711: Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství
- 74: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti

4.2 Charakteristika společnosti LASVIT

Společnost LASVIT s.r.o. byla založena v roce 2007 zapsáním do obchodního rejstříku. Firma zabývající se výrobou a instalací designových svítidel, skleněných architektonických

prvků a uměleckých předmětů ze skla, se prezentuje mottem: „*LASVIT's mission is to transform glass into breathtaking light and design experiences.*“ – „*Posláním společnosti LASVIT je přeměna skla v dechberoucí světelný a designový zážitek.*“ (LASVIT, 2015, online). Celkem má LASVIT přes 300 stálých zaměstnanců po celém světě, kovové a elektrotechnické součásti vyrábí ve třech závodech – Mladá Boleslav, Polsko, Šanghaj a spolupracuje s několika sklárnami v České republice. Výroba elektronických a kovových součástí probíhá tedy i v zahraničí, kdežto výroba skla je situována pouze v České republice.

Společnost LASVIT má tři hlavní směry podnikání:

1. Bespoke instalation – projektové instalace
2. Collections – kolekce designový svítidel, vyráběny ve větších počtech
3. Glass for Architecture – využití designového skla v architektuře

4.3 Mezinárodní síť obchodních jednotek společnosti LASVIT

Společnost LASVIT se pyšní celkem jedenácti vlastními pobočkami, z toho deseti zahraničními. Všechny pobočky se zodpovídají obchodnímu řediteli, resp. pobočky na blízkém východě, v Asii a Pacifiku se zodpovídají ještě jeho asistentovi. Dále dle zemí působnosti mají své oblastní ředitele. Podle obsazení vedoucích pozic českými, potažmo slovenskými zaměstnanci, lze říci, že společnost využívá etnocentrickou strategii řízení lidských zdrojů. Personální stránka je řízena z České republiky.

V příloze č. 1 je zobrazena organizační struktura společnosti LASVIT. Ukazuje složení jednotlivých obchodních jednotek pracovníky a jejich útvarové příslušnosti. Společnost využívá maticovou organizační strukturu, což jak bylo popsáno v podkapitole 1.3.6, představuje pracovní týmy tvořené pracovníky z různých odborných oddělení, kteří spolupracují na daném projektu.

4.3.1 Činnost poboček v České republice

České obchodní zastoupení společnosti najdeme v Praze, kdežto vedení firmy sídlí v Novém Boru, kde se také většina produktů vyrábí. Pražský firemní showroom je považován za vlajkovou loď společnosti, konají se zde pravidelně výstavy designových produktů LASVITu, ale také prodej kolekcí svítidel. Pod českého oblastního ředitele spadají i pobočky v Miláně a Paříži. Pražská pobočka disponuje čtyřmi zaměstnanci, spolupracujícími s vedením společnosti v Novém Boru. Mladoboleslavský kovovýrobní závod je výkazově veden samostatně a nezapočítává se do obchodní jednotky CZ. Česká pobočka byla stejně jako společnost založena v roce 2007. Hlavním českým zhotoveným projektem je instalace v pražském Florentinu. Firma LASVIT také dodala plastiky pro výherce cen Českého lva.

4.3.2 Činnost poboček ve Spojených státech amerických

Ve spojených státech amerických reprezentují firmu dvě pobočky, sídlící v New Yorku a Los Angeles. Obchodní činnost LASVITu započala na americkém kontinentě v roce 2009. Obě zastoupení mají společného oblastního ředitele. Pobočka sídlící v New York City má stále tři zaměstnance zaměřující se na východní pobřeží. Los Angeleské zastoupení má čtyři stále pracovníky, z nichž dva jsou expatrianti a jeden pracovník starající se o účetnictví obou poboček. Dále pro společnost na americkém trhu pracují tři lidé z Miami a Chicaga, z toho jedna pracovnice na obchodní pozici je českého původu. Celkem v USA pracuje pro společnost LASVIT jedenáct zaměstnanců, z toho čtyři Češi. Instalace můžeme nalézt v New Yorku, Chicagu, Miami a Los Angeles, nejčastěji v luxusních hotelích a restauracích.

4.3.3 Činnost pobočky ve Velké Británii

Londýnská pobočka firmy je řízena samostatným oblastním ředitelem, který vede dalších pět zaměstnanců, expatriantů. Mezi londýnské pracovníky se řadí i jeden designér. Pobočka byla založena v roce 2011. Mezi její největší úspěchy se řadí instalace v Českém

domě během Letních olympijských her v Londýně v roce 2012, nebo osvětlení v hotelu Four Seasons.

4.3.4 Činnost pobočky ve Spojených arabských emirátech

Druhou největší pobočkou podniku mimo Českou republiku je zastoupení v dubajské metropoli, zřízené v roce 2008. Všech devět zaměstnanců pochází z České republiky a spadají pod společného ředitele oblasti. Tato pobočka je pro firmu velice důležitým spojením s arabským a indickým trhem a jejich kulturami. Mezi nejdůležitější zakázky firmy v této lokalitě patří instalace osvětlení v dubajském metru, vyhotovené v roce 2009, nebo řada instalací v restauracích a hotelích v místní metropoli.

4.3.5 Činnost pobočky v Singapuru

Obchodní jednotka v městském státu Singapur, čítá celkem sedm pracovníků, z toho dva zabývající se designem a marketingem. Na tento trh vstoupila společnost LASVIT v roce 2008. Místní oblastní ředitel zastřešuje činnost čtyř českých a dvou zahraničních pracovníků. Za úspěch společnost považuje instalace osvětlení v luxusních rezidencích Ritz – Carlton nebo v hotelu Fairmont Singapore. Součástí činnosti této obchodní jednotky je i uspořádání workshopů s designéry společnosti LASVIT.

4.3.6 Činnosti poboček v Číně

Zastoupení v nejlidnatější zemi světa se dělí do tří lokalit – Macau, Shanghai a Hong Kong. Kancelář v Macau zřízena v roce 2014 je pouze úředním sídlem, z důvodu možnosti přístupu na místní trh. Shanghajska pobočka, působící od roku 2009, disponuje kromě svého ředitele také třemi českými pracovníky zaměřujícími se na obchodní činnost. Pod tuto účetní jednotku také spadá kovovýrobní závod. Naopak Hong Kongská pobočka je nejstarším obchodním zastoupením mimo Českou republiku, funguje od roku založení společnosti, tedy 2007. Se svými celkovými patnácti zaměstnanci je také největším pracovištěm firmy LASVIT mimo Českou republiku. Z toho počtu patnácti zaměstnanců se

přímé obchodní činnosti věnuje sedm pracovníků, dále jsou zde tři pracovníci finančního oddělení a dva designéři. Zbylí zaměstnanci se starají o provoz kanceláře. V Hong Kongské pobočce také působí zakladatel společnosti. Od roku 2007 se podařilo společnosti, pouze na místním trhu, vyhotovit přes 25 projektových zakázek v devíti městech. Důležité navázání kontaktů vzniklo např. při zakázkách pro hotely Four Seasons, Ritz Carlton nebo šperkařství Tiffany & Co.

4.3.7 Činnost poboček v Polsku

V Polské republice je umístěn druhý kovovýrobní závod společnosti a je zde také situován výzkum a vývoj svítidel. Každý z těchto závodů je veden jako samostatná účetní jednotka. Výroba konstrukčních součástí byla zahájena v roce 2010 a obsluhuje nejen evropské ale i ostatní zahraniční pobočky. Výzkum svítidel a světelných zdrojů byl zřízen v roce 2014 a je účetně označován jako ONE.

4.3.8 Činnost poboček v Itálii

Firmu LASVIT v Itálii reprezentuje pobočka v Miláně, která se skládá ze dvou členů. Tato pobočka se kromě obchodní činnosti také věnuje reprezentaci společnosti na designových výstavách v Miláně – Milan Design week. Součástí pobočky je druhý showroom firmy. Účetně i organizačně spadá tato obchodní jednotka pod českou pobočku.

4.3.9 Činnost pobočky ve Francii

Ve Francii se nachází pobočka přímo v centru Paříže. Tuto kancelář obsluhují dva expatrianti firmy. Stejně jako u italské pobočky, je tato jednotka řízena a účtovaná pod českým vedením. Jednou z nejúspěšnějších instalací společnosti LASVIT je projekt v luxusním hotelu Peninsula v Paříži. Úspěchem, hlavně mediálním, je pro firmu výroba trofejí pro cyklistický závod Tour de France nebo ceny pro vítěze tenisových okruhů ATP.

4.3.10 Činnost pobočky v Rusku

Nejvýchodnější evropskou pobočkou firmy LASVIT je obchodní jednotka v Moskvě, čítající dva tuzemské zaměstnance se samostatným oblastním ředitelem. LASVIT vstoupil na lokální trh v roce 2013 instalací v restauraci Coffeemania. Následný rok pokračovala spolupráce se sítí hotelů Four Seasons.

5. Porovnání činnosti obchodních jednotek

V této kapitole je představena činnost obchodních jednotek, resp. jejích členů a poté následuje zhodnocení jednotek z hlediska vybraných finančních ukazatelů.

5.1 Obchodní činnosti společnosti LASVIT

Společnost LASVIT považuje za jednu ze svých silných stránek v obchodní taktice přístup svých obchodníků k uzavírání jednotlivých zakázek. Jejich přístup není čistě obchodní, ale i poradenský, proto dále používáme označení obchodní poradce. Cílem činnosti tohoto zaměstnance je převzetí a pochopení zákazníkovi představy o realizaci a poté doporučení a návrhy na její vylepšení. Dalším důležitým článkem je manažer projektu, který řídí všechny procesy nezbytné k vyhotovení zakázky. Jeho činnost v podniku je interní, tedy kontakt s firemními designéry, konstruktéry, výrobou, logistikou apod.

Obchodní postup projektové zakázky:

1. vyhledání obchodní příležitosti – obchodní poradce
2. kontakt s klientem, přebrání jeho představ (doporučení a návrh) – obchodní poradce
3. kontakt s designérem a konstruktérem – PM
4. představení návrhu klientovi – obchodní poradce
5. zadání výroby – PM
6. kontrola instalace – obchodní poradce
7. předání zakázky klientovi

Každá obchodní jednotka takto ročně zrealizuje průměrně 35 projektových zakázek. Projektovou zakázkou je rozuměno dílo vytvořené na míru zákazníkovi, např. osvětlení ve stanici dubajského metra, designové osvětlení ve vstupních prostorách hotelů apod. Další činností jednotky jsou prodeje svítidel z různých kolekcí, tedy vyráběné ve větších počtech a ne na míru zákazníkovi. Společnost eviduje přibližně 200 aktivních klientů, kterými bývají developeri, architekti, designéři, nákupčí firem apod. na jednu obchodní kancelář.

5.2 Porovnávání obchodních jednotek

Pro porovnání bylo zvoleno několik ukazatelů, které reprezentují výkonost podniku. Z celkového finančního výkazu máme ekonomické výsledky k 11 účetním jednotkám společnosti LASVIT. Z tohoto počtu jich budeme porovnávat v některých případech pouze 7, jelikož zbylé jednotky jsou výrobními závody – Mladá Boleslav, Polsko, Shanghai nebo reprezentační kancelář v Macau.

5.2.1 Celkové porovnání obchodních jednotek

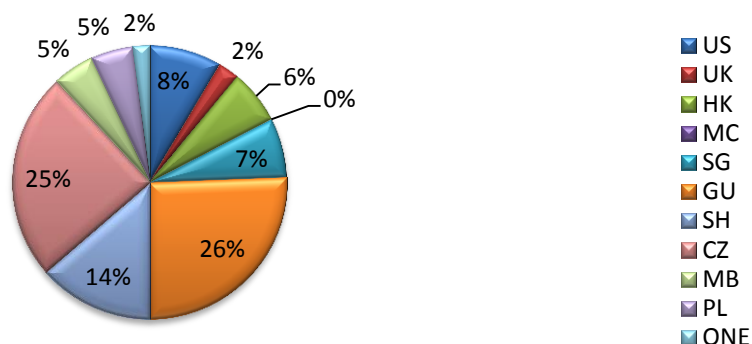
Pro celkové porovnání byly zvoleny údaje příjmu, čistého zisku, nákladů a výdajů.

Tabulka č. 1: Finanční ukazatele v USD \$

	US	UK	HK	MC	SG	GU
Income – Příjem	5 959 795	1 768 591	4 481 649	41 187	4 860 894	17 968 737
Net profit - Čistý zisk	505 344	6 642	842 466	44 160	697 528	4 254 127
Costs - Náklady	3 380 547	1 055 529	1 590 311	76 104	3 014 639	10 578 910
Expenses - Výdaje	2 066 101	700 454	2 033 581	8 556	1 168 456	3 069 052
	SH	CZ	MB	PL	ONE	
Income - příjmy	9 566 230	17 208 725	3 446 675	3 488 738	1 373 154	
Net profit - Čistý zisk	507 149	143 503	39 404	247 073	4 461	
Costs - Náklady	6 087 705	10 873 916	2 403 404	2 979 274	1 290 661	
Expenses - Výdaje	2 894 446	6 483 265	988 171	176 149	55 171	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti LASVIT

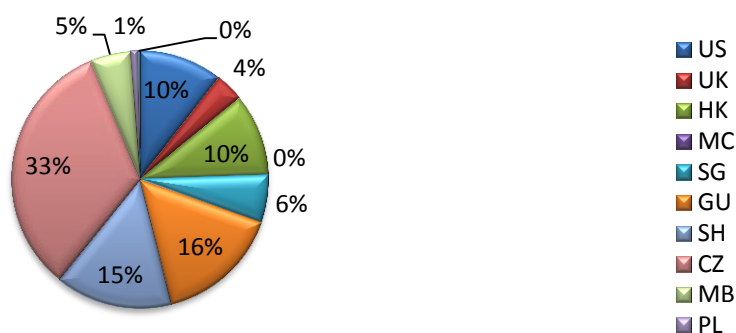
Celkový příjem společnosti je 43 425 495 USD. V tabulce č. 1 jsou vidět přesné částky, kterými se jednotlivé obchodní jednotky podílí na celkové částce příjmu. V tomto případě zahrnujeme všechny jednotky. Na obrázku č. 8 jsou zřejmé procentuální podíly všech těchto jednotek. Tedy, že více jak 50 % příjmů společnosti tvoří pouze dvě obchodní jednotky a to ve Spojených arabských emirátech a v České republice. Také z grafu vyplývá potenciál asijského trhu, kde více jak 50 % veškerých příjmů společnosti pochází z aktivit v asijských a arabských zemích.



Obrázek č. 8: Příjem

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti LASVIT

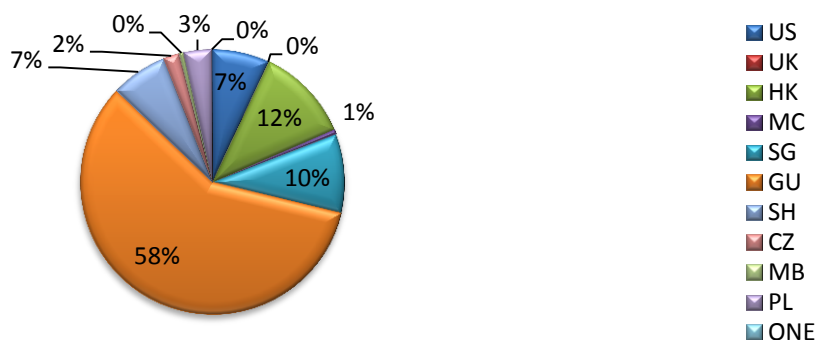
Graf výdajů na obrázku č.9 poukazuje na etnocentrický systém řízení lidských zdrojů, kde vedení společnosti je situováno v České republice a většina nákladů spojená s vysíláním expatriantů spadá na tuto obchodní jednotku. Zahrnují se do tohoto i platy pracovníků v produkci, vývoji, designu apod. Celkové provozní náklady jsou ve výši 17 483 825 USD, z čehož mzdy tvoří 53 %, následovány cestovními výdaje představujícími 13 % z celku a výdaji na marketing (11 %).



Obrázek č. 9: Výdaje

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti LASVIT

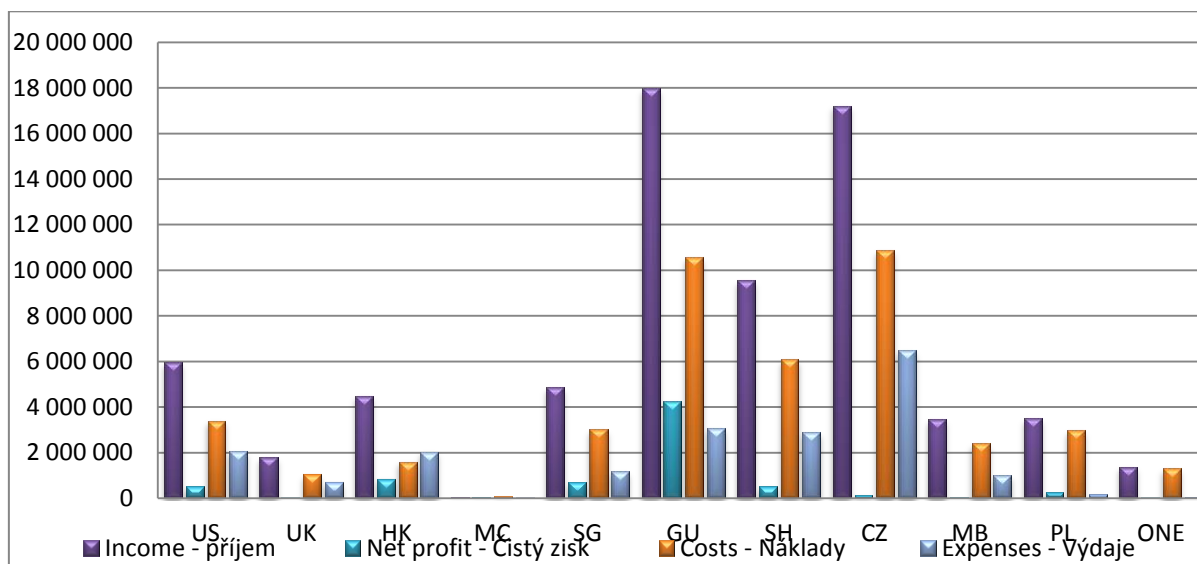
Z grafu čistého zisku na obrázku č.10 je patrná důležitost pobočky ve Spojených arabských emirátech a obecně možnost přístupu na tento trh. na celkové výši čistého zisku, plynoucího z této obchodní jednotky, se z určité míry podílí i nulové daňové zatížení v této zemi. Celkem čistý zisk tvoří 5 389 163 USD. Daňové výdaje, které už jsou od této částky odečteny, byly ve výši 161 362 USD.



Obrázek č. 10: Čistý zisk

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti LASVIT

V posledním grafu – obrázek č. 11 - jsou všechny obchodní i výrobní jednotky shrnuty a porovnány dohromady. Ze srovnání je zřejmé, že nejvyšší náklady a výdaje náleží na českou účetní jednotku, do které se kromě zmíněných nákladů vedení a provozu společnosti, počítají také pobočky v Miláně, Paříži a Moskvě. Naopak u dubajské pobočky se promítají vysoké náklady na provoz kanceláře, které jsou kompenzovány avizovaným nulovým zdaněním. Třetí nejvyšší náklady má shanghajská pobočka, která v sobě zahrnuje jak činnost obchodních poradců, tak i výdaje a náklady kovovýrobního závodu společnosti, tento fakt je nezbytné zohlednit při celkovém hodnocení.



Obrázek č. 11: Finanční ukazatele obchodních jednotek

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti LASVIT

5.2.2 Porovnání k počtu obchodních poradců obchodní jednotky

V tomto porovnání nezahrnujeme kovovýrobní jednotky – MB, PL, a ONE, a také reprezentační kancelář v Macau – MC. Do celkového zhodnocení nemůžeme také zahrnout jednotku SH, jelikož má jak obchodní poradce, tak i kovovýrobní závod. Výsledek porovnání popisuje tabulka č. 2:

Tabulka č. 2: Porovnání k počtu obchodních poradců

	US	UK	HK	SG	GU	SH	CZ
Čistý zisk na OP	45 940\$	1 107\$	56 164\$	99 647\$	607 732\$	126 787\$	15 945\$
Výdaje na OP	307 322\$	175 922\$	106 021\$	430 663\$	1 511 273\$	1 521 926\$	1 208 213\$
Počet zákazníků na OP	18	33	13	29	29	50	22

Zdroj: Vlastní zdroj

Podíl čistého zisku produkovaný danou obchodní jednotkou, vztažený na počet obchodních poradců.

$$\text{Čistý zisk na obchodního poradce} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet obchodních poradců}} \quad (4)$$

Vynaložené výdaje rozdělená na počet obchodních poradců dané obchodní jednotky.

$$\text{Výdaje na obchodního poradce} = \frac{\text{výdaje}}{\text{počet obchodních poradců}} \quad (5)$$

Průměrný počet aktivních zákazníků připadajících na jednoho obchodního poradce.

$$\text{Počet zákazníků na obchodního poradce} = \frac{\text{počet zákazníků}}{\text{počet obchodních poradců}} \quad (6)$$

5.2.3 Porovnání k výši rentability tržeb obchodních jednotek

Vzhledem k rozdílným daňovým podmínkám u jednotlivých obchodních jednotek je přínosnější využití ukazatele Rentability tržeb s EBIT popsaného v podkapitole 2.2.1 Rentabilita tržeb. Porovnávány byly stejné obchodní jednotky jako v předchozím případě.

Tabulka č. 3: Rentabilita tržeb v USD \$

	US	UK	HK	SG	GU	SH	CZ
Příjem	5 959 795	1 768 591	4 481 649	4 860 894	17 968 737	9 566 230	17 208 725
EBIT	509 586	6 642	842 466	697 528	4 254 127	564 392	91 889
ROS	0,0855	0,0038	0,1880	0,1435	0,2368	0,0590	0,0053

Zdroj: Vlastní zdroj

Z tabulky č. 3 lze vyčíst výši jednotlivých rentabilit tržeb hodnocených obchodních jednotek. Nejvyšší rentabilita vychází u dubajské obchodní jednotky, tedy 0,2368 USD čistého zisku na 1 USD příjmů. Naopak nejnižší z uvažovaných jednotek je rentabilita u britské obchodní jednotky ve výši 0,0038 USD. Tento výpočet nezohledňuje počet pracovníků v dané obchodní jednotce.

5.3 Zhodnocení obchodních jednotek

Obchodní jednotky, které odpovídaly zvolené charakteristice, tedy nebyly čistě výrobním podnikem, popř. reprezentační kanceláří, byly hodnoceny dle finančních ukazatelů. Vyřazené jednotky nelze hodnotit z důvodu nedostatku informací ohledně složení jejich příjmů. Příjmy a výdaje kovovýrobních závodů se skládají z projektových zakázek od více obchodních jednotek. U reprezentační kanceláře v Macau, se nedají hodnotit výsledky na zaměstnance, jelikož práci obchodních poradců vykonávají pracovníci účetně jiné pobočky. Příjmy na tuto kancelář reprezentují pouze obchodní činnost zrealizovanou na tomto trhu, kvůli čemuž byla tato kancelář zřízena.

Nejlepší výsledky, např. největší čistý zisk, nejnižší náklady apod., byly ohodnoceny nejnižším skórem, tedy 1 – nejlepší, naopak za nejhorší výsledek dostala obchodní jednotka 7 – nejhorší.

Tabulka č. 4: Zhodnocení obchodních jednotek

	US - total	UK - total	HK - total	SG - total	GU - total	SH - total	CZ - total
Příjem	4	7	6	5	1	3	2
Čistý zisk	5	7	2	3	1	4	6
Náklady	4	1	2	3	6	5	7
Výdaje	4	1	3	2	6	5	7
Shrnutí	17	16	13	13	14	17	22
Čistý zisk/obch.por.	5	7	4	3	1	2	6
Výdaje/obch.por.	3	2	1	4	6	7	5
ROS	4	7	2	3	1	5	6
Shrnutí	29	32	20	23	22	31	39
POŘADÍ	4	6	1	3	2	5	7

Zdroj: Vlastní zdroj

V tabulce č. 4 je shrnutí udělených hodnocení k vybraným jednotkám. Vzhledem k nehodnocení velikosti trhu, ani jiných faktorů ovlivňující obchodní činnost jednotky, byly všechny hodnocené faktory uvažovány se stejnou váhou hodnocení. Konečné pořadí vychází z celkového počtu obdržených bodů, kdy byla každá obchodní jednotka hodnocena dle umístění v daném kritériu. Rozsah sedmi hodnotících bodů pro každé kritérium byl zvolen z důvodu sedmi hodnocených obchodních jednotek.

5.3.1 Výsledek hodnocení pobočky v Hong Kongu

jako největší obchodní zastoupení, co do počtu obchodních poradců, se umístil v celkovém hodnocení na prvním místě s nejmenším počtem přidělených bodů. Při prvním pohledu na srovnání finančních ukazatelů všech jednotek se hong kongská pobočka díky výši příjmů řadí spíše k průměru. Její předností je velký rozdíl mezi příjmy, výdaji a náklady. Ze srovnání je zjevný vysoký podíl čistého zisku, kde se pobočka podílí 12% na celku. Nejvyšší počet obchodních poradců zapříčiňuje nižší podíl čistého zisku na jednoho obchodního poradce. Nicméně u výdajů rozpočtených na členy obchodní jednotky se Hong Kong umístil na prvním místě a to navzdory faktu, že se zde započítávají výdaje na dva designéry a dva zaměstnance účetního oddělení, kteří se přímo nepodílejí na vytváření příjmů za obchodní jednotku.

5.3.2 Výsledek hodnocení pobočky ve Spojených arabských emirátech

Obchodní jednotka působící v Dubaji a okolních trzích se umístila celkově na druhé pozici. Hlavní devízou této jednotky je výše celkových příjmů a také výše čistého zisku. Z této přednosti plyne i výhoda rentability tržeb, kde se také dubajská pobočka ocitla na prvním místě. Naopak vysoké příjmy a vysoký čistý zisk jsou vykompenzovány vysokými náklady a výdaji. Tento rozdíl je způsobený vysokými provozními náklady, které jsou s lokálním trhem a jeho příjmy spjaty. Pokud uvážíme, že tato obchodní jednotka se zaměřuje pouze na obchodní činnost a nezahrnují se zde výrobní náklady, tak nám vychází naopak poslední místo při srovnání všech účetních jednotek firmy.

5.3.3 Výsledek hodnocení pobočky v Singapuru

Na konečné třetí pozici byla vyhodnocena obchodní jednotka v Singapuru. Ač průměrná jednotka ve výši čistého zisku a nákladů se díky vyšší rentabilitě tržeb řadí na přední příčky celkového zhodnocení. Tato obchodní jednotka má druhé nejnižší výdaje, ale také třetí nejnižší příjmy ze všech porovnávaných jednotek.

5.3.4 Výsledek hodnocení poboček ve Spojených státech amerických

Druhá největší obchodní jednotka, zahrnující obchodní kanceláře v New Yorku a Los Angeles, se v hodnocení umístila na čtvrté pozici. Obchodní jednotka s téměř šesti miliónovým příjmem se řadí k průměru hodnocení všech jednotek. Nejlépe tato jednotka dopadla z pohledu výdajů na obchodního poradce, kde jí počet jedenácti pracovníků přinesl pouze tříbodové ohodnocení.

5.3.5 Výsledek hodnocení pobočky v Shanghaji

Shanghajská obchodní a výrobní jednotka byla vyhodnocena na celkovém pátém místě. Tato obchodní, resp. obchodně-výrobní jednotka vykazuje třetí nejvyšší příjmy a souběžně také třetí nejvyšší náklady a výdaje. Do těchto položek se započítává nákladná

kovovýrobní součást, která sice vytváří příjmy, ale často se tyto položky rozpočítávají do jiných obchodních jednotek, z důvodu kooperace této jednotky na projektových zakázkách jiných jednotek. Zmíněná obchodní jednotka má druhý nejvyšší čistý zisk na obchodního poradce, ty jsou zde jen čtyři, ale také nejvyšší výdaje na obchodního poradce. Zohlednění výdajů a nákladů výroby nelze uskutečnit, vzhledem k nemožnosti poskytnutí informací z účetních výkazů firmy z důvodu utajení.

5.3.6 Výsledek hodnocení pobočky ve Velké Británii

Pobočka s nejnižšími náklady na provoz se umístila na šesté pozici. Výhodou obchodní jednotky ve Velké Británii, jsou kromě nejnižších nákladů také nejnižší výdaje. Na druhou stranu tato jednotka vykazuje také nejnižší příjmy a nejnižší čistý zisk z hodnocených jednotek. Výhodou této jednotky je nižší počet pracovníků, což se projevuje na přepočtených výdajích na obchodního poradce.

5.3.7 Výsledek hodnocení poboček v České republice

Na poslední příčce hodnocení se ocitla česká obchodní jednotka. Nejnákladnější účetní jednotka v sobě zahrnuje také výsledky činnosti francouzské, italské a ruské obchodní jednotky, dále výdaje na provoz sídla a vedení společnosti. V nákladech se projevuje i provozování pražského a milánského showroomu. Díky využívání etnocentrického řízení lidských zdrojů financuje české obchodní zastoupení také některé pracovníky v zahraničí, tento fakt však nelze zohlednit vzhledem k důrazu na nevyzrazení firemních účetních výkazů. I přes větší počet pracovníků zabývajících se obchodní činností podniku, je rentabilita vyšší než u pobočky ve Velké Británii. Druhý nejvyšší příjem ze všech obchodních jednotek společnosti tak této jednotce nestačí na lepší umístění. Jak bylo zmíněno, tak náklady a příjmy jiných jednotek jsou do této jednotky zahrnuty. Obsáhnuty jsou také příjmy z prodeje kolekcových svítidel. Stejně jako s rentabilitou tržeb se česká obchodní jednotka ocitla na předposlední pozici i s výší čistého zisku. Oproti některým zahraničním jednotkám se příjem společnosti zaúčtovává v České republice zdaňuje.

.

Závěr

V úvodu práce je stručně zmíněna základní charakteristika terminologie a obsah některých základních pojmů a jejich logických souvislostí z pohledu podnikové ekonomiky. Práce představuje typy organizačních struktur s poukázáním na jejich výhody i nevýhody. Je třeba zmínit, že pro aplikaci v reálném trhu se vždy objevuje řada skutečností, které zmíněné teoretické aspekty částečně upravují. Nejde v nich jednoznačně určit a postihnout všechna specifika odrážející se především ve firemní diagnóze.

Systém fungování společnosti LASVIT jako vybrané společnosti a jejích obchodních jednotek potvrzuje jako nejvhodnější maticovou organizační strukturu. Realizace projektových zakázek vyžaduje kooperaci pracovníků z různých oddělení tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší výstupní kvality ve všech obchodních jednotkách. Firma upřednostňuje etnocentrický systém řízení lidských zdrojů, tedy obsazování vedoucích pozic expatrianty, zaměstnanci tuzemské centrály. Vedení společnosti v minulosti zkoušelo využít i polycentrický systém. Ten se ale neosvědčil z důvodu neztotožnění se zahraničních pracovníků s firemní kulturou. Aplikovaný etnocentrický systém se projevuje vyššími náklady, které s ním jsou spojeny, ale pro vedení společnosti jsou tyto náklady přijatelné. Zajišťují správnou funkčnost jednotlivých obchodních jednotek, která je reprezentována adekvátními příjmy a dostatečnou vytížeností pracovníků dané obchodní jednotky.

Efektivnost a výkonost jednotlivých subjektů firmy lze vyhodnocovat různými způsoby. Je ale nezbytné neopomíjet rozdílné podmínky hodnocených jednotek. Způsob hodnocení může být z pohledu vedení podniku dvojitý – účetní a „manažerský“.

z účetního hlediska si vedení společnosti porovnává výsledky svých obchodních jednotek dle indikovaných finančních ukazatelů, kde nelze v některých případech zohlednit rozdílnost trhů a podmínek, v kterých pracovníci dané jednotky operují. Volba rentability tržeb, která práce navrhuje, může tento problém překonat a být vypovídajícím ukazatelem. Tržby vybrané obchodní jednotky jsou porovnávány s jejím čistým ziskem. Tato hodnota reprezentuje činnost sledované obchodní jednotky a je snadno porovnatelná pro

zhodnocení. Účetní hodnotící hledisko bohužel nezohledňuje proces realizace, resp. nezahrnuje spolupráci jednotek mezi sebou. Dle finančních ukazatelů nelze s jistotou definovat, kdy a jak se která obchodní jednotka podílí na jaké zakázce. V praxi to znamená, že jedna obchodní jednotka celý projekt sjedná, popř. zrealizuje, ale jiná obchodní jednotka ho vyúčtuje. Tento fakt zohledňuje „manažerský“ pohled na výkonnost obchodních jednotek, který vyžaduje znalost specifických podmínek a schopnost diagnostikovat jednotlivé obchody a postupy při realizaci. Základ úspěchu může zásadně způsobit ovlivnění některými z aspektů, které nelze v předem definované škále zahrnout.

Cílem této bakalářské práce bylo porovnat činnost obchodních jednotek vybraného podniku.

Pro objektivní porovnání a následné zhodnocení obchodních jednotek v rámci podniku bylo důležité stanovit si odpovídající kritéria. V hodnocení jednotek společnosti LASVIT byla za kritéria zvolena obchodní činnost jednotky, tedy skutečnost, aby jednotka nebyla čistě výrobním provozem. Příjmy výrobních jednotek se skládají z obchodní činnosti jiných jednotek. Kombinaci obchodně-výrobní jednotky jsme hodnotili stejnými kritérii jako jiné čistě obchodní. V celkovém zhodnocení je k této skutečnosti přihlédnuto. Nedostupnost konkrétních údajů jednotlivých účetních položek neumožnilo v této práci stanovit lépe vypovídající vyhodnocení. (Stejným způsobem jako výrobní jednotky, byla vyřazena i reprezentační kancelář v Macau, kde organizačně pod touto jednotkou nepracuje žádný zaměstnanec, a činnost této jednotky přebírají ostatní pobočky.)

Z výsledků vyhodnocení je patrné, že nejvyšší příjmy nebo nejvyšší zisk přivedený do společnosti nemusí pro danou obchodní jednotku znamenat nejlepší postavení v širším hodnocení. Rozdílné podmínky panující na daných trzích, nelze účetně zohlednit. Porovnáním a zhodnocením obchodních jednotek společnosti, byl splněn cíl této bakalářské práce.

Seznam použité literatury

CAJTHAMR, V. a J. Dědina, 2010. *Management a organizační chování*. 2.aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, J., 1996. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-718-7029-3

DVOŘÁKOVÁ, Z., et al, 2007. *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck. ISBN 978-807179-893-4

KOTLER, P. a KELLER K. L., 2011. *Marketing a management*, 14. edition. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6

LASVIT s.r.o., 2015. *Lasvit Story*. [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <<http://lasvit.com/lasvitstory/about>>.

LASVIT s.r.o., 2015. *Interní dokumenty společnosti LASVIT, Rozhovor s HR ředitelem společnosti*.

RŮČKOVÁ, P., 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3308-1

SYNEK, M., et al, 2006. *Podniká ekonomika*, 4.vyd, Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, M., et al, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1

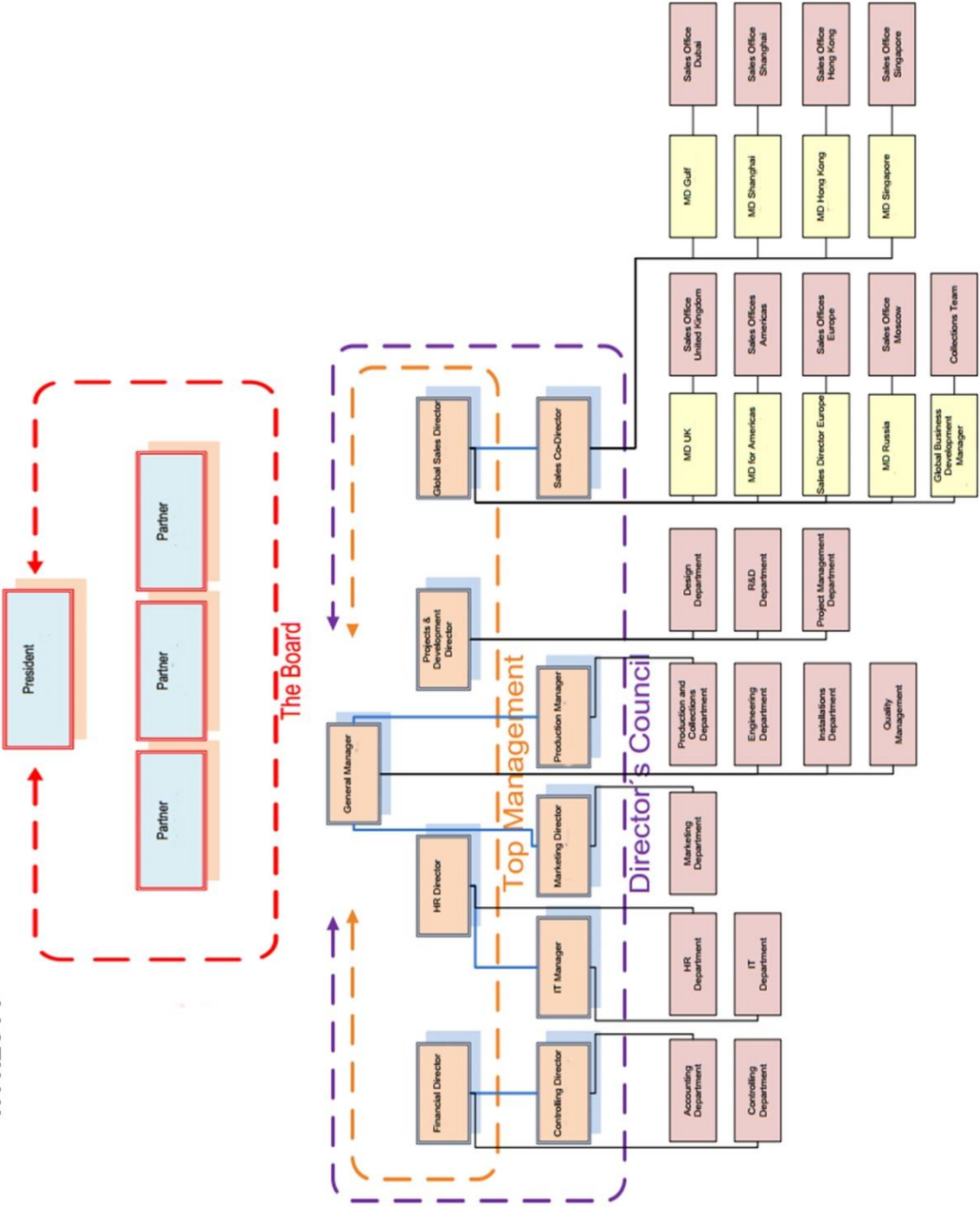
VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0

Seznam příloh

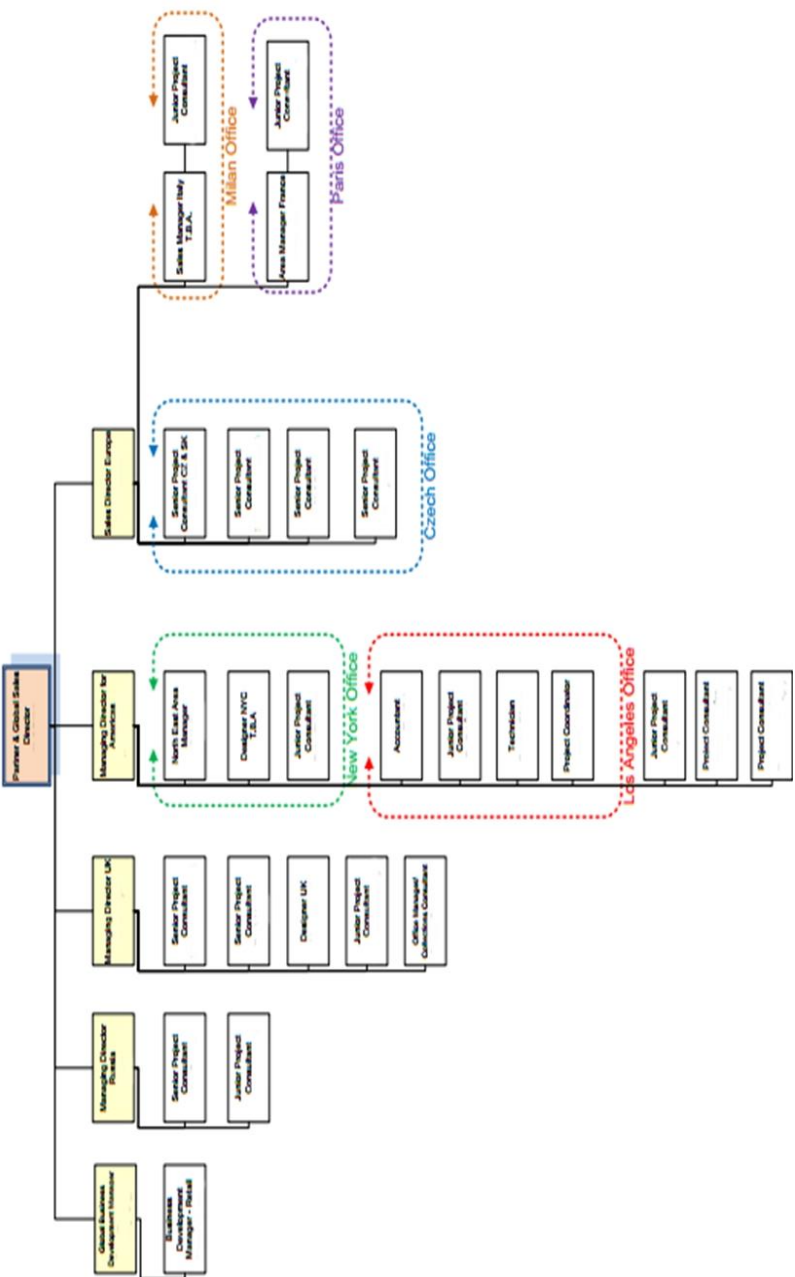
Příloha č. 1 - Organizační struktura společnosti LASVIT.....	46
--	----

Lasvit general company structure
1.11.2014

Příloha č. 1 - Organizační struktura společnosti LASVIT



Lasvit Sales EU/Americas structure
1.11.2014



Lasvit Sales Middle East, Asia Pacific structure
1.11.2014

