

Logistický koncept procesů obchodního oddělení s využitím metod štihlé administrativy ve vybrané společnosti

Bc. Patrik Kadlečík

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Patrik Kadlečík
Osobní číslo: M15912
Studijní program: N6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Průmyslové inženýrství
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Logistický koncept procesů obchodního oddělení s využitím metod štlhlé administrativy ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte poznatky vztahující se k logistickým procesům a využití štlhlé administrativy v obchodním oddělení.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav procesů obchodního oddělení ve vybrané společnosti.
- Navrhněte projekt logistického konceptu procesů obchodního oddělení s využitím metod štlhlé administrativy ve vybrané společnosti.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
CHARRON, Rich. The lean management systems handbook. Boca Raton, FL: CRC Press, c2015, 523 s. ISBN 978-1-4665-6435-0.
CHROMJAKOVÁ, Felicitá. Průmyslové inženýrství. Trendy zvyšování výkonnosti štihlým řízením procesů. Žilina: Georg, 2013, 116 s. ISBN 978-80-8154-058.
KOŠTURIAK, Ján a Zbyněk FROLÍK. Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing, 2006, 237 s. ISBN 80-86851-38-9.
TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007, 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Jufíčková, Ph.D.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
dlkan



prof. Ing. Felicitá Chromjaková, Ph.D.
Feditel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

11. 4. 2014

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá logistickými procesy obchodních zástupců s použitím principů lean ve vybrané společnosti. Hlavním cílem bylo analyzovat současný stav logistických procesů v rámci obchodního oddělení a navrhnout aktivity v rámci projektu, které povedou k logistickému konceptu procesů obchodního oddělení s využitím metod štihlé administrativy. V teoretické části je proveden literární průzkum. Praktická část práce se zabývá popisem společnosti, analýzou činností i procesů v rámci obchodního oddělení a analýzou logistického skladu. Analýzy ukazují nedostatky v rámci nadměrného plýtvání, neoptimalizovaných procesů nebo větší četnost chyb. V projektové části práce byly navrženy aktivity, které povedou k optimalizovanému logistickému konceptu obchodního oddělení. Aktivity byly rozvrženy do čtyř oblastí, a to personálního zajištění, optimalizace logistiky obchodních zástupců za principu lean, IT technologií a kontroly a administrativních zajištění v rámci skladu logistiky.

Klíčová slova: štihlá administrativa, štihlá logistika, obchodní zástupce, nábor zaměstnanců, optimalizace procesů.

ABSTRACT

This master's thesis deals with sales representatives logistics processes using lean principles in selected company. The main objective was to analyse the current state of logistics processes in sales department and propose project activities, which will lead to the logistics concept processes of sales department using methods of lean administration. In the theoretical part, a literature survey is performed. The practical part deals with the description of the company, analysis of operations and processes within the business analysis department of logistics warehouse. Analyzes show deficiencies in the excessive wastage, optimized processes and greater frequency of errors. The project was focused on designing activities that will lead to optimized logistics concept sales department. Activities were divided into four areas, namely into the area of recruitment, optimization of logistics business representatives for the principle of lean, IT and administrative controls and ensure within the warehouse logistics.

Keywords: Lean Administration, Lean Logistics, Sales Representative, Recruitment, Optimization.

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

Tomáš Baťa

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval všem, kteří mi pomohli diplomovou práci realizovat.

Speciální poděkování patří:

Ing. Evě Juříčkové Ph.D. - za odborné vedení, čas a cenné rady při zpracování diplomové práce,

Ing. Lucii Garczarzové - za odborné rady, trpělivost a oporu po celou dobu mého studia,
vedení společnosti - za vstřícný přístup, ochotu sdělovat své zkušenosti, pomoc se zpracováním dat a informací o společnosti.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ	14
1.1 KLASICKÉ PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ.....	15
1.2 MODERNÍ PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ	16
1.2.1 Průmyslový inženýr	17
1.3 PROCES	18
1.3.1 Členění procesů	19
1.4 PROCESNÍ ORGANIZACE A ŘÍZENÍ	21
1.4.1 Procesní organizace.....	21
1.4.2 Procesní řízení	22
1.4.3 Omezení a přínosy procesního řízení	24
2 ŠTÍHLÝ PODNIK	25
2.1 ŠTÍHLÁ VÝROBA	27
2.2 PRVKY ŠTÍHLÉ VÝROBY	28
2.2.1 Plýtvání	29
2.2.2 Just-in-time.....	31
2.2.3 Kanban	32
2.2.4 Kaizen	32
2.2.5 Standardizace	33
2.2.6 Vizualizace	33
2.2.7 Týmová práce.....	34
2.3 LOGISTIKA VE ŠTÍHLÉM PODNIKU	35
2.3.1 Štíhlá logistika.....	36
2.4 ADMINISTRATIVNÍ PROCESY VE ŠTÍHLÉM PODNIKU	38
2.4.1 Štíhlá administrativa.....	40
2.4.2 Pilíře štíhlé administrativy	41
3 ANALYTICKÉ NÁSTROJE ŠTÍHLÉ VÝROBY	42
3.1 ANALÝZY ČASU	42
3.2 ČASOVÁ STUDIE	42
3.2.1 Snímek pracovního dne	43
3.2.2 Stínování	44
3.3 INTERVIEW	45
3.4 WORKSHOP	45
3.5 MANAGEMENT TOKU HODNOT.....	46
3.5.1 Mapování toku hodnot	47
4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	49

4.1	PROFIL OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE.....	50
4.2	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	52
4.3	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	54
4.4	MOTIVOVÁNÍ.....	55
4.5	HODNOCENÍ	56
4.6	ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	57
5	INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE PRO PRÁCI OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE	59
5.1	ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	60
5.2	AUTOMATIZACE OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ.....	61
	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	62
	II PRAKTICKÁ ČÁST	63
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	64
6.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	64
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	64
6.3	POPIS PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	65
6.4	STRATEGICKÉ CÍLE A PLÁNY.....	66
6.5	EKONOMICKÉ A PERSONÁLNÍ UKAZATELE	66
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ.....	71
7.1	ANALÝZA ČINNOSTÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ	72
7.1.1	Strukturovaný rozhovor s obchodními zástupci.....	75
7.1.2	Základní dokumenty a prostředky v práci obchodního zástupce	76
7.1.3	SWOT analýza obchodního oddělení.....	78
7.1.4	Analýza logistických tras obchodních zástupců.....	78
7.1.5	Stínování obchodních zástupců.....	82
7.1.6	Full Time Equivalent.....	84
7.1.7	Identifikace úzkých míst časové náročnosti.....	85
7.1.8	Analýza přidané hodnoty	87
7.1.9	Průměrné náklady na plýtvání u obchodních zástupců	87
7.2	ANALÝZA PROCESŮ V RÁMCI OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ.....	88
7.3	ANALÝZA LOGISTICKÉHO SKLADU	90
7.3.1	Visual Office Kaizen.....	91
7.3.2	Process Office Kaizen	92
7.3.3	Object Office Kaizen.....	94
7.3.4	Náklady na plýtvání v rámci skladu expedice.....	95
7.3.5	Identifikace příčin neefektivity v rámci skladování.....	96
	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	98
8	LOGISTICKÝ KONCEPT PROCESŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ S VYUŽITÍM METOD ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY	99
8.1	CÍL PROJEKTU.....	99
8.1.1	Oblast personálního zajištění	100
8.1.2	Oblast optimalizace logistiky obchodních zástupců za principu lean.....	104
8.1.3	Oblast IT technologií a kontroly	109
8.1.4	Oblast administrativního zajištění v rámci skladu logistiky	114

8.1.5	Vyhodnocení projektu	120
8.2	MATICE ODPOVĚDNOSTI	120
8.3	POTŘEBNÉ PROSTŘEDKY	121
8.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	121
8.4.1	Oblast personálního zajištění	121
8.4.2	Oblast optimalizace logistiky obchodních zástupců za principu lean.....	123
8.4.3	Oblast IT technologií a kontroly	123
8.4.4	Oblast administrativního zajištění v rámci skladu logistiky	124
8.4.5	Celkové náklady na projekt.....	125
8.4.6	Odhad finančních přínosů ze zavedení projektu	125
8.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	126
8.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	127
8.6.1	Opatření.....	130
8.7	DALŠÍ DOPORUČENÍ.....	132
	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	134
	ZÁVĚR	135
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	136
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	142
	SEZNAM OBRÁZKŮ	143
	SEZNAM TABULEK.....	145
	SEZNAM PŘÍLOH.....	146

ÚVOD

Efektivita v dnešním silně konkurenčním prostředí neustále roste. Firma, která nedokáže použít zdroje k dosažení maximálního objemu a kvality produkce, nemá na trhu místo. Je důležité, aby společnost zvyšovala produktivitu, snižovala náklady a zeštíhlovala své procesy. Ti, kteří toho mohou dosáhnout, jsou právě samotní zaměstnanci, proto je klíčové mít a udržet si kvalitní, výkonné a perspektivní osoby ve svém týmu.

Diplomová práce byla zpracována pro vedení vybrané společnosti, které mi ochotně sdělilo své zkušenosti, rady a informace nejen o procesech v rámci obchodního oddělení a skladu, ale i napříč společností.

Hlavním cílem práce je vytvořit logistický koncept procesů obchodního oddělení s využitím metod štíhlé administrativy. Dalším cílem je definovat procesy v rámci obchodního oddělení i v rámci skladu logistiky a vyhodnotit stávající stav, a to za principů štíhlé administrativy a štíhlé logistiky ve fungujícím podniku v podmínkách tržní ekonomiky.

V teoretické části je provedena literární rešerše z oblasti metod průmyslového inženýrství převážně vážící se k štíhlému podniku, jeho prvků a metod.

Praktická část navazuje na část teoretickou a obsahuje představení vybrané společnosti, analýzu současného stavu procesů obchodního oddělení, analýzu činností obchodních zástupců a analýzu logistického skladu.

V poslední části práce je vytvořen samotný projekt, který je rozdělen do čtyř oblastí, a to oblasti personálního zajištění, oblasti optimalizace logistiky obchodních zástupců, oblasti IT technologií a kontroly a oblasti administrativního zajištění v rámci skladu logistiky, která zahrnuje nové procesy nebo návrh na změnu vizualizace samotného skladu. Je vytvořena matice odpovědnosti, provedena nákladová, časová i riziková analýza, aby byly odhaleny všechny nástrahy a projekt mohl být realizovaný tak, aby společnosti přinesl pozitiva ve formě snížení nákladů na plýtvání, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zefektivnění procesů, zvýšení aktivit přidávající hodnotu, zvýšení loajality a zvýšení povědomí o společnosti, jako o potenciálním úspěšném zaměstnavateli.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V této části práce budou definovány cíle a metody zpracování práce.

Hlavním cílem práce je vytvořit logistický koncept procesů obchodního oddělení s využitím štíhlé administrativy ve vybrané společnosti.

Cílem teoretické části práce je provést průzkum literárních pramenů a zpracovat literární rešerši zaměřenou na oblast průmyslového inženýrství zejména na štíhlý podnik a řízení lidských zdrojů, konkrétně na nábor nových zaměstnanců. Teoretická část se skládá z oblasti, které vytváří teoretický rámec pro vytvoření logistického konceptu procesů obchodního oddělení s využitím štíhlé administrativy ve vybrané společnosti

Cílem praktické části je analyzovat současný stav činností obchodních zástupců, procesů v rámci obchodního oddělení, procesů v rámci logistického skladu a vytvořit projekt s aktivitami zaměřenými na procesy, které vykonávají obchodní zástupci. Prostřednictvím analýz současného stavu jsou zjištěny nedostatky v dílčích oblastech i nespokojenost samotných zaměstnanců, zjištěná prostřednictvím dotazníku nebo stínováním. Po vyhodnocení stávajícího stavu je připraven projekt, tedy logistický koncept obchodního oddělení s využitím metod štíhlé administrativy, kde jsou popsány aktivity a činnosti k jeho realizaci. Projekt je podroben nákladové, časové i rizikové analýze.

Metody sběru dat pro tuto práci byly použity následující.

Analýza literárních zdrojů – bylo prozkoumáno 68 literárních zdrojů, tedy světová odborná monografie v anglickém jazyce a česká monografie zabývající se průmyslovým inženýrstvím, štíhlým podnikem a řízením lidských zdrojů. Byly použity odborné články přístupné na Web of Science, články z odborných časopisů zaměřené na štíhlou logistiku a administrativu i řízení lidských zdrojů a internetové příspěvky.

Analýza interních dokumentů – byly prozkoumány interní dokumenty, které zahrnovaly schéma organizační struktury, výroční zprávy, interní metodiky, firemní brožury aj.

Stínování - probíhalo od konce srpna 2016 do října 2016 s obchodními zástupci. A sloužilo jako podklad pro analýzu činností a procesů obchodních zástupců.

Strukturovaný rozhovor - byl proveden dne 10. listopadu 2016 s každým obchodním zástupcem, kterému bylo položeno 17 otázek týkajících se spokojenosti s činnostmi a aktivitami v rámci náplně práce obchodních zástupců.

Měření - pro analýzu FTE bylo v rámci stínování prováděno přesné měření času připadající na jednotlivé aktivity u každého obchodního zástupce.

Metody zpracování dat pro tuto práci byla použita popisná statistika, MS Excel, MS Word, matematické metody a kvadrantová analýza. Dále byla použita redukce 1. řádu především u rozhovorů s obchodními zástupci, metoda prostého výčtu, metoda kontrastů a porovnání s teoretickými poznatky.

Interpretace dat byla prováděna pomocí spojnicového, sloupcového a výsečového grafu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ

Průmyslové inženýrství (dále PI) je soubor efektivních procesů v odvětvích průmyslové výroby, službách i bankovním sektoru, kde je jedním z nejdůležitějších faktorů lidská práce vedoucí k dosažení nejlepších pracovních výkonů. (Chromjaková, 2013, s. 6)

Badiru (2014, s. 4) doplňuje, že průmyslové inženýrství pracuje s eliminací plýtvání, snaží se o lepší kvalitu za předpokladu vynaložení menších prostředků. Zajišťuje a podporuje vysoký výkon, spolehlivost, údržbu, plnění plánů a řízení nákladů v rámci celého životního cyklu výrobku nebo služby. (Mašín, 2005, s. 66)

Dle Mašina a Vytlačila (1996, s. 77-79) se termín průmyslové inženýrství v České republice začal používat až po roce 1989, kdežto v nejvyspělejších zemích světa bylo známo již několik let. Za kolébku PI je považováno USA. Průmyslové inženýrství je nejmladším inženýrským oborem, neustále se vyvíjí a je schopno pružně reagovat na změny 21. století, které probíhají, kolem něj. (Mašín, 2005, s. 65)

Salvendy (2001, s. 548) i Mašín a Vytlačil (1996, s. 77-79) se shodují, že průmyslové inženýrství je interdisciplinární obor zabývající se zlepšováním práce lidí, materiálu, zařízení a energie s využitím principu vědy a inženýrských metod využívajících předvídání a vyhodnocování výsledků ze systému.

Průmyslové inženýrství se zakládá na technických znalostech inženýrských oborů s poznatky z podnikového řízení. Strategicky se zabírá projektováním, plánováním, zaváděním a zlepšováním s cílem zaručit vysokou efektivitu a konkurenceschopnost. (Debnár, 2011)

Chromjaková (2013, s. 6 dle Maynard, 1953) uvádí, že inženýrský přístup klade důraz na lidský faktor, výrobu a distribuci produktů a služeb.

Košturiak (2007) rozdělil hlavní oblasti průmyslového inženýrství následovně:

- lidský faktor,
- plánování, projektování a řízení výroby,
- kvantitativní metody pro rozhodování,
- technika.

Výsledkem aplikace průmyslového inženýrství je tvorba vysoce kvalitních produktů i poskytování vysoce kvalitních služeb snadněji, rychleji a levněji. (Mašín, 2005, s. 65)

Průmyslové inženýrství se tedy ve firmách zavádí z důvodu lepší organizace práce, usnadnění operací samotným pracovníkům a hlavně z důvodu zlepšení produktivity ve výrobě.

Průmyslové inženýrství lze dělit na dva směry, a to klasické průmyslové inženýrství a moderní průmyslové inženýrství. Klasické průmyslové inženýrství se zakládá na přesných metodách. Moderní průmyslové inženýrství bere v úvahu i obchodní prostředí, ve kterém se průmyslové inženýrství aplikuje. (Mašín, 2000, s. 89)

1.1 Klasické průmyslové inženýrství

Mašín a Vytlačil (1996, s. 86) rozdělují klasické průmyslové inženýrství následovně:

- studium práce,
- operační výzkum.

Studium práce

Studium práce se vyvinulo z vědeckého řízení, jehož cílem je efektivní využívání lidských a materiálových toků daného podniku. Vychází ze dvou technik, a to studia metod a měření práce. Obě tyto metody vedou ke zvyšování produktivity. Pomocí studia práce lze odhalit plýtvání, analyzovat jej a zformulovat prostředky k jeho odstranění.

Studium práce je technika pomocí ní lze rozložit danou lidskou činnost na elementy a tyto elementy analyzovat.

Prostředky, které se při studiu měření práce využívají, jsou:

- pohybové studie - formuláře, do kterých se zaznamenává pomocí speciálních symbolů,
- procesní analýzy,
- check listy a dotazníky,
- fotografie. (Mašín a Vytlačil, 1996, s. 87-88)

Měření práce vede k určení času potřebného na vykonání určitého druhu práce. Mezi nejčastěji používané metody měření práce Mašín a Vytlačil (1996, s. 89) považují:

- MTM - metoda, která rozkládá manuální práci do 10 základních pohybů.
- UMS - universální normy pro údržbu.
- USD - sjednocená data pro práci s cykly.
- UAS - univerzální rozborový systém.

- MOST - udává model, díky kterému lze popsat lidskou práci univerzálními sekvenčními modely.

Operační výzkum

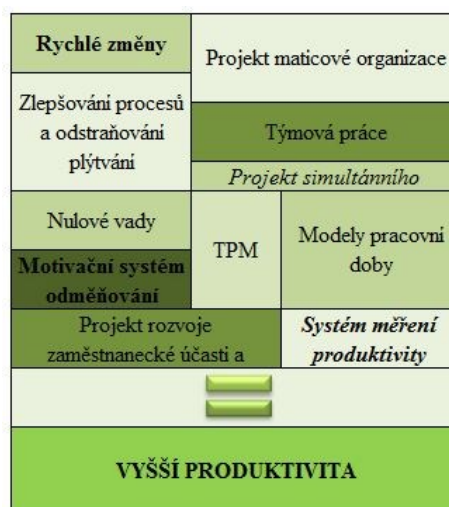
Vychází z exaktní vědy a matematických poznatků. Mezi nejpoužívanější metody operačního výzkumu zařazuje Mašín a Vytlačil (2000, s. 93-95) síťové grafy, sekvenční úlohy, matematickou statistiku, modely hromadné obsluhy, metody teorie zásob a metody teorie obnovy a údržby.

1.2 Moderní průmyslové inženýrství

Moderní průmyslové inženýrství vychází z japonské školy a je postaveno na inovacích organizačních struktur, procesů i jednotlivých pracovních postupů směřujících k trvalému rozvoji produktivity.

Moderní průmyslové inženýrství je dobře aplikovatelné i do oblasti služeb či zdravotnictví. Výrazným rysem těchto programů je orientace na ne fyzické investice, jakými jsou například rozvoj pracovníků nebo organizační struktury podniku. Tyto investice by měly předcházet investicím fyzickým, tedy nákupu nových strojů, zařízení a technologií. Moderní PI dává důraz na zvýšení kvalifikace a účast zaměstnanců na řízení, zlepšení organizačních procesů, odstraňování plýtvání, zajišťování jakosti, měření a hodnocení produktivity.

Dle Mašína a Vytlačila (200, s. 95) existuje mnoho metod moderního průmyslového inženýrství, avšak ty nejdůležitější lze vidět na Obr. 1.



Obr. 1 Programy moderního PI
pro interní oblast (Mašín a Vytlačil, 1996, s. 95)

1.2.1 Průmyslový inženýr

Průmysloví inženýři se stali klíčovými pracovníky v moderních společnostech, jelikož jejich úkolem je motivovat zaměstnance ke změně myšlení o procesech a produktech tak, aby to vedlo ke zvyšování přidané hodnoty pro zákazníka a cílových hodnot ukazatelů výkonnosti, produktivity a efektivnosti. (Chromjaková, 2013, s. 9)

Košturiak (2007) tvrdí, že průmysloví inženýři by měli být integrátory vědy, obchodu a techniky, kteří umějí řešit problémy ze stránky technické, lidské, informační a finanční. Průmysloví inženýři projektují, implementují, plánují a řídí komplexní integrované výrobní systémy a systémy pro poskytování služeb a zabezpečují jejich vysokou výkonnost, spolehlivost, plnění termínů a řízení nákladů v nich.

Debnár (2011) souhlasí a doplňuje, že průmyslový inženýr se musí naučit dívat na procesy v organizaci s jistým nadhledem, nezaujatě a musí neustále brát na zřetel komplexnost řešení problému.

Průmyslový inženýr je osoba, která disponuje širokým spektrem znalostí a dovedností zakládajících se na vědomostech z oblasti průmyslového inženýrství, technicko-technologické, ekonomické, sociální a komunikace. Průmyslový inženýr má za úkol upozorňovat ostatní inženýrské profese, že existuje podnikatelská realita, pomáhá překonávat vrstvy mezi managementem a liniovými pracovníky. (Tuček a Bobák, 2006, s. 108)

Chromjaková (2013, s. 9) označila za klíčové činnosti náplně práce průmyslového inženýra plánování a řízení projektů, plánování a organizaci výroby, technická a technologická příprava výroby, organizace materiálových a informačních toků, řízení produktivity a procesů, ergonomie, vývoj a implementace nových výrobních procesů, strategické plánování a řízení změn, finanční management. Maynard a Zandin (2001, s. 23) oponentují, že náplň práce průmyslového inženýra je tak různorodá, že jí nelze ve stručnosti popsat.

Košturiak (2007) uvádí, že průmyslový inženýr nedisponuje náplní práce, ale vykonává několik rolí ve své profesi, a to:

- poradce a konzultanta,
- analytika a projektanta,
- organizátora, manažera i vůdce,
- integrátora a inovátora,
- lobbistu, trenéra i instruktora.

1.3 Proces

Proces je sled činností, u kterých se aplikuje aktivní působení manuálních i technickohospodářských zaměstnanců tak, že vzniká předmět nebo služba, která přináší hodnotu pro zákazníka. (Svozilová, 2011, s. 14)

Cienciala (2011, s. 28) doplňuje, že jsou to vzájemně propojené činnosti, které mění vstupy na výstupy za přítomnosti spotřeby zdrojů jako lidská práce, materiál, technologie aj.

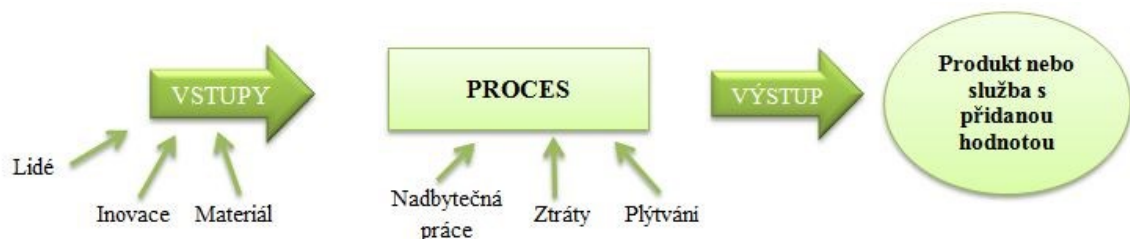
Jurová a kol. (2016, s. 66) uvádí, že procesy umožňují stabilní a opakující se dosahování výstupů definovaným způsobem, který je měřen a optimalizován. Proces je série logicky souvisejících činností, které ve finále tvoří soubor výsledků. (Svozilová, 2011, s. 14)

Jurová a kol. (2016, s. 66) definovala trojimperativ úspěšnosti organizace, který tvoří lidé, technologie a procesy. Podstatné je, aby články trojimperativu pracovaly efektivně a se sebou v souznění.

Grasseová a kol. (2008, s. 7) říká, že proces musí obsahovat následující charakteristiky:

- má vstupy a výstupy,
- má logickou návaznost,
- obsahuje přidanou hodnotu,
- má svého zákazníka a vlastníka,
- je opakovatelný a měřitelný.

Tuček a Bobák (2006, s. 78) tvrdí, že proces je spouštěn signály, začíná a končí vždy u zákazníka, probíhá opakovaně a sekvenčně s tím, že se dá dále dělit, má svého vlastníka, který odpovídá za plnění cílů a jeho funkčnost závisí na procedurách a zdrojích.



Obr. 2 Proces (Chromjaková a Rajnoha, 2011, s. 9)

1.3.1 Členění procesů

Za základní členění označily Hromková a Tučková (2008, s. 49) procesy hlavní, řídicí a podpůrné viz Tab. 1.

Tab. 1 Základní typy procesů (Hromková a Tučková, 2008, s. 49)

Identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídicí procesy	Podpůrné procesy
Přidává proces hodnotu?	ano	ne	ano
Prochází proces napříč společností?	ano	ano	ne
Produkuje proces tržby?	ano	ne	ne
Má proces externí zákazníky?	ano	ne	ne

Dle důležitosti je možné podnikové procesy rozdělit do tří kategorií:

Klíčové procesy - tvoří hlavní důvod a hodnotu pro externího zákazníka.

Řídicí procesy - tvoří skupinu manažerských procesů, které zajišťují fungování organizace, ale nepřinášejí zisk, ale společnost stabilizují, vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů. Za řídicí proces je považováno plánování a vytváření strategie.

Podpůrné procesy - zajišťují chod klíčových procesů. Jsou vytvářeny pro interního zákazníka, aby bylo zajištěno úspěšné vykonávání procesů prostřednictvím dodávání produktů nebo služeb do těchto procesů. (Jurová a kol., 2016, s. 68)

Hromková a Tučková (2005, s. 66-67) rozdělily procesy do následujícího členění:

Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

Procesy jsou děleny na konkurenční, které mají přirozenou souvislost se ziskem a konkurencí. Procesy infrastruktury, které rozhodují o lidských zdrojích, postupech a technologiích. Klíčové procesy jsou propojeny se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci a dalšími zainteresovanými osobami. Poslední částí jsou opěrné procesy, které slouží k podpoře výše zmíněných procesů, např. administrativa.

Procesy dle Earla

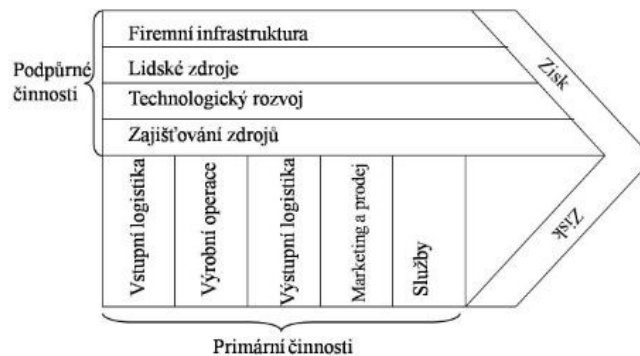
Earl rozdělil procesy následovně:

- Klíčové procesy - váží se k zákazníkům, konkurenceschopnosti a tvoří hlavní procesy podniku.
- Podpůrné procesy - mají za úkol podporovat klíčové procesy např. řízení lidských zdrojů.
- Procesy obchodní sítě - souvisí s dodavateli, zákazníky a obchodními partnery.

- Manažerské procesy - soustředí se na strategické plánování. (Hromková a Tučková, 2005, s. 66-67)

Hodnotový řetězec dle Portera

Porter rozdělil procesy do dvou skupin, a to na činnosti primární a podpůrné, které tvoří podporu procesům primárním, viz Obr. 3.



Obr. 3 Hodnotový řetězec dle Portera (Hromková a Tučková, 2008, s. 68)

Model Y profesora Scheera

Rozděluje procesy do dvou skupin znalostních procesů. První skupinu tvoří procesy logistiky, které obsahují vývoj, výrobu, distribuci a řízení výroby. Druhou skupinu tvoří obchod, který obsahuje řízení vztahu se zákazníky, prodej, marketing a business development. (Tuček a Zámečník, 2007, s. 14)

Procesy dle norem ISO

Procesy dle norem ISO dělí procesy na hlavní, které přidávají hodnotu pro zákazníka, např. výroba nebo prodej. Řídící procesy, které obsahují strategické plánování i řízení kvality a procesy podpůrné, které mají za úkol být nápomocny ostatním procesům, např. IT nebo řízení lidských zdrojů. (Hromková a Tučková, 2008, s. 49)

Balance Scorecard

Je tvořen třemi částmi, kde na začátku a na konci je vždy zákazník:

- Inovační - zabývá se marketingovými průzkumy a následným vývojem konkrétního výrobku pro zákazníka tak, aby podnik obstál v konkurenčním prostředí.
- Provozní - provází výrobek od přijetí objednávky až po jeho distribuci. Cílem je vysoká efektivita a rychlost dodání.
- Poprodejní - obsahuje servis, péči o zákazníka a úkony budující vztah se zákazníkem. (Hromková a Tučková, 2005, s. 70-72)

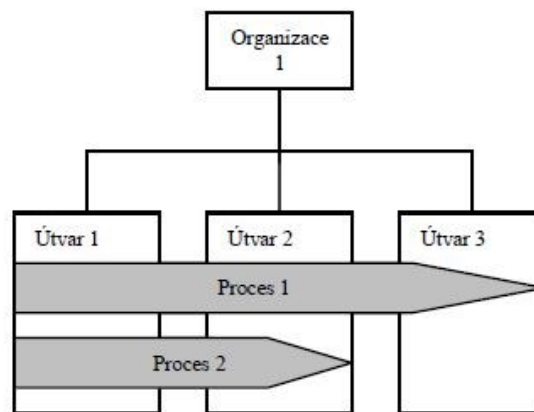
1.4 Procesní organizace a řízení

Aby se organizace dala považovat za procesní, musí se řídit zásadami procesního řízení.

1.4.1 Procesní organizace

Procesní organizace má za úkol vlastnit procesy, které řeší nedostatky funkčního řízení. Má významný dopad na vnitřní strukturu organizace a podstatný vliv na posílení a zlepšení procesu. (Natovich, 2009, s. 5)

Tuček a Bobák (2007, s. 126) tvrdí, že v procesní organizaci procesy procházejí napříč jednotlivými útvary, viz Obr. 4, tedy napříč společností, na rozdíl od organizace funkční, kde byly procesy omezeny pouze v rámci jednoho útvaru.



Obr. 4 *Procesní organizace (Tuček a Bobák, 2007, s. 126)*

Šefčík a Konečný (2013, s. 25) uvádí rozdíly mezi tradiční a procesní organizací následovně:

- V procesní organizaci pracovníka platí zákazník.
- Jsou vytvářeny projektové týmy s vlastníky procesů.
- Jednoduché úkony z tradiční organizace se přesunuly do mnohostranné práce.
- Odpovědnost a delegování pravomocí se volí místo hierarchizace a kontroly pracovníků.
- Dává se důraz na vedení pracovníků než na řízení lidí.
- Odměňování za výsledky nahradilo odměňování za činnost.
- Náklady se řadí k činnostem přímo.
- Probíhá sdílení znalostí a informací. (Grasseová a kol., 2008, s. 46)

1.4.2 Procesní řízení

Řízení podnikových procesů definuje úzká místa a je vodítkem ke standardizaci procesů prostřednictvím zavádění nových pravidel fungování procesů, měřením a řízením výkonů. (Jurová a kol., 2016, s. 66)

Cienciala a kol. (2011, s. 28) definoval procesní řízení jako strategický přístup k řízení organizace, který využívá vhodné postupy, metody a nástroje za účelem maximalizace výkonnosti organizace.

Řízení procesů má za úkol spojit strategické řízení s řízením operativním.

Zuzák a kol. (2009, s. 11) doplňuje, že maximální snahou procesního řízení je integrovat činnosti mezi jednotlivé řídicí jednotky, které fungují autonomně.

Dle Svozilové (2011, s. 18) procesní řízení využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k identifikaci, popisování, měření tak, aby byly zlepšovány procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.

Procesně řízená organizace své procesy měří a vyhodnocuje a je schopna odhalovat nedostatky a ty napravit s ohledem na konkurenční prostředí. (Jurová a kol., 2016, s. 66)

Hromková a Tučková (2005, s. 10-11) souhlasí, že procesní řízení se soustředí na procesy, dílčí operace staví do pozadí a vyzdvihuje činnosti přidávající hodnotu zákazníkovi.

Procesním řízením se řídí logistika, výroba i finanční vztahy, jelikož slouží jako jeden z nejdůležitějších strategických přístupů v managementu. Procesně řízená organizace je schopna pružně reagovat na potřeby trhu, konkurenci, dostupnost zdrojů a okolí tím, že procesy zlepšuje a získává konkurenční výhodu. (Jurová a kol., 2016, s. 66)

Svozilová (2011, s. 17) uvádí, že v rámci procesního řízení má každý proces definované účastníky:

Zákazníka - má potřebu, přání nebo požadavek na výrobek či službu produkovanou určitým procesem a má vlastnosti přidávající mu hodnotu, kterou je ochoten směnit za hodnotu jinou.

Dodavatele - zajišťuje hmotné i nehmotné vstupy.

Sponzora - člen podnikového managementu, který chce, aby byl proces efektivní a bez problémů. Stává se podporovatelem a dává podmínky ke zlepšení.

Vlastníky podniku - jsou zdrojem prostředků, které jsou spotřebovávány. Má požadavky na kvalitu procesů, rychlost procesů a spokojenost zákazníků v komparaci na konkurenci a podíl na trhu.

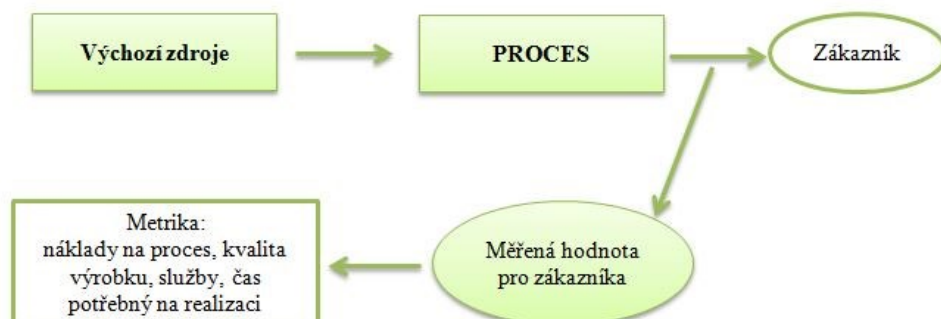
Manažera - je přímo účastněn procesního řízení. Váže svou odpovědnost k výsledkům procesu.

Operátora procesu - pracovník účastnící se procesu.

Cienciala a kol. (2011, s. 29) vymezil základní charakteristiku procesního řízení následovně:

- procesy jsou strukturovány a definovány v řízených dokumentech,
- jsou určovány klíčové procesy s přidanou hodnotou pro zákazníka,
- proces má začátek a konec i definované vstupy a výstupy,
- proces má vlastníka i interní a externí zákazníky,
- proces má stanoveny ukazatele výkonnosti,
- dává se důraz na spokojenost zákazníka,
- procesy bez přidané hodnoty jsou eliminovány,
- procesy procházejí benchmarkingem,
- lidé a jejich znalosti jsou prohlubovány,
- procesy jsou neustále zlepšovány,
- proces má stanovené vazby a rozhraní.

Hromková a Tučková (2009, s. 26) sestavily schéma procesního řízení, které lze vidět na Obr. 5



Obr. 5 Schéma procesního řízení (Hromková a Tučková, 2009, s. 26)

1.4.3 Omezení a přínosy procesního řízení

Řízení procesů není jen o dosahování cílů, ale o řízení potenciálu stability a růstu jejich výkonnosti. Sledují se ukazatele jako zisk, produktivita nebo spokojenost zákazníka, avšak dochází k tvorbě i nadbytečných procesů, které nepřidávají hodnotu. (Chromjaková, 2011, s. 7)

Cienciala a kol. (2011, s. 31) tvrdí, že v první fázi zavádění procesního řízení se omezení dotýká:

- nedostatku chuti vůbec něco změnit,
- strach zaměstnanců z degradace pozic,
- nedostatečná komunikace a vědomosti mezi zaměstnanci,
- nedostatečné zapojení všech zaměstnanců,
- formální přístupy k vytváření systémů managementu (certifikáty ISO).

Chromjaková (2011, s. 7) z pohledu zavedené procesní organizace vidí omezení procesního řízení:

- sledování výstupů, které nelze kontrolovat a ovlivnit,
- shromažďování již známých údajů,
- shromažďování údajů pro statistiky s nízkou vypovídající hodnotou,
- výkonní pracovníci se opírají o detailní metriky, které nejsou dostatečně propojené se strategickým plánem,
- vykazují se údaje, které se špatně analyzují,
- sledují se metriky vázané na špatný výkon, místo výkonu správného.

Zavádění znalostního managementu a prohlubování znalostí zaměstnanců považuje Tuček (2007, s. 38) za primární přínos procesního řízení v organizaci. Hammer a Chympey (2003, s. 22) doplňují, že delegování pravomocí a odpovědnost za své činy vede u zaměstnanců k minimalizaci konfliktů na pracovišti. Šmída (2007, s. 30) vyzdvihuje jako hlavní přínos týmovou práci.

Šefčík a Konečný (2013, s. 25) označil za přínos procesní organizace úsporu nákladů, vyšší tržby, vyšší produkci, vyšší rychlost a lepší využití aktiv. Tuček (2007, s. 38) doplňuje transparentnost, efektivnost procesu, zlepšování procesu a výkonnost procesu.

Aby přínosu v procesní organizaci bylo dosaženo, měli by být pracovníci informováni a zapojeni do neustálého zlepšování procesů. (Grasseová a kol., 2008, s. 45)

2 ŠTÍHLÝ PODNIK

Lean manufacturing z angličtiny přeloženo štihlý podnik nebo štihlé myšlení vzniklo v 50. až 60. letech v Japonsku, kde jako první tento koncept definovali průmysloví inženýři společnosti Toyota. Své kořeny má v automobilovém průmyslu a řadí se mezi nejlepší výrobní systémy, avšak dnes je tento koncept běžně aplikován i do služeb a veřejného sektoru. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 423-424)

Štihlý podnik pracuje na základních konceptech LEAN. Dle Svozilové (2011, s. 32) tvoří lean sdružení principů a metod, které se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb pro zákazníka.

Principem konceptu je vytvoření takového toku, který funguje a formuje se neustálým zlepšováním a zdokonalováním podniku. (LEAN company, ©2016)

Štihlost podniku tkví v činnostech, které jsou potřebné, je důležité je dělat na poprvé, správně, rychleji a hospodárněji. (Košturiak a Frolík, 2006, s. 17)

Chromjaková a Rajnoha (2011, s. 44) doplňují, že jde o komplexní systém, který se orientuje především na změnu myšlení v oblasti řízení a výrobních konceptů, které jsou závislé na podnětech lidí.

V rámci metodologie lean dochází ke zlepšování procesů, kdy se týmy soustředí na zlepšovatelské kroky. Procesy musejí být standardizovány, dokumentovány a ověřovány pomocí analytických nástrojů a metod. Metodologie lean bude účinná ve chvíli, kdy se stane součástí myšlení zaměstnanců a firemní kultury. (Svozilová, 2011, s. 32)

Chromjaková (2013, s. 33) doplňuje, že zákazník je schopen vyjednávat o ceně a je důležité sledovat čas produkce, náklady na produkci a kvalitu produkce.

Metodologie lean dle Svozilové (2011, s. 32) představuje:

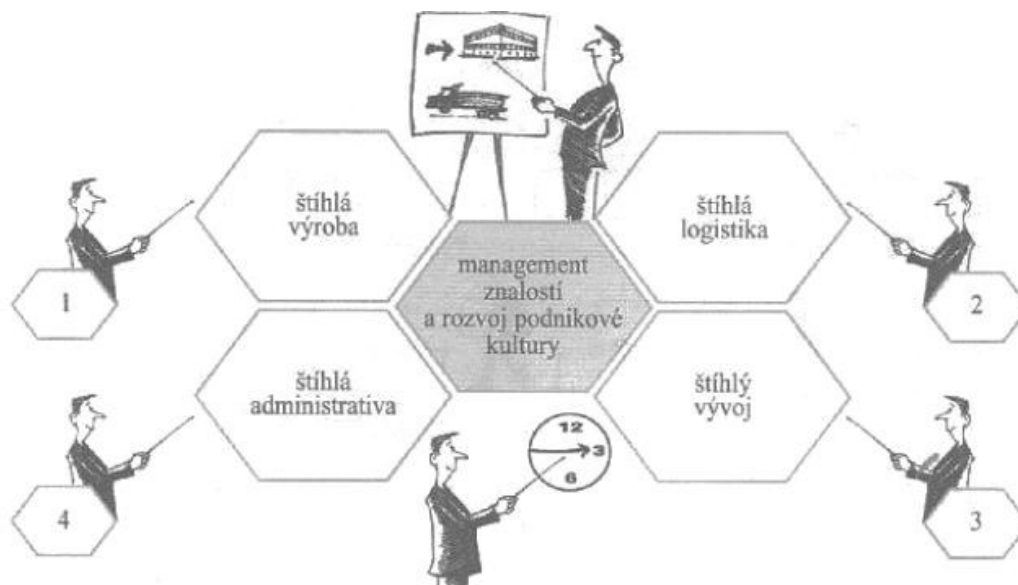
- dlouhodobý filozofický přístup prosazovaný do dlouhodobých strategických plánů,
- zaměření na proces jako na nositele kvality prostřednictvím služeb,
- cílené vyhledávání pracovníků, kteří budou podporovat kvalitu, úsporu nákladů, budou mít chuť se rozvíjet a účastnit se zlepšovatelských programů,
- dlouhodobá podpora rozvoje organizace sledováním procesů a jejich zlepšováním.

Dle Košturiaka a Frolíka (2006, s. 17) štíhlost tkví v děláním toho, co zákazník přesně chce s minimálním počtem činností, které hodnotu výrobku nezvyšují. Být štíhlý znamená vydělat více, rychleji a s vynaložením méně úsilí. Všechny činnosti firmy, které nepřidávají hodnotu, jsou plýtváním, které se musí eliminovat, jelikož zákazník za něj nebude ochoten zaplatit.

Zákazník definuje v jaké kvalitě, množství, termínu a ceně je ochoten nakoupit výrobek nebo službu. Štíhlý podnik dokáže zákaznickovy požadavky splnit s minimálními náklady, což vede ke spokojenosti všech zainteresovaných účastníků.

Podnik tvoří především lidé, jejich motivace, postoj k práci a chuť. Štíhlý podnik je závislý na míře zmíněných aspektů u pracovníků a snaží se, aby pracovníci vnímali práci spíše jako součást svého života než prostředek ke své obživě.

Pokud se chce společnost transformovat do štíhlého podniku, je důležité, aby byla vnímána jako celek, který disponuje výrobou, logistikou, vývojem i administrativou. Košturiak a Frolík (2006, s. 20) definovali prvky štíhlého podniku, které lze vidět na Obr. 6.



Obr. 6 Pilíře štíhlého podniku (Košturiak a Frolík, 2006, s. 20)

Mašín (2005, s. 44) doplňuje, že základ konceptu tvoří štíhlý vývoj, se kterým souvisí štíhlá výroba, štíhlá administrativa, která spočívá ve zlepšování administrativních procesů a štíhlá logistika, které tvoří pilíře všech organizačních a podpůrných procesů při zvyšování jejich efektivity.

2.1 Štíhlá výroba

Základem štíhlé výroby je poznání ceny času, tempa a rychlosti. (Jirásek, 1998, s. 122) Štíhlá výroba je metodika, která zahrnuje důkladné posouzení každé činnosti společnosti, přičemž úkolem je minimalizace plýtvání na všech úrovních a maximalizace přidané hodnoty. (Kalpakjian a Schmid, 2014, s. 30) Štíhlá výroba, jak doplňuje Salvendy (2001, s. 544-545) je jedním ze základních aspektů štíhlého podniku.

Keřkovský (2001, s. 65) uvádí, že koncept štíhlé výroby spočívá ve výrobě pružně reagující na požadavky zákazníka a poptávku, která je řízena decentralizovaně, prostřednictvím flexibilních pracovních týmů, při malé hloubce výroby a nízkém počtu na sebe navazujících výrobních stupňů.

Chromjaková a Rajnoha (2011, s. 44) tvrdí, že koncept štíhlé výroby využívá klíčové principy pro tvorbu produktu:

- výroba na objednávku,
- plynulý tok materiálu,
- malé velikosti výrobních dávek,
- operace provedeny na poprvé,
- buňková výroba,
- zavedení totálně preventivní údržby,
- strategie nulové chyby,
- just-in-time,
- motivace pracovníků v týmech,
- vizuální signalizace,
- kontrola procesů.

Friedli, Mundt a Thomas (2014, s. 32-33) popsali štíhlou výrobu jako kombinaci principů řemesel, která klade vyšší požadavky na zaměstnance, kteří musí být schopni se flexibilně přizpůsobovat zaváděným změnám ve výrobě. Je zapotřebí vysoká koordinace lidských zdrojů, technologie a strategie.

Daněk a Plevný (2009, s. 111) tvrdí, že předpokladem úspěšné implementace štíhlé výroby je komplexní pohled na podnik a jeho okolí, které zahrnuje zapojení všech spolupracovníků, zákazníků i dodavatelů.

Jde tedy o komplexní systém, který se snaží eliminovat plýtvání v procesech spojených s výrobou. Štíhlý je tedy proto, že na konci tento proces může fungovat s použitím méně materiálu, vyžadující méně investic, potřebující méně místa a využívající méně lidských zdrojů. (Wilson, 2010, s. 9-10)

Daněk a Plevný (2009, s. 111) uvádí, že princip štíhlé výroby se váže na čtyři oblasti, které zahrnují jednotlivé podoblasti, viz Obr. 7.



Obr. 7 Princip štíhlé výroby (Daněk a Plevný, 2009, s. 111)

Jirásek (1998, s. 61) oponuje, že i štíhlá výroba nese určitá negativa, a to že štíhlost se do Evropy prosadila až moc zjednodušená, byla omezena na bezprostřední výrobu, ale už se dostatečně nevěnuje kontrolním, řídicím a personálním otázkám, zapomíná se při změně výroby přemýšlet i nad změnou ekonomických odvětví v podniku jako je účetnictví, prodej nebo distribuce. Klade se velký důraz na vnitropodnikové a mezipodnikové vztahy, ale zapomíná se na kult vlastnictví.

Štíhlá výroba je využitelná v mnoha oblastech, jelikož její působnost není nijak omezená. Dnes se štíhlá výroba využívá jak v administrativě, logistice, ve výrobě, ale i v prodeji, ať už maloobchodním nebo velkoobchodním.

2.2 Prvky štíhlé výroby

Prvky štíhlé výroby tvoří soubor nástrojů a principů, které se v podniku využívají k optimalizaci nejen výroby. (Chromjaková, 2013, s. 43)

Košturiak a Frolík (2006, s. 23) určili za prvky štíhlé výroby: štíhlé pracoviště, týmovou práci, management toku hodnot, just in time, kanban, kaizen, procesy kvality a standardizaci práce, štíhlé výrobní buňky, rychlé změny, redukci dávek a 5S v rámci eliminace plýtvání.

2.2.1 Plýtvání

Plýtvání neboli muda existuje v každém procesu. Toto slovo však neznamena jen plýtvání, ale má hlubší význam. Pokud prochází výrobek výrobním systémem, kdy vstupem jsou suroviny a výstupem produkt nebo služba, je výrobním procesem výrobku přidávána hodnota - muda. (Imai, 2005, s. 80)

Košťuriak a Frolík (2006, s. 24) považují za největší formu plýtvání nevyužití schopnosti pracovníků. K úspěšné eliminaci plýtvání v podniku je nezbytné umět plýtvání přesně identifikovat a následně jej správně měřit. (Košťuriak a Frolík, 2006, s. 24)

Mezi nejčastější druhy plýtvání (Svozilová, 2011, s. 34) označila:

- čekání,
- nadprodukcí,
- nevhodné zpracování,
- pohyb,
- přemísťování,
- nadbytečné skladování.

Čekání

Čekání představuje prodlevy pracovníků čekající na další krok pracovníka, materiál nebo až se něco stane. Čekání je způsobováno zpožděním dopravy materiálu, poruchami vybavení a strojů nebo nedostatečným počtem pracovníků. Charon (2015, s. 181) za příčiny čekání označil nedodání surovin, špatné plánování, neplánované odstávky a dlouhé časy na seřízení.

Nadprodukce

Při nadprodukcí se vyrábí takové množství výrobku, které není požadováno od dalšího zákazníka, a nejsou na tyto výrobky objednávky. Charron (2015, s. 165) označil nadprodukcí jako jeden z nejhorších druhů plýtvání, jelikož z něj evokují další druhy plýtvání představovány finančními ztrátami, které jsou spojené s dopravou, materiálem a energiemi navíc, skladováním a také zbytečnými výplatami pracovníkům, kteří pracovali zbytečně navíc. Imai (2005, s. 80-83)

Mašín (2003, s. 19) doplňuje, že mezi náklady nadprodukce lze zahrnout i náklady na budovy a stroje i krytí zásob z úvěrů.

Nevhodné zpracování

Nevhodné zpracování Liker (2007, s. 55-56) definoval jako neproduktivní pohyb nebo údery stroje, které se mohou i opakovat z důvodu zmetkovitosti, ale do této kategorie řadíme i například výrobu vyšší kvality, než zákazník požaduje. Bývá způsobeno špatným technologickým postupem, špatnými nástroji nebo chybou pracovníka.

Pohyb

Špatný pohyb může být způsoben jak pracovníkem, tak i strojem. Charron (2015, s. 184) označil za hlavní příčiny zdroje nadbytečného pohybu:

- nízkou efektivitu materiálu, stroje nebo pracovníka,
- nevhodně zvolené pracovní metody,
- nesprávné sdílení informací,
- špatnou organizací pracovišť a nepořádek.

Přemíst'ování

Špatně navržený layout je příčinou plýtvání ve formě přemíst'ování. Jedná se o nutný druh plýtvání, protože materiál a výrobky je nutné přemíst'ovat po podniku, avšak je žádoucí jej minimalizovat. Manipulace a transport úzce souvisí s pohybem pracovníků. (Dennis, 2007, s. 23)

Nadbytečné skladování

Nadbytečné zásoby mohou být v podobě hotových produktů, dílů, součástí i vstupních surovin. Nesou se sebou náklady v podobě jejich nákupu, skladování a s tím je spojená i vyšší potřeba lidské síly. Hodnota i kvalita zásob může časem klesat a také navíc zdržují kapitál, který by bylo možné využít efektivněji. (Mašín a Vytlačil, 2000, s. 46)

K eliminaci plýtvání lze dojít prostřednictvím metody 5S. Je zaměřena na čistotu a standardizaci, která přispívá ke zvýšení ziskovosti, efektivity a bezpečnosti snížením odpadu a nečistot všeho druhu na pracovišti.

Princip metody 5S spočívá v dosažení přehledného pracoviště, na kterém se neobjevují nepotřebné předměty, nepořádek a nečistoty. Pracoviště po zavedení 5S by mělo být čisté, vizualizované, bezpečné a standardizované. Na pracovišti by měla probíhat výroba bez chyb a nemělo by zde vznikat nadměrné plýtvání. (5S, 6S, nebo dokonce 7S, © 2012)

Metoda 5S obsahuje dle Tučka a Bobáka (2006, s. 117):

- SEIRI - vytřídit - představuje vyloučení úkonů, které nejsou nezbytné.
- SEITON - uklidit - vše, co je potřebné, má své místo.
- SEISO - čišťení - pracovní prostory musí být organizovány tak, aby byly jednoduše přístupné.
- SEIKETSU - standardizace - pracovní postupy by měly být sladěny a standardizovány tak, aby byla zajištěna opakovatelnost jednotlivých úkonů. Pokud vykonává jednu činnost více pracovníků, měli by ji vykonávat stejně.
- SHITSUKE - disciplína - soustředí se na dodržování pracovních postupů, návodů a pravidel, které by měly být průběžně kontrolovány. (Svozilová, 2011, s. 39)

2.2.2 Just-in-time

Koncept řízení výroby Just-in-time (dále JIT) byl vytvořen v průběhu 70. let v Japonsku, USA a západní Evropě. Smyslem JIT je výroba nebo tvorba nezbytných položek v potřebné kvalitě, nezbytném množství a v nejpozději přípustných časech. (Keřkovský, 2001, s. 61)

Chromjaková a Rajnoha (2011, s. 45) tvrdí, že podstatou principu JIT je eliminace neproduktivity v tocích materiálu, procesních časů, dostupnosti materiálu a dílů, které jsou všechny nevyhnutelné k tomu, aby mohla plynule probíhat tvorba přidané hodnoty a realizován průtok.

Salvendy (2001, s. 545) definuje JIT jako výrobu jen toho, co se prodá, v minimálním nutném počtu a v minimálním čase. Dennis (2007, s. 67) doplňuje, že JIT je výroba správného výrobku, v pravý čas a ve správném množství.

Keřkovský (2001, s. 61) uvádí, že JIT je filozofií řízení výroby, která má za cíl průběžné zlepšování a eliminaci ztrát. Aplikace JIT by měla být součástí strategie společnosti, která dává za důraz minimalizovat mezioperace a s tím spojené skladování, zkracování průběžných dob, redukce seřizovacích časů, malé výrobní dávky, jednoduchý tok materiálu, make or buy rozhodování, důraz na vysokou kvalitu, zaměstnanci jsou v nižším počtu, kdy se využívá přesčasové práce a agenturních zaměstnanců, motivace a angažovanost všech zaměstnanců na všech úrovních.

2.2.3 Kanban

Kanban je flexibilní systém řízení výroby, původem z Japonska, který je vybudovaný na systému JIT. Základním informačním nosičem jsou kanban karty, které plní funkci objednávek a průvodek. Jde o dodávání zásob pracovišti v okamžiku, kdy jej potřebuje. V rámci kanbanu se uplatňuje pravidlo: kdo dřív přišel, dříve odchází. (Keřkovský, 2001, s. 65)

Tuček a Bobák (2006, s. 73) doplňují, že jde o nástroj řízení se zpětnou vazbou. Cílem systému kanban je splnit přání zákazníka a zabezpečit bezchybnou dodávku v krátkém čase. Díky pružným dodávkám od dodavatele je možné snížit množství zásob, tedy celkových vstupů. (Daněk a Plevný, 2009, s. 111)

Cílem systému kanban je zabezpečit pohotové a přesně stanovené dodávky, za účelem snížení vázanosti obrátového kapitálu. (Tomek a Vávrová, 2000, s. 326)

2.2.4 Kaizen

Kaizen neboli neustálé zlepšování zahrnuje nejen zlepšování ve vybrané oblasti, ale jde o filozofii, která se prolíná do všech směrů, ať už pracovních, životního stylu či rodiny. Koncepce kaizen je založena na zdokonalování po krocích, avšak s viditelnými výsledky. Klíčové jsou pro kaizen nízké náklady, malá rizika a dlouhodobost. (Imai, 2005, s. 19-20)

Tuček a Bobák (2006, s. 267) definovali kaizen deštník, který zobrazuje metody a přístupy v rámci podniku, který uplatňuje tuto filozofii, viz Obr. 8.



Obr. 8 Kaizen deštník (Tuček a Bobák, 2006, s. 267)

Imai (2005, s. 21) doplňuje, že kaizen tvoří základní součást štíhlého podniku a má několik zásad:

- Každému zlepšení se musí věnovat pozornost.

- Všichni pracovníci mohou zlepšovat.
- Před zavedením zlepšení se musí důkladně analyzovat.
- Představuje 50 % práce dobrého manažera.
- Management má za úkol udržovat a vytvářet standardy a pracovat na jejich udržení.
- Pracuje se v týmu a participovaně.
- V rámci podniku se informují o aktuálním stavu ve výrobě.
- Podpora ze strany vedení podniku.
- Motivace pracovníků.
- V rámci podniku probíhá komunikace.

2.2.5 Standardizace

Všechna pracovní místa by měla být standardizována a zdokumentována. U standardizace je důležité, aby zaměstnanci byli ochotni své pracovní činnosti dle standardů vykonávat přesně a svědomitě. Je tedy nezbytné, dle Chromjakové a Rajnohy (2013, s. 35-36), vytvořené standardy rutinně dodržovat. Naopak podnik by měl tvořit ke svým pracovním operacím a pracovištím jen tolik standardů, kolik je opravdu nutné.

Mašín (2004, s. 78) uvádí, že je důležité, stanovit pracovníkovi jasný postup k činnosti, kterou vykonává, a to ve správném pořadí, čase, kvalitě a ergonomii. Standardy jsou schopny zaměstnanci poskytnout pomoc v situacích, kdy vzniká problém a rychleji jej odstranit.

Mašín (2005, s. 80) zdůrazňuje důležitost vizualizace standardů pro pracovníky, která se zakládá na fotografiích, obrázcích, ikonách, zvukových signálech či projekcích.

2.2.6 Vizualizace

Člověk je schopen nejvíce informací vnímat vizuálně. Bauer et al. (2012, s. 43-49) uvádí, že člověk je schopen vnímat zrakem až 83 % všech zaznamenaných informací. Je to tedy moderní nástroj podporující úspěch zaměstnanců i podniku. Tuček a Bobák (2006, s. 286) doplňují, že cílem vizualizace je sdílení informací, podpora týmové práce, sledování stavu právě probíhajících projektů či vyvolání pocitu úspěchu v zaměstnancích.

Vizualizace je důležitý prvek štíhlých podnikových procesů, který je schopen říci, jakou rychlostí probíhá daný průběh, jaký je standardní průběh procesu, jaká je jeho kvalita, produktivita a efektivnost na pracovišti. (Košturiak a Folík, 2006, s. 24)

Vizualizaci je možné promítnout i do oděvů zaměstnanců dle oddělení či postavení.

Vizualizace je dobrým nástrojem pro motivaci zaměstnanců. Dle Imaie (2005, s. 103) slouží k dosažení cíle vytyčeného vedením. Je možné použít informační tabule, nástěnky, akční plány, mapy procesů, grafy či různé maticové rozdělení. Zaměstnanci tak mají na očích, co se od nich očekává a co pro dosažení cílů musejí udělat.

2.2.7 Týmová práce

Pro správné fungování štíhlého podniku je důležitá týmová práce. Často plýtvání vzniká ve chvíli, kdy zaměstnanci spolu nekomunikují a nespolupracují. Podstatné je, aby zaměstnanci při práci upozorňovali na problémy a podíleli se na odstraňování jejich příčin. (Košturiak a Folík, 2006, s. 25)

Skupinová práce je založena na seskupování kompetencí do jednoho týmu. Tým je malá skupina lidí, kteří táhnou jedním směrem za stejný provaz, jsou vnitřně organizováni a cítí, že patří k sobě. V týmu jsou jasně určené role jednotlivých členů, motivace přichází zevnitř a jednotliví členové si důvěřují. Hlavními atributy úspěšného fungování týmové práce je pečlivé sestavení týmů, dostatek času na ustálení a souhru, jasně stanovené cíle, silný, odvážný a charismatický vůdce, pravidelný příliv nových talentů a v neposlední řadě uznání za splnění celkových cílů, ale i za dílčí nepatrné výsledky. (Businessinfo, © 2010)

Košturiak a Folík (2006, s. 25) stanovili principy efektivní týmové práce v několika bodech:

- tým by měl mít přidělen vlastní úsek a zodpovědnost za procesy,
- střídat, obohacovat a rozšiřovat práci,
- využívat nízkonákladové automatizace.

Mezi přínosy týmové práce lze zařadit zlepšení komunikace, informovanosti a sdílení znalostí v podniku, zvyšování flexibility pracovníků, zvýšení pracovní výkonnosti, posilování zaměstnaneckých vztahů, zlepšení firemní kultury a snižování nákladů. (Debnár, © 2012)

U zaměstnanců je nutné sledovat pracovní postupy, nadbytečné pohyby a nadbytečné úkony. Naopak by se u zaměstnanců měla podporovat jejich produktivita, nevyužitá tvořivost a vhodnými nástroji by zaměstnanci měli být motivováni.

2.3 Logistika ve štíhlém podniku

Logistika je proces organizace, plánování a řízení toků zboží, který začíná vývojem a nákupem, pokračuje výrobou a končí objednávkou finálního zákazníka, s co nejmenšími náklady a výdaji. Logistika obsahuje materiální, informační a finanční toky, které vedou ke včasnému splnění požadavku zákazníka s ohledem na tvorbu zisku. (Sixta a Žižka, 2009, s. 15)

Chromjaková a Rajnoha (2011, s. 86) doplňují, že logistika je schopnost dodat správný materiál, lidi a techniku, v požadovaném čase a množství. Badiru (2014, s. 1243) chápe logistiku jako přesun položky z bodu A do bodu B během toku operací.

Logistika má velký vliv na zlepšování výkonných podnikových postupů a tvoří významný nástroj podnikového řízení. Logistika představuje ekonomický postoj a manažerskou koncepci, která vytváří přidanou hodnotu a vede k alokaci odpovědnosti za všechny pohyby a zásoby použitých materiálů. (Sixta a Žižka, 2009, s. 15)

Keřkovský (2001, s. 106) uvádí, že logistika ovlivňuje přímo či nepřímo činnost téměř všech úseků podniku s rostoucím tlakem na snižování zásob, zkracováním průběžných dob a zvyšováním pružnosti.

Základním cílem logistiky je optimální uspokojování potřeb zákazníků, jelikož zákazník je nejdůležitější článek řetězce. Vnitřní cíle logistiky tvoří orientace na snižování nákladů na zásoby, na dopravu, na manipulaci a skladování, na výrobu a řízení. (Sixta a Žižka, 2009, s. 15)

Štůsek (2007, s. 4) uvádí, že logistika je strategické řízení s cílem fungujícího, efektivního a účinného hmotného toku surovin a zboží, které by na konci toku mělo plnit dané časové, hodnotové, kvalitativní a místní požadavky zákazníka.

Faktor času je v logistice považován za klíčový ukazatel.

Chromjaková a Rajnoha (2011, s. 88) rozdělili logistiku do tří částí:

- nákupní logistika - souvisí s nákupem surovin, materiálů a dílů potřebných pro výrobu, zahrnuje i velmi podstatné vyjednávání s dodavateli o ceně, čase, kvalitě a materiálech.
- výrobní logistika - má přímý vliv na přidanou hodnotu pro zákazníka, jejím cílem je zvýšit produktivitu, snížit náklady a optimalizovat procesy ve výrobě.

- distribuční logistika - tvoří koncový bod logistického řetězce, kdy je důležité ve správný čas zorganizovat návoz vyrobené produkce do skladu a následně k zákazníkovi.

Procesní přístup v logistice je klasifikován následujícími činnostmi, které jsou pro podnik důležité - zákaznický servis, prognózování poptávky, řízení zásob, logistická komunikace, manipulace s materiálem, vyřizování objednávek, balení, podpora servisu, určení vhodného místa výroby a skladování, pořízování, manipulace s vráceným zbožím, zpětná logistika. (Jurová a kol., 2016, s. 190)

Logistické principy je důležité řídit ve všech činnostech podniku, zdůrazňuje Daněk a Plevný (2009, s. 110).

Podstatnou součástí logistiky je skladování. Skladování představuje tok, ve kterém probíhá výměna vstupů a výstupů mezi výrobcí a zákazníky. Zásoby v podniku rozdělil Sixta a Mačát (2005, s. 132) na výrobní vstupy, které obsahují materiál nebo suroviny a výstupy, které mají charakter hotových výrobků.

Podnik vytváří zásoby a skladuje je z několika důvodů, a to že chce ušetřit na přepravě, využít dodavatelských slev, vytvořit si ochranu před výkyvy, překonat časové a prostorové výkyvy mezi objednávkou a dodávkou.

Sixta a Mačát (205, s. 145) označili za nejčastější chyby, které se při skladování vyskytují:

- zbytečná manipulace,
- plně nevyužitá kapacita skladu,
- nákladná údržba,
- zastaralé způsoby přijímání a odesílání zboží,
- zastaralé způsoby spojené s informačními systémy.

2.3.1 Štíhlá logistika

Štíhlá logistika je metodika, usilující o vytvoření plynulých dodavatelských řetězců s přihlédnutím k plynulému zvládnutí požadavků a zvládnutím konkurenční výhody. (Chromjaková, 2013, s. 49)

Košturiak a Frolík (2006, s. 29) označili za nejčastější druhy plýtvání v logistice:

- špatně načasované zásobování,
- zbytečná manipulace,

- čekání,
- chyby a opravy poruch,
- nevyužitá kapacita,
- nevyužitá schopnost zaměstnanců.

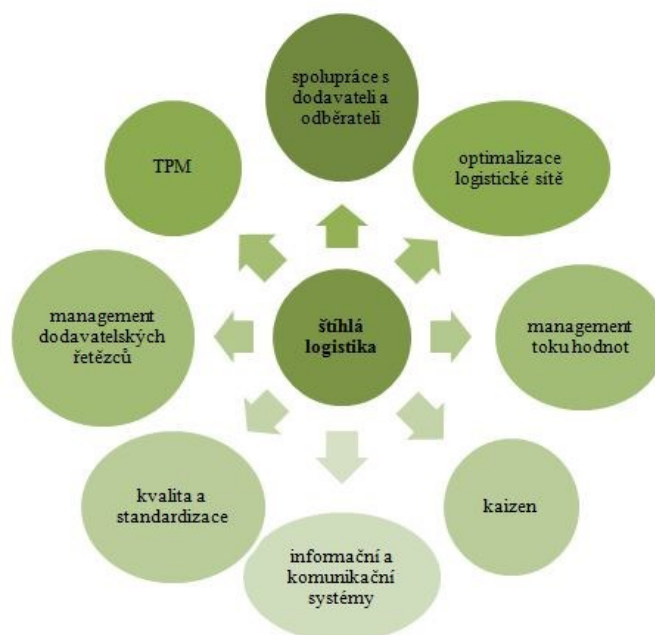
Základním principem štíhlé logistiky je dosažení průběžných dob požadovaných zákazníkem. Koncept štíhlé logistiky vychází z toho, že by měl být objem výroby takový, aby jej byl podnik schopný prodat. Cílem štíhlé logistiky je minimalizace prostojů na přepravní trase a včasné dodání k zákazníkovi.

Princip štíhlé logistiky tkví v hledání příležitostí v nepřidávajících činnostech a ty eliminovat, čímž dojde ke snížení nákladů. Mezi metody, které dokážou tyto činnosti eliminovat lze zahrnout časové analýzy, procesní řízení, ergonomii a simulace. (Šimon a Miller, 2014)

Chromjaková (2013, s. 50) označila za principy štíhlé logistiky:

- správné reakce na požadavky zákazníka s požadovaným časem dodávky,
- standardizace dodavatelskoobdobratelských vazeb,
- mapování toku hodnot,
- motivace pracovníků ke zlepšování logistických procesů,
- vytvoření metrik pro posuzování štíhlé logistiky.

Za prvky štíhlé logistiky Košturiak a Frolík (2006, s. 29) považují, viz Obr. 9.



Obr. 9 Prvky štíhlé logistiky (Košturiak a Frolík, 2006, s. 29)

Jurová a kol. (2016, s. 245) doplňuje, že štíhlá logistika je založena na logistickém managementu, jehož součástí je zajišťování nejkratších průběžných dob výroby a minimalizace zásob

V rámci štíhlé logistiky by společnost měla usilovat o plánování a řízení:

- termínů a objemů dodávek,
- rozhodování v rámci JIT,
- způsob logistických toků,
- používané logistické technologie - např. objednávky online. (Chromjaková, 2013, s. 51)

2.4 Administrativní procesy ve štíhlém podniku

Administrativní procesy jsou součástí každé organizace a řady běžných denních činností, které se ve společnosti vykonávají. Administrativní procesy začínají v době objednávky, doprovázejí proces plánování a končí zaplacením zákazníka nebo případným vyřízením reklamace.

Zuzák a kol. (2009, s. 12) uvádí, že administrativní procesy jsou strukturované a opakující se činnosti vázané na standardizované formuláře a dokumenty, viz Obr. 10.



Obr. 10 Základní administrativní dokumenty v administrativních procesech

(Zuzák a kol., 2009, s. 13)

Administrativní procesy ve firmách oplývají nedostatkem času, podkladů, informací i materiálů, nedostatkem lidské energie a nedodržením termínů. Pouze část společností vnímá, že administrativní proces netvoří pouze personalistika a ekonomika, ale že jde o komplexní podpůrný proces výrobním a prodejním procesům. (IPA, © 2012)

Košťuriak a Frolík (2006, s. 34) řadí administrativní procesy k časově náročným úkonům při tvorbě zakázky či služby a uvádějí nedostatky administrativních procesů:

- Špatná a neefektivní komunikace mezi odděleními, zaměstnanci a počítačovými systémy.
- Komunikační bariéry mezi zákazníky a dodavateli.
- Softwarové problémy.
- Zpožděné vyřizování objednávek.
- Byrokratické úkony.
- Neproduktivní porady.
- Desynchronizace administrativních procesů.
- Používání neaktuálních dokumentů.
- Nedostatečná kvalifikace administrativních pracovníků.
- Neznalost počítačových systémů.
- Nízká produktivita administrativních pracovníků.

Zuzák a kol. (2009, s. 14) doplňuje, že odstraněním nedostatků lze dosáhnout prostřednictvím řízení kvality procesů, díky němuž dojde k přínosům, viz Obr. 11.



Obr. 11 Přínosy řízení kvality procesů (Zuzák a kol., 2009, s. 13)

2.4.1 Štíhlá administrativa

Štíhlá administrativa tvoří nepostradatelnou část štíhlého podniku a koncepce lean. Dnes je běžné zavádění štíhlé administrativy v bankách, obchodech, nemocnicích nebo státní správě. V rámci administrativy je vytvářeno efektivních a stabilních organizačních procesů. Součástí tvoří všechny procesy, které se podílí na vytváření přidané hodnoty pro zákazníka, ale i ty, které hodnotu nepřidávají, ale podporují ji. Cílem štíhlé administrativy je vytvářet krátké průběžné časy zakázek, nízké zásoby, přehledné a bezchybné procesy a vyšší efektivnost administrativních procesů. (Mašín a kol., 2007, s. 24)

Chromjaková (2011, s. 52) dodává, že základním rysem štíhlé administrativy je změna uvažování o procesech cestou štíhlého myšlení.

Štíhlá administrativa je optimální metoda vedoucí k požadovaným výsledkům v různých oblastech. Základní pilíře metody tvoří pilíř vizuální, projektový a objektový. (API, © 2012)

Košturiak a Frolík (2006, s. 34) za hlavní formy plýtvání v administrativě považují:

- nadbytek informací pro zákazníka,
- přeprava zbytečných informací - předkládání dokumentů k podpisu,
- zbytečný pohyb na pracovišti - špatný layout kanceláří,
- čekání a hledání,
- složité postupy a nesprávná práce - směrnice, neznalost softwarových programů, duplicitní zadání úkolů,
- zásoby a nepořádek - na stole, nepřečtené emaily ke zpracování aj.,
- chyby.

Chromjaková (2011, s. 52) doplňuje, že formou plýtvání v administrativních procesech jsou i špatně nastavené body spolupráce mezi nákupem, plánováním výroby, výrobou a expedicí. Špatně přiřazené kompetence a odpovědnosti k jednotlivým procesům, nedisciplinovanost pracovníků a nedostatečné využívání moderních prostředků elektronizace jako intranet, videokonference nebo online komunikace.

Nejnámější metody a nástroje používané k zeštíhlování administrativních procesů shrnul Košturiak a Frolík (2006, s. 35) na Obr. 12.



Obr. 12 Štíhlá administrativa (Košturiak a Frolík, 2006, s. 35)

2.4.2 Pilíře štíhlé administrativy

Pilíře štíhlé administrativy tvoří pilíř vizuální, procesní a objektový, které slouží k identifikaci a eliminaci plýtvání v administrativních činnostech. (API, © 2012)

Vizuální Office Kaizen

Visual Office Kaizen tvoří první pilíř štíhlé administrativy, jehož cílem je identifikace základních druhů plýtvání, a to pouhým zrakem. Podstatnou součástí této metody je 5S, která se aplikuje a zaměřuje na uspořádané, čisté, bezpečné a standardizované pracoviště. Základním úkolem je přímým pozorováním identifikovat jakékoliv nedostatky. (API, © 2012)

Procesní Office Kaizen

Druhý pilíř štíhlé administrativy má za úkol nalézt a eliminovat plýtvání v administrativních činnostech. Zahrnuje procesy, které mají největší přidanou hodnotu a zákazník je za něj ochoten platit, ale i procesy, které přidanou hodnotu nevytvářejí, ale tvoří podpůrnou funkci. Process Office Kaizen hledá způsoby, jak procesy optimalizovat. Aby bylo možné lépe plýtvání odhalit a odstranit jej, používá se vizualizace procesů prostřednictvím procesních analýz a mapováním toku hodnot. (Mašín a kol., 2007, s. 25)

Objektivní Office Kaizen

Třetí pilíř štíhlé administrativy tvoří Object Office Kaizen, který má za úkol samotný proces optimalizovat tak, aby mohl být předložen jednak interním, tak i externím zákazníkům, a to prostřednictvím prezentací, tabulek nebo reportů.

3 ANALYTICKÉ NÁSTROJE ŠTÍHLÉ VÝROBY

V rámci průmyslového inženýrství existuje mnoho analytických nástrojů, které pomáhají tvořit štíhlý podnik, procesy, administrativu či logistiku. Podstatné je, aby byly vybrány metody, které jsou schopny efektivně lean koncept aplikovat ve vybrané společnosti.

Následující podkapitoly se věnují vybraným metodám analytických nástrojů konceptu lean.

3.1 Analýzy času

Analýza času a měření práce tvoří nástroj eliminace plýtvání. Analýzu času a měření práce vidí Vavruška (2015, s. 3) jako systematické postupy a záznamy pracovních činností, které vedou k odhalení nedostatků a zefektivnění práce.

Tomek a Vávra (2007, s. 117) uvádí, že nezbytností je věnovat čas analýze práce, sledovat činnosti, které nejsou efektivní a zjistit, kde se objevuje plýtvání a eliminovat jej a až poté práci měřit. Výsledkem je zjednodušení práce a nový pracovní postup pro danou pracovní činnost, která navíc splňuje ergonomické požadavky práce.

Mašín a Vytlačil (2000, s. 92) dodávají, že při analýze času a měření práce by se náplň pracovní činnosti měla nejprve odhadnout na hrubo, provést kvalifikovatelný odhad, využít dostupných údajů o dané pracovní náplni a provést časová studie.

Výhodou analýzy času a měření práce je její okamžitost. Vavruška (2015, s. 4) tvrdí, že plýtvání a úspory v čase jsme schopni vidět ihned a tato metoda je jednoduchá k implementaci téměř v jakémkoliv oboru.

3.2 Časová studie

Časové studie jsou metody přímého měření spotřeby času za pomoci časoměrného přístroje, například pomocí stopek. Výstupem časových studií jsou data, která se získávají měřením či snímkováním práce. Primárně byly časové studie určeny pro normování práce, ale dnes slouží jako podklad pro zlepšování pracovních procesů a dokážou odhalit činnosti, které nepřidávají hodnotu. Časové studie tvoří přímé měření práce, což je metoda, která se provádí přímo na pracovišti nebo v terénu a podstatné je, že probíhá v reálném čase, kdy je sledován průběh určité práce. Rozlišení časových studií uvádí Obr. 13.



Obr. 13 Časové studie (Křišťák, 2007)

Chronometráž je časový rozbor pracovních procesů. Je to měření času, který je potřebný k určitému pracovnímu úkonu, aby mohly být stanoveny normy či určeno pracovní tempo. Chronometráž je nejpoužívanějším snímkem operace. Je vhodná pro cyklické práce, které se pravidelně opakují. (Křišťák, 2007)

Podle Tomka a Vávrové (2007, s. 115) se pracovní čas pracovníka dělí:

- Normovaný - čas práce a čas zákonných přestávek.
- Nenormovaný - ztráty způsobené zaměstnancem, technické, organizační, vyšší mocí.

3.2.1 Snímek pracovního dne

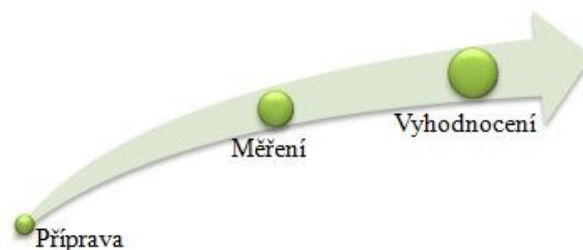
Snímek pracovního dne je jednou z metod kontinuálního pozorování a díky němu, je možné vyhodnotit spotřebu času směny. Je to přímá metoda měření, během ní je pracovník nepřetržitě sledovaný. Jedná se o časovou studii, která lze použít ve výrobní i nevýrobní oblasti. Můžeme tedy vyhodnotit spotřebu času jak u operátora ve výrobě tak i u administrativního pracovníka. (Dlabač, 2015 a Křišťák, 2007)

Mezi nevýhody snímku pracovního dne patří časová náročnost pozorování i zpracování získaných dat. Přímé pozorování v průběhu směny může vyvolávat stres u pozorovaného, popř. i u pozorujícího. Avšak přímý kontakt s pozorovanou osobou dává příležitost objevit plýtvání a další nedostatky. Daňková (2008, s. 22) uvádí, že tato metoda je neoblíbená

ze strany sledovaných zaměstnanců. Je důležité, aby nadřízený svým pracovníkům vysvětlil danou metodiku, a důvod proč se zpracovává.

Postup snímkování

Pracoviště a pracovník, který se bude snímkovat je prvotní úlohou procesu snímkování. Často jsou pro snímkování volena úzká místa, místa, kde bude probíhat reorganizace nebo podezření na nedostatečné využití času pracovníka.



Obr. 14 *Fáze snímkování (Vlastní zpracování)*

Pavelka (2009) definoval následující fáze snímkování, které lze vidět i na Obr. 14:

1. Příprava snímku:

- stanovení cílů,
- určení analýz,
- určení pracoviště a pracovníka.

2. Vlastní měření a zaznamenávání:

- zaznamenávání údajů a dat o pracovišti, zaměstnanci a jeho úkolech a činnostech.

3. Vyhodnocení údajů:

- zhodnocení okolí, samotných výsledků a jiných souvisejících okolností,
- časové zhodnocení sledovaných činností a zpracování výstupů z analýz.

3.2.2 Stínování

Metoda uplatňována především u obchodních či manažerských činností, kdy osoba, která stínuje, pozoruje po předem stanovený časový úsek, zpravidla několik dní, osobu při jeho každodenní práci a prostřednictvím debat a rozhovorů poznává jeho pracovní náplň, dovednosti, zkušenosti, styl rozhodování a řízení. Stínovaný naopak má možnost vyslechnout si jiný pohled na svou práci, často čistý, okolnostmi nezainteresovaný názor na danou pra-

covní náplň. Stínovanému se dostane nového nápadu či myšlenky, jak svou pracovní náplň obohatit či dělat efektivnějším způsobem nebo s lepší technologií a prostředky.

3.3 Interview

Interview tvoří jednoduchou formu získávání informací, které jsou však časově náročné, a to jednak z důvodu přípravy, ale i situace a rozpoložení dotazujícího a dotazovaného. Interview je metoda, kde tazatel pokládá otázky a respondent odpovídá. Je to metodicky vedený rozhovor používaný jako základní výzkumná metoda spočívající v dotazování.

Je několik typů rozhovorů:

- Standardizovaný - zde jsou předem dané neměnné otázky, které jsou jasně formulované a standardizované ve stanoveném pořadí. Je vhodný pro rozhovory, jejichž výstupem bude porovnání získaných informací od pracovníků.
- Nestandardizovaný - oproti standardizovanému rozhovoru, zde je možné zaznamenávat i informace mimo dané otázky. Otázky zde slouží jako orientační body, od kterých se v průběhu rozhovoru může tazatel a dotazovaný odklonit. Jediná část, která by měla být při rozhovoru jasná je cíl, ke kterému se chce tazatel dopracovat.
- Polostandardizované - je kombinací standardizovaného rozhovoru a rozhovoru nestandardizovaného. V jistých oblastech je nutné, aby tazatel položil pevně dané otázky a zjistil příčiny např. pracovního postupu, ale u některých otázek je možné dát pracovníkovi prostor pro doplnění, své myšlenky nebo nápadu. (Mikulaščík, 2007, s. 69)

Tato technika je považována jako jedna z nejspolehlivějších a přináší tazateli mnoho detailních informací k problematice, avšak měla by se používat jako doplňkový nástroj analýz, jelikož může být ovlivněna různými faktory, jak ze strany tazatele, tak respondenta. Respondent může informace zatajit či upravit, což může významně zkreslit celé interview.

3.4 Workshop

Workshop definovali Mašín a Vytlačil (2000, s. 40) jako tvůrčí dílnu orientovanou na rozbor zkoumaného procesu. Cílem workshopu je zefektivnit pracovní postupy a odstranit plýtvání v nejkratším možném čase, a to za přítomnosti několika odborníků. Workshop vychází z moderního průmyslového inženýrství, jehož úkolem je zvýšit produktivitu práce za využití nefyzických investic, obzvláště v oblasti organizace práce a pracovních postupů.

Gemba workshop je založen na vzájemné spolupráci všech zainteresovaných členů při řešení problémů s cílem nalezení efektivního řešení na bázi týmové práce. Týmová práce přispívá k rozvoji a stimulaci potenciálu, kreativity a talentu zaměstnanců. (Vytlačil a Mašín, 2000, s. 142)

Ve workshopu hlavní roli sehrává moderátor, který je i koordinátorem a jeho znalosti z průmyslového inženýrství by měly být na úrovni odborníka. Vytlačil a Mašín (2000, s. 45) seskupili 10 fází workshopu:

- příprava workshopu,
- zahájení workshopu,
- analýza současného stavu,
- definice plýtvání,
- návrhy na zlepšení,
- ověření realizovatelnosti,
- brožura opatření,
- implementace opatření,
- prezentace výsledků,
- controlling opatření.

Výsledkem workshopu by měly být podněty ze strany vlastníků procesů či managementu, benchmarking, výsledky sledovaných ukazatelů. (Vatlačil a Mašín, 2000, s. 46)

3.5 Management toku hodnot

Je často posuzováno, co ovlivňuje hodnotu produktu či služby a názory se liší. Je důležité však nezapomenout na náklady, které hodnotu pro zákazníka zvyšují, ale i na ty, které zvyšují pouze cenu. Management toku hodnot je zaměřený na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Dle Mašína (2003, s. 9) je to vědní obor využívající nástroje a techniky orientované na inovace a maximalizaci hodnot pro zákazníka. Košturiak (2006, s. 43) doplňuje, že management toku hodnot analyzuje procesy, zaznamenává toky i komunikaci, identifikuje i eliminuje plýtvání. Tento nástroj odhalující plýtvání lze použít ve výrobě, logistice, ale i v administrativě.

Je důležité sledovat:

- Čas, kdy je přidaná hodnota přidávána.
- Průběžná doba, po kterou produkt vzniká.

- Poměr času přidávání hodnoty a průběžné doby.
- Počet procesních kroků, kdy vzniká hodnota.
- Celkový počet procesních kroků.

Dle Mašina (2003, s. 16) management toku hodnot představuje metodu, která je schopná eliminovat aktivity, které nepřidávají hodnotu, strategii zlepšování, která spojuje top management s potřebami pracovníků, proces plánování a propojování výhod lean a proces spojování lidí, technik lean, ukazatelů a reportingu jako nástroje k vytvoření štíhlé společnosti.

Pro analýzu v rámci managementu toku hodnot se využívá metoda Value Stream Mapping (dále VSM) přeloženo mapování toku hodnot.

3.5.1 Mapování toku hodnot

Původ mapování toku hodnot patří do společnosti Toyota a tvoří součást filozofie štíhlého podniku. (Jurová, 2011, s. 221)

Chromjaková a Rajnoha (2011, s. 51) dodávají, že VSM slouží k zobrazení skutečného stavu procesních kroků. Metoda umožňuje identifikovat ztráty a identifikovat příležitosti k zeštíhlování podnikových procesů směrem k jejich efektivnosti a výkonnosti. Cílem je sledovat proudění materiálů, informací od dodavatele k zákazníkovi a zakreslit jej ve formě obrázkového reprezentanta, identifikovat klíčové otázky a problémy a zakreslit budoucí stav, tedy tok služby či materiálu v budoucnosti.

Jurová (2011, s. 222) doplňuje, že výsledkem je návrh budoucího stavu, který vede k odstranění plýtvání.

V praxi jsou využívány mapy toku hodnot, které slouží jako komunikační nástroj pro plánování a řízení změn.

Dle Chromjakové a Rajnohy (2011, s. 58) mezi nejčastější mapované procesy, patří ty které:

- způsobují problémy,
- jsou časově, materiálově nebo nákladově náročné,
- dotýkají se zaměstnanců,
- mají přímý vliv na požadavky zákazníků,
- mají největší potenciál ke zlepšení.

Za základní metriku v rámci mapování toku hodnot považuje Chromjaková a Rajnoha (2011, s. 58) index přidané hodnoty (VA – index), který dává do poměru dva klíčové ukazatele, a to čas, kdy je produktu přidávána hodnota a celkovou průběžnou dobu za kterou produkt vzniká.

Další metriky používané v rámci mapování toku hodnot jsou VA time nebo NVA time.

Cílem hodnotících metrik je zhodnocení toku hodnot, jeho vizualizace a získání komplexního pohledu na tok hodnot, zeštíhlení a zvýšení výkonnosti podnikových procesů.

4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů tvoří logicky a strategicky promyšlený přístup, který slouží k řízení toho nejdůležitějšího v podniku, tedy lidí. (Armstrong, 2003, s. 3) Lidský kapitál tvoří nejdůležitější složku celého podniku. Řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co se týká zaměstnání v podniku a zahrnuje jak osobní rozvoj, pracovní rozvoj nebo rozvoj sociální, doplňuje Koubek (2011, s. 14)

Dvořáková (2012, s. 4) uvádí, že řízení lidských zdrojů je soubor určitých politik, postupů a zásad, které v praxi používají ty nejúspěšnější podniky a tyto zásady jim přinesly výsledky. Koubek (2011, s. 14) tvrdí, že řízení lidských zdrojů je součástí každodenní náplně práce zaměstnanců, kteří vykonávají vedoucí pozice už na těch nejnižších stupních.

Urban (2013) vidí hlavní úkoly řízení lidských zdrojů v optimalizaci počtu zaměstnanců a pracovních sil, formování pracovních skupin, práci na sociálním rozvoji a dodržování zásad lidských práv a legislativy.

Mezi nejdůležitější činnosti v rámci řízení lidských zdrojů považuje Koubek (2015, s. 20):

- správné definování pracovních úkolů pracovníkům,
- analyzování pracovních pozic pro zjišťování jejich potřeby,
- správné rozmístění zaměstnanců na vhodnou pracovní pozici,
- motivaci pracovníků,
- spravedlivé a motivující odměňování,
- vzdělávání a profesní rozvoj,
- bezpečnost na pracovišti.

Úspěch společnosti tkví ve vědomosti, jak kvalifikované a vzdělané pracovníky má a umění s nimi zacházet a jednat. (Armstrong, 2007, s. 18) Je důležité, aby společnost neměla problém s komunikací a uměla své zaměstnance zapojovat do rozhodování a delegování. Právě v práci obchodního zástupce je komunikace klíčová, ať už ve vztahu k zákazníkům nebo i ke společnosti. Jeho míra motivace je přímo závislá na úspěchu společnosti, a proto už od prvního kroku, tedy výběru obchodního zástupce je klíčové znát, jakým směrem se chce společnost ubírat, definovat si své rezervy a nedostatky, určit si koho společnost potřebuje, co může nabídnout a co od pracovníka očekává, jak bude obchodního zástupce motivovat, hodnotit a odměňovat. Společnost by měla docílit optimální rovnováhy,

aby bylo dosaženo spokojenosti jak na straně pracovníků, zainteresovaných osob i samotné společnosti.

4.1 Profil obchodního zástupce

Dle národní soustavy povolání obchodní zástupce (dále OZ) zajišťuje odborné práce v nákupu a odbytu výrobků nebo služeb dle potřeb firmy, obchodních závazků a požadavků zákazníků.

Pracovní činností obchodního zástupce je prodej zboží, analýza a segmentace trhu, marketingový průzkum, podpora prodeje, vedení lidí a práce v týmu, styk se zákazníky a péče o ně, reporting, odborná znalost zboží, prezentace.

Obchodní zástupce by měl v rámci svých měkkých dovedností umět spolupracovat, kreativně přemýšlet, ovládat obchodní komunikaci, být flexibilní, samostatný, schopný řešit problémy, plánovat a organizovat práci, mít aktivní přístup a schopnost se neustále učit a vzdělávat. (NSP, © 2016)

Mezi odborné dovednosti obchodního zástupce lze zahrnout:

- uzavírání obchodních smluv,
- obchodní vyjednávání s dodavateli,
- obchodní vyjednávání s odběrateli,
- jednání se zákazníkem,
- zpracovávání předběžných i konečných kalkulací nákladů a cen,
- projednávání a uzavírání objednávek i smluv s obchodními partnery,
- vyřizování stížností a reklamací,
- komunikace při styku s klienty a zákazníky.

Dle Bureše (2004, s. 10) existuje několik vlastností, které musí obchodní zástupce ovládat:

Iniciativa - je motorem obchodního jednání a je důležité, aby se projevila v aktivním přístupu, ve vlastních nápadech a v samostatném jednání.

Úsudek - je podstatné, aby se obchodní zástupce držel racionálního chování a abstraktního myšlení, asertivity a nepodléhal nenadálým emocím.

Sebevědomí - vyvěrá ze znalosti sebe sama, svých možností a vlastní odolnosti. Zdravé sebevědomí vnáší do obchodních jednání klid.

Cit pro obchod - představuje umění vcítit se do situace zákazníka a vycítit obchodní příležitost.

Přímočarost a upřímnost - takto smýšlející obchodní zástupce se podvědomě ztotožňuje se zájmy firmy, vstřícně se staví k zájmům zákazníka, je loajální ke společnosti a má pochopení pro zákazníka.

Radost z uzavřeného obchodu - tento konstruktivní pocit přináší obchodnímu zástupci povznášející pocit naplnění potřebou své osoby a je důležitý pro motivaci k další práci.

Obchodní jednání je proces výměny informací, jehož vyvrcholením je pozitivní nebo negativní rozhodnutí, proto se musí obchodní zástupce držet zásad prodejních technik.

Lyková (2002, s. 151) za základní prodejní techniky obchodních zástupců označila:

- Vyhledávání a posuzování zákazníků - doporučení stávajících zákazníků, databáze, vlastní průzkum a vyhledávání.
- Příprava k navázání kontaktu - shromáždění informací o společnosti, volba vyjednávací strategie, oslovení člověka podílejícího se na koupi, vyjednávání či rozhodnutí.
- Navázání kontaktu s potenciálním zákazníkem - oslovení, příprava materiálů či prezentace, vhodná forma vystupování, příprava oděvu, časový plán.
- Prezentace - prezentace nabídky a zjištění, co zákazník potřebuje.
- Zvládnutí námitek zákazníka - odborné dotazy.
- Uzavření obchodu - vyhotovení objednávky, kalkulace ceny, dojednání termínu a způsobu dodání, způsob platby, poprodejní služby a servis.
- Poprodejní činnost - reklamace, dotazy prodávajících aj.

Jelikož se prostředí v uplynulých letech změnilo i v rámci obchodování a zákazníci jsou informovanější, chytřejší a agresivnější ve svých požadavcích vyvolává to tlak, aby obchodní zástupci byli univerzálnější a více se soustředili na psychologii prodeje. (Nachtigalová, 2016)

Obchodní zástupce by se měl vyvarovat při obchodním jednáním pomluvám konkurence, přílišného tlačení a přesvědčování zákazníka, uvádění klamavých cen, vytáček a neslušného či agresivního jednání. (Podnikatel.cz, © 2011)

Obchodní zástupce reprezentuje společnost na venek. Svým vzhledem, jednáním, chováním i přístupem. Je tedy důležité na tyto pracovní pozice vybírat vhodné adepty, aby spo-

lečnost na trhu působila seriózně, slušně a byla konkurenceschopná nejen díky svému produktu či službě.

Mezi základní personální činnosti Koubek (2011) zahrnul vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, motivaci, odměňování, vzdělávání, rozvoj a péči o pracovníky. V následujících podkapitolách budou rozebrány části, které jsou nejpodstatnější pro úspěšný výběr nových obchodních zástupců.

4.2 Získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců

Cílem úspěšného získávání a následného výběru zaměstnanců je, aby byl vhodný uchazeč vybrán ve správný čas a s vynaložením co nejmenších nákladů. (Koubek, 2011, s. 66)

Získávání zaměstnanců

Kaesler (2013, s. 29) doplňuje, že získávání zaměstnanců se dělí:

Interní - v rámci interního výběrového řízení může být nabídka volného pracovního místa vypsána v rámci společnosti, povýšením či přeložením nebo odbornou přípravou. Výhodou interních výběrových řízení je malá nákladnost, relativně krátký časový interval obsazení pracovního místa a větší pravděpodobnost obsazení pracovního místa vhodným uchazečem.

Externí - pracovníci přicházející z venčí mohou být pro společnost novým impulsem, který lze získat inzercí, z úřadu práce, prostřednictvím personální agentury, na veletrzích pracovních příležitostí nebo doporučením. Mezi výhody externího výběru patří, že je zde větší možnost výběru, zaměstnanec na začátku podává lepší výkony a přináší do společnosti nový impuls, naopak je delší proces adaptace, větší riziko výběru nevhodného pracovníka a snížení know-how. (Kaesler, 2013, s. 29)

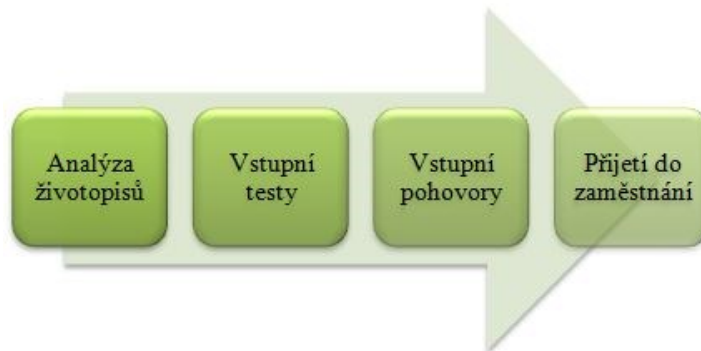
Do podvědomí českých společností se dostává employer branding, což je tvorba firemního jména prostřednictvím zaměstnanců. Společnosti, si uvědomují, že právě zaměstnanci jsou schopni tvořit její jméno na trhu, proto je vhodné se metodami získávání a výběru nových zaměstnanců zabírat zcela na místě. (Hansen Čechová, 2016)

Výběr zaměstnanců

Hlavním úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, bude vyhovovat požá-

davkům v rámci týmu i organizace a má potenciál k rozvoji. Dle Koubka (2007, s. 166) je důležité brát při výběru v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazečů, jejich potenciál a flexibilitu odpovídající danému pracovnímu místu.

Kaesler (2013, s. 36) určil fáze výběru zaměstnanců, viz Obr. 15.



Obr. 15 *Fáze výběru zaměstnanců (Kaesler, 2013, s. 36)*

Nejdůležitější dokument, který zaměstnanec předkládá je životopis, který udává obraz toho, co uchazeč studoval a jak se vyvíjela jeho kariéra. Zaměstnavatel si dále může vyžádat dokumenty jako je osobní dotazník, kopie ukončeného studia, kopie certifikátů, pracovní posudky, reference nebo dosažené úspěchy. (Dvořáková, 2012, s. 150)

Kaesler (2013, s. 37) uvádí, že po analýze životopisů následují tři možnosti:

- vhodní uchazeči jsou přizváni k pohovoru,
- relativně vhodní uchazeči jsou přizváni k pohovoru v případě potřeby,
- nevhodným uchazečům je žádost zamítnuta.

Druhou fází je testování, při kterém se ověřují mentální nebo specifické dovednosti uchazečů. Testování může probíhat písemnou formou, vypracováním určité práce, ověřováním reakcí v daných situacích nebo prostřednictvím assesment center. (Dale, 2007, s. 50)

Třetí fází je vstupní pohovor, který slouží k tomu, aby se ověřily předchozí dojmy na základě dokumentů a testu uchazeče. Na základě pohovoru se zjišťuje, jak umí daný uchazeč komunikovat, jak se projevuje a jak celkově působí.

Jobber a Lancaster (2001, s. 294) uvádí, že při výběru obchodních zástupců jsou nejdůležitější komunikační dovednosti, síla osobnosti, rozhodnost, inteligence, motivace, znalost produktu, vzdělání, vzhled, smysl pro obchod, poctivost, ctížádost, empatie, sebedisciplína, adaptabilita a přesvědčivost.

Přijetí do zaměstnání

Pokud uchazeč úspěšně projde všemi fázemi je přijat do zaměstnání. Je nutné, aby byl uchazeč informován telefonicky, ale vždy i písemně o rozhodnutí s žádostí o potvrzení přijetí pracovního místa. (Koubek, 2011, s. 116) Uchazeč se zaměstnancem stává v okamžiku podpisu smlouvy, doplňuje Kaesler (2013, s. 39).

V několika prvních dnech by nový zaměstnanec měl být bezpečnostně proškolen, zaučen, přijat do týmu a zaškolen na danou pracovní pozici. (Dale, 2007, s. 165)

4.3 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a vyšší úkoly. (Armstrong, 2007, s. 462)

Koubek (2007, s. 254) doplňuje, že vzdělávání pracovníků zahrnuje přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, zvyšování použitelnosti pracovníků, rekvalifikační procesy, formování jak kvalifikačních znalostí člověka, tak i jeho osobnosti.

Bláha, Kaňáková, Mateiciuc (2005, s. 188) rozdělují vzdělávání na metody používané na pracovišti a metody používané mimo pracoviště.

Mezi metody na pracovišti Koubek (2011, s. 150) zahrnul instruktáž pro výkon práce, mentoring, koučování, counselling, asistování, pověření úkolem, rotaci práce a porady. Armstrong (2007, s. 469) uvádí metody vzdělávání mimo pracoviště, a to přednášky, semináře a e-learning.

Dle Hermanové (2015, s. 38) by se obchodní zástupci měli vzdělávat v následujících oblastech:

1. Efektivní komunikace - umění aktivní komunikace, prezentace, neverbální komunikace, asertivní vyjednávání, sebereflexe.
2. Týmová spolupráce a sdílení informací - podpora sdílení informací, umění pracovat se zpětnou vazbou, budování pozic v týmu, spolupráce a komunikace v týmu.
3. Kreativita a flexibilita - schopnost aktivního vyhledávání příležitostí, metody práce dle aktuálních potřeb, inovativní myšlení.

4. Výkonnost a samostatnost - stanovení cílů, plánů, postupů a metod k dosažení cílů, optimalizace pracovních postupů, time management, právní povědomí.
5. Znalost produktu a trhu - odborné produktové znalosti, umění vyzdvihnout a porovnat produkt, typologie zákazníka, umění obchodních taktik.
6. Prodejní dovednosti - zásady efektivní komunikace a prezentace, prodejní rozhovor, rozvoj vztahů se zákazníky.
7. Technická způsobilost - práce s MS Office, interními IS, intranetem, osobní automobil, administrativní práce a reporting.

4.4 Motivování

Motiv je důvod pro to, aby člověk něco udělal. Pokud chtějí manažeři umět stimulovat své lidi, měli by nejprve vědět, co jejich podřízené motivuje. Mezi nejběžnější motivy se zahrnují peníze, uspokojování sociálních potřeb, jako je pocit sounáležitosti, být pochválen, být za svou práci doceněn, důvěra, spravedlivost, ohleduplnost, pocit uspokojení a výzvy na nové pracovní úkoly. (Armstrong, 2009, s. 115)

Motivace je hnací síla mnohých pracovníků a může být:

- Vnitřní - jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí.
- Vnější - to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni, tvoří ji odměny, pochvaly, ale také i kritika či disciplinární řízení. (Armstrong, 2007, s. 221)

V práci obchodních zástupců je motivace neustále snižována každodenně opakujícími se odmítavými reakcemi kupujících. Cílem je motivovat obchodní tým individuálně a vytvořit takové podmínky, které budou obchodní zástupce motivovat samy.

Za nejdůležitější motivační faktory obchodních zástupců Jobber a Lancaster (2001, s. 313) považují:

- individuální schůzky s nadřízeným, diskuse o kariéře i pracovních problémech,
- povýšení za zásluhy, ne za vyhořelého kolegu,
- účast při stanovování plánovaného objemu prodeje,
- schůzky obchodních zástupců,
- soutěže a konkurence,
- auto za vyšší obrát a jiné hmotné výhody.

4.5 Hodnocení

Zaměstnanci by měli být pravidelně hodnoceni, jelikož zaměstnavatel tak získává podklady pro rozhodování ohledně výše platu, povýšení nebo potřebě propouštění. (Kaesler, 2013, s. 81)

Koubek (2011, s. 124) rozděluje hodnocení zaměstnanců na neformální, které probíhá během plnění úkolů pracovníka, kde nadřízený pracovníka chválí nebo kritizuje a hodnocení formální, které by mělo probíhat standardizovaně a přistupovat ke každému zaměstnanci jednotně a objektivně. K výhodám formálního hodnocení patří, že lépe rozpoznává silné stránky pracovníka, vyvíjí větší tlak na výkon pracovníka, umožňuje lépe rozpoznat nedostatky a potřeby dalšího vzdělávání pracovníka a přispívá ke zvyšování pracovní morálky.

Hodnocení může pomoci zlepšit motivaci obchodních zástupců a schopnosti prodejce. Hodnocení může ukázat slabá místa, která mohou vést k vytvoření kompenzačního plánu, který podpoří další obchodní zástupce z týmu. Hodnocení poskytuje informace, které ovlivňují klíčové oblasti rozhodování manažera prodejce. Pro hodnocení je důležité stanovit měřítko výkonu, a to motivaci, školení, dosažení cílů a kompenzaci, které bude závislé na prodejním rozpočtu, ze kterého bude skutečný výkon hodnocen.

Pro hodnocení obchodních zástupců se používají především:

- zprávy z jednání a zprávy o výsledcích prodeje,
- porovnávání obchodních zástupců v rámci týmu - je možné pokud mají obchodní zástupci, alespoň přibližné podmínky v terénu,
- porovnání současné a minulé úrovně prodeje ve stejné oblasti,
- hodnocení obchodních zástupců vlastními zákazníky.

Existuje několik měřítek výkonu obchodních zástupců Jobber a Lancaster (2001, s. 382) uvádějí:

- Poměr objednávek a nabídek = počet objednávek/počet cenových nabídek.
- Tržba na počet návštěv.
- Průměrná hodnota objednávky = tržba/počet objednávek.
- Poměr úspěšnosti u potenciálních zákazníků = počet nových zákazníků/počet navštívených potenciálních návštěv.
- Průměrný podíl na zisku na objednávku = vytvořený zisk/počet objednávek.

4.6 Odměňování a zaměstnanecké benefity

Nejčastější formou odměňování je mzda, což je suma vyplácená za práci konanou zaměstnancem, který je v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je podnikatelským subjektem. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 241)

Armstrong (2009, s. 115) uvádí, že mzda je velice důležitý faktor při výběru zaměstnavatele a zaměstnanci k ní přihlížejí, když stojí před rozhodnutím, zda z firmy odejít.

Lyková (2002, s. 110) uvádí, že odměňování obchodních zástupců je několik:

1. Systém na základě pevné mzdy - systém je postaven na vyplácení pevně stanoveného platu, který je doplněn o cestovní náhrady, používání firemního auta a další nepatrná část je vyplácená jako provize či bonus. Tento plat je efektivní tam, kde je důležitá informační činnost obchodních zástupců v terénu, v oblasti průmyslu a technické odbornosti nebo pokud danou oblast obhospodařuje celý tým, např. farmacie, IT, elektronika aj.
2. Mzda na základě prodejních výsledků - zde se mzda skládá z fixní mzdy a pohyblivé složky, která je závislá na prodejních výsledcích. Nejčastější procentuální rozdělení je 70:30. Dále mohou být ke mzdě přidány bonusy a odměny za mimořádné výsledky aj.
3. Další způsoby oceňování obchodních zástupců - ocenění, postavení, postup, výhra v soutěži, uznání.

Koubek (2011, s. 157) doplňuje, že odměňování v moderním pojetí personalistiky, kromě mezd zahrnuje: zaměstnanecké benefity, povýšení, vzdělání, uznání, pozvání na oběd či večeři, pověření důležitým úkolem, pověření vedením lidí, přátelské vztahy na pracovišti nebo pružná pracovní doba.

Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity tvoří až třetinu nákladů na zaměstnance. Slouží jako výhody osobním potřebám pracovníků a jsou nástrojem zvyšování jejich loajality. Zaměstnanecké benefity jsou často používány spíše jako konkurenční tah oproti jiným firmám, jelikož dnes je pouhá mzda nezajímavá pro uchazeče o místo a uchazeč se zajímá i o výhody, které obdrží, když do zaměstnání nastoupí. (Armstrong, 2009, s. 386)

Jobber a Lancaster (2001, s. 290) uvedli, že obchodní zástupce nejvíce na společnosti přitahuje, viz Tab. 2.

Tab. 2 Co nejvíce přitahuje OZ a čeho si nejvíce cení
(Jobber a Lancaster, 2001, s. 290)

Nejpřitažlivější aspekty pro OZ	v %	Nejvíce ceněné aspekty pro OZ	v %
Způsob práce	60	Nezávislost	40
Nezávislost a svoboda	13	Výdělek	18
Výdělký	12	Možnost poskytovat službu	14
Status firmy	5	Svoboda	11
Kvalita školení	4	Jednání s lidmi	8
Možnost kariérního růstu	2	Uspokojení z práce	6
Profesní status	2	Status	3
Uzavřený okruh lidí	2	Vyhledky na povýšení	1

Při zaměstnávání obchodních zástupců, musí zaměstnavatel brát v potaz, že tyto osoby jsou pro společnost nákladné. Nad rámec vyššího platu a odměn se poskytuje obchodnímu zástupci osobní automobil, mobilní telefon, notebook či tablet, cestovní náklady.

Mezi další zaměstnanecké benefity Armstrong (2009, s. 383) zahrnul:

- stravenky,
- pružná pracovní doba,
- příspěvky na penzijní či životní pojištění,
- sick days,
- vyšší odstupné,
- podnikové půjčky,
- dny dovolené navíc,
- mimořádné volno,
- 13. a 14. plat,
- stravování na pracovišti,
- slevy na podnikové výrobky či služby,
- automobil nebo mobil k osobním účelům,
- občerstvení na pracovišti,
- teambuildingové akce.

5 INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE PRO PRÁCI OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE

Klíčovým nástrojem každodenní práce obchodního zástupce je práce s informačními technologiemi, využívání komunikačních technologií i softwarových programů, které umějí urychlit, usnadnit, standardizovat a kontrolovat procesy, které obchodní zástupce v rámci své denní činnosti provádí.

Informační systém definoval Molnár (2000, s 29) jako soubor lidí, prostředků a metod, které zabezpečují sběr, přenos, zpracování, uchování dat za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systému řízení. Sodomka (2006, s. 248) doplňuje, že právě lidé pomocí dostupných technologických prostředků a stanovené metodologie zpracovávají podniková data a vytvářejí z nich informační a znalostní bázi organizace sloužící k řízení podnikových procesů, manažerskému rozhodování a správě podnikové agendy.

Informační systémy Sodomka (2006) rozdělil dle holisticko-procesního pohledu:

- ERP (Enterprise Resource Planning) - řízení vnitřních podnikových procesů.
- CRM - (Customer Relationship Management) – řízení vztahů se zákazníky.
- SCM - (Supply Chain Management) – řízení dodavatelského řetězce.
- MIS – (Management Information System) – řízení podniku na taktické úrovni.

ERP

Je informační systém pro plánování podnikových zdrojů, pro správu a koordinaci všech zdrojů, pracovišť a funkcí business sféry prostřednictvím sdílených datových úložišť. ERP systémy umožňují řídit široký rozsah aktivit, jsou nástrojem snižování nákladů a zefektivňování celého reprodukčního procesu, umožňují manažerům přijímat kvalifikovanější rozhodnutí. ERP ovlivňuje podnikové procesy, které podporuje a v mnoha případech automatizuje. Mezi nepoužívanější ERP systém v podnicích patří SAP.

ERP systém je schopný automatizovat a integrovat podnikové procesy, sdílet data i postupy a dále je standardizovat přes celý podnik. Vytvářet a zpřístupňovat data v reálném čase. ERP je schopný vytvořit celostní přístup k řízení podnikových procesů za podpory informačního systému s ohledem na podnikovou strategii. (Sodomka, 2006, 250)

SCM

Představuje soubor nástrojů a procesů, které slouží k optimalizaci řízení. Je schopen maximalizovat efektivitu provozu celého dodavatelského řetězce s ohledem na koncového zákazníka. V rámci SCM se může zákazník podílet na tvorbě výrobku, informovat se o stavu objednávky a sledovat celý její průběh.

MIS

Manažerský informační systém, který sbírá data z ERP, CRM a SCM systému a na jejich základě poskytuje informace pro rozhodovací proces podnikového managementu. Zahrnuje informační vrstvu obchodní, logistickou, účetní, marketingovou, personální nebo controllingovou.

5.1 Řízení vztahu se zákazníky

CRM představuje proces, ve kterém společnost maximálně využívá informace o zákaznících s cílem zvýšit jejich loajalitu, udržet si je dlouhodobě ziskové a předvídat jejich jednání. CRM může probíhat formou emailové komunikace, diskusí nebo call centra.

CRM procesy patří k nejčastějším procesům v rámci obchodního cyklu, kam spadá:

- řízení kontaktů,
- řízení obchodu,
- řízení marketingu,
- servis.

CRM systémy jsou schopny zabezpečit online přístupy k informacím a zajistit zákazníkovi okamžitou reakci, udržení kvality a funkcí nabízených produktů a služeb, vytvořit si cenovou nabídku, nechat rozhodovat zákazníka, predikovat vývoj trhu a obchodní činnost. (Sodomka, 2006, s. 256)

Výhody systémů CRM pro obchodní zástupce:

- správa návštěv, telefonních rozhovorů či emailů,
- správa interních obchodních porad,
- připomínkování a online kalendář,
- analýzy kampaní. (Minerva, © 2013)

5.2 Automatizace obchodních činností

Manažerský koncept zaměřený na podporu obchodních činností se nazývá SFA, která dokáže zredukovat přebytečnou administrativu, zvýšit produktivitu jednotlivých aktivit. Sodomka (2006, s. 262) uvádí, že k automatizaci obchodních činností se musí přistupovat individuálně.

SFA funguje na principu klient/server a je propojitelný s ERP či jiným CRM systémem, podporuje bezdrátové technologie i v rámci vzdálených serverů. Součástí SFA je i komplexní řízení objednávkového procesu, sběr dat a řízení servisních služeb v terénu. V rámci SFA lze tvořit reporting, lze kontrolovat polohu i činnost obchodních zástupců v terénu v různých zobrazeních. Výhodou SFA je, že šetří čas obchodním zástupcům, jelikož reporting zpracovává během práce v terénu, nikoliv nad rámec své pracovní doby.

Programy SFA dokážou zobrazit informace o zákaznících, produktech, skladových zásobách přímo v terénu. Obchodní zástupce je schopen zpracovat a odeslat objednávku z místa působnosti, zpracovat sestavy o objednávkách a komunikovat online se společností v rámci řešení reklamací a jiných požadavků. (Minerva, © 2013)

Výhody automatizace obchodních zástupců:

- zvýšení produktivity,
- zjednodušení administrativních činností,
- automatizace knihy jízd, objednávek či evidence nákladů,
- sjednocení práce a sdílení dat,
- zrychlení toku informací,
- efektivní využívání informací,
- kontrola. (Minerva, © 2013)

Na trhu existuje celá řada společností, které poskytují individuální tvorbu CRM a SFA na podporu činností a procesů obchodních zástupců např. K2, SAP, MibixC2M, Atlas consulting, Isio, Vario, aj., které nabízejí různé verze a typy, pro zákazníky např. CRM free, CRMplus, Hypos, Orax, SmartCRM aj. Vždy je však nejvhodnější sestavení programu na míru, individuálně, dle potřeb společnosti.

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V posledních letech je vyvíjen stále větší tlak nejen na potřebu kvalitních a kvalifikovaných obchodních zástupců, ale vzhledem k dynamičnosti dnešní doby i na rychlost a kvalitu nabízených výrobků i služeb. Cesta, jak tyto aspekty spojit je přenést prvky zeštíhlování procesů z výroby i do administrativních a logistických činností, a to i u obchodních zástupců tak, aby bylo docíleno zeštíhlení a efektivity jednotlivých procesů i celé společnosti.

Při určení jednotlivých procesů, jejich reorganizaci, odstranění plýtvání ve všech směrech a přijetí filozofií lean, je podnik schopen dosáhnout nižších nákladů, vyššího zisku a hlavně větší produktivity práce nejen obchodních zástupců, ale všech zainteresovaných osob, které s obchodními zástupci spolupracují.

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy vztahující se k obecnému pojetí procesů, metodologie lean a řízení lidských zdrojů.

Byly definovány základní položky členění průmyslového inženýrství a procesů. Bylo uvedeno členění procesů. Dále byl definován štíhlý podnik se svými hlavními vlastnostmi. Součástí je i popis štíhlé logistiky a administrativy, která je pro diplomovou práci stěžejní.

V další části byly definovány analytické nástroje štíhlé výroby, které tvoří teoretické východisko pro praktické uplatnění metod v rámci práce jako je časový snímek dne či management toku hodnot.

Poslední část byla věnována řízení lidských zdrojů, jelikož právě správný výběr a stabilita pracovního týmu jsou klíčové pro fungování společnosti, konkrétně obchodního týmu. V závěru jsou teoreticky představeny informační a komunikační technologie, které by měly být součástí a pomocníkem v každodenní práci úspěšného obchodního zástupce.

Informace byly čerpány z odborných literárních pramenů, odborných periodik zabývajících se průmyslovým inženýrstvím, metodologií lean, řízením lidských zdrojů a odborných internetových zdrojů.

Teoretická část je podkladem pro následující praktickou část, která je zpracovávána na základě podkladů a informací o vybrané společnosti. Na základě teoretické části je prováděna analýza současného stavu procesů obchodního oddělení, konkrétně v oblasti administrativy a logistiky, ze které je navržen logistický koncept procesů obchodního oddělení s využitím metod štíhlé administrativy ve vybrané společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola popisuje vybranou společnost, konkrétně jaká je její působnost, čím se zabývá, jaký je její profil a vysvětluje její organizační strukturu. Kapitola popisuje podnikatelské prostředí, prozrazuje plány i cíle do budoucna.

6.1 Profil společnosti

Vybraná společnost je společností s ručením omezeným. Společnost využívá pro svou činnost jednak svůj celý název, ale i obchodní značku, která je nejčastěji používaná v názvech minerálních a bylinných doplňků stravy a léčiv, jejichž výrobou se společnost zabývá. Dle dělení CZ-NACE se společnost řadí do skupiny 21 - Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků.

Společnost vznikla v roce 1996 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Ostravě, kde společnost dodnes sídlí. Základní kapitál společnosti tvoří 1 000 000 Kč. Společnost má tři společníky, kteří mají hlasovací pravomoc rozdělenou na 60 %, 20 % a 20 % hlasů. Statutárním orgánem ve společnosti je jednatel, který je pouze jeden. (Vnitropodnikové materiály, 2016)

V roce 2015 společnost prošla razantní změnou, kdy odkoupila svého primárního výrobce a proběhla fúze společností.

Hlavní činností společnosti je výroba a distribuce minerálních a bylinných léků a doplňků stravy, poradenská, konzultační a vzdělávací činnost zaměřena na odbornou i laickou veřejnost. Společnost provozuje od roku 2008 svou školu, prostřednictvím které pořádá semináře v rámci celé České republiky a Slovenska, organizuje konference a setkání odborníků z praxe, podílí se na vědě a výzkumu z oblasti své činnosti. Od roku 2012 se společnost věnuje i vzdělávání laické veřejnosti.

Společnost se za dobu své působnosti na českém trhu vypracovala k předním distributorům ve své oblasti. Ve svém portfoliu společnost zahrnuje 62 léků a potravinových doplňků registrovaných u Státního ústavu pro kontrolu léčiv.

6.2 Organizační struktura firmy

Hlavní řídicí jednotkou společnosti je její ředitel, jednatel a majitel. Ředitel se díky své odbornosti věnuje i lektorské činnosti. Společnost se momentálně dělí na 6 oddělení, a to výrobní a distribuční, marketingové, vzdělávací, obchodní, ekonomické a provozní.

Společnost má celkem 44 stálých zaměstnanců a několik osob pracujících na dohody o provedení práce. Mezi nejdůležitější zaměstnance společnosti patří manažer výroby, který se stará o výrobu i distribuci, dohlíží na jejich plynulý a bezproblémový provoz, zpracovává kalkulace, rozpočty, vybírá a nakupuje suroviny, má na starosti certifikace, stará se o inovaci strojů i výrobních postupů. Deleguje své zaměstnance a za výrobu je odpovědný. Další významnou osobností společnosti je PR manažerka se svým týmem. Zajišťují odbornou publikační činnost, mají na starosti marketingové strategie firmy, navrhují reklamní kampaně, starají se o marketing a reklamu projektů, kongresů, propagačních materiálů firmy a dohlížejí na marketingové strategie v rámci výstav a prezentací, kterých se společnost účastní. Důležitou součástí jsou lektori a koordinátoři vzdělávání, kteří se starají o studijní plány, o odborné vedení seminářů, vytvářejí skripta a učební materiály.

Velmi důležitou součástí společnosti je obchodní oddělení se svými obchodními zástupci, kteří jsou ti, kteří produkty i firmu prodávají. Jejich součástí každodenní náplně práce není jen péče o odběratele, hledání nových potenciálních odběratelů, účast na odborných konferencích a výstavách, ale oplývají i odbornými znalostmi z oboru, jsou schopní a tvoří jakousi poradnu pro své odběratele, zajišťují semináře pro laickou veřejnost, tvoří obchodní a marketingové strategie, mapují trh i konkurenci. Dlouhodobý podstav v rámci tohoto oddělení je citelný a vyvstává nutnost obchodní oddělení reorganizovat a vytvořit zcela nový koncept, který bude produktivní, pružný, ziskový a vysoce efektivní. Kompletní organizační strukturu společnosti lze vidět v příloze P I.

6.3 Popis podnikatelského prostředí

Společnost sídlí v ekonomicky rostoucí oblasti, a to v Ostravě. Ostrava v posledních letech s přílivem investorů zvýšila životní úroveň, konkurenci a pro potenciální zaměstnance se stává lákavým místem. Je zde přítomnost státních, správních i jiných institucí. Ostravou vedou silniční tahy do Polska i Slovenska a v blízkosti se nacházejí dvě letiště.

V roce 2015 společnost koupila svého primárního dodavatele a stala se soběstačnou ve své výrobě. Ostatní dodavatelé společnosti dodávají suroviny, materiál, obaly, štítky a tvoří podpůrnou součást společnosti.

Škála zákazníků je široká. Tvoří ji lékaři, veterináři, zubaři, lékárny, obchody zaměřující se na doplňky stravy a zdravý životní styl nebo jednotlivci.

Podnik má ve svém oboru silnou konkurenci. Za hlavního konkurenta lze považovat francouzskou společnost, která je nejrozšířenějším a největším distributorem vyráběného produktu v České republice i mimo ní. Za konkurenty lze považovat i společnosti zabývající se čínskou medicínou, přírodními potravinovými doplňky a léčivy, léčivými čajovými směsmi a bezesporu lze považovat za silného konkurenta i klasickou medicínu a farmaka na trhu.

6.4 Strategické cíle a plány

Dle definovaného strategického plánu se společnost v roce 2015 rozrostla. Společnost postupně přebrala a nabrala do pracovního poměru 31 nových zaměstnanců, přestěhovala se do nového sídla společnosti, jehož součástí jsou kanceláře, školící místnosti, laboratoře i část skladových prostor. Oddělení výroby a sklad Ostrava I tvoří detašovaná pracoviště vzdálená od sídla společnosti 7 km.

Společnost se v rámci svých dlouhodobých strategických plánů chce rozšiřovat, prohlubovat svou působnost i odbornost ve svém oboru a především si chce udržet toto velmi dobré postavení na trhu a oblíbenost u svých zákazníků. Firma plánuje pokračovat a rozšiřovat také svou lektorskou a vzdělávací činnost. Firma v budoucnu plánuje i rozšíření distribuce do dalších zemí jako je Polsko, Slovensko, Německo a Ukrajina.

V rámci taktických plánů se chce společnost zaměřit především na rozšíření a reengineering obchodního oddělení, konkrétně o nové obchodní zástupce, chce se věnovat nastavení všech procesů v rámci oddělení, chce pracovat na propojení procesů výrobního oddělení, distribuce a obchodního oddělení. Nastavit obchodní strategii v rámci České republiky i mimo ní.

V rámci operativního plánu chce společnost zajistit výrobu, distribuci, provoz i celkové působení firmy ve všech svých odvětvích na rentabilní a efektivní úrovni.

Následují ekonomické a personální ukazatele společnosti v jednotlivých letech.

6.5 Ekonomické a personální ukazatele

V této části práce budou zpracovány ukazatele společnosti, zpravidla od roku 2011 do konce roku 2016.

Průměrný počet zaměstnanců za rok

Tab. 3 udává vývoj počtu zaměstnanců od roku 2011 do konce roku 2016.

Tab. 3 *Průměrný počet zaměstnanců od roku 2011 až 2016*
(Zpracováno dle interní dokumentace)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Řadoví zaměstnanci	2	2	2	2	17	22
THP	6	4	4	3	21	19
Obchodní zástupci	2	2	2	4	4	3
Celkem	10	8	8	9	42	44

Od roku 2011 do roku 2014 je průměrný počet zaměstnanců stabilní, avšak největší změnu lze vidět mezi rokem 2014 a 2015. V roce 2015 společnost koupila svého předního dodavatele a výrobce i s jeho zaměstnanci. Nárůst počtu zaměstnanců byl meziročně o 31 osob. Zvyšovaly se počty jak řadových zaměstnanců, o 8,5 násobek, tak i THP pracovníků, a to o 7 násobek, pouze na pozici obchodního zástupce se počet snížil o jednoho člověka. Společnost se začala soustředit na výrobu a její původní vidina obchodní firmy se změnila, což přineslo i negativní dopad na výsledky.

Fluktuace THP

Podíl průměrného počtu odchodů THP v daném roce vyděleno průměrným počtem THP v daném roce ukazuje výši fluktuace v dané společnosti. Fluktuaci THP od roku 2011 uvádí Tab. 4.

Tab. 4 *Fluktuace zaměstnanců od roku 2011 do 2016*
(Zpracováno dle interních dokumentů)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet odcházejících THP	2	0	0	1	2	3
Průměrný počet THP	6	4	4	3	21	19
Fluktuace THP (v %)	33,30%	0%	0%	33,30%	9,54%	15,79%
Počet odcházejících řadových zaměstnanců						
Počet odcházejících řadových zaměstnanců	1	0	2	1	4	4
Průměrný počet řadových zaměstnanců	2	2	2	2	17	22
Fluktuace řadových zaměstnanců (v %)	50%	0%	100%	50%	23,53%	18,18%
Počet odcházejících OZ						
Počet odcházejících OZ	0	0	1	1	1	2
Průměrný počet OZ	2	2	2	4	4	3
Fluktuace OZ (v %)	0%	0%	50%	25%	25%	33,33%
Počet odcházejících celkem						
Počet odcházejících celkem	3	0	3	3	7	9
Průměrný počet celkem	10	8	8	9	42	44
Fluktuace celkem (v %)	30%	0%	37,50%	33,33%	16,67%	20,45%

Výpočet fluktuace lze vyjádřit vzorcem:

$$\frac{\text{Počet odcházejících v daném roce} * 100}{\text{Průměrný počet v daném roce}}$$

Optimální úroveň fluktuace je do 10 %, kdy pomáhá společnosti udržovat inovační potenciál a podporuje její růst. Pokud je míra fluktuace vyšší jak 20 % má pro společnost negativní dopady v podobě zvýšených nákladů na nábor nových zaměstnanců, ztráty obchodních informací, demotivace zbylých zaměstnanců nebo snížení důvěryhodnosti společnosti. Fluktuace zaměstnanců je ve společnosti značná a má negativní dopady na její stabilitu. Nejvíce stabilní byla společnost v roce 2012. Od roku 2013 se však fluktuace snižovala, až na rok 2016, kdy fluktuace opět stoupla. Výrazně k tomu přispěl i odchod dvou obchodních zástupců, kteří jsou pro společnost klíčovými zaměstnanci. V roce 2016 byla průměrná fluktuace v České republice na hodnotě 17 % a očekává se stále její růst, jelikož se množství nabídek práce na trhu stále zvyšuje.

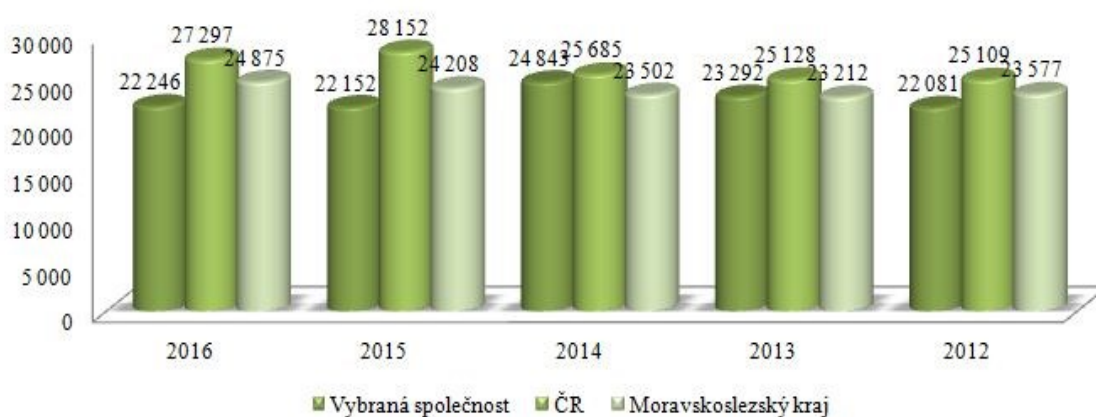
Průměrná mzda

Podílem celkové roční průměrné mzdy zaměstnanců a průměrného počtu zaměstnanců je zjištěna průměrná mzda ve vybrané společnosti za rok 2016.

$$\frac{11\,745\,825}{44 * 12} = 22\,246 \text{ Kč}$$

Průměrná mzda jednoho zaměstnance byla v roce 2016 ve výši 22 246 Kč. Dle srovnání průměrného platu v České republice, který činil v roce 2016 dle českého statistického úřadu 27 297 Kč, lze soudit, že platy jsou ve vybrané společnosti podprůměrné. Ve srovnání s průměrnými platy v Moravskoslezském kraji, kde byla průměrná mzda v roce 2016 ve výši 24 875 Kč, je mzda také podprůměrná. V roce 2015 byl průměrný plat ve společnosti 22 152 Kč. V roce 2014 byl průměrný plat ve společnosti 24 843 Kč, jelikož společnost zaměstnávala převážně THP. Přehled za jednotlivé roky lze vidět na Obr. 16.

Průměrná mzda THP pracovníků v roce 2016 činila 26 103 Kč. Průměrná mzda řadových zaměstnanců byla v roce 2016 ve výši 16 653 Kč. Průměrná mzda obchodních zástupců ve společnosti byla ve výši 33 282 Kč, což je dle společnosti Economia, která uvádí průměrný plat obchodních zástupců ve výši 27 965 Kč, nadprůměrné.



Obr. 16 Porovnání celkové průměrné mzdy společnosti s Českou republikou a Moravskosleským krajem (Vlastní zpracování)

Zatížení osobních nákladů v procentech obratu

Jak personální náklady zatěžují obrat je zjištěno podílem mezi souhrnem mezd zaměstnanců za rok 2016 a obratem za rok 2016.

$$\frac{11\,745\,828 * 100}{62\,920\,233} = 18,67 \%$$

Mzdové náklady zatěžují obrat z 18,67 %. Dá se tedy konstatovat, že na 1Kč obratu padne 0,1867 Kč nákladů na mzdy. Společnost si tedy vede dobře.

Produktivita práce

Produktivita práce je zjištěna z podílu tržeb k průměrnému počtu zaměstnanců za rok 2016.

$$\frac{62\,920\,233}{44} = 1\,430\,005 \text{ Kč}$$

V průměru jeden zaměstnanec přinese společnosti 1 430 005 Kč za rok.

Index maskulinity

Index maskulinity vyjadřuje počet mužů připadajících na 100 žen.

$$\frac{\text{počet mužů}}{\text{počet žen}} * 100$$

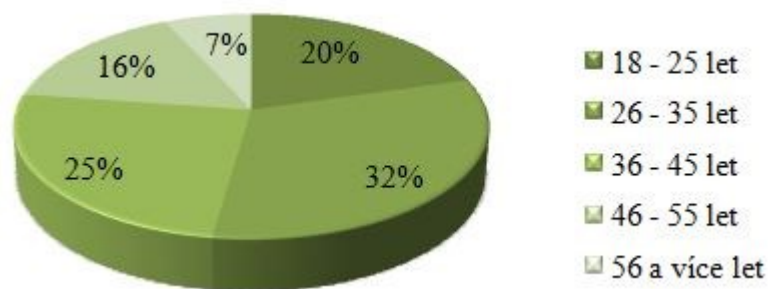
Index maskulinity k 31. 12. 2016 je ve vybrané společnosti následující:

$$\frac{19}{25} * 100 = 76$$

Na 100 žen ve společnosti připadne 76 mužů, z čehož lze konstatovat, že společnost je tvořena převážně ženami.

Rozdělení věkových skupin ve společnosti

Dle obrázku č. 17, na kterém je vyobrazena věková struktura zaměstnanců společnosti na, lze konstatovat, že společnost má zastoupeny veškeré věkové kategorie. Ve společnosti pracuje nejvíce lidí od 26 do 35 let a od 36 let do 45 let, tedy osob v produktivním věku.

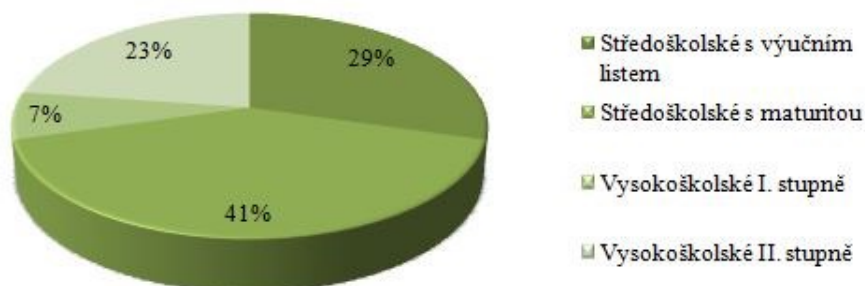


Obr. 17 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2016

(Vlastní zpracování)

Vzdělání ve společnosti

Na obrázku č. 18 je zobrazen procentuální počet dosaženého vzdělání zaměstnanců vybrané společnosti. Lze usuzovat, že společnost dává přednost lidem se středoškolským vzděláním s maturitou. Naopak nejméně zaměstnanců je zaměstnaných s bakalářským titulem. Ve společnosti nejsou zaměstnány osoby, které by měly základní vzdělání nebo vzdělání vyšší než vysokoškolské II. stupně.



Obr. 18 Dosažené vzdělání zaměstnanců vybrané společnosti

k 31. 12. 2016 (Vlastní zpracování)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ

V posledních letech se dostává do popředí ve společnostech výroba, její inovace, zeštíhlování, zrychlování, zvyšování efektivnosti i snižování chybovosti. Analyzují se procesy, zavádějí se metody průmyslového inženýrství, avšak k čemu by byla celá výroba, kdyby nebyli zákazníci a lidé i procesy, kteří o ně pečují. Až 70 % obchodních jednání staví na tom, kdo, s kým, jak a za jakých podmínek vyjednává. Mít kvalitní obchodní zástupce je dnes nelehký úkol a ne nadarmo je to jedna z nejvíce vyhledávaných pozic podniků.

Cílem analyzování současného stavu obchodního oddělení ve vybrané společnosti, bylo zjištění jaké přednosti a nedostatky mají zavedené procesy v jednotlivých oblastech.

Výzkumnými otázkami pro analýzu současného stavu bylo:

Na jaké úrovni je obchodní oddělení a práce obchodních zástupců vybrané společnosti?

Je práce obchodních zástupců efektivní a strategicky promyšlená?

Procházejí procesy v rámci všech zainteresovaných oddělení, tedy výrobou, logistikou a obchodním oddělením?

Dochází v rámci analyzovaných oddělení k chybám, plýtvání, nadbytečným činnostem, neefektivní práci, ztrátě času nebo demotivaci zaměstnanců?

Data pro analýzu současného stavu procesů obchodního oddělení ve vybrané společnosti byla sesbírána prostřednictvím rozhovorů s generálním ředitelem, obchodními zástupci, pracovníky skladu logistiky a manažerem výroby. Rozhovory probíhaly od listopadu 2016 do ledna 2017.

Stínování obchodních zástupců společnosti proběhlo během října a listopadu 2016. Pracovníci logistického skladu byli stínováni v říjnu 2016, a to ze strategických důvodů, jelikož v tomto období má společnost největší odbyt.

Ve sběru dat bylo navíc využito pozorování, osobní zkušenosti, analýza interních materiálů a dokumentů, jako jsou objednávky, jak do výroby, tak i od zákazníků, skladové karty, fakturace, logistické dokumenty o přepravě a dodávkách, reklamní materiály a podklady obchodních zástupců, slevové akce a produkty v rámci prodejních kampaní.

7.1 Analýza činností obchodních zástupců

Obchodní zástupci mají ve vybrané společnosti specifickou činnost, a to díky oboru, ve kterém svou práci vykonávají, a to ve farmacii.

Každý obchodní zástupce má přidělený region. Momentálně je obsazený region Jižní Čechy, Moravskoslezský kraj a kraj Vysočina s Brnem. Zbytek České republiky se řeší nárazově a potřeba obchodních zástupců je zde značná. Okruhy obchodních zástupců čítají v průřezu až 150 km. Obchodní zástupci si své výjezdy plánují sami, často tedy najedou i přes tři stovky kilometrů denně, bez jakéhokoliv rozmyslu nad spotřebou a efektivností jízdy.

Plánování schůzek s klienty

Každý obchodní zástupce si schůzky se svými klienty plánuje sám. Ve společnosti chybí strategické a efektivní plánování tras. Úkolem obchodního zástupce je si naplánovat trasu kudy daný den pojedje, objet stávající klienty a v daném městě navštívit nového potenciálního klienta či klienty, které by mohl oslovit, což je další část času, kterou musí obchodní zástupci věnovat plánování místo práci v terénu. Obchodní zástupci si schůzky plánují, avšak často narazí i na řadu pacientů a svůj pracovní čas tráví v čekárně lékaře, což přináší ztrátu času i motivace.

Návštěva stávající klientely - lékařů a veterinářů

Obchodní zástupce k lékařům či veterinářům přichází s propagačními materiály, tedy s letáčkem, který obsahuje přehled léků a potravinových doplňků a s drobnými propagačními materiály. Pokud je cílené období kampaně, oslovuje obchodní zástupce lékaře s konkrétním produktem. Funkce obchodního zástupce zde není prodat, ale naučit lékaře s těmi-to preparáty pracovat, zodpovědět jim odborné otázky a být jim oporou a studnicí znalostí při práci s pacienty, kteří tuto formu léčby preferují. Cílem je, aby se lékař s produkty naučil pracovat a odběr byl pravidelný.

Pokud společnost pořádá seminář, vzdělávací akci nebo kongres, obchodní zástupce zve lékaře prostřednictvím pozvánky. Obchodní zástupci mají předepsaný počet lékařů, kteří by se na akci měli přihlásit. Na tento počet je navázána i pružná složka odměn.

Návštěva stávající klientely - lékárny

Péče o lékárny ve svém regionu neodmyslitelně patří k práci obchodního zástupce. Zde je prvotním cílem prodávat. Naučit lékárnice s prostředky pracovat, což je obtížný úkol,

především z důvodu agresivní konkurence a stále většího tlaku na soukromé majitele lékáren, kteří své lékárny prodávají řetězcům, které patří farmaceutickým výrobcům. Obchodní zástupce návštěvou do lékárny zjistí stav zásob, sepíše objednávku, představí a popíše lék, na který je vyhlášená kampaň, předá propagační materiály, představí akce, které jsou součástí kampaně. Je pro lékárnice poradnou a často s nimi řeší konkrétní případy a pacienty. Zkontroluje rozmístění bannerů a stojanů v lékárně, dostatek letáčků a zve lékárnice na vzdělávací akce, semináře a kongresy. Stejně jako u lékařů je počet návštěvníků na tyto akce odměňován v rámci pružné složky odměn.

Návštěva odborných seminářů a kongresů

Úkolem obchodních zástupců je reprezentovat společnost na výstavách a seminářích, které pořádají externí společnosti pro lékaře nebo lékárníky. Úkolem obchodních zástupců je připravit si stánek, prezentovat produkty, předávat reklamní materiál a produkty. Vytvářet si nové vztahy a kontakty s potenciálními novými zákazníky.

Vedení seminářů a přednášková činnost

Další součástí náplně práce je vedení seminářů v přiděleném regionu. Avšak pouze v rámci lékáren. Obchodní zástupci si plánují semináře nejčastěji v délce 1 hodiny v lékárně. Musejí si připravit program semináře a zajistit drobné občerstvení. Nejčastěji je téma semináře shodné s probíhající kampaní, která je podporována i v rámci odborných periodik, tisku a článků na internetu.

Vyhledávání nových klientů

Vyhledávání klientů probíhá prostřednictvím internetu, na doporučení od dalších lékařů a lékárníků v terénu, prostřednictvím získaných kontaktů ze seminářů a kongresů. Obchodní zástupce si musí strategicky rozvrhnout vyhledávání nové klientely do svého harmonogramu.

Příjem objednávek

Hlavní nevýhodou práce obchodních zástupců je, že mají velkou řádku administrativních úkolů, které zpracovávají nejčastěji v Excelu. Pořizují objednávky od zákazníků bez objednávkového systému. Objednávky jsou nuceni si psát a poté oznamovat fakturantce společnosti, která je dále zpracuje. Často klienti volají a chtějí objednávku vyřídit hned. Pokud je obchodní zástupce na schůzce, telefon nebo email není schopen vyřídit hned. Poté musí

klienty kontaktovat. Často se nestihne objednávka vyřídit daný den a klientovi přichází zásilka se zpožděním za 2-3 dny, což je v případě potravinových doplňků a léčiv zásadní problém, jelikož se produkty rozesílají z logistického skladu v Ostravě, nebo prostřednictvím externích distribučních skladů. Častým problémem je i ztráta zápisu s objednávkou, což působí na klienty neprofesionálně a značí to jistý nepořádek ve společnosti.

Zodpovídání odborných telefonických dotazů

Často obchodním zástupcům volají jak lékaři, tak lékárnici nebo osoby pracující s produkty. Obchodní zástupci denně vyřídí několik telefonických nebo emailových hovorů, tedy poradnu. Tato činnost obchodním zástupcům bere také značnou část pracovního času, kterou by mohli vykonávat jiné osoby ve společnosti, např. telefonní operátoři.

Práce na vyhlášených kampaních/projektech

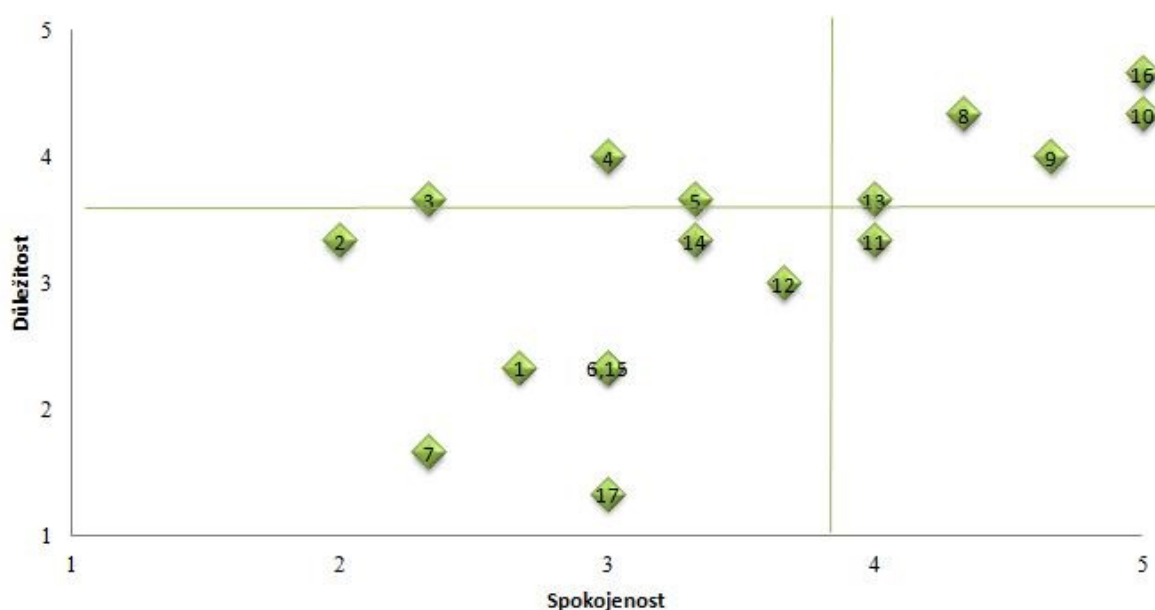
V rámci každého ročního období je vyhlášena kampaň, která je tematicky zaměřená na zdravotní problémy tohoto období. V rámci kampaně je určen 1-2 léky, který je odběratelům nabídnut se slevou v rámci podpory prodeje. Obchodní zástupci mají za úkol cíleně nabízet produkty z kampaně, popisovat jejich účinky a výhody tak, aby se prodej zvýšil.

Reporting a vedení databáze

Jelikož obchodní zástupci nedisponují prostředky a programem, do kterého by mohli zapisovat aktuální důležité informace a postřehy, jsou nuceni si je zapisovat na papír nebo do Wordu. Úkolem obchodních zástupců je jednou týdně posílat report, jehož obsahem je koho daný týden navštívili, proč, jaké informace a materiály mu byly předány a sděleny aj. Tato činnost obchodním zástupcům zabírá také podstatně dost času, jelikož musejí vzpomínat a jejich informace nejsou čerstvé a aktuální. Na základě reportingu si vedou databázi ve Wordu, která obsahuje jména lékařů a lékáren, adresu a vždy, když daného lékaře navštíví, zapisují si datum návštěvy, jaké informace byly podány, jaký měl lékař či lékárna postoj ke kampani a jak se dále vyvíjí jejich spolupráce se společností. Pokud by společnost měla moderní program pro obchodní zástupce, informace by obchodní zástupce natukal ihned po návštěvě lékaře v rámci 5 minut a informace by byly aktuální a v reálném čase, navíc dostupné online všem, kteří dále s kontakty potřebují pracovat, např. fakturantka, oddělení PR, asistentka ředitele, lektori aj.

7.1.1 Strukturovaný rozhovor s obchodními zástupci

Strukturovaný rozhovor proběhl se zaměstnanci dne 10. listopadu 2016 při příležitosti pracovní porady v sídle společnosti. Každému obchodnímu zástupci bylo položeno 17 otázek týkajících se jeho spokojenosti s činnostmi v rámci náplně práce. Následovalo 17 stejných otázek, ale pro tentokrát měli obchodní zástupci vyjádřit, jak jsou pro ně dané činnosti důležité. Svůj názor vyjadřovali na 5 ti stupňové Likertově škále, kde 1 znamenala nespokojení/nedůležité, 2 spíše nespokojení/spíše nedůležité, 3 nezaujímám žádný postoj, 4 spíše spokojen/spíše důležité, 5 spokojen/důležité. Rozhovoru se zúčastnili všichni obchodní zástupci společnosti.



Obr. 19 Analýza spokojenosti obchodních zástupců s činnostmi v rámci náplně práce (Vlastní zpracování)

Činnosti, které byly posuzovány, se nachází na Obr. 20.

Tab. 5 Legenda (Vlastní zpracování)

1	Tvorba objednávek	9	Poradenská činnost
2	Tvorba objednávek - telefon	10	Péče o stávající klientelu
3	Tvorba objednávek - email	11	Vyhledávání nových klientů
4	Vyřizování telefonátů - poradna	12	Přednášková činnost
5	Vyřizování emailů - poradna	13	Podpora prodejních kampaní
6	Reporting	14	Plánování schůzek
7	Vedení databáze	15	Plánování tras
8	Semináře	16	Práce v terénu
		17	Administrativa

Z Obr. 19 jsou patrné činnosti, které jsou pro obchodní zástupce důležité, ale nejsou spokojeni se způsobem vykonávání. Tedy slabou stránkou obchodního oddělení je tvorba objednávek přes email, vyřizování poraden přes telefon a email. Naopak činnosti, které obchodní zástupci považují za důležité a jsou spokojeni s tím, jak je dělají,

tvorí semináře, poradenská činnost, péče o stávající klientelu, podpora prodejních kampaní a práce v terénu. Tyto činnosti přes kladné hodnocení, je důležité inovovat a zlepšovat.

Vyhledávání nových klientů považují obchodní zástupci za mírně nedůležité, ale jsou se systémem spokojeni. Za neutrální aktivity, u kterých nejsou schopni posoudit jejich důležitost ani spokojenost s jejich vykonáváním, obchodní zástupci považují tvorbu objednávek, vedení databáze, reporting, plánování schůzek a tras a administrativu spojenou s jejich náplní práce.

7.1.2 Základní dokumenty a prostředky v práci obchodního zástupce

Mezi nejdůležitější pracovní prostředek obchodního zástupce patří automobil. Ve společnosti je automobil vybaven GPS pro hledání tras, ale i GPS kontrolní. Zaměstnancům společnosti slouží služební automobily pouze pro služební účely. Do nedávna zaměstnanci psali listinnou knihu jízd. Nyní se provádějí měsíční sjezdy z aplikace kontrolní GPS, která vyhotoví i elektronickou knihu jízd. Zaměstnanci pouze dokládají a hlídají účetní doklady od tankování, a to vždy jednou za měsíc na poradě společnosti. Další nedílnou součástí jejich práce je telefonování, proto kvalitní mobilní telefon s připojením na internet je samozřejmostí. V automobilech, které nedisponují výbavou s handsfree, je toto zařízení zajištěno externě. Aby zaměstnanci mohli vyhotovovat reporty, mají k dispozici i služební notebook s internetem i emailovou adresou vázanou na společnost.

Mezi další důležité dokumenty patří:

- karta zákazníka - je součástí databáze klientů, kde si OZ zaznamenávají datum návštěvy, informace o odběru, sdělených informacích aj.
- týdenní reporting - obsahuje zápisy, požadavky zákazníků i kontrolu stavu sortimentu např. v lékárnách. Po každé návštěvě si OZ dělá poznámky. OZ se zde vyjadřuje k reklamacím, k objednávkám, dodávkám, konkurenci, řešení problémů, je zde prostor i na nápady a inovace. Týdenní reporting vykonává i kontrolní funkci.
- databáze klientů - je zpracovávána pouze prostřednictvím Wordu. Jednou za měsíc OZ předkládají databázi klientů vedení společnosti.

- infolist - OZ dostávají infolisty před plánovanou kampaní. Infolisty slouží jednak jim, jako pracovní pomůcka, ale jednak i do lékáren a k lékařům pro jejich pacienty a návštěvníky.
- produktové letáky a brožury - jsou součástí každodenní práce obchodních zástupců a jejich neodmyslitelnou součástí. S těmito prospekty OZ navštěvují své zákazníky a nechávají jim materiál k dispozici dále pro jejich potřebu i pro jejich pacienty.
- reklamační list - pokud přijde zboží poškozené, špatně zabalené nebo obsah nesouhlasí s objednávkou, obchodní zástupce vypisuje reklamační list, který dále posílá do společnosti fakturantce k vyřešení.
- vrátkový list - jelikož je ze zákona povinnost léčiva likvidovat, společnost nabízí svým odběratelům možnost vrátky zboží po uplynutí záruky za výměnu zboží nového. Obchodní zástupce je v takovém případě povinný sepsat se zákazníkem vrátkový list, na kterém je uvedeno kolik se čeho vrací a jaké šarže. OZ předává dále ke zpracování fakturantce, které dále zajistí zboží nové.
- měsíční vyúčtování - na měsíční poradě obchodní zástupci předkládají na tiskopisu vyúčtování vyplněné položky, které obsahují datum, název akce, název zboží a sumu, za kterou něco nakupovali např. občerstvení do lékárny, přílohou je poté daňový doklad.
- evidence docházky - jako každý zaměstnanec ve společnosti i OZ jsou si povinni psát docházku. Ve společnosti jsou k dispozici pouze tisknuté formuláře, do kterých si zaměstnanci zaznamenávají příchod, odchod, přestávku na oběd nebo služební pochůzku či cestu.
- plán výstav a kongresů - jednou měsíčně dostávají OZ plán výstav a kongresů, kterých se ve svém regionu jsou povinni zúčastnit. Jejich úkolem je zkoordinovat a naplánovat si výjezdy v daném měsíci tak, aby na výstavě či kongresu mohli být.

Z výše popsaných činností i soupisu dokumentů vyplývá, že denně OZ vykonávají řadu různorodých činností. OZ se denně setkávají se spoustou problémů a komplikací, které je nutné urgentně řešit. S jejich prací je také spojena i spousta administrativy, kdy vyplňují formuláře a reportings, a často jim na tuto činnost nezbyvá na prodejně moc času, musí ji vykonávat doma, často nad rámec pracovní doby. Často se OZ zdržují vyhledáváním potřebných dat, na nichž závisí jejich rozhodování. Čas na prodejně by měli využívat efektivněji a soustředit se na zákazníky a prodej, místo na správnou a bezchybnou administrativu.

7.1.3 SWOT analýza obchodního oddělení

Analýza silných a slabých stránek je komprimována v rámci oddělení s přihlédnutím ke společnosti jako celku.

Silné stránky	Slabé stránky
kvalifikovaní zaměstnanci profesionalita nabízených služeb jedinečnost produktu produktové výhody oproti konkurenci nestejnorodá náplň práce pevné zázemí organizace	zdlouhavý tok informací absence týmové spolupráce nízké rozhodovací pravomoci administrativní zátěž nevhodně nastavené procesy vysoká zátěž a stres zdlouhavé vyřizování objednávek komplikovaná komunikace nemotivující odměňování
Příležitosti	Hrozby
neoslově regiony nové akce a kongresy vzdělávání e-shop optimální prostředí a čas pro rozšiřování týmu	fluktuace klíčových zaměstnanců opatření státu (SÚKL, Ministerstvo zdravotnictví) zvýšení daní únik know-how únik nebo zneužití databáze nová konkurence

Obr. 20 SWOT analýza obchodního oddělení (Vlastní zpracování)

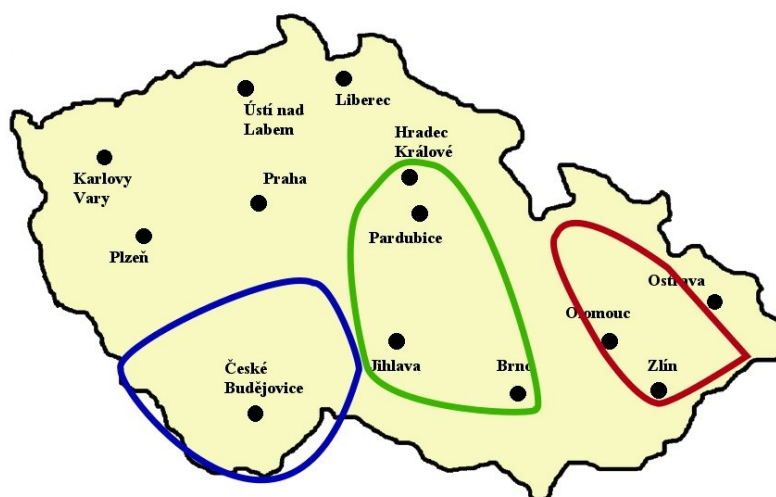
Atributy pro SWOT analýzu byly vybrány na základě jejich důležitosti a specializace oboru, ve kterém společnost podniká. Základními vstupními informacemi pro zpracování SWOT analýzy byly informace získané prostřednictvím pozorování obchodních zástupců a provedeního rozboru procesů a činností obchodních zástupců. Analýza SWOT je založena na získaných praktických a logických zkušenostech a poznatcích. Vybraná společnost se snaží zpracovávat benchmarking v rámci jednotlivých regionů v komprimaci s hlavními konkurenty.

7.1.4 Analýza logistických tras obchodních zástupců

Obchodní zástupci společnosti mají momentálně pokrytou republiku pouze z části, viz Obr. 21. Česká republika je pokryta nesystematicky. S přihlédnutím k oboru, ve kterém společnost podniká, jsou regiony tvořeny v okruhu cca 150 km a obchodní zástupci nemají cíleně plánované trasy. Trasy si plánují sami dle potřeby v 2 - 3 měsíčních intervalech návštěv. Lékaře navštěvují zpravidla výjimečně, nejčastěji před plánovanou akcí společnosti,

kdy za každého účastníka jsou odměňováni. Pracovní doba všech tří obchodních zástupců začíná od pondělí do čtvrtka mezi 7-8 hod. dle místa, na které vyráží a končí v 15:30 až 16:30. Pokud je potřeba, pracují obchodní zástupci přesčas, jelikož je nutné vyřídit telefony a emaily, které přes pracovní den nestihli. V pátek obchodní zástupci vyjíždějí na region výjimečně. Pokud však vyjedou, mají zkrácenou pracovní dobu do 12:30, ve zbylém čase si píší reporty a vyřizují emaily a jiné. Často mají obchodní zástupci v pátek výstavu nebo kongres, zpravidla alespoň 1x do měsíce. Pokud je výstava nebo kongres i v sobotu, následující pátek mají obchodní zástupci neplacené volno.

Regiony mají obchodní zástupci rozděleny na Moravskoslezský, Jihočeský a kraj Vysočina, viz Obr. 21.



Obr. 21 Rozdělení regionů (Vlastní zpracování)

Obchodní zástupkyně pro Moravskoslezský kraj vyjíždí z Valašského Meziříčí a stará se o Nový Jičín, Vsetín, Zlín, Olomouc, Přerov, Prostějov, Kroměříž, Opavu, Jeseník a Bruntál.

Obchodní zástupkyně pro kraj Vysočina vyjíždí z Jihlavy a má na starosti Nové Město na Moravě, Havlíčkův Brod, Žďár nad Sázavou, Hlinsko, Pardubice, Hradec Králové, Vysoké Mýto, Třebíč, Velké Meziříčí a Brno. Obchodní zástupkyně má spojeny dva regiony a její rozsah je napříč republikou.

Třetí obchodní zástupkyně má kraj Jihočeský, do kterého vyjíždí z Třeboně. Do jejího regionu patří České Budějovice, Písek, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Soběslav, Tábor, Strakonice a Pelhřimov.

V Tab. 6 jsou zobrazeny počty kilometrů, které obchodní zástupkyně absolvovaly v měsíci říjnu a listopadu po týdnech. Data byla stažena z kontrolní GPS, tedy elektronické knihy jízd.

Tab. 6 *Přehled výjezdů obchodních zástupců za říjen a listopad 2016*
(Vlastní zpracování)

Trasy OZ (v km)	OZ 1 - Moravskoslezský kraj	OZ 2 - kraj Vysočina	OZ 3 - Jihočeský kraj
3.10.2016-7.10.2016	1 204	1 965	1 456
10.10.2016-14.10.2016	994	1 871	1 124
17.10.2016-21.10.2016	1 022	1 748	1 805
24.10.2016-31.10.2016	862	1 964	987
CELKEM ŘÍJEN	4 082	7 548	5 372
1.11.2016-3.11.2016	264	854	722
7.11.2017-11.11.2016	698	1 769	1 267
14.11.2016-18.11.2016	1 068	1 204	1 102
21.11.2016-25.11.2016	1 274	1 744	1 569
28.11.2016-30.11.2016	1 192	1 986	1 389
CELKEM LISTOPAD	4 496	7 557	6 049
CELKEM ZA SLEDOVANÉ OBDOBÍ	8 578	15 105	11 421

Z Tab. 6 lze konstatovat, že dle absolvovaných kilometrů nejvíce najezdí obchodní zástupkyně z kraje Vysočina. Průměrná denní vzdálenost, kterou absolvuje, se pohybuje v řádu 368 km. Obchodní zástupkyně z Jihočeského kraje denně průměrně najezdí 279 km a obchodní zástupkyně z Moravskoslezského kraje najezdí 209 km. V následující tabulce jsou zobrazeny za sledované období počty navštívených zákazníků za jednotlivé obchodní zástupkyně, viz Tab. 7.

Tab. 7 Počty navštívených zákazníků za říjen a listopad 2016

(Vlastní zpracování)

	OZ 1 - Moravskoslezský kraj			OZ 2 - kraj Vysočina			OZ 3 - Jihočeský kraj		
	lékaři	lékárny	jiné	lékaři	lékárny	jiné	lékaři	lékárny	jiné
3.10.2016-7.10.2016	22	6	2	26	8	0	20	11	3
10.10.2016-14.10.2016	20	8	3	24	12	3	24	8	5
17.10.2016-21.10.2016	19	11	3	31	5	2	22	10	2
24.10.2016-31.10.2016	16	4	1	19	6	2	17	7	1
CELKEM ŘÍJEN	77	29	9	100	31	7	83	36	11
1.11.2016-3.11.2016	26	8	5	22	12	0	23	14	2
7.11.2016-11.11.2016	21	7	1	30	5	2	21	2	4
14.11.2016-18.11.2016	16	4	2	20	5	1	22	6	0
21.11.2016-25.11.2016	22	9	1	22	13	1	21	10	2
28.11.2016-30.11.2016	20	12	0	26	10	0	22	5	2
CELKEM LISTOPAD	105	40	9	120	45	4	109	37	10
CELKEM ZA SLEDOVANÉ OBDOBÍ	182	69	18	220	76	11	192	73	21

Data počtů zákazníků byla sesbírána z reportů obchodních zástupců. Nejvíce zákazníků navštívila obchodní zástupkyně kraje Vysočina, a to průměrně 6 lékařů denně, 2 lékárny a 1 zákazníka např. kosmetičku, obchod se zdravou výživou, maséra aj. Obchodní zástupkyně Jihočeského kraje ve sledovaném období navštívila 5 lékařů, 2 lékárny a 1 zákazníka z kategorie jiné. Obchodní zástupkyně Moravskoslezského kraje navštívila 5 lékařů, 1 lékárnu a 1 zákazníka z kategorie jiné.

V Tab. 8 jsou zobrazeny počty vyřízených telefonů a emailů od zákazníků. Nejvíce vyřízených telefonů a emailů má za sledované období obchodní zástupkyně z Jihočeského kraje, a to průměrně denně 8 telefonátů a 4 emaily. Obchodní zástupkyně z Moravskoslezského kraje průměrně denně vyřídí 7 telefonátů a 3 emaily. Obchodní zástupkyně kraje Vysočina průměrně denně vyřídí 6 telefonátů a 5 emailů.

Tab. 8 *Telefonická a elektronická komunikace se zákazníky*
(Vlastní zpracování)

	OZ 1 - Moravskoslezský kraj		OZ 2 - kraj Vysočina		OZ 3 - Jihočeský kraj	
	Telefony	Emaily	Telefony	Emaily	Telefony	Emaily
3.10.2016-7.10.2016	42	9	15	22	38	14
10.10.2016-14.10.2016	15	14	19	16	29	16
17.10.2016-21.10.2016	26	16	32	19	34	24
24.10.2016-31.10.2016	33	10	25	15	36	21
CELKEM ŘÍJEN	116	49	91	72	137	75
1.11.2016-3.11.2016	27	5	37	24	32	5
7.11.2016-11.11.2016	28	12	25	12	30	14
14.11.2016-18.11.2016	33	12	36	10	40	12
21.11.2016-25.11.2016	28	10	24	19	28	9
28.11.2016-30.11.2016	29	11	31	15	26	18
CELKEM LISTOPAD	145	50	153	80	156	58
CELKEM ZA SLEDOVANÉ OBDOBÍ	261	99	244	152	293	133

Ve srovnání výkonnosti obchodních zástupců na svých regionech lze za nejvýkonnější obchodní zástupkyni považovat z kraje Vysočina, která průměrně týdně navštíví nejvíce zákazníků v rámci osobního styku a ujede největší počet kilometrů na cestě za nimi. Druhou nejvýkonnější obchodní zástupkyní je z Jihočeského kraje. Tato obchodní zástupkyně denně vyřídí nejvíce telefonních hovorů a emailů. Obchodní zástupkyně Moravskoslezského kraje lze považovat za nejméně výkonnou, jelikož z posuzovaných obchodních zástupkyň za sledované období navštívila nejméně zákazníků, ale v telefonické a emailové komunikaci se umístila na druhém místě. Směrodatné bude i srovnání v rámci stínování.

7.1.5 Stínování obchodních zástupců

Cílem stínování je zjistit, kolik obchodní zástupci věnují každé své činnosti během pracovního dne.

Obchodní zástupkyně Jihočeského kraje

K prvnímu a druhému snímkování došlo dne 29. 8. 2016 a 26. 9. 2016. Během směny, která se skládá z 8hodinnového úvazku a 30 minut přestávky, obchodní zástupkyně pro Jihočeský kraj vykonává 24 rozdílných činností, což lze vidět v příloze P II. Z průměru dvou snímkování vychází, že nejvíce času směny využívá k jízdě autem po regionu, a to z 12,55 %, což je průměrně 1 hodiny a 4 minuty denně. Jízda autem na region tvoří také podstatnou část směny, a to 8,43 %, průměrně 43 minut, dohromady obchodní zástupkyně

na tomto regionu stráví 20,93 % svého času směny řízením osobního automobilu, což přepočteno na časovou jednotku zabere 1 hodinu a 43 minut. Mezi další časově náročné činnosti patří rozhovory se zákazníky, a to z 11,56 %, což tvoří průměrně 59 minut času směny obchodní zástupkyně. Pracovní obědy patří také k časově náročnějším činnostem, a to ze 7,65 %, což obchodní zástupkyni zabere 39 minut pracovního času, kdy se při své obědové přestávce věnuje pracovnímu obědu s klienty, se kterými domlouvá obchodní schůzky či semináře.

Obchodní zástupkyně kraje Vysočina

K prvnímu a druhému snímkování došlo dne 23. 8. 2016 a 3. 10. 2016. Během směny obchodní zástupkyně vykonávala 23 rozdílných činností, což lze vidět v příloze P II.

Z průměru dvou snímkování vychází, že obchodní zástupkyně nejvíce času směny využívá k jízdě autem na region a z regionu, a to z 13,75 %, což je průměrně 1 hodinu a 10 minut denně. Je to způsobeno především špatným rozvržením regionu a velkou vzdáleností mezi městy v rámci regionu. Jelikož jízda autem na region tvoří také podstatnou část směny, a to 10,2 %, průměrně 52 minut, dohromady obchodní zástupkyně stráví 37,7 % svého času směny řízením osobního automobilu, což přepočteno na časovou jednotku zabere 3 hodiny a 12 minut. Mezi další časově náročné činnosti patří rozhovory se zákazníky, a to z 12,55 %, což tvoří průměrně 1 hodinu a 4 minuty času směny obchodní zástupkyně, což je hlavní náplň práce obchodních zástupců.

Obchodní zástupkyně Moravskoslezského kraje

K prvnímu a druhému snímkování došlo dne 1. 9. 2016 a 5. 10. 2016. Obchodní zástupkyně vykonává 23 rozdílných činností, což lze vidět v příloze P II. Obchodní zástupkyně nejvíce času směny využívá k rozhovorům se zákazníky, což je její hlavní část práce. Obchodní zástupkyně z 19,61 % komunikuje se zákazníky, což vyjádřeno na časovou jednotku tvoří 1 hodinu a 40 minut denní pracovní doby. K významné náplni práce obchodních zástupců v této společnosti patří vedení seminářů a představování produktů. Tato obchodní zástupkyně se těmto činnostem plně věnuje a to z 10,04 %, tedy 51 minut denně a 10,2 %, tedy 52 minut denně. Velkou část směny obchodní zástupci stráví jízdou v autě. U této obchodní zástupkyně čas v autě není tak markantní, ale jízda autem na region obchodní zástupkyni zabere v průměru 6,67 %, tedy 34 minut času denní směny.

Pro srovnání jednotlivých obchodních zástupců a využití jejich časové náročnosti byla použita metoda FTE.

7.1.6 Full Time Equivalent

Ukazatel Full Time Equivalent (FTE) byl využit pro analýzu časové náročnosti. Při výpočtu FTE byly sesbírány údaje o délce trvání jednotlivých činností a jejich četnosti, zda se vykonávají každý den, měsíčně nebo jen občasně. Na základě sesbíraných údajů udávajících délku trvání jednotlivých činností byla vypočtena roční časová náročnost jednotlivých činností, které obchodní zástupci vykonávají. Pro analýzu byla využita data ze snímkování pracovního dne jednotlivých obchodních zástupců, a to u každého 2krát z důvodu, že každý den nemusí být úplně stejný, poté byl vypočten průměr.

Nejprve byl určen roční časový fond pro rok 2016, který se vypočte jako součin týdenní pracovní doby a počtem týdnů v daném roce očištěn o řádnou dovolenou. Roční časový fond pro rok 2016 byl ve vybrané společnosti ve výši 2040 hod/rok.

Obchodní zástupci vykonávají srovnatelné činnosti, rozdíl se nachází v objemu těchto činností nebo délce trvání, která je u každého obchodního zástupce rozdílná z důvodu náročnosti zákazníků, počtu zákazníků při jednání, složitosti konzultovaného případu apod. Pro každého OZ byl vypočten FTE.

Výpočet FTE je následující:

$$\frac{\text{doba trvání činnosti } \left(\frac{\text{hod}}{\text{rok}}\right)}{\text{roční časový fond } \left(\frac{\text{hod}}{\text{rok}}\right)}$$

Z Tab. 22 je patrné, že roční časová vytiženost OZ Jihočeského kraje je prostřednictvím FTE zjištěna na úrovni 0,9928, tedy 99,28 %. Velkou část zde zabírá řízení osobního automobilu. Pokud sečteme jízdu na region (9%), jízdu po regionu (13%) a jízdu z regionu (7%), je to celkem až 29% pracovní doby. Bylo by vhodné, aby tomuto obchodnímu zástupci byla ubrána část regionu tak, aby jízda autem zabírala denně max. 25% času směny. Při sečtení činností, které se dějí přímo u zákazníka, tráví tento obchodní zástupce se zákazníky jen 32 % pracovní doby.

	OZ 1		OZ 2		OZ 3	
	hod/rok	FTE	hod/rok	FTE	hod/rok	FTE
Příprava materiálu do auta	30,93	0,0152	23,33	0,0114	25,53	0,0125
Jízda autem na region	172,80	0,0847	281,93	0,1382	136,93	0,0671
Příprava reklamního materiálu pro zákazníka	44,67	0,0219	18,20	0,0089	24,13	0,0118
Chůze z auta k zákazníkům	73,53	0,0360	28,73	0,0141	39,00	0,0191
Rozhovory se zákazníky	237,93	0,1166	258,47	0,1263	402,87	0,1975
Představení produktu	117,40	0,0575	159,20	0,0780	208,47	0,1022
Předání reklamních materiálů	24,87	0,0122	34,93	0,0171	25,13	0,0123
Konzultace konkrétních příp	58,53	0,0287	38,60	0,0183	95,27	0,0467
Příjem objednávek	53,93	0,0264	50,07	0,0245	41,80	0,0205
Zápisy	38,87	0,0191	39,93	0,0196	20,33	0,0100
Jízda autem po regionu	257,73	0,1263	208,47	0,1022	125,00	0,0613
Pracovní oběd	159,53	0,0782	0,00	0,0000	0,00	0,0000
Zakoupení občerstvení	19,73	0,0097	14,20	0,0070	61,00	0,0299
Semináře	149,40	0,0732	127,27	0,0624	205,53	0,1008
Čekání v čekárně	104,00	0,0510	159,87	0,0782	70,53	0,0346
Chůze do auta od zákazníků	27,73	0,0136	27,07	0,0133	45,67	0,0224
Pracovní emaily	61,87	0,0303	45,67	0,0224	101,00	0,0495
Pracovní telefonáty	125,27	0,0614	54,20	0,0266	117,40	0,0575
Komunikace se společností	29,60	0,0145	16,20	0,0079	56,33	0,0277
Jízda autem z regionu	137,27	0,0673	283,80	0,1391	107,20	0,0525
Úklid auta	7,73	0,0038	11,67	0,0057	20,53	0,0101
Přestávka	14,93	0,0073	87,47	0,0429	28,87	0,0142
Osobní potřeba	34,80	0,0171	46,87	0,0230	57,00	0,0279
Průběžný reporting	42,53	0,0208	25,53	0,0125	18,20	0,0089
Celkem	2025,58	0,9928	2018,35	0,9882	2015,52	0,9881

Obr. 22 FTE (Vlastní zpracování)

OZ pro kraj Vysočina je také značně vytížený, jeho celkové FTE je 0,9996, tedy 99,96 %. Celkový čas, který tráví řízením auta je 38%, tato hodnota je příliš vysoká. Je vhodné, aby obchodnímu zástupci byl ubrán region, aby se dojezdy za zákazníky zkrátily pod 25 % a OZ se mohl ve zbývajících procentech času věnovat zákazníkům, což je jeho hlavní činnost práce. Momentálně obchodní zástupce stráví u zákazníka jen 33 % svého pracovního času.

7.1.7 Identifikace úzkých míst časové náročnosti

Na základě stínování obchodních zástupců a výpočtu FTE bylo zjištěno, že mezi úzká místa patří činnosti, které nejsou součástí hlavní náplně práce, viz Tab. 9. Hlavní činnosti jsou označeny zeleně.

Tab. 9 Identifikace úzkých míst časové náročnosti (Vlastní zpracování)

Obchodní zástupci	hod/rok	FTE	Obchodní zástupci	hod/rok	FTE
Příprava materiálu do auta	79,79	0,0391	Zakoupení občerstvení	94,93	0,0466
Jízda autem na region	591,66	0,2900	Semináře	482,20	0,2364
Příprava reklamního materiálu pro zákazníka	87,00	0,0426	Čekání v čekárně	334,40	0,1638
Chůze z auta k zákazníkům	141,26	0,0692	Chůze do auta od zákazníkům	100,47	0,0493
Rozhovory se zákazníky	899,27	0,4404	Pracovní emaily	107,54	0,0527
Představení produktu	485,07	0,2377	Pracovní telefonáty	280,47	0,1375
Předání reklamních materiálů	84,93	0,0416	Komunikace se společností	102,13	0,0501
Konzultace konkrétních příp.	192,40	0,0937	Jízda autem z regionu	528,27	0,2589
Příjem objednávek	145,80	0,0714	Úklid auta	39,93	0,0196
Zápisy	99,13	0,0487	Přestávka	131,27	0,0644
Jízda autem po regionu	591,20	0,2898	Osobní potřeba	138,67	0,0680
Pracovní oběd	276,93	0,1357	Průběžný reporting	86,26	0,0422
Celkem				6100,98	2,9894

Za úzké místo lze považovat:

1. Jízda autem - na jízdu autem se ročně spotřebuje u všech obchodních zástupců 1711 hodin práce, které by se daly produktivně využít pro hlavní činnost obchodních zástupců. S rozvržením regionu do více částí, plánováním tras a s novými obchodními zástupci je reálné zkrátit čas strávený jízdou v autě u jednotlivých obchodních zástupců až o 2/3.

2. Komunikace se společností - u všech obchodních zástupců je značný podíl práce spojený s telefonáty, vyřizováním e-mailů a objednávek. Obchodní zástupci slouží jako klíčový bod firmy, kdy musí vykonávat nejenom svoji práci, ale neustále upomínat a vyřizovat objednávky a reklamace, což by měla být práce jiného oddělení. Tento způsob komunikace předává zodpovědnost obchodním zástupcům za činnosti, které nejsou hlavní náplní jejich práce. Často dochází i k informačním a komunikačním bariérám, kdy nestačí jeden zaměstnanec zavolat druhému včas, objednávky nabírají zpoždění, ztrácí se nebo jsou odeslány špatně.

3. Vytíženost obchodních zástupců - stávající obchodní zástupci jsou vytížení nad 98 %, což je dlouhodobě neudržitelné tempo. Obchodní zástupci jsou unavení, nesoustředění, způsobují chyby, nepřesnosti a jejich nálada a vyčerpání se projevuje i v komunikaci se zákazníky. Nemají prostor se u zákazníků zdržet tak dlouho, jak by potřebovali. Dlouhodobý stres a únava u tohoto druhu povolání může brzy vést k syndromu vyhoření. Je nutné práci rozvrhnout mezi nové obchodní zástupce tak, aby se vytíženost každého v nich pohybovala okolo 90 %.

7.1.8 Analýza přidané hodnoty

Tab. 10 udává rozdělení činností na činnosti, které hodnotu přidávají a naopak na ty, které hodnotu nepřidávají.

Tab. 10 Analýza přidané hodnoty činností (Vlastní zpravování)

Přidávající hodnotu	FTE	Nepřidávající hodnotu	FTE
Příprava materiálu do auta	0,0391	Jízda autem na region	0,2900
Příprava reklamního materiálu pro zákazníka	0,0426	Chůze z auta k zákazníkům	0,0692
Rozhovory se zákazníky	0,4404	Příjem objednávek	0,0714
Představení produktu	0,2377	Zápisy	0,0487
Předání reklamních materiálů	0,0416	Jízda autem po regionu	0,2898
Konzultace konkrétních příp.	0,0937	Zakoupení občerstvení	0,0466
Pracovní oběd	0,1357	Čekání v čekárně	0,1638
Semináře	0,2364	Chůze do auta od zákazníkům	0,0493
CELKEM	1,2672	Pracovní emaily	0,0527
		Pracovní telefonáty	0,1375
		Komunikace se společností	0,0501
		Jízda autem z regionu	0,2589
		Úklid auta	0,0196
		Přestávka	0,0644
		Osobní potřeba	0,0680
		Průběžný reporting	0,0422
		CELKEM	1,7222

Z Tab. 10 byl vypočten VA index, který udává poměr mezi činnostmi přidávající hodnotu a činnostmi hodnotu nepřidávajícími.

$$VA\ index\ \frac{VA}{NVA} = \frac{1,2672}{1,7222} = 0,7358$$

Z analýzy vyplynulo, že 73,58 % času činností zabírají činnosti, které produktu a službě hodnotu přidávají. Procesy nepřidávající hodnotu tvoří 26,42 % a jsou obtěžující a obchodní zástupce při své práci zdržují.

7.1.9 Průměrné náklady na plýtvání u obchodních zástupců

Na základě stínování obchodních zástupců a analýzy přidané hodnoty byly stanoveny průměrné náklady na plýtvání u obchodních zástupců. U mzdové účetní byly zjištěny náklady na hrubou hodinovou mzdu ve výši 190 Kč.

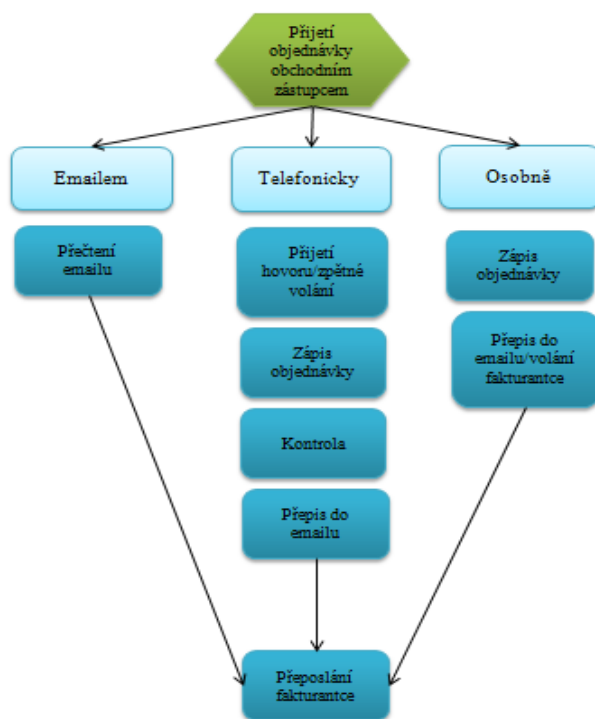
Tab. 11 *Náklady na plýtvání OZ (Vlastní zpracování)*

	Obchodní zástupce
Počet minut přidávající hodnotu (rok)	375,26
Počet minut nepřidávající hodnotu (rok)	134,74
Hodinová hrubá mzda (v Kč)	190
Počet pracovníků	3
Průměrný počet dní v roce	250
Náklady na plýtvání za den	436
Náklady na plýtvání za měsíc	9 592
Náklady na plýtvání za rok	115 104 Kč

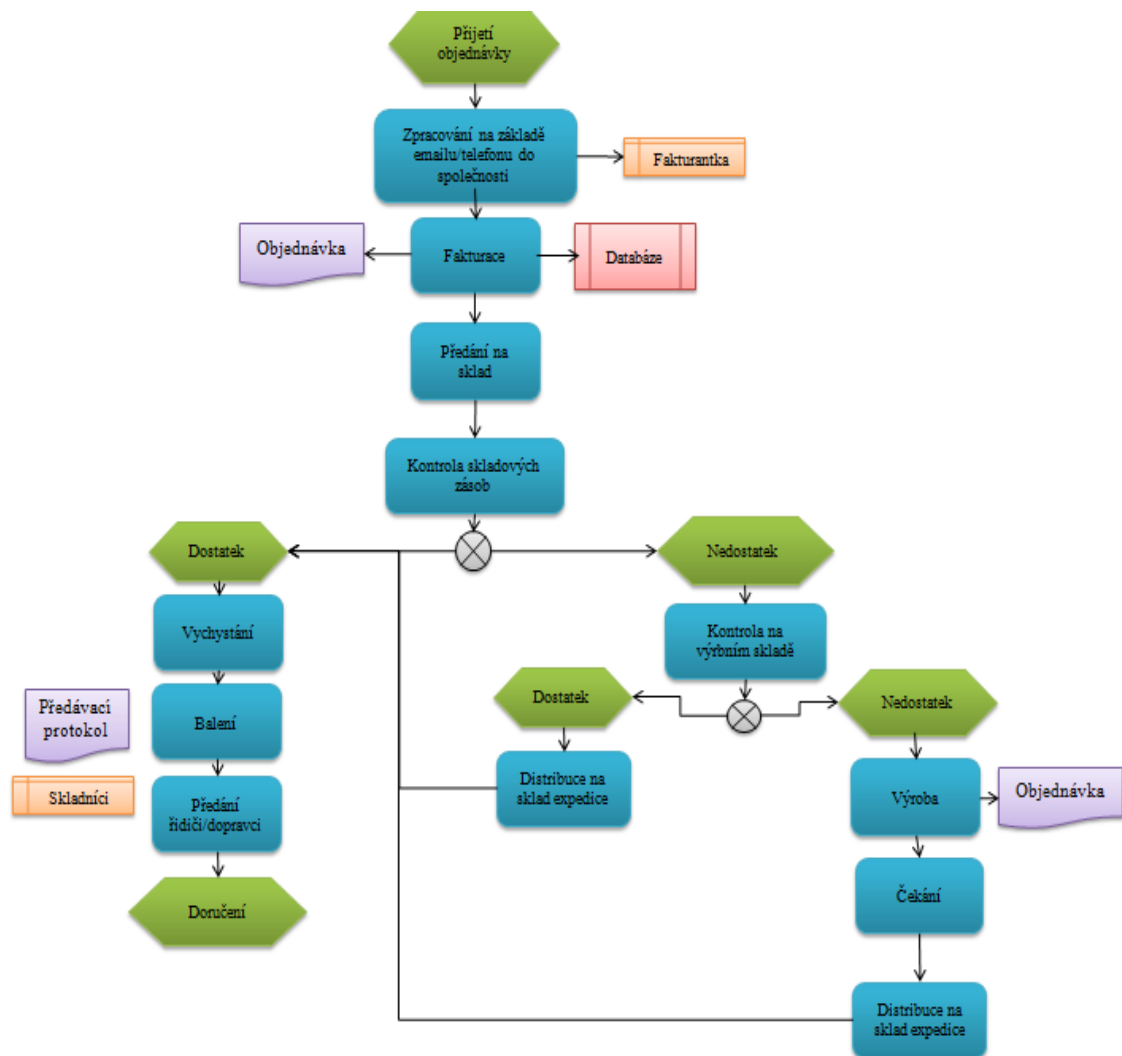
Z Tab. 11 vyplývá, že za činnosti nepřidávající hodnotu společnost zaplatí obchodním zástupcům ročně 345 315 Kč.

7.2 Analýza procesů v rámci obchodního oddělení

Mezi hlavní procesy obchodního oddělení lze zařadit přijetí objednávky obchodním zástupcem společnosti, viz Obr. 23.

Obr. 23 *Přijetí objednávky obchodním zástupcem (Vlastní zpracování)*

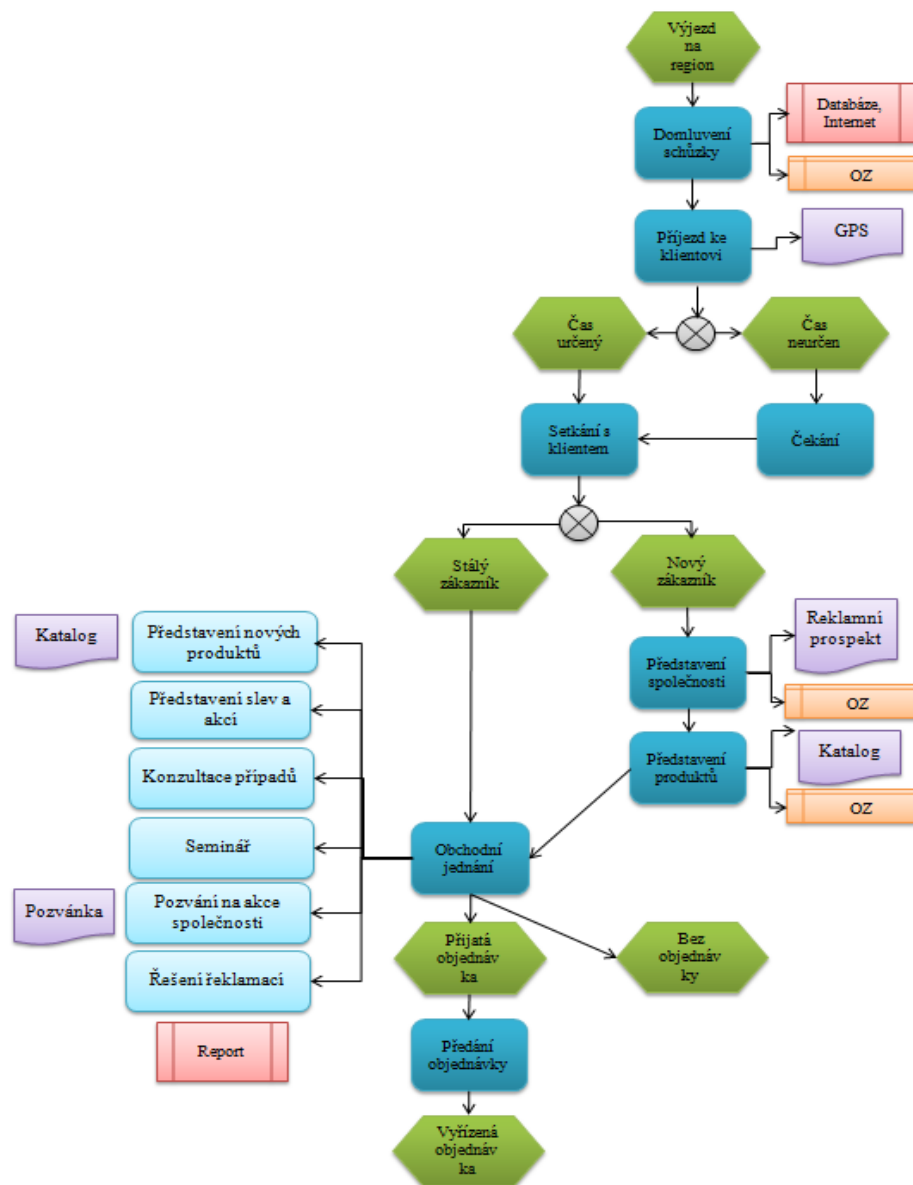
Všechny objednávky se vždy dostanou k fakturantce, která má za úkol objednávku vyfakturovat a předat do skladu expedice k vychystání a následnému doručení. Tento proces lze vidět na Obr. 24.



Obr. 24 Proces fakturace (Vlastní zpracování)

Nejčastější způsoby přijetí objednávky jsou uvedeny v Obr. 23 a 24. Avšak jelikož společnost spolupracuje i s externími velkosklady, které dodávají léky a potravinové doplňky do lékáren po celé republice 2x denně, je zaveden i proces vyskytující se v příloze P IV. Společnost chce od tohoto způsobu upustit, jelikož je velice nákladný. Velkosklady si často účtují poplatek za skladování, platí zboží až po odběru a společnost tím váže peníze na skladě. Výhodou je však dostupnost ze všech míst České republiky.

Obr. 25 zobrazuje nejdůležitější proces v rámci obchodního oddělení, a to samotný výjezd obchodních zástupců do terénu a subprocessy, se kterými se denně při své práci setkávají.



Obr. Proces práce obchodního zástupce v terénu (Vlastní zpracování)

7.3 Analýza logistického skladu

Logistický sklad v Ostravě se skládá ze 4 prostorných otevřených kanceláří a zahrnuje 2 dělníky, 2 skladníky, fakturantku a 2 řidiče. Dělníci vykonávají fyzickou práci a jsou určeni převážně na práci ve skladu s materiálem a propagačními materiály. Jsou využíváni i jako výpomoc pro sklad výrobní. Vypomáhají skladníkům s expedicí. Skladníci mají na starosti expediční sklad. Jejich úkolem je sledovat počty zásob, odpovídají za uspořádání skladu, za správné skladování, za správné šarže ve skladu, vychystávají objednávky, spolupracují s výrobou a výrobním skladem. Fyzicky připravují objednávky, balí je, připravují na expedici a zajišťují, aby zásilka byla vyexpedována, a to prostřednictvím řidičů. Náplň

práce řidičů je koordinována mezi skladem expedičním a výrobním. Řidiči rozvázejí zásilky do okruhu 250 km, pokud jsou cenově výhodné, jinak se odesílají přes Českou poštu. Řidiči zajišťují dodávky i k externím dodavatelům pro zákazníky. Jejich náplň práce zahrnuje i účast na kongresech, výstavách a seminářích, kde je vždy potřeba zavést materiál, bannery a prospekty. Vypomáhají i na akcích společnosti a jsou i osobními řidiči firemních lektorů.

Hlavní náplní práce fakturantky je příjem objednávek, zapracování v účetním programu POHODA, vystavení faktur, kontrola stavů zásob na skladě, vnitropodnikové odesílání objednávek do výroby, řešení reklamací, komunikace s distribučními sklady, spolupráce s účetní.

7.3.1 Visual Office Kaizen

Jak již bylo v teoretické části zmíněno, první pilíř štíhlé administrativy odhaluje plýtvání viditelné pouhým okem. Z toho důvodu byla pro tuto identifikaci zvolena metodika prvním pohledem, kde byly vypořádány nedostatky na pracovišti. Před analýzou byly vytvořeny kontrolní listy, které byly zaměřeny na prostředí odpovídající konceptu štíhlého pracoviště. Nejprve byl zmapován pořádek a čistota na pracovišti a poté prostorové uspořádání, např. zda má pracovník po ruce předměty, které ke své práci potřebuje, dále byla zkontrolována i vizualizace a standardizace pracoviště. Pracoviště bylo hodnoceno podle kritérií pohybující se v rozmezí 0 až 2, viz Tab. 11. Nula znamenala nesplněno, číslem 1 byla ohodnocena částečně splněná činnost. Pokud bylo vše v pořádku, získala 2 body. Celkem mohlo být dosaženo 10 bodů.

Tab. 12 *Kontrolní list pro Visual Office Kaizen (Vlastní zpracování)*

Pořádek a čistota na skladě	Body	Vizualizace na pracovišti	Body
Pracoviště je čisté a uspořádané	1	Výrobky jsou řádně označeny	1
Na pracovišti jsou pouze potřebné předměty	1	Výrobky jsou logicky uspořádány	0
Předměty mají své místo	1	Skladové zásoby jsou řádně označeny	1
Je využívána metoda 5S a na pracovišti jsou zavedeny standardy	0	Pomůcky jsou viditelně označené a je jednoduché je najít	1
Je vypracován a používán plán úklidu	0	Je vypracován plán skladování a postup pro dokumentaci v rámci skladu	0
Celkem	30 %	Celkem	30 %

Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že pořádek, čistota a vizualizace na pracovišti se nachází v nedostatečné míře. Je zde značná potřeba eliminovat plýtvání a nepořádek vyskytující se na pracovišti. Ve skladu se objevovaly nepoužívané krabice, obaly nebo

obálky s nevyřízenými reklamacemi. Vyskytoval se zde i propagační materiál, který v části logistického skladu, který je určený pro produkty, neměl co dělat. Uspořádání skladu působilo chaoticky a neorganizovaně. Společnost vyrábí 62 druhů léků a potravinových doplňků, které jsou baleny v malých krabičkách. Z výroby jdou krabice po 1 000 ks. Dělníci dále krabice přebalují po 100 ks tak, aby byly připraveny k expedici. Na krabičce je vždy uveden název a barva typická pro daný druh, ovšem v počtu, ve kterém se léky a potravinové doplňky vyrábí je odstín krabičky velice podobný a stává se, že důsledkem špatné vizualizace a nepozornosti se k zákazníkovi dostane špatný druh. Je zde nutná potřeba systematicky rozmístit a vizualizovat sklad s přihlédnutím k dalšímu faktoru, jímž jsou řady šarží, ve kterých se jednotlivé druhy léků vyrábí. Často dochází k záměně šarže u léků a poté zákazník dodávku reklamuje. Dále pomůcky, nástroje či předměty nejsou označeny a nemají standardizované místo. S tím je spojené neustálé, opakující se hledání potřebných informací. Touto analýzou bylo zjištěno, že zkoumané pracoviště nemá žádné prvky vizuálního managementu, je velmi nepřehledné.

7.3.2 Process Office Kaizen

Nevýrobní oblast velmi intenzivně přispívá k tvorbě přidané hodnoty, za kterou je zákazník ochoten zaplatit. Právě rychlost a postup s jakým je objednávka vyřízena a dopravena k zákazníkovi může hrát často zásadní roli. Pokud zvážíme tuto skutečnost, je vhodné se zamýšlet, zda procesy vyskytující se v administrativě jsou bezchybné, zda pracovníci vykonávají pouze to, co odpovídá jejich náplni práce, zda jsou pracovníci schopni odvádět práci napoprvé správně, zda jsou dostatečně informováni či zda jednotlivé procesy mají vždy jasné vstupy a výstupy. Z tohoto důvodu byla jako základní metoda pro identifikaci plýtvání použita metoda analýzy plýtvání prostřednictvím vytvořeného formuláře a přímého pozorování i dotazování.

Analýza problémových administrativních činností skladu expedice

Pro analýzu procesů na zkoumaném pracovišti, byl vytvořen formulář, který sloužil jako základ pro odhalení problémových administrativních činností, viz P III. Žebříček činností, který byl uveden v první části, byl vytvořen na základě předchozích zkušeností a přímého pozorování na tomto pracovišti. Formulář si vyplňoval každý pracovník sám po dobu dvou týdnů a při výskytu jakéhokoliv problému, který se objevil v průběhu jeho pracovní směny, vše zaznamenával. Na základě vyplněných formulářů byly sestaveny nejčastější příčiny plýtvání, které jsou rozčleněny podle pracovních pozic:

Fakturantka:

- Počet objednávek nevyfakturovaných v den přijetí - fakturantka je schopna denně vyfakturovat v průměru 34 objednávek. Avšak denně jich nových do společnosti přišlo v průměru ve sledovaném období 42. Objednávky se kupí a nestíhají se vychystávat včas.
- Chyby v dokumentech - fakturantka je pod tíhou času a faktury jsou občas vystaveny např. s chybnou doručovací adresou nebo je vystavena se špatným počtem kusů nebo je uveden špatný druh.
- Složitě dohledávání informací - jelikož momentální program nenabízí provázanost mezi příchozí objednávkou, fakturou a skladem v dostatečné míře, jsou dodací údaje vyhledávány v adresáři, který je složitý a nepřehledný. Hledání adres dle IČ nebo názvu je zdlouhavé, zastaralé a fakturantku to v práci zásadně zdržuje.
- Telefonování a emailování za účelem upřesnění - častá komunikace a upřesňování jak se zákazníky, tak s obchodními zástupci.
- Nedostatek času.

Skladníci:

- Špatná šarže v objednávce - v rámci špatné vizualizace dochází k promíchání šarží daného druhu a skladníci poté vychystají špatné množství z dané šarže, pokud na tuto chybu nepřijdou ihned, dochází k reklamaci a nespokojenosti zákazníka, jelikož se proces dodávky prodlužuje.
- Čekání na tisk - skladníci tisknou dodací listy a formuláře k přepravě.
- Čekání na schválení - fakturantka schvaluje připravenou fakturaci, dle které objednávku vychystávají, manažer výroby určuje, jaká šarže jde do oběhu a má konečné slovo v rámci skladových zásob.
- Nedostatečná spolupráce - skladníci s dělníky nekomunikují v takové míře, jak by bylo potřeba, dochází pak k nedostatečným informacím nebo zkreslení.

Dělníci:

- Nedostatečné informace - jelikož dělníci docházejí do výroby vypomáhat, jejich čistý čas ve skladu je průměrně 25 hodin týdně, v tempu v jakém jsou vychystávané objednávky, jim často skladníci zapomenou sdělit informace a práce se dvojí nebo je provedena špatně.

- Práce za ostatní - dělníci mají být nápomocni a jejich hlavní náplň práce pro sklad expedice by měla být v rámci skladu materiálu, avšak z důvodu časové vytíženosti vykonávají práci i za skladníky.
- Vznik chyb a nejasností - na pracovišti není lehké identifikovat správnou šarži a druh léku a pro pracovníka, který to nedělá každý den, to může být zavádějící, dochází k chybám a ke zvýšení času na vychystání objednávky.

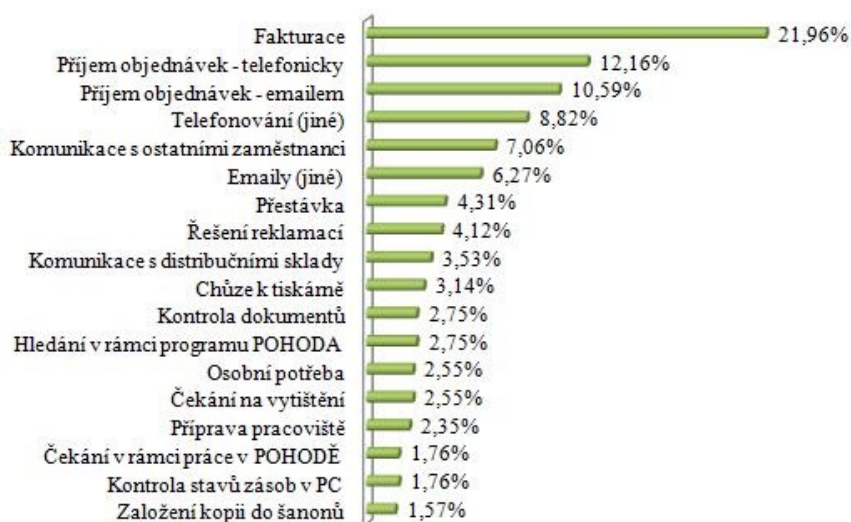
Všechny uvedené druhy plýtvání, které pracovníci uvedli, se v kanceláři vyskytují často a jsou nedílnou součástí jejich pracovní doby.

7.3.3 Object Office Kaizen

S vedením společnosti bylo rozhodnuto, že z expedičního skladu bude provedeno snímkování s fakturantkou a skladníkem. Stínování proběhlo po domluvě se sledovanými osobami a probíhalo po celou pracovní dobu zaměstnance, tedy 8,5 hodiny. Stínování proběhlo vždy dvakrát, aby bylo možné vycházet z průměrných hodnot. Hlavním cílem tohoto stínování bylo zjistit vytíženost pracovníků a časovou náročnost jednotlivých činností.

Snímek pracovního dne fakturantky

Snímkování fakturantky proběhlo dne 10. 10. 2016 a 12. 10. 2016 od 7:00 do 15:30 hod. Fakturantka byla po celý pracovní čas plně vytížená.



Obr. 25 Snímek pracovního dne fakturantky (Vlastní zpracování)

Z Obr. 23 je patrné, že fakturantka nejvíce času věnuje fakturaci, což je její náplň práce, avšak průměru pouze 1 hodina a 52 minut. Z pracovního snímku dne lze určit, že náplň práce fakturantky se dá rozdělit na práci přidávající hodnotu a nepřidávající hodnotu. Čin-

nosti přidávající hodnotu tvoří příjem objednávek - telefonicky i emailem, fakturace, kontrola stavu zásob, komunikace s ostatními zaměstnanci, reklamace a komunikace s distribučními sklady, a to z 61 % pracovního času fakturantky, zbylých 39 % hodnotu nepřidává a tvoří jej povětšinou prostoje, čekání, tisk, příprava, přestávky nebo chůze.

Snímek pracovního dne skladníka

Snímkování skladníka proběhlo dne 11. 10. 2016 a 13. 10. 2016 od 08:00 do 16:30 hod. Skladník nebyl po celou pracovní dobu plně vytížen, jeho práci zdržovaly prostoje. Po přípravě pracoviště skladník nejprve s druhým skladníkem vychystával objednávky z předešlého dne. Zde je hlavní problém, že skladníci mají pracovní dobu až na 8:00 a zdržují se vychystáváním objednávek z předešlého dne. K aktuálním objednávkám se skladník dostal až v 9:30 hod., kdy se mu objednávky od fakturantky nahromadily, a pracovník začal být nervózní a několikrát se spletl v šarži nebo druhu a musel objednávku vychystávat znova a vše po sobě kontrolovat. Z Obr. 24 je patrné, že skladník své hlavní náplni práce, a to vychystávání správných druhů a počtů léků a potravinových doplňků v rámci vychystání objednávky, balení, přípravě na expedici, tisku předávacích protokolů a předání řidiči denně věnuje pouze 4 hodiny a 6 minut.



Obr. 26 Snímek pracovního dne skladníka (Vlastní zpracování)

7.3.4 Náklady na plýtvání v rámci skladu expedice

Na základě snímků pracovního dne byly vypočteny náklady na plýtvání, které se skládaly času, který pracovník stráví nad činnostmi, které nepřidávají hodnotu. Nejprve byly zjiště-

ny hodinové mzdové náklady fakturantky a skladníka od paní mzdové účetní. Hrubá hodinová mzda fakturantky je ve výši 106 Kč a skladník si přijde na 90 Kč za hodinu.

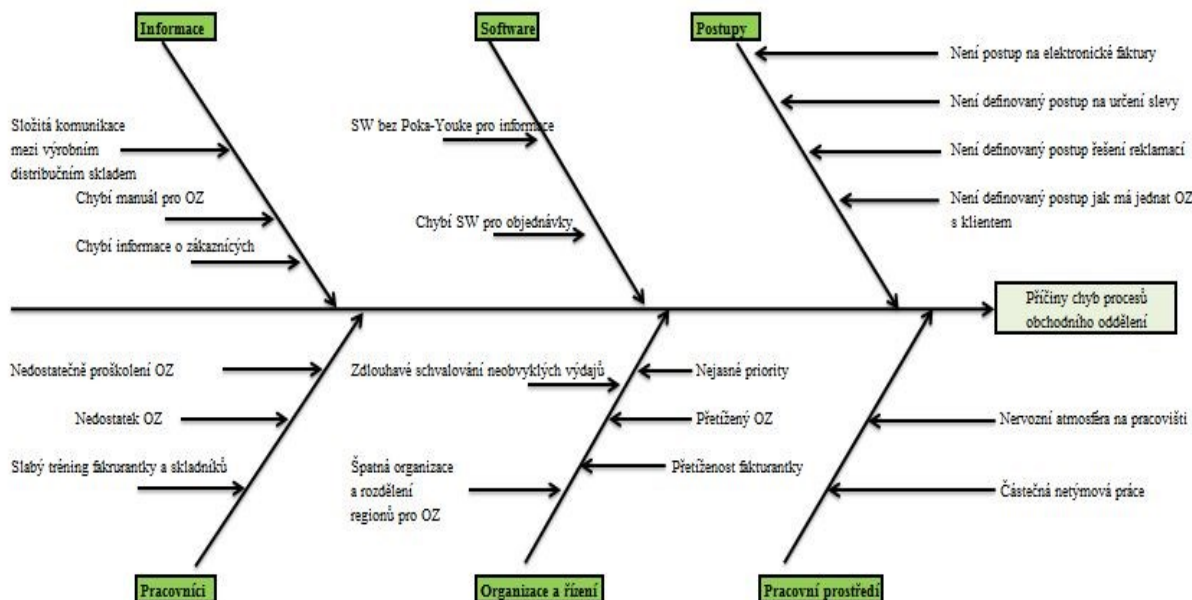
Tab. 13 *Náklady na plýtvání v rámci skladu expedice*
(Vlastní zpracování)

	Fakturantka	Skladník
Počet minut přidávající hodnotu (rok)	311	246
Počet minut nepřidávající hodnotu (rok)	199	264
Hodinová hrubá mzda (v Kč)	106	90
Počet pracovníků	1	2
Průměrný počet dní v roce	250	250
Náklady na plýtvání za den	352	396 Kč
Náklady na plýtvání za měsíc	7 744	8 712 Kč
Náklady na plýtvání za rok	88 000 Kč	104 522 Kč

Z Tab. 12 bylo zjištěno, že společnost zaplatí za činnosti nepřidávající hodnotu u fakturantky 88 000 Kč/rok a u skladníků 209 044 Kč/rok.

7.3.5 Identifikace příčin neefektivity v rámci skladování

Nedostatky a příčiny neefektivity byly shrnuty v rámci Ishikawa diagramu, viz Obr. 27.



Obr. 27 *Ishikawa diagram* (Vlastní zpracování)

Na základě provedených analýz současného stavu expedičního skladu byly identifikovány příčiny neefektivity.

- Hledání - ve skladu v i v rámci programu je velký problém, který způsobuje plýtvání a ztrátu času. Analýzy ukázaly, že příčinou hledání je nepřehlednost v rámci

skladování léků a potravinových doplňků a starý a nevyhovující softwarový systémem pro fakturace.

- b) Organizace zásob - špatná vizualizace skladu. Špatná orientace ve skladě, neexistují popisky, logické třídění, prvky vizualizace.
- c) Absence metod PI - nejsou definována systematická místa uložení a chybí zde vizualizace prostoru.
- d) Nepořádek - obaly a chaos panující ve skladě expedice je patrný už pouze při vstupu. Je způsoben nedostatečným úklidem a nedostatkem času, který pracovníci na úklid mají. Průměrně denně stráví úklidem pouze skladníci (uklízečka ve skladě neuklízí) pouze 18 minut.
- e) Nízká motivace pracovníků - k odvádění kvalitní a pečlivé práce. Je způsobena malou dávkou odpovědnosti. Každý krok jim musí být nejprve schválen, odpovědnost se přesouvá na nadřízeného, zaměstnanci mají pocit, že za nic nemohou.

SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Praktická část práce představuje vybranou společnost, její plány, vize, cíle do budoucna i prostředí, ve kterém podniká. Jsou zde vypočítány základní ekonomické a personální ukazatele související s chodem podniku a obchodního oddělení.

Analytická část práce je rozdělena do tří odvětví. Nejprve je provedena analýza obchodních činností obchodních zástupců, která zahrnuje strukturovaný rozhovor s obchodními zástupci, popis základních dokumentů a prostředků pro práci obchodních zástupců. Navazuje SWOT analýza obchodního oddělení, která vede k celkovému pochopení a kontextu v rámci společnosti. Součástí je i analýza logistických tras, která rozebírá současné plánování služebních cest. Je provedeno stínování, které slouží jako podklad k výpočtu ukazatele FTE, analýze přidané hodnoty a určení úzkých míst časové náročnosti daného oddělení.

Na základě provedených analýz je zjištěno, že mezi hlavní úzké místa v náplni práce obchodních zástupců patří jízda autem. Ročně spotřebují obchodní zástupci 1711 hodin práce, které by se dalo produktivně využít pro hlavní činnost obchodních zástupců. Práce obchodních zástupců zahrnuje i řadu administrativně náročných kroků, které je potřeba odbourat, jelikož i tak jsou obchodní zástupci dle FTE vytížení na 98 %, což je dlouhodobě neudržitelné pracovní tempo.

Na analýzu obchodních činností navazuje analýza procesů v rámci obchodního oddělení. Jsou zde popsány čtyři hlavní procesy, které jsou v rámci tohoto oddělení prováděny, a to výjezd na region a různé formy přijetí objednávky a jejich zpracování.

Poslední součástí analytické části tvoří analýza logistického skladu, kde byla uplatněna metoda visual office kaizen, proces office kaizen a object office kaizen jehož součástí je i stínování skladníka a fakturantky. Je zjištěno, že skladníci svou pracovní náplň využívají neefektivně a fakturantka je svou náplní práce vytížená příliš, jelikož postupy a procesy, které vykonává, jsou zdouhavé, zbytečné a vedou k chybám. Jsou stanoveny náklady na plýtvání a identifikovány příčiny neefektivity, a to hledání, špatná organizace zásob, nepořádek, nízká motivace zaměstnanců a absence PI metod.

Na část analytickou navazuje část projektová, která zahrnuje požadavky společnosti i zlepšení stávajícího stavu a nedostatků zjištěných v části analytické.

8 LOGISTICKÝ KONCEPT PROCESŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ S VYUŽITÍM METOD ŠTÍHLÉ ADMINISTRATIVY

Na základě analýzy činností obchodních zástupců, procesů v rámci obchodního oddělení a analýzy logistického skladu ve vybrané společnosti, je možné vytvořit řešení a aktivity, které povedou k systematizaci a optimalizaci obchodního oddělení i procesů logistického skladu, které s obchodním oddělením úzce souvisí. Tvorba aktivit vychází z výše uvedených analýz a potřeb společnosti s přihlédnutím ke štíhlé administrativě a štíhlé logistice.

Na základě rozhovorů s obchodními zástupci, fakturantkou, skladníky, manažerem výroby i generálním ředitelem byly zjištěny nové připomínky, názory a představy, jak by se stávající stav obchodního oddělení dal zlepšit tak, aby procesy v rámci oddělení i mimo něj dosahovaly vysoké úrovně za předpokladu štíhlé administrativy, logistiky i dalších metod v rámci průmyslového inženýrství. Důležitým krokem je stanovení cílů, které projekt musí splňovat.

8.1 Cíl projektu

Pro vybranou společnost je důležité, aby zaměstnanci byli motivováni, spokojeni a pracovali v produktivním a dynamickém kolektivu. Jelikož za léta, co společnost na trhu působí, se zájem o její produkty několikanásobně zvýšil, vyvstala zde potřeba nových zaměstnanců. Jediné oddělení, kde personální stav nebyl doposud řešen, je obchodní oddělení, jehož součástí jsou obchodní zástupci. Je zde potřeba vytvořit tým, který bude pracovat efektivně, ziskově a s přihlédnutím ke všem aktivitám a procesům, které jsou s nimi spojené. Při vytváření projektu jde o jednorázové řešení, které je však do budoucna důležité udržovat, rozvíjet a inovovat v závislosti na potřebách, skladbě zaměstnanců a procesů. Projekt se bude realizovat od 1. září 2017 do 31. března 2020.

Konkrétně cíl projektu přinese společnosti tyto přínosy:

- Vybudování týmové spolupráce - s rozšířením obchodního oddělení bude region Česká republika systematicky rozdělen a trasy obchodních zástupců optimalizovány. Obchodní zástupci budou mít prostor mezi sebou spolupracovat, sdílet si zkušenosti a podílet se na zvyšování povědomí o společnosti i pracovat na zvýšení celkového obrátu. Obchodní zástupci budou mít svěřenou oblast, za kterou budou zodpovědní, což povede ke zvýšení motivace i spokojenosti, jelikož budou mít prostor si zde budovat cíleně vztahy, jelikož "kolečka" zákazníků, které oslovovali do-

posud, se zkrátí až o 35 %, a to bez nadbytečného přejíždění, stresu a pocitu neustále se hromadící práce.

- Zvýšení produktivity a ziskovosti - jelikož je obchodní oddělení právě to, které společnosti nejvíce vydělává, dá se očekávat zvýšení obrátu společnosti do 3 let o 19 %.
- Zvýšení prodejů a povědomí o společnosti - s rozšířením obchodního týmu bude osloveno více potenciálních zákazníků a pacientů. Předpokládá se, že vzroste počet zákazníků až o 45 %, jelikož budou osloveny regiony, do kterých se nejezdilo.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků - s celkovou systemizací a optimalizací procesů, jak obchodního oddělení, tak logistického skladu, zákazníci pocítí zvýšení péče o ně samotné, zrychlení vyřizování požadavků a objednávek, což přinese i snížení chyb a počet reklamací až o 40 %.
- Systemizaci a optimalizaci procesů - bude provedena napříč obchodním oddělením a logistickým skladem, který je přímo navázaný na vyřizování požadavků od zákazníků.
- Zavedení PI metod jako nástroje k vyšší produktivitě - po zavedení PI metod budou procesy standardizovány, optimalizovány, bude zavedeno 5S v rámci skladu logistiky, bude uplatněna vizualizace v rámci skladu, sníží se chybovost, plýtvání, čekání a časové prodlevy. Pracovní čas i náplň práce obchodních zástupců i zaměstnanců logistického skladu bude efektivně rozvržena.

Aby byly přínosy zajištěny, je projekt logistického konceptu procesů obchodního oddělení s využitím metod štíhlé administrativy a logistiky rozvrhnut do čtyř oblastí, na které se bude soustředit. Přínosy vycházejí z plánovaného odhadu nebo požadavku vedení.

8.1.1 Oblast personálního zajištění

S přihlédnutím k výpočtu potřeby obchodních zástupců, který se vypočítal jako poměr počtu zákazníků (1 659 zákazníků) vynásobený o frekvenci návštěv v daném roce (počet návštěv 6) a počtem týdnů strávených u zákazníků (41 týdnů) vynásobený průměrným počtem návštěv v daném týdnu (29 návštěv) bylo zjištěno, že společnost by měla zaměstnávat 10,26 obchodních zástupců. Na základě jednání s generálním ředitelem bylo rozhodnuto, že v rámci projektu bude přijato 5 obchodních zástupců. Přijímání zaměstnanců bude probíhat ve dvou fázích.

Přijetí zaměstnanců

V první fázi se budou vybírat obchodní zástupci pro Čechy, a to celkem 3 osoby. Ve druhé fázi se budou vybírat obchodní zástupci pro Moravu a Slezsko, a to celkem 2 osoby - termíny uvedeny v závorce. Nejdříve proběhne příprava inzerátů, které budou vyvěšeny na sociální síti společnosti, webových stránkách a v rámci personálního portálu Jobs.cz. Příprava inzerátu proběhne v termínu od 1. září 2017 do 5. září 2017 (3. května 2018). Následně bude oslovena společnost Jobs.cz a inzerát uveřejněn, a to v termínu od 6. září 2017 do 8. září 2017 (4. května až 9. května 2018). Životopisy bude přijímat personalistka/mzdová účetní. Inzerce bude ukončena 28. září 2017 (31. května 2018), kdy personalistka provede základní analýzu životopisů. Dne 2. října 2017 (4. června 2018) proběhne porada, které se bude účastnit generální ředitel, asistentka generálního ředitele, personalistka, kde personalistka představí nejzajímavější kandidáty na pohovor. Vybraní kandidáti budou osloveni a pozváni na 1. kolo výběrového řízení, které proběhne 17. října 2017 (25. června 2018). Personalistka ve spolupráci s obchodními zástupci bude mít za úkol připravit průběh pohovorů a náplň praktického úkolu, který uchazeči obdrží pro zjištění obchodních a prodejních dovedností a zajistí vhodné prostory v Praze pro uspořádání pohovoru. Následně po pohovorech do 20. října 2017 (29. června 2018) personalistka emailem nebo telefonicky sdělí výsledky všem uchazečům a 5 vybraných uchazečů pozve do dalšího kola, které se uskuteční 2. listopadu 2017 (9. července 2018) v sídle společnosti v Ostravě. Zde se budou probírat podrobné podmínky případného nástupu kandidátů. Do 8. listopadu (13. července 2018) generální ředitel rozhodne o přijetí 3 (2) uchazečů. Personalistka telefonicky nebo emailem uchazeče bude informovat o výsledku. Během listopadu (srpna) budou připraveny pracovní smlouvy, mzdové výměry, osobní dotazníky, náplně práce, předávací protokoly k pracovním potřebám tak, aby obchodní zástupci mohli nastoupit do pracovního poměru 1. ledna 2018 (3. září 2018).

Adaptace obchodních zástupců

V rámci adaptačního programu proběhnou v den nástupu školení BOZP a PO, které provede manažer výroby, který je oprávněnou osobou pro tato školení. Školení proběhne 1. ledna 2018 a 3. září 2018. Zároveň proběhne i školení řidičů referentů, které provede externí pracovník - majitel autoškoly. Následovat bude předání pracovní techniky (aut, mobilů, notebooku aj.), představení v rámci společnosti, přidělení tras, přidělení zákazníků a seznámení s regionem.

V rámci adaptačního programu budou obchodní zástupci školení v průběhu 2 týdnů na produktové školení. Školení bude provádět koordinátor výstav a koordinátor vzdělávání s lektory. Obchodní zástupci obdrží výukový materiál z kurzů, aby produkty mohli studovat. Produktové školení proběhne od 2. ledna do 12. ledna 2018 (4. září do 14. září 2018). Následovat bude školení v terénu. Od 15. ledna do 19. ledna 2018 (17. až 21. září 2018) se noví obchodní zástupci budou školit u obchodních zástupců střídavě na jejich regionu. Po čas adaptace bude společnost hradit náklady na ubytování. Následně obchodní zástupci budou pracovat na svém regionu, kde se první dva měsíce budou seznamovat a představovat zákazníkům. Ve všem jim budou plně nápomocni ostatní obchodní zástupci a koordinátor výstav i vzdělávání v otázkách produktové tematiky. Adaptační program bude ukončen 2. dubna 2018 a 1. prosince 2018, kdy proběhne hodnocení, které provede personalistka s generálním ředitelem společnosti.

Motivační systém, bonusy a odměňování

Je důležité, aby odměňování obchodních zástupců bylo strategicky rozvrženo. Základní mzda v rámci adaptačního procesu byla stanovena ve výši 20 000 Kč hrubého, jelikož zde vzniknou značné náklady na zaučení a školení nových zaměstnanců. Po skončení adaptace bude plat obchodním zástupcům navýšen v částce 27 000 Kč hrubého + 3 % pohyblivá složka odměn dle uskutečněných prodejů v rámci dané lokality. Prodeje budou sledovány dle rozdělení na regiony. Fakturantka s účetní budou mít za úkol, před nástupem obchodních zástupců, rozdělit prodejny dle regionů a vést záznamy o fakturách pod těmito regiony tak, aby mohla být vypočítána měsíční výše odměny. Dle stávajícího odhadu současného stavu má obchodní zástupce každého regionu zaručených 3 000 - 5 000 Kč odměn. Stávající obchodní zástupci dosahují odměn v rámci měsíce ve výši 8 000 - 13 000 Kč. Pokud obchodní zástupce bude pečovat o své zákazníky a rozšiřovat jejich řady v daném regionu je výše odměn ovlivněna jeho snahou. Po uplynutí doby určité na 1 rok, kterou obchodní zástupci dostanou, bude následovat prodloužení a v případě spokojenosti ze strany vedení i zvýšení základní hrubé měsíční mzdy na 33 000 Kč + 3 - 5 % odměny. Další zvyšování mzdy bude probíhat vždy v jednorozhodných intervalech, kdy si vedení vyhrazuje právo zvyšovat základní hrubou mzdu o 2 - 7 %. Obchodní zástupci budou mít nárok na mimořádné odměny, které budou vypláceny dle výše splnění obrátu. Generální ředitel vždy na počátku roku stanovuje plán obrátu na daný rok, pokud bude splněn, obchodní zástupci mají nárok na odměnu až ve výši své hrubé měsíční mzdy. Další firemní benefity, na které mají zaměstnanci nárok, jsou: zvýšené příspěvky na diety (78 Kč - 5 až 12 hodin, 115 Kč - 12

až 18 hodin a 179 Kč - nad 18 hodin.) Dále mohou OZ používat mobilní telefon a notebook k osobním účelům a nově bude pro všechny zaměstnance zaveden bonus ve formě Sick days ve výši 3 dnů, kdy tyto dny budou mít 100 % hrazeny. Samozřejmostí je produktové i prodejní vzdělávání v rámci roku nebo využívání zvýhodněných slev na produkty společnosti.

Soutěž v kontinuálním zlepšování - Kaizen

Cílem soutěže bude, aby se obchodní zástupci snažili o zlepšení a prosazování změn procesů, a to jak v jejich každodenní práci, tak i v práci, která je na tu jejich přímo navázána. Všichni by měli chtít soutěžit, srovnávat se s ostatními a být zkrátka nejlepším obchodním zástupcem. Vhodným způsobem je vytvoření jednotného systému pro vzájemné propojení kontinuálního zlepšování využitím workshopů a individuálního zlepšování. Má-li vše dobře fungovat, je třeba vytvořit prostor pro rozvoj kreativity, generování nápadů a jejich rychlou realizaci. Tohle vše by mohlo probíhat například prostřednictvím workshopu. Workshop by měl být konán v pravidelných intervalech, a to nejlépe 4x do roka, bude mít určeného moderátora a účastníky. Účastníky budou OZ, pracovníci marketingové oddělení, koordinátoři vzdělávání a generální ředitel. Bylo zvoleno konkrétní téma a úkolem moderátora bude najít vhodné techniky a metody s ohledem na eliminaci a plýtvání. V první řadě je však nutné poskytnout OZ školení a trénink, zaměřený na proces realizace projektů postupného zlepšování. Budou jim představeny metody vedoucí k systematickému snižování, popř. k úplnému vyloučení ztrát a plýtvání všeho druhu, nejvíce tedy plýtvání časem. Školení provede externí firma, prostřednictvím moderátora. Schůzky budou probíhat v rámci roku 2019, aby se mohli plnohodnotně zapojit i noví obchodní zástupci, kteří budou mít svěží pohled na věc. Úvodní školení proběhne 8. února 2019 a schůzky budou dále probíhat 19. dubna 2019, 14. června 2019, 6. září 2019, 15. listopadu 2019 - součástí bude i celkové vyhodnocení. V rámci kontinuálního zlepšování bude vyhlášena i soutěž, která bude probíhat tak, že zaměstnanec přinese nové návrhy a nápady. Za úspěšné nápady, které budou realizované, bude finančně odměněn ve výši 1 000 Kč - 20 000 Kč dle typu úspory a 15. listopadu 2019 bude vyhlášen vítěz kontinuálního zlepšování, který obdrží od generálního ředitele společnosti poukaz na dovolenou nebo víkendový pobyt v létě 2020 v hodnotě od 5 000 - 30 000 Kč dle výše úspory.

8.1.2 Oblast optimalizace logistiky obchodních zástupců za principu lean

Region Česká republika byl rozdělen dle následujícího Obr. 28 za pomoci programu TourSolver, spravedlivého rozdělení dojezdnosti na region a dle počtu zákazníků.



Obr. 28 Optimalizace regionů obchodních zástupců (Vlastní zpracování)

OZ Jihočeského kraje

Dle stávajícího stavu obchodní zástupkyně Jihočeského kraje denně absolvuje 1 hodinu a 43 minut v autě na svém stávajícím regionu. Na obchodní zástupkyni připadá současně 359 zákazníků, avšak po nové optimalizaci regionů dle Obr. 28 připadne obchodní zástupkyni 284 stávajících zákazníků, čímž se zvýší četnost návštěv z 11 týdnů na 8 týdnů. Po optimalizaci bude obchodní zástupkyně mít následující trasy Jindřichův Hradec, Soběslav, Tábor, Písek, Strakonice, Prachovice, Český Krumlov a České Budějovice v pořadí, jak je určeno.

První týden tras bude vypadat následovně:

- Třeboň - Stráž nad Nežárkou - Jindřichův Hradec - Jarošov nad Nežárkou a zpět (112 km)
- Třeboň - Chlum u Třeboně - Příbraz - Lásenice - Jindřichův Hradec a zpět (104 km)

- Třeboň - Jindřichův Hradec - Strmilov - Počátky - Žirovnice - Kamenice nad Lipou - Nová Včelnice a zpět (156 km)
- Třeboň - Lomnice nad Lužnicí - Veselí nad Lužnicí - Soběslav (98 km)

Průměrný čas strávený v autě se zkrátí na 1 hodinu a 7 minut. Což odpovídá od předchozí průměrné doby 1 hodiny a 43 minut, o zkrácení času ve výši 35 %.

Optimalizace bude zavedena od 4. září 2017.

OZ pro kraj Vysočina

Dle stávajícího stavu obchodní zástupkyně kraje Vysočina denně absolvuje 3 hodiny a 43 minut v autě na svém stávajícím regionu. Na obchodní zástupkyni připadá současně 422 zákazníků, avšak po nové optimalizaci regionů dle Obr. 28 připadne obchodní zástupkyni 293 stávajících zákazníků, čímž se zvýší četnost návštěv z 14 týdnů na 9 týdnů. Po optimalizaci bude obchodní zástupkyně mít následující trasy Jihlava, Velké Meziříčí, Třebíč, Znojmo, Brno, Žďár nad Sázavou, Bystřice nad Pernštejnem, Havlíčkův Brod, Kutná Hora, Benešov a Pelhřimov.

První týden tras bude vypadat následovně:

- Jihlava - Telč - Dačice - Jemnice - Moravské Budějovice - Želetava a zpět (168 km)
- Jihlava - Velké Meziříčí - Velká Býteš - Náměšť nad Oslavou - Třebíč a zpět (152 km)
- Jihlava - Znojmo - Moravský Krumlov zpět (205 km)
- Jihlava - Brno a zpět (197 km)

Průměrný čas strávený v autě se zkrátí na 2 hodiny a 41 minut. Což odpovídá od předchozí průměrné doby v délce 3 hodiny a 12 minut, zkrácení času o 16 %.

Optimalizace bude zavedena od 4. září 2017.

OZ Moravskoslezského kraje

Dle stávajícího stavu obchodní zástupkyně Moravskoslezského kraje denně absolvuje 1 hodinu a 29 minut v autě na svém stávajícím regionu. Na obchodní zástupkyni připadá současně 278 zákazníků. Zde po optimalizaci bude obchodní zástupkyni značně nabourán její současný region, jelikož se rozkládal přes dvě území. Po optimalizaci bude mít obchodní zástupkyně na starosti 292 zákazníků. Zde dojde k navýšení, a to z toho důvodu,

že do jejího regionu spadá i Ostrava, kde je větší koncentrace zákazníků. Četnost návštěv u zákazníků byla co 8 týdnů, nyní se četnost návštěv zvýší na 9 týdnů. Po optimalizaci bude mít obchodní zástupkyně na starosti Nový Jičín, Frýdek-Místek, Třinec, Český Těšín, Havířov, Ostrava, Opava, Bruntál, Jeseník, Šumperk, Mohelnice a Olomouc.

První týden tras bude vypadat následovně:

- Nový Jičín - Kopřivnice - Frýdek-Místek - Třinec a zpět (169 km)
- Nový Jičín - Ostrava - Havířov a zpět (167 km)
- Nový Jičín - Ostrava a zpět (132 km)
- Nový Jičín - Studénka - Bílovec - Ostrava a zpět (139 km)

Průměrný čas strávený v autě se zvýší z 1 hodiny 29 minut na 1 hodinu a 42 minut, tedy dojde ke zvýšení času o 14 %.

Optimalizace bude zavedena od 4. září 2017.

OZ Zlínského kraje

Obchodnímu zástupci ze Zlínského kraje v současnosti připadne 174 zákazníků. Momentální četnost návštěv je co 5 týdnů. Je zde značný potenciál ke zvýšení počtu zákazníků, když obchodní zástupce nalezne zákazníky nové. Z tohoto důvodu se předpokládá, že četnost bude zvýšena na 8 týdnů. Jelikož je region už z části zaběhnutý, bude práce pro nového obchodního zástupce jednodušší. Po optimalizaci bude mít obchodní zástupce na starosti Zlín, Vizovice, Vsetín, Valašské Meziříčí, Rožnov pod Radhoštěm, Frenštát pod Radhoštěm, Přerov, Prostějov, Kroměříž, Vyškov, Břeclav, Hodonín a Uherské Hradiště.

Jelikož bude nábor nových obchodních zástupců zacílený na Zlín, předpokládáme, že nový OZ bude vyjíždět ze Zlína:

- Zlín (45 km)
- Zlín - Vizovice - Vsetín a zpět (95 km)
- Zlín - Valašské Meziříčí - Rožnov pod Radhoštěm - Frenštát pod Radhoštěm a zpět (187 km)
- Zlín - Holešov - Bystřice pod Hostýnem - Přerov - Hulín a zpět (108 km)

Průměrná odhadovaná doba strávená v autě bude ve výši 1 hodiny a 5 minut. Optimalizace bude zavedena k 3. září 2018.

OZ Královéhradecký a Pardubický kraj

Obchodnímu zástupci těchto krajů v současnosti připadne 177 zákazníků. Momentální četnost návštěv připadá na 5 týdnů. Je zde značný potenciál ke zvýšení počtu zákazníků, když obchodní zástupce nalezne zákazníky nové. Z toho důvodu se předpokládá zvýšení četnosti na 8 týdnů. Jelikož je region už z části zaběhnutý, bude práce pro nového obchodního zástupce jednodušší. Po optimalizaci bude mít obchodní zástupce na starosti Hradec Králové, Pardubice, Chrudim, Blansko, Svitavy, Ústí nad Orlicí, Rychnov nad Kněžnou, Náchod, Trutnov a Jičín.

Jelikož bude nábor nových obchodních zástupců zacílený na Hradec Králové nebo Pardubice budou trasy v prvním týdnu vypadat následovně:

- Hradec Králové - Pardubice a zpět (56 km)
- Hradec Králové - Pardubice - Chrudim - Dašice - Holice a zpět (107 km)
- Hradec Králové - Vysoké Mýto - Litomyšl a zpět (124 km)
- Hradec Králové - Svitavy - Boskovice - Blansko a zpět (285 km)

Průměrná odhadovaná doba strávená v autě bude ve výši 1 hodiny a 47 minut, z důvodu přejezdů v rámci dvou krajů. Optimalizace bude zavedena k 3. září 2018.

OZ Ústeckého a Libereckého kraje

Obchodnímu zástupci těchto krajů v současnosti připadne pouze 136 zákazníků, jelikož do tohoto regionu už žádný obchodní zástupce společnosti nezavítal. Četnost momentálně vychází na 4 týdny. Kontakty zde získané jsou prostřednictvím výstav a kongresů nebo samotným zájmem ze strany zákazníků. S hledáním nových zákazníků se četnost návštěv odhaduje na 7 týdnů. Po optimalizaci bude mít obchodní zástupce na starosti Ústí nad Labem, Teplice, Most, Chomutov, Louny, Litoměřice, Mělník, Mladá Boleslav, Semily, Jablonec nad Nisou, Liberec, Česká Lípa, Děčín.

Jelikož bude nábor nových obchodních zástupců zacílený na Ústí nad Labem, předpokládáme, že trasy budou v prvním týdnu vypadat následovně:

- Ústí nad Labem - Teplice - Most a zpět (121 km)
- Ústí nad Labem - Chomutov - Žatec - Louny a zpět (203 km)
- Ústí nad Labem - Lovosice - Terezín - Litoměřice - Úštěk a zpět (84 km)
- Ústí nad Labem - Děčín - Česká Lípa a zpět (137 km)

Průměrná odhadovaná doba strávená v autě bude ve výši 1 hodiny a 43 minut, z důvodu přejezdů v rámci dvou krajů. Optimalizace bude zavedena 1. ledna 2018.

OZ Praha a Středočeský kraj

Obchodnímu zástupci těchto krajů v současnosti připadne pouze 163 zákazníků, jelikož do tohoto kraje spadá silná část republiky a tou je Praha. I když zde nepůsobil zatím žádný obchodní zástupce, je zde vysoký zájem zákazníků a velký potenciál ke zvýšení počtu zákazníků a výhledově do budoucna i ke zvýšení počtu obchodních zástupců. Momentálně četnost odpovídá 5 týdnům, avšak odhaduje se zvýšení na 9 týdnů. Po optimalizaci bude mít obchodní zástupce na starosti Praha 1-16, Kladno, Rakovník, Beroun, Kolín.

Jelikož bude nábor nového obchodního zástupce zacílený na Prahu, ale předem nelze odhadnout, z které části Prahy bude, momentálně nelze určit rozdělení tras. Předpokladem je, že denně OZ vyřídí 2-3 městské části Prahy např. Prahu 6, 7 a 8. Předpokladem je, aby OZ nenajel denně více jak 90 km. Je patrné, že se bude OZ pohybovat městem ve špičce jeho průměrný čas strávený v autě, je odhadován na 1 hodinu 55 minut.

Optimalizace bude zavedena 1. ledna 2018.

OZ Plzeňský a Karlovarský kraj

Obchodnímu zástupci těchto krajů v současnosti připadne pouze 140 zákazníků, jelikož zde nepůsobil žádný obchodní zástupce, pouze nárazově zde zajížděla obchodní zástupkyně Jihočeského kraje. Momentálně četnost odpovídá 4 týdnům, avšak odhaduje se zvýšení na 7 týdnů. Po optimalizaci bude mít obchodní zástupce na starosti Plzeň, Rokycany, Klatovy, Domažlice, Tachov, Cheb, Sokolov a Karlovy Vary.

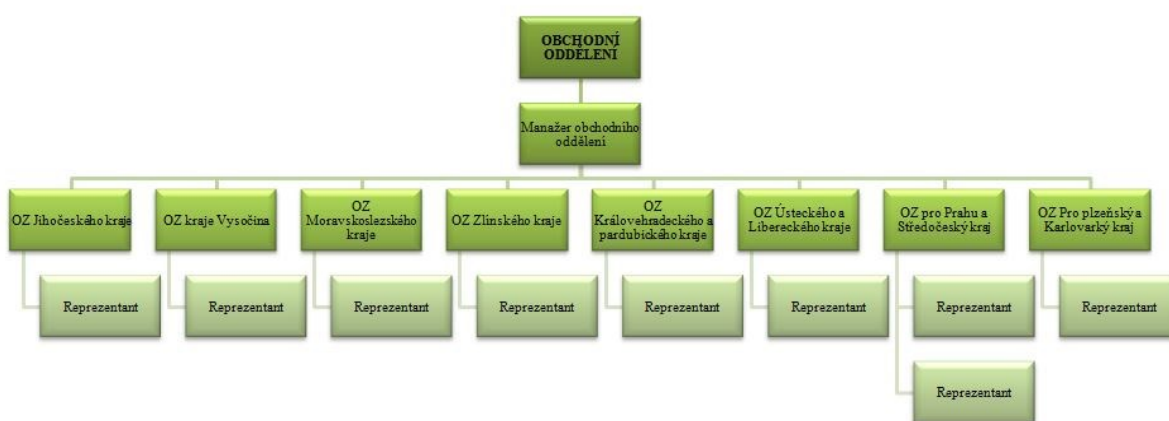
Jelikož bude nábor nových obchodních zástupců zacílený na Plzeň, předpokládáme, že trasy budou v prvním týdnu vypadat následovně:

- Plzeň - Plzeň město a zpět (65 km)
- Plzeň - Plzeň město - Plzeň Sever a zpět (76 km)
- Plzeň - Plzeň Jih - Rokycany a zpět (59 km)
- Plzeň - Plzeň Sever - Tachov a zpět (89 km)

Průměrná odhadovaná doba strávená v autě bude ve výši 1 hodiny a 3 minuty. Optimalizace bude zavedena 1. ledna 2018.

Trasy byly plánovány a řešeny na celá období, průměrné časy strávené v autě odpovídají celkovému rozvržení tras na regionu. Trasy byly plánovány pomocí programu TourSolver, který společnosti v DEMO verzi poskytla společnost CS map, jelikož se jednalo o zkušební verzi, nebyly z tohoto programu obrazovky přeneseny do této diplomové práce.

Nové obchodní oddělení bude vypadat dle Obr. 29, reprezentanti jsou nejčastěji brigádníci na DPP, kteří vypomáhají v rámci prezentací v lékárnách, na výstavách či kongresech.



Obr. 29 Nová organizační struktura obchodního oddělení (Vlastní zpracování)

8.1.3 Oblast IT technologií a kontroly

Přijetí nových obchodních zástupců si vyžaduje i plánování nákupu nových technologií pro práci v terénu jako jsou auta, notebooky, telefony nebo tablety. Stávající obchodní zástupkyně momentálně jezdí auty typu Hyundai i30. Jelikož jsou tato auta zavedená, budou předána obchodním zástupcům novým a stávající obchodní zástupkyně dostanou nové Hyundai i30 jako projev spokojenosti s jejich prací. Soupis potřebných náležitostí je uveden v Tab. 14.

Požadavek na notebooky zněl - cenové omezení do 15 000 Kč a dostatečná kapacita i kvalita. Byl vybrán typ notebooků značky HP v celkové hodnotě 11 999 Kč, který splňuje podmínku odpovídající kvality pro bezproblémovou práci. V Tab. 14 je uveden konkrétní typ, který však může být do půl roku inovován vyšší řadou, avšak základní parametry jsou neměnné. Notebooky budou vybrány a nakoupeny s dostatečným časovým předstihem, jelikož externí společnost zajišťující IT má sjednanou dobu doručení a instalace ve výši tří až čtyř týdnů.

V prosinci 2016 byl obchodním zástupkyním zakoupen nový mobilní telefon Huawei Y6 II Dual SIM. Proto byly do plánu zahrnuty telefony značky Huawei, které mají dostatečnou kapacitu, sloty pro dvě SIM, tak aby obchodní zástupkyně měly pohodlí v používání firmního paušálu, tak i soukromého v jednom přístroji. Součástí je i 13megapixelový fotoaparát, na který mohou zachycovat uspořádání produktů v lékárně, vystavené materiály u lékařů nebo prodejní stánek na výstavách či kongresech pro potřeby týdenních reportů aj. Cena za mobilní telefon byla stanovena do 4 500 Kč. Mobilní telefony budou pořízeny při nástupu nových zaměstnanců tak, aby byly pořízeny nejnovější modely v požadované pořizovací ceně ze strany vedení.

Tab. 14 *Plán nákupu technologií pro nové OZ (Vlastní zpracování)*

	Plán nákupu	Typ	Počet	Pro koho
Auta	leden 2018	Hyundai i30 - ročník 2013	3	OZ pro Prahu a Středočeský kraj, OZ pro Ústecký a Libereckého kraje, OZ pro Plzeňský a Karlovarský kraj
	prosinec 2017	Hyundai i30 - ročník 2016	3	OZ pro Jihočeský kraj, OZ pro Vysočinu, OZ pro Moravskoslezský kraj
	srpen 2018	Hyundai i30 - ročník 2016	2	OZ pro Zlínský kraj, OZ pro Královhradecký a Pardubický kraj
Notebooky	listopad 2017	HP 15-af105nc Flayer Red	3	OZ pro Prahu a Středočeský kraj, OZ pro Ústecký a Libereckého kraje, OZ pro Plzeňský a Karlovarský kraj
	červenec 2018	HP 15-af105nc Flayer Red	2	OZ pro Zlínský kraj, OZ pro Královhradecký a Pardubický kraj
Mobilní telefony	leden 2018	Huawei	3	OZ pro Prahu a Středočeský kraj, OZ pro Ústecký a Libereckého kraje, OZ pro Plzeňský a Karlovarský kraj
	září 2018	Huawei	2	OZ pro Zlínský kraj, OZ pro Královhradecký a Pardubický kraj
Tablety	leden 2018	Lenovo 16 GB	3	OZ pro Prahu a Středočeský kraj, OZ pro Ústecký a Libereckého kraje, OZ pro Plzeňský a Karlovarský kraj
	září 2018	Lenovo 16 GB	5	OZ pro Zlínský kraj, OZ pro Královhradecký a Pardubický kraj, OZ pro Jihočeský kraj, OZ pro Vysočinu, OZ pro Moravskoslezský kraj
GPS kontrolní	únor 2018	LogBookie	3	OZ pro Prahu a Středočeský kraj, OZ pro Ústecký a Libereckého kraje, OZ pro Plzeňský a Karlovarský kraj
	říjen 2018	LogBookie	2	OZ pro Zlínský kraj, OZ pro Královhradecký a Pardubický kraj

Tablety byly zvoleny s kapacitou 16 GB tak, aby zvládly bezproblémový provoz programu PDA pro obchodní zástupce. Byla zvolena značka LENOVO. Momentální průměrné pořizovací náklady tohoto typu tabletu jsou ve výši 4 900 Kč. Tablety budou nakoupeny i pro stávající obchodní zástupkyně, jelikož dosud tablety neměly a pro nový softwarový program, který bude přímo napojen na expediční sklad, bude nezbytnou součástí jejich výbavy. Tablety budou pořízeny při nástupu nových zaměstnanců tak, aby byly pořízeny nejnovější modely v požadované pořizovací ceně ze strany vedení.

Momentálně společnost odebírá GPS od společnosti LogBookie. Zvýhodněnou cenu tvoří instalace zařízení ve výši 4 536 Kč za přenosné GPS, kterou lze přemístit z jednoho vozidla do druhého a měsíční paušál ve výši 120 Kč. GPS budou nakoupeny a nainstalovány až měsíc po nástupu nových OZ, jelikož první měsíc v rámci adaptace, ji ještě nebudou potřebovat a bude dostatečný prostor pro její instalaci do automobilu.

GPS neslouží pouze pro kontrolu zaměstnanců, ale především pro zkrácení administrativní zátěže obchodních zástupců. Systém nabízí tvorbu elektronické knihy jízd, plánování servisních požadavků, je schopna zaznamenat tankování, vypočítat průměrnou rychlost, evidovat výdaje např. na opravy nebo údržbu, vyúčtovat pracovní cesty, kalkulovat stravné nebo tisknout statistiky. Přínosem ze zavedení systému je přehled o čase, který pracovník stráví na zakázce nebo u klienta i přehled o čase, který pracovník stráví u zákazníka nebo u klienta.

Technologie CRM a PDA v práci obchodního zástupce

Pro snížení plýtvání časem, podstatné snížení vykonávání administrativních procesů a zvýšení efektivity práce obchodních zástupců v terénu pomůže zajistit účinné nastavení procesů, a to v rámci moderní aplikace na bázi CRM se zařízeními PDA. Cílem zavedení této technologie je zpřehlednit návštěvy u zákazníků, optimalizovat plánování a trasy cest. Výhodou jsou i automatizované reporty v nastavitelných intervalech, aktuální tvorba reportů přímo od zákazníka, snížení administrativního zatížení, zefektivnění procesů obchodního oddělení, které je úzce navázáno na expediční sklad, tedy zrychlí a zjednoduší se procesy logistiky a vyřizování objednávek.

Požadavky na systém

Po poradě s vedením společnosti byly sestaveny následující požadavky na systém:

- zjednodušení procesu objednávky,
- zkrácení doby vyřizování objednávky,
- snížení administrativních úkolů,
- plánování tras OZ dle plánu jízd,
- aktuální reporting,
- sledování aktivity OZ u zákazníků.

Na základě výše uvedených požadavků byly porovnány tři programy, které tyto požadavky splňují, viz Tab. 15.

Tab. 15 Porovnání CRM programů pro OZ (Vlastní zpracování)

		Signys	myAVIS NG	CRM Leonardo Motion
Aktivity CRM systému	Objednávky u zákazníka	✓	✓	✓
	Aktuální přehled a informace o produktech	✓	✓	✗
	Přehled o skladových zásobách	✓	✓	✓
	Možnost tvorby cenové politiky	✗	✓	✗
	Práce v offline režimu	✓	✓	✗
	Kontrola distribuce	✗	✓	✗
	Evidence obchodních aktivit	✓	✓	✓
	Databáze zákazníků	✓	✓	✓
	Reporting a výkazy práce	✓	✓	✓
	Výjezdy OZ dle plánu tras	✓	✓	✗
	Analýzy prodejů	✓	✓	✓
	Cenový průzkum	✗	✓	✓
	Průvodce přípravou na pracovní den	✗	✓	✗
	Prodejní katalog	✓	✓	✗
	Online diář	✓	✓	✓
	Tisk dokumentů	✓	✓	✓
	Reklamační modul	✓	✓	✗
	Facing	✗	✓	✗
Doba implementace		4 měsíce	6 měsíců	3 měsíce
Servisní podpora (rok)		9 000 Kč	13 200 Kč	zdarma
Aktualizace		zdarma	1 000 Kč	zdarma
Možnost rozšíření systému		ANO	ANO	NE
Cena		60 000 Kč	60 000 Kč	35 000 Kč

Provádění objednávek online nabízí všechny tři typy programů. Objednávky jsou tvořeny na bázi e-shopu s našeptávačem identifikace zákazníka. Aktuální přehled a informace o produktech, které zveřejní marketingové oddělení, jsou online k dispozici pouze u prvních dvou programů. Přehled o skladových zásobách nabízí všechny tři programy. Společnost bude k jednotlivým počtům kusů na skladě vyžadovat i přehled o šaržích a době spotřeby, jelikož tyto informace patří k častým dotazům ze strany zákazníků.

Program Signys nenabízí možnost tvorby cenové politiky, tedy není flexibilní ke slevám a akcím z místa, ke kterým občas obchodní zástupce musí vzhledem k situaci svolit. Program myAVIS NG tuto službu nabízí. Jelikož je časté, že obchodní zástupkyně společnosti často nabízejí vzorky k vyzkoušení, je tato funkce podstatná, jelikož bez ní by objednávka opět neměla význam, jelikož by OZ musela volat fakturantce, který produkt je vzorek, tedy který nebude účtován. Práce v offline režimu usnadňuje práci obchodním zástupcům. Pokud se pohybují u zákazníka, kde není dostatečný wifi signál a tvoří objednávku, objednávka se uloží do mezipaměti a odešle v okamžiku, kdy bude zařízení opět plně připojeno na síť. Výhodou je, že obchodní zástupce nemusí na objednávku myslet a kontrolovat ji,

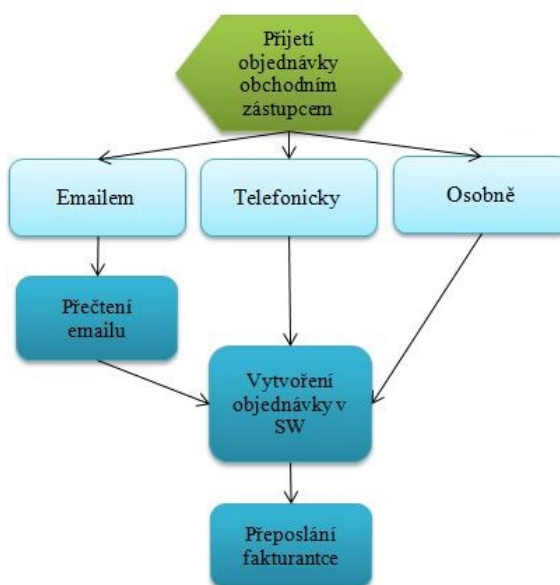
a vyhne se i případnému zapomenutí. Kontrola distribuce zajišťuje zobrazení stavu objednávky po zadání identifikace zákazníka. Tato funkce je také důležitá jelikož zákazníci často volají a informují se na stav objednávky přímo u obchodního zástupce, i když jsou informováni, že informace podává fakturantka. Funkce evidence obchodních aktivit slouží pro vedení, které může sledovat, co obchodní zástupce na svém vedení vyhledává. Součástí programů je i tvorba databází a reporting, které patří k neodmyslitelným součástem práce OZ. Funkci výjezdy OZ dle plánu tras patří k hlavním požadavkům vedení. Byly sestaveny optimální plány tras, které je potřebné implementovat v rámci programu tak, aby cesty OZ byly zobrazeny v rámci jednotlivých dní proklikem s možností úpravy či posunutí. Analýzy prodejů zajišťují všechny tři programy. Cenový průzkum konkurence, se kterým dále pracuje marketingové oddělení, neposkytuje první z porovnávaných programů. Funkci průvodce přípravou na pracovní den, nabízí druhý program, který obchodnímu zástupci našeptává, které pomůcky a materiál je v daný den potřeba, a které aktivity jsou důležité provést před výjezdem na region. Prodejní katalog online v zařízení je výhodou pro obchodní zástupce, jelikož mohou kromě papírové podoby nabídnout a zaujmout zákazníka interaktivním moderním prostředím. Ve všech posuzovaných programech je v nabídce diář i tisk dokumentů. Pouze první dva posuzované programy nabízejí reklamační modul, který je navázán na pracovníka vyřizujícího reklamace. Facing neboli analýzu prodejny či zákazníka nabízí jako nadstavbu pouze druhý posuzovaný program.

Z výše posuzovaných programů byl po poradě s vedením vybrán program číslo dvě, tedy myAvis NG, který má sice vyšší cenu a nejvyšší délku implementace, ale nabízí nejvíce funkcionalit a také možnost rozšíření systému. Ceny programu jsou orientační, jelikož společnosti nabízející tyto programy je upravují na míru dle požadavků zákazníka a počtu zařízení, na kterých budou provozovány. Dle orientační poptávky je cena vybraného programu předběžně odhadnuta na 60 000 Kč. Během září 2017 bude probíhat vyjednávání s dodavatelem. Předpokládaná koupě programu je naplánována na leden 2018, tak aby od února 2018 mohly být v provozu první zařízení. Druhá etapa instalace programu proběhne po nástupu nových OZ, a to v říjnu 2018. Od února 2018 bude probíhat testovací období, kdy obchodní oddělení v návaznosti na expediční sklad bude přecházet na nově nastavené procesy a zařízení. Testovací období bude probíhat do 28. února 2020, do kterého bude sepsána smlouva. Během března 2020 proběhne zhodnocení přínosů od zavedení programu a případné rozšíření o další funkce, moduly či nová zařízení a případně bude smlouva s dodavatelem prodloužena.

8.1.4 Oblast administrativního zajištění v rámci skladu logistiky

S nákupem nového softwarového systému se zoptimalizují i procesy přijetí objednávek, a to jak u obchodních zástupců, tak i u samotné fakturantky. Cílem optimalizace je, aby se administrativní zatížení obchodních zástupců minimalizovalo, zjednodušilo a neplýtvalo jejich drahocenným časem.

Hlavní proces přijetí objednávky se změní následovně, viz Obr. 30.



Obr. 30 Optimalizovaný proces přijetí objednávky (Vlastní zpracování)

Proces bude prováděn po zakoupení softwaru, tedy od února 2018. Oproti stávajícímu procesu bude sníženo plýtvání časem, možná ztráta objednávky, vrácení se k úkolům, odstraní se zbytečné telefonování pro ověření skladových zásob, zjištění stavu objednávky aj. Z analýzy přidané hodnoty, která je provedena v části 7.1.8. vyplývá, že z činností, které nepřidávají obchodnímu zástupci hodnotu, tvoří právě 19 % činnosti spojené s vyřizováním objednávky. S novým SW se předpokládá, že tyto administrativní úkony se sníží na 5 %. Po dosažení do VA indexu vyplývá, že o 12 % vzroste čas, který obchodní zástupci využijí pro činnosti hodnotu přidávající, tedy na 85 %.

$$VA\ index\ \frac{VA}{NVA} = \frac{1,2672}{1,48522} = 0,8532$$

Náklady na plýtvání budou ve výši, viz Tab. 16. Na jednoho obchodního zástupce se sníží náklady na plýtvání pouze při zavedení optimalizace procesu přijetí objednávky o 50 160 Kč, tedy o 44 %, což je při třech obchodních zástupcích snížení nákladů o 150 480 Kč, u osmi obchodních zástupců činní snížení o 401 280 Kč.

Tab. 16 Náklady na plýtvání u OZ (Vlastní zpracování)

	Původní hodnoty	Hodnoty po optimalizaci
Počet minut přidávající hodnotu (rok)	375,26	435,132
Počet minut nepřidávající hodnotu (rok)	134,74	77,868
Hodinová hrubá mzda (v Kč)	190	190
Počet pracovníků	3	3
Průměrný počet dní v roce	250	250
Náklady na plýtvání za den	436	246
Náklady na plýtvání za měsíc	9 592	5 412
Náklady na plýtvání za rok	115 104 Kč	64 944 Kč

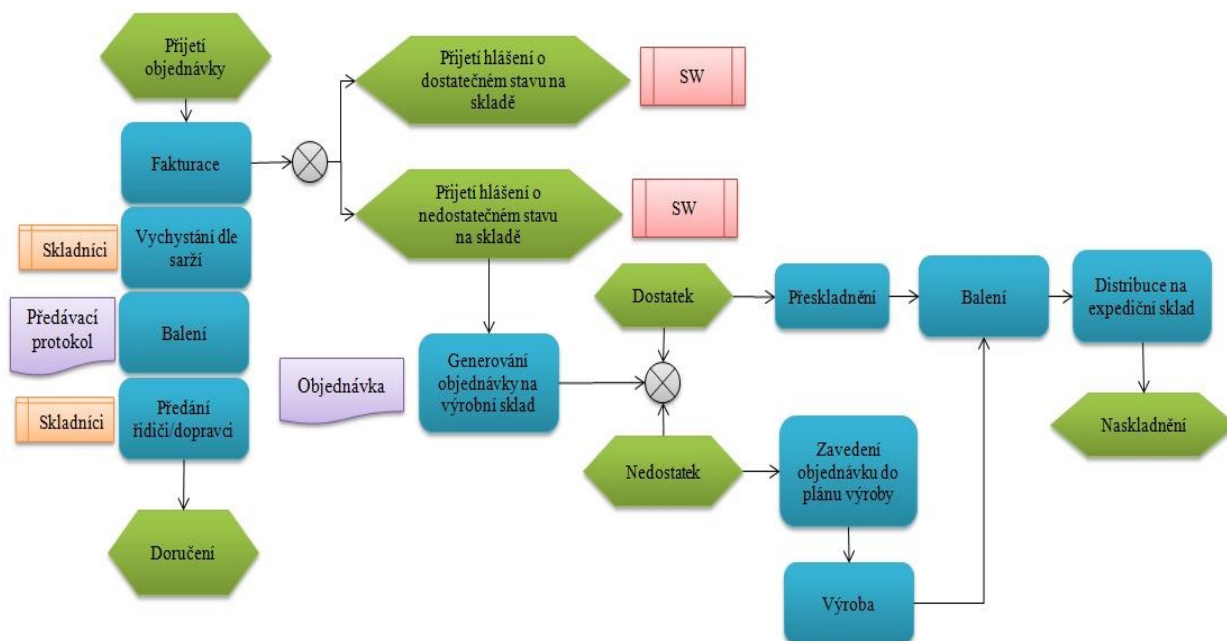
V procesu přijetí objednávky ze strany fakturantky dojde také s novým softwarem k zásadní optimalizaci procesu. Cílem je, aby se odstranilo dlouhé čekání zákazníků na objednávku, pokud je při objednávce zjištěn nedostatek zboží a musí se čekat. Nyní bude program znát minima skladových zásob na expedičním skladě, a pokud se k nim bude blížit, s dostatečným předstihem fakturantka obdrží hlášku o stavu zásob jednotlivých šarží a druhů a proklikem jí bude vygenerována objednávka na sklad výrobní.

Tato objednávka bude zaslána na výrobní sklad a zahrnuta do pravidelného plánu výroby tak, aby zákazník nemusel čekat, ale s přihlédnutím k tomu, aby společnost nevázala příliš mnoho financí na skladě. Zásadní rozdíl je v tom, že část procesu kontroly stavu zásob na skladě se zautomatizuje a vyčlení se jako proces vedlejší, už nebude zahrnut do hlavní části procesu.

Celý proces by se měl zrychlit ke spokojenosti zákazníků. Cílem je, aby objednávka v den přijetí byla v ten den odeslána. Prostřednictvím programové kontroly bude docházet i k menší pravděpodobnosti chyb, vyřizování reklamací a stížností od zákazníků i koncových pacientů na lhůty dodání.

S novým softwarem, který bude navázán na účetní program společnosti, fakturantce odpadne telefonování s obchodními zástupci, kteří ji hlásili objednávky, vyřizování emailů od obchodních zástupců týkající se objednávek, a to na třetinu času, jelikož se předpokládá, že hrstka stálých zákazníků bude i přes upozornění na nový způsob volat nebo emailovat do společnosti, jak byli zvyklí. Dále se odbourá hledání v rámci systému i fyzická kontrola stavu zásob (dle faktur a sestav ze stávajícího účetního programu).

Optimalizovaný proces přijetí objednávky do společnosti lze vidět na Obr. 31.



Obr. 31 *Optimalizovaný proces přijetí objednávky do společnosti*
(Vlastní zpracování)

Náklady na plýtvání budou ve výši, viz Tab. 17. Náklady na práci nepřidávající hodnotu tedy náklady na plýtvání se sníží o 41 008 Kč, tedy o 53 %.

Tab. 17 *Náklady na plýtvání u fakturantky*
(Vlastní zpracování)

	Původní hodnoty	Hodnoty po optimalizaci
Počet minut přidávající hodnotu (rok)	311	409
Počet minut nepřidávající hodnotu (rok)	199	101
Hodinová hrubá mzda (v Kč)	106	106
Počet pracovníků	1	1
Průměrný počet dní v roce	250	250
Náklady na plýtvání za den	352	178
Náklady na plýtvání za měsíc	7 744	3 916
Náklady na plýtvání za rok	88 000 Kč	46 992 Kč

Workshop - 5S

Aby byli zaměstnanci o všech změnách informováni včas, bude připraven workshop, který se uskuteční 20. října 2018. Workshopu se budou účastnit zaměstnanci expedičního skladu, provozního oddělení, vzdělávacího, marketingového a ekonomického oddělení - dobrovolně. Moderovaný workshop bude rozdělen na dvě části. Nejprve budou zaměstnanci seznámeni s pojmem štíhlá administrativa (vizuální, procesní a objektová část) a štíhlá logistika. Toto podání bude implementováno do jejich pracovního prostředí tak, aby dokázali pocho-

pit, o co jde, byli motivováni ke změnám, vytrvalí v nových zavedených postupech, ochotni tyto kroky dodržovat a především eliminovat zjištěná plýtvání. Druhou část workshopu bude tvořit interaktivní část.

1. Seiri - Separovat

Zaměstnancům budou rozdány červené, žluté a zelené kartičky (s jejich podpisem), a úkolem bude je rozmístit na svém pracovišti. Pokud kancelář sdílí dva nebo více zaměstnanců budou s moderátorem chodit jednotlivě a jejich označení bude přeneseno na záznamový arch tak, aby se zaměstnanci neovlivňovali. Cílem prvního kroku bude odstranit zbytečné položky vyskytující se na pracovišti a označit předměty, které nejsou na svém místě. Červená kartička bude označovat věc, která na pracovišti nemá být, žluté kartičky budou složité pro označení místa nebo věci, která není na svém místě nebo neodpovídá frekvenci používání. Zelenými kartičkami bude označeno místo nebo věc, která je naprosto v pořádku. Každý zaměstnanec si své rozložení kartiček zaznamená do záznamového archu a moderátor vyhodnotí jejich rozdělení.

2. Seiton - Systematizovat

Systematizován bude především sklad expedice a to i na základě prvního kroku. Návrh systemizace skladu expedice je umístěn níže.

3. Seiso - Stále čistit

Ve třetím kroku budou definována místa, které je potřebné v rámci kanceláře nebo skladu čistit. Kancelář byla rozdělena na jednotlivé oblasti, kterým bylo definováno:

- co a čím je potřeba čistit,
- kdo bude čistit,
- kdy a jak často bude čistit.

4. Seiketsu - Standardizovat

Sklad expedice bude standardizován s pomocí vizualizace regálů, popisek a nového nábytku, tak aby byly léky a potravinové doplňky pro zaměstnance přehledné, více viz níže.

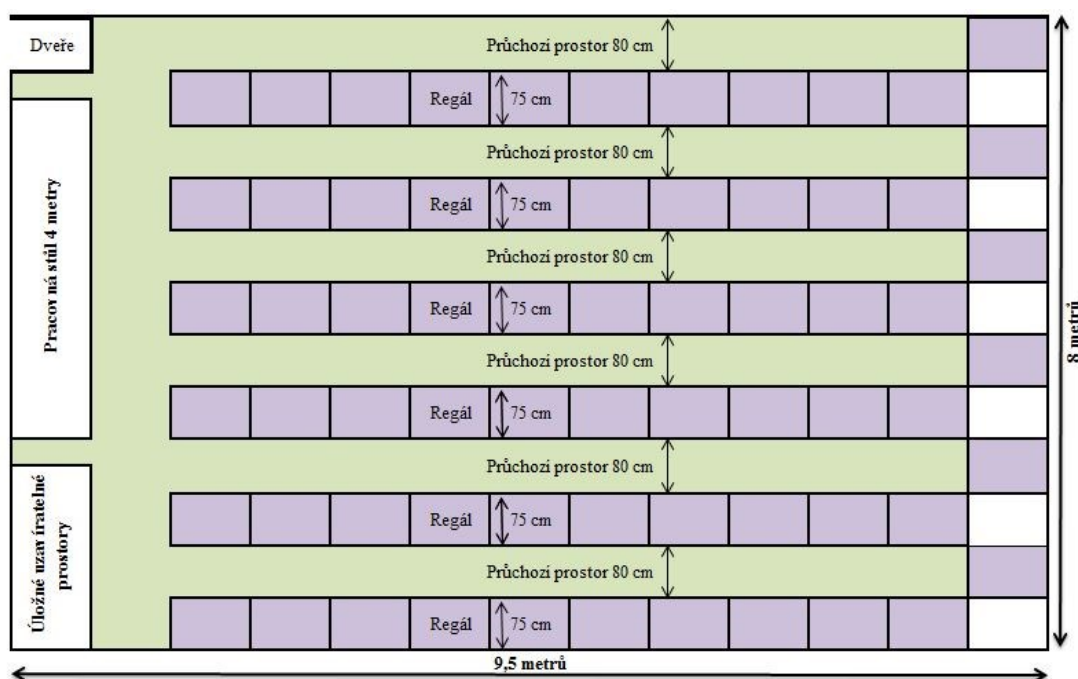
5. Shitsuke - Sebedisciplína

Hlavním cílem tohoto kroku je vytvořit na pracovišti zvyk k dodržování nápravných opatření. Je zapotřebí, aby byla zvolena osoba, která bude tato nápravná opatření a zavedení 5S

namátkově kontrolovat. Je důležité, aby zaměstnanci byli za nedodržování pokárání a naopak za správné dodržování pochváleni.

Návrh na změnu vizualizace expedičního skladu

Jelikož sklad expedice zahrnoval pouze několik dvoumetrových regálů, které jsou už v neudržitelném stavu, bylo navrženo rozložení skladu tak, aby bylo využito co nejvíce místa pro skladování, a to v 66 regálech, kde každý obsahuje 5 polic a dosahuje pouze 180 cm tak, aby skladníci nemuseli používat žebřík nebo dávat výrobky do horních polic. Jelikož léky nejsou váhově značně těžké, je možné použít standardní regály běžně dostupné. Pro vizualizaci byly brány do úvahy regály s rozměry 35 x 75 x 180 cm s nosností 200 kg. V rámci skladu jsou tvořeny 80 cm uličky, ve kterých se může skladník bez problémů pohybovat. Jelikož je ve skladu pouze malý stůl, na kterém nemohou současně pracovat dva lidé, byla navržena pracovní deska o délce 4 metrů a šířce 80 cm, na které budou mít skladníci dostatečný prostor objednávky vychystávat, viz Obr. 32.



Obr. 32 Nový layout expedičního skladu (Vlastní zpracování)

Po ruce budou mít úložné uzavíratelné prostory - skříně - ve kterých budou umístěny krabice a obálky různých velikostí, polepy, lepicí a jiný materiál, který potřebují k zabalení objednávky. V rámci skříně bude standardizováno umístění, tedy každý druh bude mít své místo, a toto místo bude vizuálně popsáno a označeno viz, Obr. 33.

8.1.5 Vyhodnocení projektu

Konečnou fází tohoto projektu bude zjištění účinnosti a splnění cílů dle kritérií uvedených na začátku projektu. Tato zpětná vazba začne od února do března 2020. Nadřízený obchodních zástupců, manažer výroby (sklad expedice), personalistka, asistentka ředitele obstará potřebné podklady pro ověření splnění nebo nesplnění cílů (např. dotazníkové šetření, stínování zaměstnanců, FTE aj.). Výsledky budou předloženy generálnímu řediteli společnosti. V případě nesplnění cíle, bude prezentován důvod nesplnění, a pokud je to možné, tak i opatření k dosažení příštího pozitivního výsledku.

8.2 Matice odpovědnosti

Za celý projekt bude zodpovědný generální ředitel společnosti, jelikož má k obchodním činnostem blízko a chce mít o všech zavedených novinkách přehled a poslední slovo. Samotné části projektu bude mít na starosti personalistka, asistentka ředitele, obchodní zástupkyně pro Jihočeský kraj a manažer výroby, pod kterého spadá sklad expedice. Matice odpovědnosti je sestavena, aby účastníci projektu věděli, za jakou aktivitu jsou zodpovědní a v jaké míře viz, Tab. 18. Matice obsahuje zkratky jednotlivých stupňů odpovědnosti.

Tab. 18 Matice odpovědností (Vlastní zpracování)

		Generální ředitel	Personalistka	Asistentka ředitele	OZ	Manažer výroby	Koordinátor výst. a vzděl.
Oblast personálního zajištění	Příprava náboru OZ	S, K	PA, PE	I			
	Analýza životopisů	S	PE, I				
	Pozvání na pohovor		PA, I	S, K			
	Příprava pohovorů	S	PA, PE	I	PA, PE		
	Výběr vhodných kandidátů	PE, S	PA, I		PE		
	Ukončení výběrového řízení	S	PA, PE, I	PA, I			
	Školení BOZP a PO		S	I		PA, PE, I	
	První pracovní den (předání techniky aj.)	PA	PA	I, PE			
	Produktové školení	K		S, I			PA, PE
	Školení v terénu	S			PE, I, K		
	Hodnocení adaptačního procesu	PE	PA, K				
	Odměňování	PE, S	PA, I	K			
	Kontinuální zlepšování - Kaizen soutěž	S, K		PA, I	PE		PA
Oblast optim. logistik	Optimalizace logistiky OZ	S, K			PE, I		
	Nákup nové techniky (auta, notebooky)	S, K		PA, PE, I			
Oblast IT a kontroly	SW pro OZ - vyjednávání s dodavateli	S, PE, K		PA, I		PA, PE	
	SW pro OZ - implementace	K		I		S, PE	
	SW pro OZ - testování				PE	PE, K	
Oblast adm. zajištění v rámci skladu logistiky	Zavedení procesů v rámci skladu	S, K				PA, PE, I	
	Workshop 5S	PE, S		PA, I		K	
	Vizualizace a standardizace skladu	S, K		I		PA, PI	
	Nákup vybavení	K		I, K, S, PE		PE	
	Zajištění potřebných úkonů					PE	
	Organizace stěhování			K, I		PA, PE, I	

Zkratky v matici odpovědnosti znamenají:

- PA - připraví.
- PE - provede.
- K - zkontroluje.
- S - schválí.
- I - informuje.

8.3 Potřebné prostředky

Pro zajištění a úspěch dílčích aktivit i celého projektu budou potřebné především lidské zdroje a finanční prostředky. V rámci personálního zajištění bude nejdůležitější osobou personalistka. Dále se bude spolupracovat s manažerem výroby, generálním ředitelem, asistentkou generálního ředitele, obchodní zástupkyní pro Jihočeský kraj, koordinátorem výstav i vzdělávání, externími školiteli a zejména bude důležitý zájem a spolupráce ze strany i ostatních zaměstnanců. Pro zajištění administrativních záležitostí budou potřeba: prostory pro pohovor, prostory pro školení, kanceláře, kancelářské potřeby, počítače, tiskárny, notebooky, služební automobil, mobilní telefony, flash disky, fotoaparát pro zaznamenávání v rámci vizualizace.

8.4 Nákladová analýza

Tato kapitola hodnotí finanční náročnost navrhovaného projektu pro vybranou společnost. Jelikož se ekonomice i společnosti daří, a to lze vidět i na převisu nabídky pracovních míst nad poptávkou, mají zaměstnanci větší možnost volby nebo změny zaměstnání, což v případě nábory nových obchodních zástupců je značný náklad a nelehký úkol. Společnost se rozhodla investovat do rozvoje obchodního oddělení a metod, které zajistí, aby obchodní oddělení v komparaci s ostatními odděleními fungovalo efektivně. V Příloze P V jsou uvedeny celkové náklady projektu. Níže jsou rozepsány náklady na jednotlivé aktivity a změny.

8.4.1 Oblast personálního zajištění

V této části budou vyčísleny náklady na nábor nových obchodních zástupců. Tab. 19 udává náklady na nábor a adaptaci nových obchodních zástupců. Pro výpočet nákladů na aktivity, které zajišťují interní zaměstnanci, byla stanovena průměrná hrubá hodinová mzda. Tab. 20 udává náklady na nové obchodní zástupce a jejich provoz po dobu trvání projektu.

Tab. 20 Náklady na nábor a adaptaci nových zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Aktivita	Náklady na nábor a adaptaci nových OZ - část I.					Náklady na nábor a adaptaci nových OZ - část II.					
	Období	Časový údaj	Cena za jednotku	Množství	Celkem	Období	Časový údaj	Cena za jednotku	Množství	Celkem	
Příprava inzerátu	září 2017	4 hod	115 Kč	1x	460 Kč	květen 2018	4 hod	115 Kč	1x	460 Kč	
Inzerce	září 2017	30 dní	7 900 Kč	1x	7 900 Kč	květen 2018	30 dní	7 900 Kč	1x	7 900 Kč	
Analýza životopisů	říjen 2017	12 hod	115 Kč	1x	1 380 Kč	červen 2018	12 hod	115 Kč	1x	1 380 Kč	
Příprava na pohovory	říjen 2017	10 hod	145 Kč	1x	1 450 Kč	červen 2018	10 hod	145 Kč	1x	1 450 Kč	
Pohovor I. kolo	říjen 2017	8 hod	145 Kč	2x	2 320 Kč	červen 2018	8 hod	145 Kč	2x	2 320 Kč	
Pronájem prostoru v Praze	říjen 2018	8 hod	200 Kč	1x	1 600 Kč	červen 2018	8 hod	200 Kč	1x	1 600 Kč	
Cesta do Prahy	říjen 2018	6 hod	389 Km	2x	1 690 Kč	červen 2018	6 hod	389 Km	2x	1 690 Kč	
Pohovor II. kolo	listopad 2017	8 hod	145 Kč	2x	2 320 Kč	červenec 2018	8 hod	145 Kč	2x	2 320 Kč	
Občerstvení na pohovor	říjen i listopad 2018		1 300 Kč	2x	2 600 Kč	červen i červenec 2018		1 300 Kč	2x	2 600 Kč	
Administrativní zajištění	listopad i prosinec 2017	28 hod.	115 Kč	1x	3 220 Kč	červenec a srpen 2018	28 hod.	115 Kč	1x	3 220 Kč	
Školení BOZP a PO	leden 2018	4 hod	230 Kč		920 Kč	září 2018	4 hod	230 Kč		920 Kč	
Školení řídicí referenti	leden 2018	2 hod	550 Kč	3x	1 650 Kč	září 2018	2 hod	550 Kč	2x	1 100 Kč	
Produktové školení	leden 2018	6 hod	115 Kč	10 dní	6 900 Kč	září 2018	6 hod	115 Kč	10 dní	6 900 Kč	
Studijní materiál	leden 2018		300 Kč	3x	900 Kč	září 2018		300 Kč	2x	600 Kč	
Školení v terénu	leden 2018	8 hod/1 OZ	190 Kč	10 dní/3 OZ	45 600 Kč	září 2018	8 hod/1 OZ	190 Kč	10 dní/2 OZ	30 400 Kč	
Ubytování v rámci školení	leden 2018	5 dní/1 OZ	700 Kč	15 dní/3OZ	10 500 Kč	září 2018	5 dní/1 OZ	700 Kč	10 dní/2 OZ	7 000 Kč	
Mzda	leden 2018 - březen 2018	3 měsíce	20 000 Kč	3x	180 000 Kč	září 2018 - listopad 2018	3 měsíce	20 000 Kč	2x	120 000 Kč	
Celkem za nábor a adaptaci OZ - část I.					271 410 Kč	Celkem za nábor a adaptaci OZ - část II.					191 860 Kč

Tab. 19 Náklady na nové obchodní zástupce a jejich provoz po dobu trvání projektu (Vlastní zpracování)

Duben 2018 - Prosinec 2018											
Mzda po adaptaci	duben - prosinec 2018	9 měsíců	27 000 Kč	3x	729 000 Kč	prosinec 2018	1 měsíc	27 000 Kč	2x	54 000 Kč	
Průměrné odměny	duben - prosinec 2018	9 měsíců	4 000 Kč	3x	108 000 Kč	prosinec 2018	1 měsíc	4 000 Kč	2x	8 000 Kč	
Palivo	duben - prosinec 2018	9 měsíců	6 000 Kč	3x	162 000 Kč	prosinec 2018	1 měsíc	6 000 Kč	2x	12 000 Kč	
Paušál na telefon	duben - prosinec 2018	9 měsíců	550 Kč	3x	14 850 Kč	prosinec 2018	1 měsíc	550 Kč	2x	1 100 Kč	
Internet tablet a notebook	duben - prosinec 2018	9 měsíců	450 Kč	3x	12 150 Kč	prosinec 2018	1 měsíc	450 Kč	2x	900 Kč	
GPS	duben - prosinec 2018	9 měsíců	120 Kč	3x	3 240 Kč	prosinec 2018	1 měsíc	120 Kč	2x	240 Kč	
Průměrné náklady na stravné	duben - prosinec 2018	160 dní	100 Kč	3x	48 000 Kč	prosinec 2018	20 dní	100 Kč	2x	4 000 Kč	
Celkem za rok 2018					1 077 240 Kč	Celkem za rok 2018					80 240 Kč
Leden 2019 - Březen 2020											
Mzda	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	33 000 Kč	3x	1 485 000 Kč	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	27 000Kč/33 000 Kč	2x	894 000 Kč	
Průměrné odměny	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	7 000 Kč	3x	315 000 Kč	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	4 000 Kč/7 000 Kč	2x	162 000 Kč	
Palivo	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	6 000 Kč	3x	270 000 Kč	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	6 000 Kč	2x	180 000 Kč	
Paušál na telefon	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	550 Kč	3x	24 750 Kč	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	550 Kč	2x	16 500 Kč	
Internet tablet a notebook	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	450 Kč	3x	20 250 Kč	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	450 Kč	2x	13 500 Kč	
GPS	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	120 Kč	3x	5 400 Kč	leden 2019 - březen 2020	15 měsíců	120 Kč	2x	3 600 Kč	
Průměrné náklady na stravné	leden 2019 - březen 2020	320 dní	100 Kč	3x	96 000 Kč	leden 2019 - březen 2020	320 dní	100 Kč	2x	64 000 Kč	
Celkem za rok 2019 a 2020					2 216 400 Kč	Celkem za rok 2019 a 2020					1 333 600 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY NA NOVÉ OBCHODNÍ ZÁSTUPCE V RÁMCI PROJEKTU											5 170 750 Kč

Tab. 21 Náklady na soutěž v kontinuálním zlepšování (Vlastní zpracování)

Soutěž v kontinuální zlepšování		
Aktivita	Období	Celkem
Úvodní schůzka	únor 2019	1 000 Kč
Porada 1	duben 2019	2 200 Kč
Porada 2	červen 2019	2 200 Kč
Porada 3	září 2019	2 200 Kč
Porada 4	listopad 2019	2 200 Kč
Finanční odměna za nápad	únor - listopad 2019	1 000 - 20 000 Kč
Vítěz soutěže	listopad 2019	5 000 - 30 000 Kč
Celkem		15 800 Kč - 59 800 Kč

Tab. 21 uvádí náklady na soutěž v kontinuálním zlepšování, které proběhne primárně mezi obchodními zástupci během roku 2019. Celkové náklady jsou stanoveny jako rozmezí, jelikož záleží na ohodnocení jednotlivých nápadů. Personální náklady jsou jedny z nejvyšších napříč kterýmkoliv podnikem. Pokud společnost dodrží projekt dle plánu, je potřeba investice do personální oblasti v rozsahu od **5 186 550 Kč až 5 230 550 Kč**.

8.4.2 Oblast optimalizace logistiky obchodních zástupců za principu lean

Díky optimalizaci logistiky obchodních zástupců dojde k úspoře nákladů na jízdy na region a z regionu v době trvání projektu o 149 077 Kč u stávajících obchodních zástupců, a to z pohledu vyčíslení mzdových nákladů. Úspora tedy bude činit 21 % nákladů. Náklady na jízdy byly odvozovány od 18 pracovních dní v každém měsíci na regionu. Tab. 22 udává, že náklady na jízdy na a z regionu v roce 2017 budou po optimalizaci činit 75 240 Kč. V roce 2018 budou náklady ve výši 393 804 Kč, protože budou přijatí v rámci roku noví obchodní zástupci. Od roku 2019 do ukončení projektu budou náklady ve výši 653 454 Kč. V rámci projektu jsou náklady na jízdy obchodních zástupců po optimalizaci vyčísleny na 1 122 498 Kč s předpokladem úspory o 21 %, optimalizací společnost ušetří 298 386 Kč po dobu trvání projektu.

Tab. 22 Náklady jízdy obchodních zástupců po optimalizaci (Vlastní zpracování)

Obchodní zástupce (kraj)	Původní stav (minuty)	Budoucí průměrný stav (minuty)	Průměrná hrubá hodinová mzda	Mzdové náklady na jízdy před optimalizací (1 den)	Mzdové náklady na jízdy po optimalizaci (1 den)	Rozdíl	Odhad nákladů na jízdy (rok 2017)	Odhad nákladů na jízdy (rok 2018)	Odhad nákladů na jízdy (rok 2019 - březen 2020)	Celkem	Úspora při optimalizaci
Jihočeský	103	67	190 Kč	326 Kč	212 Kč	114 Kč	15 264 Kč	45 792 Kč	57 240 Kč	118 296 Kč	63 612 Kč
Vysočina	223	161	190 Kč	706 Kč	510 Kč	196 Kč	36 720 Kč	110 160 Kč	137 700 Kč	284 580 Kč	108 252 Kč
Moravskoslezsk	89	102	190 Kč	282 Kč	323 Kč	-41 Kč	23 256 Kč	69 768 Kč	87 210 Kč	180 234 Kč	-22 787 Kč
Ústecký a Liberecký	0	103	114 Kč, 150 Kč, 190 Kč	0	195 Kč, 258 Kč, 326 Kč	-	-	52 326 Kč	88 020 Kč	140 346 Kč	-
Praha a Středočeský	0	115	114 Kč, 150 Kč, 190 Kč	0	219 Kč, 288 Kč, 365 Kč	-	-	58 482 Kč	98 550 Kč	157 032 Kč	-
Pišeň a Karlovarský	0	63	114 Kč, 150 Kč, 190 Kč	0	120 Kč, 158 Kč, 200 Kč	-	-	32 076 Kč	54 000 Kč	86 076 Kč	-
Zlínský	0	65	114 Kč, 150 Kč, 190 Kč	0	124 Kč, 163 Kč, 206 Kč	-	-	9 414 Kč	49 428 Kč	58 842 Kč	-
Královéhradecký a Pardubický	0	107	114 Kč, 150 Kč, 190 Kč	0	203 Kč, 268 Kč, 339 Kč	-	-	15 786 Kč	81 306 Kč	97 092 Kč	-
CELKEM							75 240 Kč	393 804 Kč	653 454 Kč	1 122 498 Kč	149 077 Kč

8.4.3 Oblast IT technologií a kontroly

V rámci IT technologií a kontroly bude nejvýznamnější položku tvořit koupě nových osobních automobilů. Společnost nakupuje do vozového parku v Hyundai Ostrava, kde má sjednané smluvní ceny při odběru většího množství kusů. K březnu 2017 je cena vozů při odběru 3 kusů stanovena na 335 000 Kč s DPH. Pro další odhad nákladů je použita stejná cena i pro následující koupi dalších dvou vozů. Druhou podstatnou položku přinese program pro OZ, který je momentálně vyčíslen na 60 000 Kč v základní ceně. O dalším

upřesnění společnost bude vyjednávat. Celkové náklady na IT a kontrolu jsou vyčísleny v Tab. 23, a to ve výši 2 289 680 Kč. Náklady na provoz těchto zařízení jsou zahrnuty do provozních nákladů na obchodního zástupce, viz Tab. 20.

Tab. 23 *Náklady na IT a kontrolu (Vlastní zpracování)*

	Plán nákupu	Typ	Počet	Cena za jednotku s DPH	Celkem
Auta	prosinec 2017	Hyundai i30 - ročník 2016	3	335 000 Kč	1 050 000 Kč
	srpen 2018	Hyundai i30 - ročník 2016	2	335 000 Kč	1 050 000 Kč
Notebooky	listopad 2017	Red	3	12 000 Kč	36 000 Kč
	červenec 2018	Red	2	12 000 Kč	24 000 Kč
Mobilní telefony	leden 2018	Huawei	3	4 500 Kč	13 500 Kč
	září 2018	Huawei	2	4 500 Kč	9 000 Kč
Tablety	leden 2018	Lenovo 16 GB	3	4 900 Kč	14 700 Kč
	září 2018	Lenovo 16 GB	5	4 900 Kč	9 800 Kč
GPS kontrolní	únor 2018	LogBookie	3	4 536 Kč	13 608 Kč
	říjen 2018	LogBookie	2	4 536 Kč	9 072 Kč
Program pro OZ	leden 2018	my Avis NG	1	60 000 Kč	60 000 Kč
CELKEM					2 289 680 Kč

8.4.4 Oblast administrativního zajištění v rámci skladu logistiky

První část nákladů v rámci skladu logistiky se váže k workshopu 5S. Celkové náklady byly vyčísleny ve výši 21 883 Kč. Do nákladů byly zahrnuty i mzdové náklady na zaměstnance, které se považují za náklady ušlé příležitosti, jelikož pokud by zaměstnanci pracovali, přinášeli by zaměstnavateli výkon, kdežto takto platí zaměstnavatel za jejich čas, viz Tab. 24.

Tab. 24 *Náklady na workshop 5S (Vlastní zpracování)*

Položka	Počet	Cena za jednotku	Celkem
Externí lektor	1	2 900 Kč	2 900 Kč
Náklady na zaměstnance			17 088 Kč
Dělníci	2	82 Kč/hod	1 312 Kč
Skladníci	2	90 Kč/hod	1 440 Kč
Fakturantka	1	107 Kč/hod	856 Kč
Manažer výroby	1	230 Kč/hod	1 840 Kč
PR manažer	1	190 Kč/hod	1 520 Kč
Copywriteři	2	115 Kč/hod	1 840 Kč
Marketingoví specialisté	2	115 Kč/hod	1 840 Kč
Koordinátor výstav	1	115 Kč/hod	920 Kč
Koordinátoři vzdělávání	2	115 Kč/hod	1 840 Kč
Personalistka	1	115 Kč/hod	920 Kč
Účetní	1	130 Kč/hod	1 040 Kč
Recepční	1	90 Kč/hod	720 Kč
Asistentka ředitele	1	125 Kč/hod	1 000 Kč
Psací a kancelářské potřeby (prupisky, blok, barevné papíry)	20	38 Kč/ks	760 Kč
Občerstvení			1 085 Kč
káva	20	15 Kč/ks	300 Kč
minerální voda	20	8 Kč/ks	160 Kč
koláč	20	10 Kč/ks	200 Kč
chlebiček	20	16 Kč/ks	320 Kč
ovoce	3 kg	35 Kč/kg	105 Kč
CELKEM			21 833 Kč

Druhá část nákladů v rámci skladu se váže k nové vizualizaci a standardizaci. Vybavení skladu bude společnost stát 95 370 Kč, jelikož je současné vybavení nevyhovující a zastaralé, vedení společnosti rozhodlo, že bude nakoupeno nové, viz Tab. 25.

Tab. 25 *Náklady na vizualizaci a standardizaci skladu expedice (Vlastní zpracování)*

Položka	Počet	Cena za jednotku	Celkem
Regály	66 ks	900 Kč	59 400 Kč
Skříně	2 ks	12 835 Kč	25 670 Kč
Pracovní deska	1 ks	8 300 Kč	8 300 Kč
Ergonomická židle	1 ks	2 000 Kč	2 000 Kč
CELKEM			95 370 Kč

8.4.5 Celkové náklady na projekt

V Tab. 26 jsou vyčísleny celkové náklady v jednotlivých letech od začátku projektu, ale i celkové náklady po dobu trvání celého projektu. Nejnákladnější částí celého projektu jsou náklady na provoz nových obchodních zástupců. Další nákladnou položku tvoří náklady na IT a kontrolu, které zahrnují koupi nových osobních automobilů pro obchodní zástupce. Nejlevnější položkou projektu je workshop 5S.

Tab. 26 *Celkové náklady na projekt (Vlastní zpracování)*

Položka	Náklady od září 2017	Náklady na rok 2018	Náklady do března 2020	CELKEM
Nábor nových OZ	24 940 Kč	24 940 Kč		49 880 Kč
Adaptace nových OZ		412 400 Kč		412 400 Kč
Náklady na provoz nových OZ		1 157 480 Kč	3 550 000 Kč	4 707 480 Kč
Soutěž v kontinuálním zlepšování (průměr)			37 800 Kč	37 800 Kč
Náklady na jízdy OZ po optimalizaci	75 240 Kč	393 804 Kč	653 454 Kč	1 122 498 Kč
Náklady na IT a kontrolu	1 086 000 Kč	1 203 680 Kč		2 289 680 Kč
Workshop 5S		21 833 Kč		21 833 Kč
Vizualizace a standardizace		95 370 Kč		95 370 Kč
CELKEM	1 186 180 Kč	3 309 507 Kč	4 241 254 Kč	8 736 941 Kč

8.4.6 Odhad finančních přínosů ze zavedení projektu

Odhad finančních přínosů ze zavedení projektu je patrný z následujících odhadovaných příkladů:

- Pokud by produktivita práce vzrostla alespoň o 10 %, činila by v roce 2019 na jednoho zaměstnance produktivita 1 573 006 Kč, tedy noví obchodní zástupci by pro společnost byli produktivní za rok 2019 ve výši 7 865 030 Kč.

- S novými obchodními zástupci se předpokládá, že vzroste počet zákazníků, a tím i celkový obrat společnosti. Cílem společnosti je dosáhnout do ukončení projektu o 19 % větší obrat, tedy o 11 954 844 Kč.
- Snížení nákladů na plýtvání u obchodních zástupců - s novou optimalizací tras bylo zjištěno, že klesnou náklady na plýtvání z 115 104 Kč na 64 944 Kč. Při 8 obchodních zástupcích je roční úspora 401 280 Kč, což je za dobu trvání projektu úspora ve výši 1 003 200 Kč.
- Snížení nákladů na plýtvání u fakturantky - s novými procesy a programem bylo zjištěno, že klesnou náklady na plýtvání z 88 000 Kč na 46 992 Kč, což je za dobu projektu 117 480 Kč.
- Snížení činností, které nepřidávají hodnotu, a to jak u OZ, tak i u fakturantky nebo skladníků. Momentálně jsou u OZ náklady ve výši 345 315 Kč ročně. Pokud by se náklady snížily alespoň o 12 %, a to i díky optimalizaci tras obchodních zástupců, za rok by společnost ušetřila na osmi obchodních zástupcích 331 504 Kč.

8.5 Časová analýza projektu

Při vytváření projektu je zapotřebí sestavit časový plán akce od jejího zavedení až po konec. V Tab. 27 jsou uvedeny navazující činnosti, které jsou potřebné pro úspěšné zavedení a úspěšný průběh aktivit v rámci jednotlivých oblastí projektu.

Tab. 27 Činnosti potřebné k sestavení časové analýzy (Vlastní zpracování)

Označení	Činnost	Činnost předcházející	Čas	Označení	Činnost	Činnost předcházející	Čas	Označení	Činnost	Činnost předcházející	Čas
A	Příprava a prezentace projektu	-	1	AE	Školení BOZP, PO a řídiči referenti	AD	1	BI	II. kolo výběrového řízení	BH	1
B	Příprava, návrhy a úpravy projektu	A	2	AF	Produktové školení	AE	11	BJ	Rozhodnutí o přijetí uchazečů	BI	2
C	Odsouhlasení projektu	B	1	AG	Školení v terénu	AF	5	BK	Informování uchazečů	BJ	2
D	Optimalizace tras OZ - I. fáze	C	1	AH	Optimalizace tras OZ - II. fáze	AD, AG	1	BL	Koupě aut	BK	2
E	Příprava inzerce	C, D	3	AI	Předání aut OZ	AH	1	BM	Nástup nových OZ	BI, BL	1
F	Oslovení jobs.cz	E	3	AJ	Koupě mobilních telefonů a tabletů	AI	1	BN	Školení BOZP, PO a řídiči referenti	BM	1
G	Zveřejnění inzerátu	F	2	AK	Předání mobilních telefonů a tabletů	AJ	1	BO	Produktové školení	BN	11
H	Sběr životopisů	G	20	AL	Instalace GPS do aut	AK	3	BP	Školení v terénu	BO	5
I	Výjednávání o SW pro OZ	C, H	14	AM	Koupě SW pro OZ	I	13	BQ	Koupě NTB	BJ, BP	2
J	Rozhodování o inzerci	I	1	AN	I. etapa instalace SW	AM	2	BR	Optimalizace tras III. fáze	BM, BQ	1
K	Ukončení inzerce	J	1	AO	Nákup vybavení skladu	AN	1	BS	Předání aut OZ	BR	1
L	Analýza životopisů	H, K	3	AP	Instalace vybavení do skladu	AO	4	BT	Koupě mobilních telefonů a tabletů	BS	2
M	Výběr uchazečů na pohovor	L	1	AQ	Zahájení testovacího období SW	AP	374	BU	Předání mobilních telefonů a tabletů	BT	1
N	Zajištění místnosti a občerstvení	M	3	AR	Naskladnění skladu	AQ	3	BV	Instalace GPS do aut	BS, BU, AL	3
O	Příprava na výběrové řízení	N	3	AS	Zavedení vizualizace a standardizace	AR	1	BW	II. etapa instalace SW	BV	2
P	Pozvání na pohovor	O	3	AT	Zhodnocení adaptačního programu	W, AS	1	BX	Výběr a vyjednávání lektora	BW	5
Q	Odmítnutí nevyhovujících uchazečů	P	2	AU	Příprava inzerce	AT	1	BY	Informování zaměstnanců	BX	2
R	I. kolo výběrového řízení	Q	1	AV	Oslovení jobs.cz	AU	4	BZ	Zajištění občerstvení	BY	2
S	Výběr do II. kola výběrového řízení	R	3	AW	Zveřejnění inzerátu	AV	2	CA	Workshop SŠ	BX, BZ	1
T	Informování uchazečů	S	3	AX	Sběr životopisů	AW	20	CB	Zhodnocení adaptačního programu	CA	1
U	Příprava II. kola výběrového řízení	T	2	AY	Analýza životopisů	AX	5	CC	Výběr a vyjednávání lektora	CB	5
V	II. kolo výběrového řízení	U	1	AZ	Výběr uchazečů na pohovor	AY	1	CD	Školení kontinuálního zlepšování	CC	1
W	Rozhodnutí o přijetí uchazečů	R, V	5	BA	Zajištění občerstvení	AZ	3	CE	Kontinuální zlepšování - soutěž	CD	270
X	Informování uchazečů	W	2	BB	Příprava náplně výběrového řízení	BA	2	CF	Vyhodnocení používání SW	CE	4
Y	Nákup nových NTB	X	2	BC	Pozvání na pohovor	BB	3	CG	Zpětná vazba zavedených aktivit	CF	3
Z	Výjednávání s autosalonem	Y	3	BD	Odmítnutí nevyhovujících uchazečů	BC	3	CH	Prezentace výsledků ve společnosti	CG	1
AA	Konečná koupě aut	Z	3	BE	I. kolo výběrového řízení	BC, BD	1				
AB	Pojistky a jiné náležitosti	AA	3	BF	Výběr do II. kola výběrového řízení	BE	3				
AC	Předání automobilů	AB	1	BG	Informování uchazečů	BF	2				
AD	Nástup nových OZ	W, AC	1	BH	Příprava II. kola výběrového řízení	BG	3				

Čas uvedený u jednotlivých aktivit je uveden v pracovních dnech.

Časová problematika byla řešena v programu Quantitative Methods pomocí metody CPM. Tabulka zobrazující postup výpočtu je zobrazena v příloze P V a síťový graf v příloze P VI. Síťový graf zobrazuje časový průběh projektu a kritickou cestu. Na kritické cestě se nesmí aktivity zpozdít. Pokud by se aktivity na kritické cestě zpozdily, zpozdil by se celý průběh projektu. V rámci časové analýzy bylo počítáno s přiměřenou časovou rezervou pro dané aktivity. Kritická cesta je následující: A->B->C->D->E->F->G->H->I->AM->AN->AO->AP->AQ->AR->AS->AT->AU->AV->AW->AX->AY->AZ->BA->BB->BC->BD->BE->BF->BC->BD->BE->BF->BG->BH->BI->BJ->BK->BL->BM->BN->BO->BP->BQ->BR->BS->BT->BU->BV->BW->BX->BY->BZ->CA->CB->CC->CD->CE->CF->CG->CH.

Doba od prezentace projektu do konce projektu, tedy do prezentace výsledku managementu by měla celkově trvat 831 dní.

8.6 Riziková analýza

Během implementace projektu mohou nastat určitá rizika, která realizaci daného projektu mohou ohrozit. Výsledkem této analýzy je identifikace rizik a zhodnocení, zda je jejich úroveň pro realizaci projektu únosná. Jednotlivá rizika budou posuzována z pohledu pravděpodobnosti výskytu a dopadu na realizovaný projekt. Budou také zvážena opatření, které sníží pravděpodobnost výskytu a dopad hlavně u nejrizikovějších faktorů. Identifikovaná rizika jsou rozdělena do tří skupin, podle zúčastněných osob v jednotlivých částech projektu:

- organizační rizika,
- externí rizika,
- rizika závislá na účastnících projektu.

Organizační rizika

Organizační rizika jsou ta, která jsou spojena se samotnou společností a největší vliv na ně mají právě zaměstnanci společnosti jako organizátoři projektu.

Mezi organizační rizika projektu patří:

- Nespolupráce zaměstnanců jako organizátorů projektu – generální ředitel, personálistka, manažer výroby a asistentka ředitele.
- Nespolupráce ostatních zaměstnanců – obchodních zástupců např. zaučovat nové obchodní zástupce, sdílet své zkušenosti. Nespolupráce ostatních zaměstnanců

v rámci adaptace nových OZ i aktivit spojených s optimalizací, vizualizací a standardizací.

- Vedení společnosti projekt nepodpoří.
- Zkrácení finančního rozpočtu.
- Překročení finančního rozpočtu.
- Zrušení projektu.

Externí rizika

Externí rizika jsou spojena s externími subjekty, které se do projektu zapojují.

Mezi externí rizika patří:

- Nezájem uchazečů o pracovní pozici obchodního zástupce.
- Pronájem v Praze pro výběrové řízení nebude odpovídat očekáváním.
- SW nebude odpovídat požadavkům nebo bude chybný.
- Zaneprázdněnost školitelů v rámci aktivity kontinuálního zlepšování.
- Přednes školitele nebude vyhovovat očekáváním.
- Vizualizace a standardizace skladu neprojde hygienickou a úřední kontrolou před zprovozněním.

Rizika závislá na účastnících projektu

Rizika závislá na účastnících projektu jsou ta, na která mají vliv zaměstnanci jako účastníci projektu.

Mezi rizika závislá na účastnících projektu patří:

- Fluktuace nových obchodních zástupců.
- Noví obchodní zástupci nebudou spokojeni se systémem odměňování.
- Obchodní zástupci nebudou chtít měnit a dodržovat rozdělení svých tras a zákazníkům v rámci optimalizace tras.
- Vypočítané časy v rámci optimalizace tras nebudou odpovídat realitě.
- Nákup nových IT technologií nebude dostatečný.
- Zaměstnanci nebudou chtít pracovat v novém SW.
- Nový SW bude kazový – problémy s funkcionalitami, datovým připojením a přenosem aj.

- Zaměstnanci se nebudou chtít řídit novými procesy v rámci příjmu a vyřizování objednávek.
- Zaměstnanci nebudou mít zájem soutěžit v rámci kontinuálního zlepšování.
- Zaměstnanci nenavrhnout žádný nápad v rámci kontinuálního zlepšování.
- Zaměstnanci se nebudou chtít účastnit workshopu 5S.
- Zaměstnanci nebudou spokojeni s novou standardizací a vizualizací projektu.

V Tab. 28 je uveden rizikový faktor a k němu pravděpodobnost výskytu a dopadu. Pravděpodobnosti jsou identifikovány na základě hodnotící škály 1 – 5, kde 1 znamená nejmenší faktor rizika a 5 největší faktor rizika.

Tab. 28 Riziková analýza (Vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika
1	Nespolupráce zaměstnanců jako organizátorů projektu	2	3	6
2	Nespolupráce ostatních zaměstnanců	3	3	9
3	Vedení společnosti projekt nepodpoří	2	3	6
4	Zkrácení finančního rozpočtu	2	3	6
5	Překročení finančního rozpočtu	3	3	9
6	Zrušení projektu	1	5	5
7	Nezájem uchazečů o pracovní pozici obchodního zástupce	3	5	15
8	Pronájem v Praze pro výběrové řízení nebude odpovídat očekáváním	2	2	4
9	SW nebude odpovídat požadavkům nebo bude chybný	4	4	16
10	Zaneprázdněnost školitelů v rámci aktivity kontinuálního zlepšování	3	3	9
11	Přednes školitele nebude vyhovovat očekáváním	4	3	12
12	Vizualizace a standardizace skladu neprojde hygienickou a úřední kontrolou před zprovozněním	2	5	10
13	Fluktuace nových obchodních zástupců	4	4	16
14	Noví obchodní zástupci nebudou spokojeni se systémem odměňování	3	4	12
15	Obchodní zástupci nebudou chtít měnit a dodržovat rozdělení svých tras a zákazníků v rámci optimalizace tras	4	4	16
16	Vypočítané časy v rámci optimalizace tras nebudou odpovídat realitě	3	5	15
17	Nákup nových IT technologií nebude dostatečný	2	3	6
18	Zaměstnanci nebudou chtít pracovat v novém SW	4	3	12
19	Nový SW bude kazový – problémy s funkcionalitami, datovým připojením a přenosem aj.	3	4	12
20	Zaměstnanci se nebudou chtít řídit novými procesy v rámci příjmu a vyřizování objednávek	2	3	6
21	Zaměstnanci nebudou mít zájem soutěžit v rámci kontinuálního zlepšování	3	3	9
22	Zaměstnanci nenavrhnout žádný nápad v rámci kontinuálního zlepšování	1	4	4
23	Zaměstnanci se nebudou chtít účastnit workshopu 5S	2	3	6
24	Zaměstnanci nebudou spokojeni s novou standardizací a vizualizací projektu	3	3	9

Výsledné hodnoty každého výsledku dosáhneme tak, že vynásobíme pravděpodobnost výskytu s dopadem. Z pětistupňové škály, která byla zvolena, vyplývá, že 25 jednotek je největší možné riziko a 1 jednotka je nejmenší riziko.

V Obr. 35 je vyznačeno výsledné zhodnocení a rozdělení rizik do tří skupin.

Pravděpodobnost vzniku	5					
	4		11;18	9;13;15		
	3		2;5;10;21; 24	14;19	7;16	
	2	8	1;3;4;17; 20;23		12	
	1			22	6	
		1	2	3	4	5
		Dopad/závažnost				

Obr. 35 Vyhodnocení rizik (Vlastní zpracování)

8.6.1 Opatření

Při vytváření opatření pro jednotlivá identifikovaná rizika se musí brát v úvahu i finanční hodnota daného opatření. Pokud by opatření bylo finančně náročnější než samotný dopad rizika, je samozřejmě lepší žádné nerealizovat. Návrhy na opatření jsou rozděleny podle kategorie rizikivosti jednotlivých faktorů.

Opatření pro faktory s nízkou rizikivostí

Pro faktory s nízkou rizikivostí byla zvolena následující opatření:

- Pronájem v Praze pro výběrové řízení nebude odpovídat očekáváním – předem získat dostatečné informace o vybavení místnosti i o stavu techniky (dostatek židlí, dataprojektor, možnost připravit občerstvení). Prohlédnout recenze na internetu.

Opatření pro faktory se střední rizikivostí

Pro faktory se střední rizikivostí byla zvolena následující opatření:

- Nespolupráce zaměstnanců jako organizátorů projektu – informovanost o jejich důležitosti a potřebě, zavedení odměn při úspěšném absolvování projektu či dílčích aktivitách.
- Nespolupráce ostatních zaměstnanců – důležité je vytvořit přátelskou atmosféru, aby měli zaměstnanci motivaci se do organizování firemních akcí zapojit.
- Vedení společnosti projekt nepodpoří – vytvoření kvalitní prezentace a podkladů pro co nejlepší reakci vedení. Vytvoření dalších alternativ projektu, které budou obsahovat méně aktivit a budou méně finančně náročné.

- Zkrácení finančního rozpočtu – dle nákladové analýzy určit aktivity, které jsou finančně náročnější avšak pro projekt méně důležité a zrušit je. Rozepsat náklady jednotlivých aktivit při variantě zkráceného a při variantě stanoveného rozpočtu.
- Překročení finančního rozpočtu – vyhodnotit stav finančního rozpočtu po každé realizované aktivitě projektu a případně snižovat plán nákladů.
- Zrušení projektu – zaměstnanci a vedení společnosti musí být součástí plánování projektu a musí být pravidelně informováno.
- Zaneprázdněnost školitelů v rámci aktivity kontinuálního zlepšování – společnost musí mít v záloze přednášejícího, který by daného školitele zastoupil.
- Přednes školitele nebude vyhovovat očekáváním – zástupce ze společnosti by měl navštívit obdobnou akci, aby zhodnotil jeho náplň.
- Vizualizace a standardizace skladu neprojde hygienickou nebo úřední kontrolou před zprovozněním – před realizací pohlídat a zajistit, aby sklad byl standardizován dle platných ergonomických norem a zákonných požadavků.
- Noví obchodní zástupci nebudou spokojeni se systémem odměňování – informovat nové obchodní zástupce o mzdové strategii společnosti, nechat rozpětí pro výplatu odměn.
- Nákup nových IT technologií nebude dostatečný – porovnání více druhů obdobných přístrojů, provést průzkum v rámci recenzí, zajistit potřebu nové technologie u zaměstnanců předem.
- Zaměstnanci nebudou chtít pracovat v novém SW – zařídit školení od dodavatelské společnosti, určit zaměstnance, který bude nápomocen kolegům s dotazem v rámci nového SW.
- Nový SW bude kazový – ošetřit ve smlouvě správcovskou podporu s dodavatelskou společností i servis 24 hodin od dodavatele. V zařízeních mít sdílené vzdálené prostředí pro okamžitou opravu. Zaměstnance dostatečně informovat, co dělat v případě poruchy – komu zavolat, nebo jak postupovat.
- Zaměstnanci se nebudou chtít řídit novými procesy v rámci příjmu a vyhotovení objednávek – vystavení postupu (metodiky) kde bude daný proces srozumitelně sepsán. Vysvětlit zaměstnancům jak proces bude fungovat a jaké výhody dodržování procesu přinese.

- Zaměstnanci nebudou mít zájem soutěžit v rámci kontinuálního zlepšování - informovat zaměstnance o účelu a motivovat je odměnou či výhodami, které ze soutěže mohou získat.
- Zaměstnanci nenavrhnout žádný nápad v rámci kontinuálního zlepšování – na poradách vytvořit prostor pro sdílení názorů zaměstnanců, nechat prostor zaměstnancům poradit se soukromě, zda je nápad vhodný.
- Zaměstnanci se nebudou chtít účastnit workshopu 5S – zdůrazňovat aktuálnost daného tématu.
- Zaměstnanci nebudou spokojeni s novou standardizací a vizualizací – dát zaměstnancům prostor zapojit se v rámci řešení např. vybrat barvu místnosti, regálů, zjistit jaké pomůcky k práci ještě potřebují.

Opatření pro faktory vysoké rizikovosti

Pro faktory s vysokou rizikovostí byla zvolena následující opatření:

- Nezájem uchazečů o pracovní pozici obchodního zástupce – cíleně oslovit více společností, navázat spolupráci se školami prostřednictvím inzerátu na VŠ s obory lékárenství, lékařství, chemie, biochemie, případně oslovit lékárnice, které se oboru věnují se, společnosti komunikují a přijít s konkrétní nabídkou.
- SW nebude odpovídat požadavkům – věnovat dostatečný čas na definování požadavků všem zaměstnancům, kteří se SW pracují.
- Fluktuace nových obchodních zástupců – věnovat dostatek pozornosti adaptačnímu programu, nabídnout prostor ke zpětné vazbě.
- Obchodní zástupci nebudou chtít měnit a dodržovat rozdělení svých tras a zákazníků v rámci optimalizace tras – uspořádat poradů, kde stávajícím obchodním zástupcům bude detailně představena nová strategie. Zdůraznit výhody optimalizace tras.
- Vypočítané časy v rámci optimalizace tras nebudou odpovídat realitě – vždy danou trasu plánovat s časovou rezervou, kterou může způsobit kolona nebo jiné překážky na cestě, které obchodní zástupce nemůže ovlivnit.

8.7 Další doporučení

Po skončení projektu by se společnost měla dále věnovat některým aktivitám, a to buď je udržovat, nebo plánovat jejich inovaci. Po skončení projektu by bylo vhodné, aby společnost provedla cílený průzkum u obchodních zástupců a vyhodnotila jejich zpětnou vazbu

na jejich práci, práci se SW, novou optimalizací tras aj. a vyjednala případné nápravy nebo dané problémy vyřešila. Společnost by měla věnovat dále prostor strategickému plánování mezd a odměn nejen u obchodních zástupců, tak aby zaměstnanci byli spokojeni s ohodnocením, které si zaslouží a neměli potřebu společnost opouštět jen z finančních důvodů. Pořádat soutěže v rámci týmu obchodního oddělení, ale i mimo něj vždy na zvolené téma, s jasně danými pravidly a odměnou, tak aby zaměstnanci byli motivováni soutěžit. IT technologie a program obnovovat dle opotřebení a potřeby novějších technologií na trhu. S dodavatelskou společností spolupracovat na optimální variantě SW pro společnost na míru s přihlédnutím k času a vývoji v rámci technologií. Dohlížet na míru plýtvání, a to u všech zaměstnanců napříč společnostmi. Zavádět nové procesy a postupy dle aktuálního vývoje ve společnosti. Optimalizovat a vizualizovat sklad expedice v rámci potřeby a v rámci kapacit.

SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektu bylo vytvořit takové aktivity, které povedou k vytvoření logistického konceptu procesů obchodního oddělení ve vybrané společnosti.

Projekt byl rozdělen do čtyř částí. První část zahrnuje oblast personálního zajištění, v rámci které byl navržen postup pro nábor nových zaměstnanců obchodního oddělení, tedy nových obchodních zástupců. V této oblasti byl navržen motivační systém odměňování obchodních zástupců a soutěž v kontinuálním zlepšování za principů Kaizen. Druhou oblastí projektové části práce byla optimalizace logistiky obchodních zástupců za principů lean. Vzápětí navazovala oblast IT technologií a kontroly, kde byly naplánovány prostředky potřebné pro práci v terénu a nový software, který zajistí propojení obchodních zástupců se skladem expedice, ze kterého se zpracovávají objednávky. Poslední část tvoří oblast administrativního zajištění v rámci skladu logistiky, ve kterém byly navrženy nové procesy, workshop 5S a byla navržena nová vizualizace skladu expedice.

V rámci projektu byla sestavena matice odpovědnosti, která určuje jednotlivé odpovědnosti a pravomoci konkrétním osobám nad danými aktivitami. Dále byly definovány potřebné prostředky, bez kterých se plynulý průběh projektu neobejde.

Jednotlivé aktivity se svými činnostmi byly podrobeny nákladové analýze, ze které vyplynulo, že finanční náročnost celého projektu bude ve výši 8 736 941 Kč.

Byla provedena časová analýza projektu, která byla graficky zpracována prostřednictvím CPM v programu QM, ve kterém byl sestaven i síťový graf a určena kritická cesta projektu, tedy cesta, na které se projekt nesmí zpozdít.

Byla provedena i riziková analýza, která zahrnovala rozdělení rizik na organizační, externí a závislá na účastnících projektu. Bylo sestaveno 24 rizik, které mohou ohrozit plynulý chod projektu. Za nejzávažnější rizika byla považována tři. Aby k narušení projektu nedošlo, byla ke každému riziku navržena opatření.

ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou pro společnost v dnešní ekonomice klíčové. Poptávka po odborných pozicích dávno převýšila nabídku kvalitních uchazečů. Nyní je velice důležité pečlivě si vybírat budoucí zaměstnance v omezených podmínkách. Proto je důležité, aby společnost držela tempo s konkurencí a hledala všechny možnosti, jak zkvalitnit a zefektivnit práci obchodních zástupců v terénu.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo vytvořit projekt logistického konceptu procesů obchodního oddělení s využitím metod štíhlé administrativy ve vybrané společnosti.

V teoretické části byly na základě odborné literatury charakterizovány základní pojmy a činnosti z oblasti průmyslového inženýrství, převážně z oblasti štíhlého podniku a jeho prvků, štíhlé logistiky a štíhlé administrativy, ale i z oblasti řízení lidských zdrojů.

V praktické části byla představena vybraná společnost a analyzován její současný stav procesů obchodního oddělení, včetně analýzy činností obchodních zástupců, analýz procesů, které vytvářejí obchodní zástupci a v závěru byl analyzován logistický sklad, který úzce spolupracuje s obchodním oddělením, tedy s obchodními zástupci. Metody použité v diplomové práci ukázaly, že má společnost jisté nedostatky, které vznikly nedostatečnou péčí o určité oblasti, obchodní oddělení i procesy napříč společností.

Na základě teoretické části a výsledků z části praktické byl vytvořen logistický koncept obchodního oddělení s využitím metod štíhlé administrativy. Projekt byl rozdělen do čtyř oblastí. První oblast zahrnovala personální zajištění pro obchodní oddělení, ve které součástí byl navržen i systém motivace a odměňování pro obchodní zástupce. Druhou oblast tvořila optimalizace logistiky tras obchodních zástupců za principu lean, která zahrnovala rozvržení regionů a tras tak, aby byly efektivní a náklady na prostoje a plýtvání byly minimální. Třetí oblast tvořilo IT zajištění a kontrola. Poslední oblast se věnovala administrativnímu zajištění v rámci skladu logistiky, kde byly stanoveny nové procesy, naplánován workshop 5S a navržena nová vizualizace skladu. Aktivity a činnosti byly podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze, kde byly určeny stanoviska pro plynulý, nákladově stabilní průběh projektu bez možných rizik.

Vedení společnosti si uvědomuje, že lidský kapitál je nepostradatelný pro úspěch podniku a je součástí silné konkurenční výhody. Proto by s lidskými zdroji měla společnost nakládat s takovou péčí, aby v dnešní ekonomické situaci neztrácela klíčové zaměstnance a byla atraktivní pro nové uchazeče.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, xxvi, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

BADIRU, Adedeji Bodunde, c2014. *Handbook of industrial and systems engineering*. 2nd ed. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4665-1504-8.

BAUER, Miroslav et al., 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Vyd. 1. Brno: BizBooks, 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 8025103749.

CIENCIALA, Jiří, 2011. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.

DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ix, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FRIEDLI, Thomas, Andreas MUNDT a Stefan THOMAS, 2014. *Strategic management of global manufacturing networks: aligning strategy, configuration, and coordination*. Heidelberg: Springer. ISBN 978-3-642-34184-0.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 266. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 2003. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness Essentials, 257 s. ISBN 0-06-055953-5.

- HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUCKOVÁ, 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUCKOVÁ, 2005. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 112 s. ISBN 807318270x.
- CHARRON, Rich, 2015. *The lean management systems handbook*. Boca Raton, FL: CRC Press. ISBN 978-1-4665-6435-0.
- CHROMJAKOVÁ, Felicita, 2013. *Průmyslové inženýrství. Trendy zvyšování výkonnosti štihlým řízením procesů*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-058.
- CHROMJAKOVÁ, Felicita a Rastislav RAJNOHA, 2011. *Řízení a organizace výrobních procesů: kompendium průmyslového inženýra*. Žilina: GEORG, 138 s. ISBN 978-80-89401-26-0.
- IMAI, Masaaki, 2005. *Gemba Kaizen*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, viii, 314 s. ISBN 80-251-0850-3.
- JIRÁSEK, Jaroslav, 1998. *Štihlá výroba*. 1. vyd. Praha: Grada, 199 s. ISBN 8071693944.
- JOBBER, David a Geoff LANCASTER, 2001. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001, xiii, 431 s. Business books. ISBN 80-7226-533-4.
- JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 254 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5717-9.
- KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
- KALPAKJIAN, Serope, Steven R SCHMID a K SEKAR, 2014. *Manufacturing engineering and technology*. 7th ed. in SI units /. Jurong, Singapore: Pearson Education South Asia, xxviii, 1180 s. ISBN 978-981-06-9406-7.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2001. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xi, 115 s. ISBN 80-7179-471-6.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xvii, 264 s. ISBN 8071793892.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LYKOVÁ, Jana, 2002. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha: Grada, 199 s. Manažer. ISBN 8024702053.
- MAYNARD, Harold Bright a Kjell B ZANDIN, c2001. *Maynard's industrial engineering hand-book*. 5th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 0070411026.
- MAŠÍN, Ivan a Milan VYTLAČIL, 2000. *Nové cesty k vyšší produktivitě: metody průmyslového inženýrství*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 80-902235-6-7.
- MAŠÍN, Ivan, 2005. *Výkladový slovník průmyslového inženýrství a štihlé výroby*. Vyd. 1. Liberec: Institut technologií a managementu. ISBN 80-903533-1-2.
- MAŠÍN, Ivan, 2003. *Mapování hodnotového toku ve výrobních procesech*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 80 s. ISBN 80-902235-9-1.
- MAŠÍN, Ivan, Ján KOŠTURIÁK a Peter DEBNÁR, 2007. *Zlepšení nevýrobních procesů. Úvodní Program pro servisní a procesní týmy*. Liberec: Institut technologií a managementu s.r.o., 133 s. ISBN 80-903533-3-9.
- MOLNÁR, Zdeněk, 2000. *Efektivnost informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 142 s. ISBN 807169410x.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- SALVENDY, Gavriel, 2001. *Handbook of industrial engineering*. 3rd ed. New York: Wiley. ISBN 978-0-470-24182-0.
- SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA, 2009. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 238 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2563-2.
- SODOMKA, Petr, 2006. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 223 s. Expert. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ, 2013. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesu*. Vyd. 1. Uherské Hradiště [i.e. Ve Zlíně]: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 106 s. ISBN 978-80-7454-280-0.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Vyd. 1. Praha: Grada, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2000. *Řízení výroby*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 408 s. ISBN 8071699551.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1479-0.

TUČEK David a Roman BOBÁK, 2006. *Výrobní systémy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 298 s. ISBN 80-7318-381-1.

TUČEK, David a Roman ZÁMECNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesu v praxi*. Vyd. 1. Zvolen: Technická univerzita vo Zvoleně, 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

WILSON, Lonnie, 2010. *How to implement lean manufacturing*. New York: McGraw-Hill, 316 s. ISBN 978-0-07-162507-4.

ZUZÁK, Roman, Josef KŘÍŽ a Růžena KRNINSKÁ, 2009. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, 159 s. Management praxe. ISBN 978-80-87197-22-6.

Elektronické zdroje

5S, 6S, nebo dokonce 7S, © 2012. SVĚT PRODUKTIVITY [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/clanek/5s-6s-nebo-dokonce-7s.htm/>

Co je to LEAN? LEAN company [online]. Brno: LEAN company, 2006 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://leancompany.cz/cojetolean.html>.

- DEBNÁR, Peter, 2011. *Nové trendy průmyslového inženýrství* [online]. In: Akademie produktivity a inovací s.r.o., s. 6 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nove-trendy-prumyslove-inzenyrstvi>
- DEBNÁR, Róbert, 2012. *Týmová práce*. IPA Slovakia [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/tymova-prace>
- DLABAČ, Jaroslav, 2015. *Analýza a měření práce*. API - Akademie produktivity a inovací [on-line]. 1 s. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.e-api.cz/25784n-analyza-a-mereni-prace>
- HANSEN ČECHOVÁ, Barbara, 2016. *S Employer brandingem české firmy teprve začínají*. HR Fórum [online]. 1 s. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/s-employer-brandingem-ceske-firmy-teprve-zacinaji/>
- HERMANOVÁ, Petra, 2015. *Vzdělávání obchodních zástupců ve farmaceutické společnosti*. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. [online]. 98 s. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/45s0ii>
- KOŠTURIÁK, Ján, 2007. *Průmyslové inženýrství*. In: *Ipaczech.cz* [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/prumyslove-inzenyrstvi>
- KŘIŠŤÁK, Josef, 2007. *Časové studie*. IPA. [online]. [cit. 2016-09-12]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/casove-studie>
- MINERVA, © 2013. *Automatizace obchodních činností*. [online]. [cit. 2016-21-12]. Dostupné z: <http://www.minerva-is.eu/cz/sfa.html>
- NACHTIGALOVÁ, Lucie, 2016. *Jaké potřebujeme v dnešní době obchodníky?* HR Fórum. [online]. [cit. 2016-18-12]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/jake-potrebujeme-v-dnesni-dobe-obchodniky/>
- NATOVICH, Joseph, 2009. *Business Process Management Systems: The Internal Control Perspective*. In ISACA Journal [online]. Volume 6, 6 s. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2009/Volume-6/Documents/jpdf0906-business-process.pdf>
- NSP: Národní soustava povolání, © 2016. *Obchodní zástupce*. [online]. [cit. 2016-09-12]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102008&kod_sm1=17

Nálet na administrativní procesy, © 2012. IPA. [online]. [cit. 2016-09-12]. Dostupné z: <http://www.ipachzech.cz/cz/tisk-a-media/aktuality/nalet-na-administrativni-procesy>

ŠIMON, Michal a MILLER, Antonín, 2014. *Štíhlá logistika*. Systemonline.cz. [online]. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/stihla-logistika.htm>

VAVRUŠKA, Jan, 2015. *REFA a měření práce*. Projekt Educom [online]. 43 s. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: http://educom.tul.cz/educom/inovace/PI/VY_03_022-Refa%20a%20m%C4%9B%C5%99en%C3%AD%20pr%C3%A1ce_MZ_5.pdf

Zásady chování obchodního zástupce, © 2011. Podnikatel.cz. [online]. [cit. 2016-18-12]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zasady-chovani-obchodniho-zastupce/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FTE	Full Time Equivalent
JIT	Just in Time
OZ	Obchodní zástupce
PI	Průmyslové inženýrství
SW	Software
THP	Technickohospodářský pracovník
VSM	Value Stream Mapping

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Programy moderního PI pro interní oblast	16
Obr. 2 Proces.....	18
Obr. 3 Hodnotový řetězec dle Portera	20
Obr. 4 Procesní organizace	21
Obr. 5 Schéma procesního řízení	23
Obr. 6 Pilíře štíhlého podniku.....	26
Obr. 7 Princip štíhlé výroby.....	28
Obr. 8 Kaizen deštník	32
Obr. 9 Prvky štíhlé logistiky	37
Obr. 10 Základní administrativní dokumenty v administrativních procesech.....	38
Obr. 11 Přínosy řízení kvality procesů	39
Obr. 12 Štíhlá administrativa.....	41
Obr. 13 Časové studie.....	43
Obr. 14 Fáze snímkování	44
Obr. 15 Fáze výběru zaměstnanců.....	53
Obr. 16 Porovnání celkové průměrné mzdy společnosti s Českou republikou a Moravskoslezským krajem.....	69
Obr. 17 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2016.....	70
Obr. 18 Dosažené vzdělání zaměstnanců vybrané společnosti k 31. 12. 2016.....	70
Obr. 19 Analýza spokojenosti obchodních zástupců s činnostmi v rámci náplně práce	75
Obr. 20 SWOT analýza obchodního oddělení	78
Obr. 21 Rozdělení regionů.....	79
Obr. 22 FTE	85
Obr. 23 Přijetí objednávky obchodním zástupcem	88
Obr. 24 Proces fakturace.....	89
Obr. 25 Snímek pracovního dne fakturantky.....	94
Obr. 26 Snímek pracovního dne skladníka.....	95
Obr. 27 Ishikawa diagram.....	96
Obr. 28 Optimalizace regionů obchodních zástupců	104
Obr. 29 Nová organizační struktura obchodního oddělení	109
Obr. 30 Optimalizovaný proces přijetí objednávky.....	114
Obr. 31 Optimalizovaný proces přijetí objednávky do společnosti.....	116

Obr. 32 Nový layout expedičního skladu	118
Obr. 33 Vizualizace pomůcek.....	119
Obr. 34 Nová standardizace a vizualizace regálu	119
Obr. 35 Vyhodnocení rizik	130

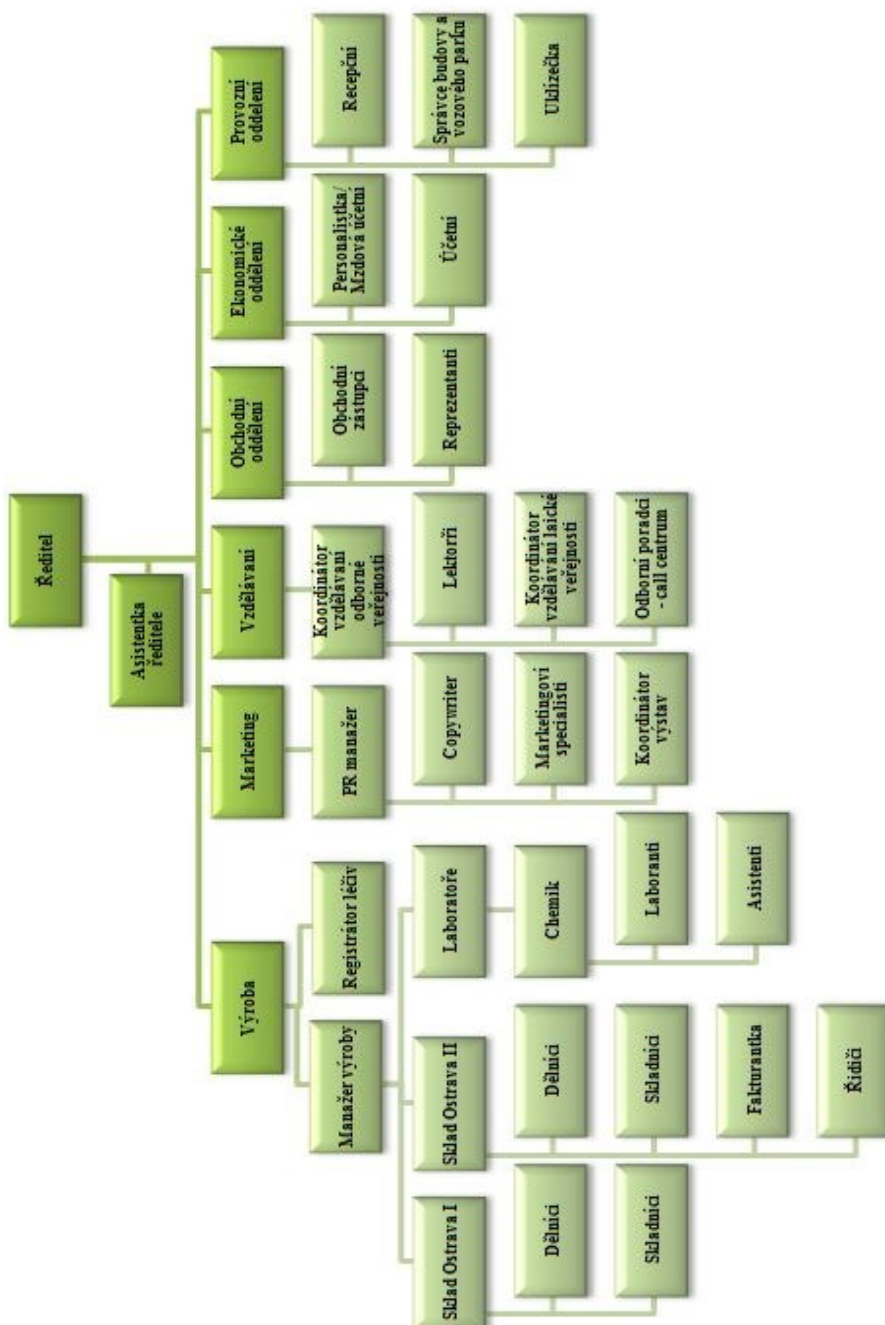
SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Základní typy procesů	19
Tab. 2 Co nejvíce přitahuje OZ a čeho si nejvíce cení	58
Tab. 3 Průměrný počet zaměstnanců od roku 2011 až 2016	67
Tab. 4 Fluktuace zaměstnanců od roku 2011 do 2016	67
Tab. 5 Legenda	75
Tab. 6 Přehled výjezdů obchodních zástupců za říjen a listopad 2016	80
Tab. 7 Počty navštívených zákazníků za říjen a listopad 2016	81
Tab. 8 Telefonická a elektronická komunikace se zákazníky	82
Tab. 9 Identifikace úzkých míst časové náročnosti	86
Tab. 10 Analýza přidané hodnoty činností	87
Tab. 11 Náklady na plýtvání OZ	88
Tab. 12 Kontrolní list pro Visual Office Kaizen	91
Tab. 13 Náklady na plýtvání v rámci skladu expedice	96
Tab. 14 Plán nákupu technologií pro nové OZ	110
Tab. 15 Porovnání CRM programů pro OZ	112
Tab. 16 Náklady na plýtvání u OZ	115
Tab. 17 Náklady na plýtvání u fakturantky	116
Tab. 18 Matice odpovědností	120
Tab. 21 Náklady na soutěž v kontinuálním zlepšování	122
Tab. 19 Náklady na nové obchodní zástupce a jejich provoz po dobu trvání projektu ...	122
Tab. 20 Náklady na nábor a adaptaci nových zaměstnanců	122
Tab. 22 Náklady jízdy obchodních zástupců po optimalizaci	123
Tab. 23 Náklady na IT a kontrolu	124
Tab. 24 Náklady na workshop 5S	124
Tab. 25 Náklady na vizualizaci a standardizaci skladu expedice	125
Tab. 26 Celkové náklady na projekt	125
Tab. 27 Činnosti potřebné k sestavení časové analýzy	126
Tab. 28 Riziková analýza	129

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura
- P II Stínování obchodních zástupců
- P III Analýza problémových administrativních činností
- P IV Proces přijetí objednávky - externí velkosklad
- P V Řešení časové analýzy v QM
- P VI Síťový graf

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



PŘÍLOHA P II: STÍNOVÁNÍ OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ

OZ Jihočeského kraje

	Činnost	Zkratka pro činnost	Snímkování 1	Snímkování 2	Součet	Průměr	% z průměru
1	Příprava materiálu do auta	PMA	00:08:12	00:07:17	00:15:29	00:07:44	1,36 %
2	Jízda autem na region	J1	00:45:10	00:41:13	01:26:23	00:43:12	8,43 %
3	Příprava reklamního materiálu pro zákazníka	PMZ	00:11:06	00:11:14	00:22:20	00:11:10	2,16 %
4	Chůze z auta k zákazníkům	CHZ	00:20:45	00:16:01	00:36:46	00:18:23	3,53 %
5	Rozhovory se zákazníky	RZ	01:05:16	00:53:42	01:58:58	00:59:29	11,56 %
6	Představení produktů	PP	00:32:00	00:26:42	00:58:42	00:29:21	5,67 %
7	Předání reklamních materiálů	PRZ	00:05:20	00:07:06	00:12:26	00:06:13	1,18 %
8	Konzultace konkrétních případů	K	00:14:12	00:15:03	00:29:15	00:14:38	2,76 %
9	Příjem objednávek	OBJ	00:12:26	00:14:31	00:26:57	00:13:29	2,58 %
10	Zápisy	Z	00:09:13	00:10:12	00:19:25	00:09:43	1,76 %
11	Jízda autem po regionu	JR	01:02:40	01:06:11	02:08:51	01:04:26	12,55 %
12	Pracovní oběd	PO	00:36:02	00:43:43	01:19:45	00:39:53	7,65 %
13	Zakoupení občerstvení	OBC	00:05:45	00:04:06	00:09:51	00:04:56	0,78 %
14	Semináře	S	00:36:41	00:38:01	01:14:42	00:37:21	7,25 %
15	Čekání v čekárně	Č	00:30:52	00:21:07	00:51:59	00:26:00	5,1 %
16	Chůze do auta od zákazníka	CHA	00:06:41	00:07:12	00:13:53	00:06:56	1,17 %
17	Pracovní emaily	E	00:14:16	00:16:41	00:30:57	00:15:28	2,94 %
18	Pracovní telefonáty	PT	00:29:21	00:33:16	01:02:37	00:31:19	6,08 %
19	Komunikace se společností	KS	00:06:43	00:08:04	00:14:47	00:07:24	1,32 %
20	Jízda autem z regionu	J2	00:34:26	00:44:12	01:18:38	00:34:19	6,67 %
21	Úklid auta	ÚA	00:02:40	00:01:12	00:03:52	00:01:56	0,19 %
22	Přestávka	P	00:04:12	00:03:16	00:07:28	0:03:44	0,59 %
23	Osobní potřeba	OP	00:09:04	00:08:19	00:17:23	00:08:42	1,58 %
24	Průběžný reporting	PR	00:09:36	00:11:39	00:21:15	0:10:38	1,98 %
						08:30:00	100,00 %

OZ pro kraj Vysočina

	Zkratka pro činnost	Snímkování 1	Snímkování 2	Součet	Průměr	% z průměru
Příprava materiálu do auta	PMA	00:05:06	00:06:14	00:11:20	00:05:50	0,98 %
Jízda autem na region	J1	01:08:12	01:12:45	02:20:57	01:10:29	13,73 %
Příprava reklamního materiálu pro zákazníka	PMZ	00:03:06	00:06:00	00:09:06	00:04:33	0,78 %
Chůze z auta k zákazníkům	CHZ	00:08:45	00:05:37	00:14:22	00:07:11	1,37 %
Rozhovory se zákazníky	RZ	00:59:09	01:09:16	02:05:13	01:04:37	12,55 %
Představení produktů	PP	00:38:30	00:41:06	01:19:36	00:39:48	7,65 %
Předání reklamních materiálů	PRZ	00:10:25	00:07:03	00:17:28	00:08:44	1,57 %
Konzultace konkrétních případů	K	00:05:42	00:13:35	00:19:17	00:09:39	1,76 %
Příjem objednávek	OBJ	00:16:36	00:08:26	00:25:02	00:12:31	2,35 %
Zápisy	Z	00:10:16	00:09:42	00:19:58	00:09:59	1,76 %
Jízda autem po regionu	JR	00:49:53	00:54:10	01:44:03	00:52:07	10,2 %
Zakoupení občerstvení	OBČ	00:07:06	00:00:00	00:07:06	00:03:33	0,59 %
Semináře	S	00:26:34	00:37:04	01:03:38	00:31:49	6,08 %
Čekání v čekárně	Č	00:48:41	00:31:15	01:19:56	00:39:58	7,65 %
Chůze do auta od zákazníka	CHA	00:08:12	00:05:19	00:13:31	00:06:46	1,18 %
Pracovní emaily	E	00:10:45	00:12:04	00:22:49	00:11:25	2,16 %
Pracovní telefonáty	PT	00:16:39	00:10:26	00:27:05	00:13:33	2,55 %
Komunikace se společností	KS	00:02:42	00:05:24	00:08:06	00:04:03	0,78 %
Jízda autem z regionu	J2	01:12:04	01:09:50	02:21:54	01:10:57	13,73 %
Úklid auta	ÚA	00:01:15	00:04:10	00:05:25	00:02:55	0,39 %
Obědová přestávka	P	00:19:24	00:24:21	00:43:45	00:21:52	4,12 %
Osobní potřeba	OP	00:12:16	00:11:09	00:23:25	00:11:43	2,16 %
Průběžný reporting	PR	00:08:42	00:05:04	00:12:46	0:06:23	1,18 %
					8:30:00	100%

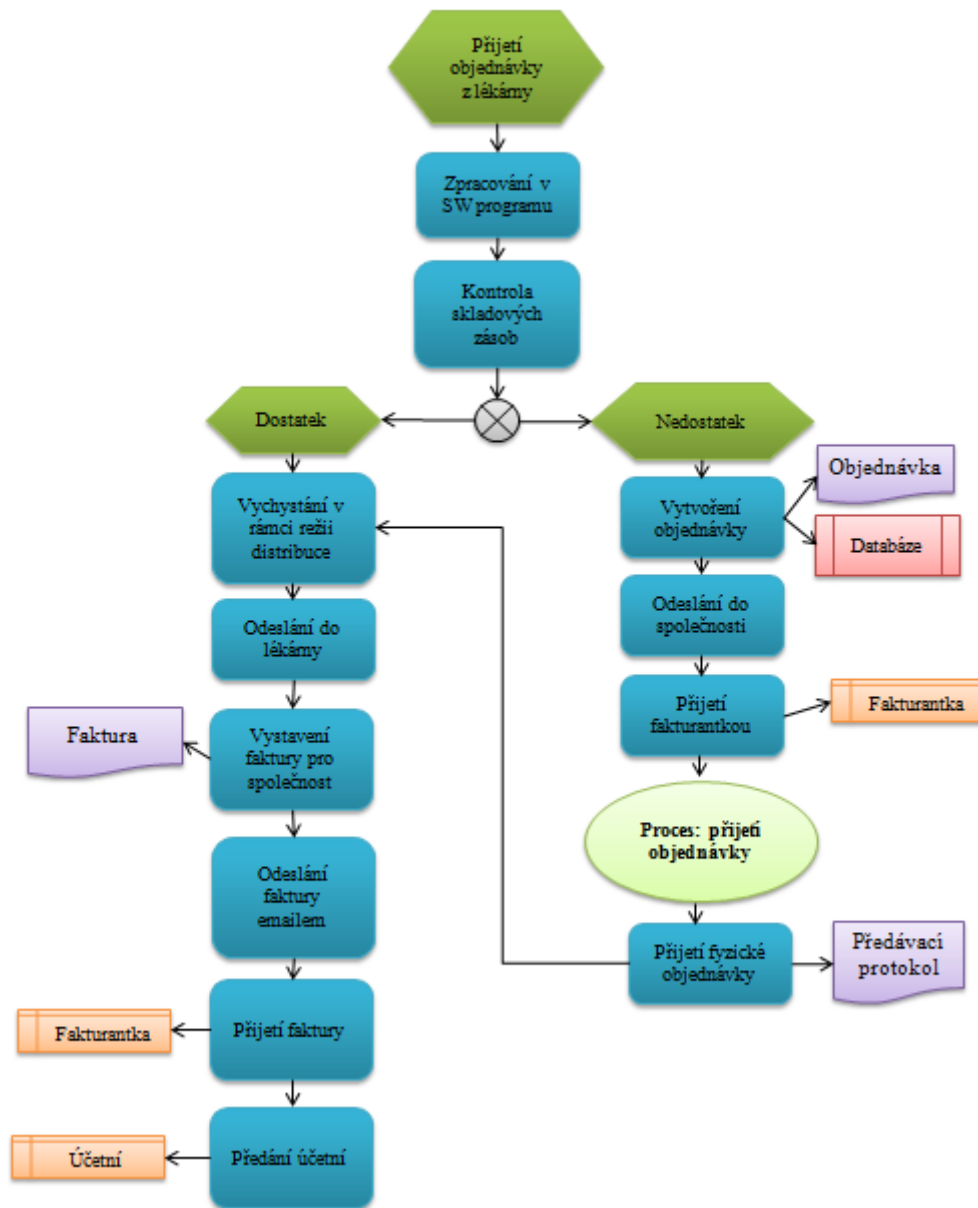
OZ Moravskoslezského kraje

	Zkratk a pro činnost	Snímkování 1	Snímkování 2	Součet	Průměr	% z průměru	
1	Příprava materiálu do auta	PMA	00:08:42	00:05:04	00:12:46	00:06:23	1,18 %
2	Jízda autem na region	J1	00:32:16	00:36:12	01:08:28	00:34:14	6,67 %
3	Příprava reklamního materiálu pro zákazníka	PMZ	00:05:36	00:06:28	00:12:04	00:06:02	1,18 %
4	Chůze z auta k zákazníkům	CHZ	00:10:03	00:09:27	00:19:30	00:09:45	1,76 %
5	Rozhovory se zákazníky	RZ	01:34:16	01:49:10	03:23:26	01:40:43	19,61 %
6	Představení produktů	PP	00:49:53	00:54:10	01:44:03	00:52:07	10,2 %
7	Předání reklamních materiálů	PRZ	00:05:10	00:07:24	00:12:34	00:06:17	1,18 %
8	Konzultace konkrétních příp	K	00:32:08	00:15:30	00:47:38	00:23:49	4,51 %
9	Příjem objednávek	OBJ	00:09:40	00:11:14	00:20:54	00:10:27	1,96 %
10	Zápisy	Z	00:06:10	00:04:00	00:10:10	00:05:05	0,98 %
11	Jízda autem po regionu	JR	00:35:04	00:27:26	01:02:30	00:31:15	6,08 %
12	Zakoupení občerstvení	OBC	00:12:16	00:18:10	00:30:26	00:15:13	2,94 %
13	Semináře	S	00:46:32	00:56:14	01:42:46	00:51:23	10,04 %
14	Čekání v čekárně	Č	00:18:01	00:17:15	00:35:16	00:17:38	3,34 %
15	Chůze do auta od zákazníka	CHA	00:10:45	00:12:04	00:22:49	00:11:25	2,16 %
16	Pracovní telefonáty	PT	00:27:24	00:23:06	00:50:30	00:25:15	4,90 %
17	Pracovní oběd	PO	00:25:42	00:33:00	00:58:42	00:29:21	5,69 %
18	Komunikace se společností	KS	00:12:13	00:16:02	00:28:15	00:14:08	2,75 %
19	Jízda autem z regionu	J2	00:34:34	00:19:22	00:53:56	00:26:48	5,10 %
20	Úklid auta	ÚA	00:04:02	00:06:14	00:10:16	00:05:08	0,98 %
21	Přestávka	P	00:10:05	00:04:20	00:14:25	00:07:13	1,37 %
22	Osobní potřeba	OP	00:16:22	00:12:08	00:28:30	00:14:15	2,75 %
23	Průběžný reporting	PR	00:03:06	00:06:00	00:09:06	00:04:33	0,78 %
					8:30:00	100%	

P III: ANALÝZA PROBLÉMOVÝCH ADMINISTRATIVNÍCH ČINNOSTÍ

Analýza problémových administrativních činností exportního skladu										
Problém	5.12.	6.12.	7.12.	8.12.	9.12.	12.12.	13.12.	14.12.	15.12.	16.12.
Nevyřízené objednávky v den přijetí										
Chyby v dokumentech										
Chybný počet kusů v objednávce										
špatná šarže v objednávce										
Čekání na schválení nadřizným										
Zbytečné porady a schůzky										
Složité dohledávání informací										
Telefonování za účelem vyjasnění										
Vyřizování emailů										
Čekání na tisk										
Mnoho kopírování										
Neinformovanost o důležitých událostech										
Práce za ostatní										
Reklamace od zákazníků										
Nedostatek času										
Celkem										
Jiné problémy										
Problém									Datum	

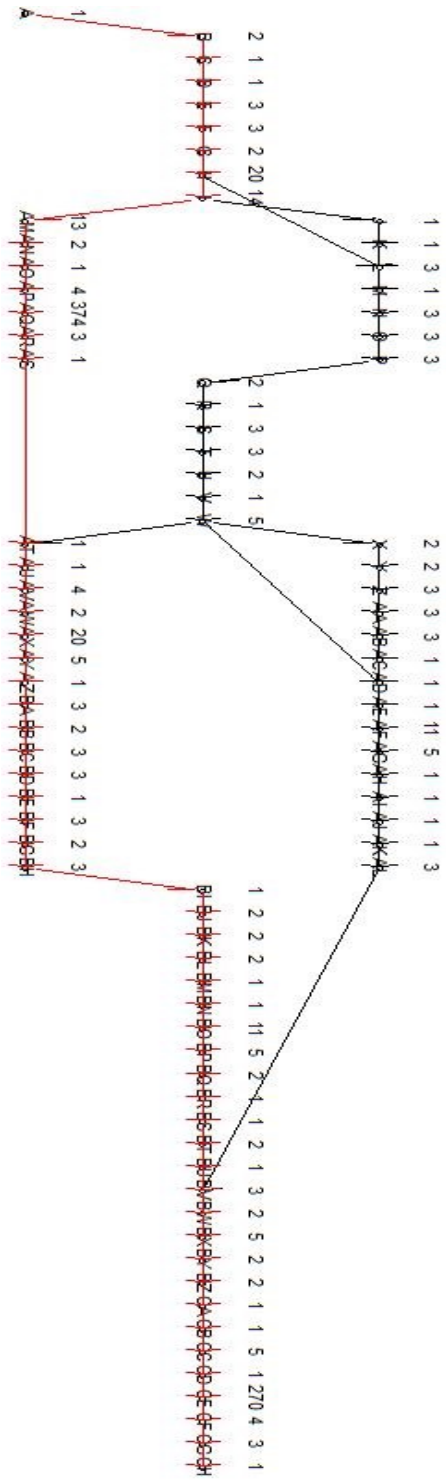
P IV: PROCES PŘIJETÍ OBJEDNÁVKY - EXTERNÍ VELKOSKLAD



P V: ŘEŠENÍ ČASOVÉ ANALÝZY V QM

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	831					
A	1	0	1	0	1	0
B	2	1	3	1	3	0
C	1	3	4	3	4	0
D	1	4	5	4	5	0
E	3	5	8	5	8	0
F	3	8	11	8	11	0
G	2	11	13	11	13	0
H	20	13	33	13	33	0
I	14	33	47	33	47	0
J	1	47	48	413	414	366
K	1	48	49	414	415	366
L	3	49	52	415	418	366
M	1	52	53	418	419	366
N	3	53	56	419	422	366
O	3	56	59	422	425	366
P	3	59	62	425	428	366
Q	2	62	64	428	430	366
R	1	64	65	430	431	366
S	3	65	68	431	434	366
T	3	68	71	434	437	366
U	2	71	73	437	439	366
V	1	73	74	439	440	366
W	5	74	79	440	445	366
X	2	79	81	492	494	413
Y	2	81	83	494	496	413
Z	3	83	86	496	499	413
AA	3	86	89	499	502	413
AB	3	89	92	502	505	413
AC	1	92	93	505	506	413
AD	1	93	94	506	507	413
AE	1	94	95	507	508	413
AF	11	95	106	508	519	413
AG	5	106	111	519	524	413
AH	1	111	112	524	525	413
AI	1	112	113	525	526	413
AJ	1	113	114	526	527	413
AK	1	114	115	527	528	413
AL	3	115	118	528	531	413
AM	13	47	60	47	60	0
AN	2	60	62	60	62	0
AO	1	62	63	62	63	0
AP	4	63	67	63	67	0
AQ	374	67	441	67	441	0
AR	3	441	444	441	444	0
AS	1	444	445	444	445	0
AT	1	445	446	445	446	0
AU	1	446	447	446	447	0
AV	4	447	451	447	451	0
AW	2	451	453	451	453	0
AX	20	453	473	453	473	0
AY	5	473	478	473	478	0
AZ	1	478	479	478	479	0
BA	3	479	482	479	482	0
BB	2	482	484	482	484	0
BC	3	484	487	484	487	0
BD	3	487	490	487	490	0
BE	1	490	491	490	491	0
BF	3	491	494	491	494	0
BG	2	494	496	494	496	0
BH	3	496	499	496	499	0
BI	1	499	500	499	500	0
BJ	2	500	502	500	502	0
BK	2	502	504	502	504	0
BL	2	504	506	504	506	0
BM	1	506	507	506	507	0
BN	1	507	508	507	508	0
BO	11	508	519	508	519	0
BP	5	519	524	519	524	0
BQ	2	524	526	524	526	0
BR	1	526	527	526	527	0
BS	1	527	528	527	528	0
BT	2	528	530	528	530	0
BU	1	530	531	530	531	0
BV	3	531	534	531	534	0
BW	2	534	536	534	536	0
BX	5	536	541	536	541	0
BY	2	541	543	541	543	0
BZ	2	543	545	543	545	0
CA	1	545	546	545	546	0
CB	1	546	547	546	547	0
CC	5	547	552	547	552	0
CD	1	552	553	552	553	0
CE	270	553	823	553	823	0
CF	4	823	827	823	827	0
CG	3	827	830	827	830	0
CH	1	830	831	830	831	0

P VI: SÍŤOVÝ GRAF



(untitled)
Precedence Graph