

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Zvýšení efektivity obchodního procesu/Increase the efficiency of the business process

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

01/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Jakub Hradil / KLZ 37

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1.12.2019 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je doporučení k inovaci obchodního procesu společnosti OMEGA. Dílčím cílem je vytvoření podkladu nové směrnice obchodního procesu.

2. Výzkumné metody:

Práce vznikla na základě souboru výzkumných metod. K získání primárních dat bylo použito kvantitativní metody měření, formou dotazníkového šetření. Tímto způsobem byly získány měřitelné veličiny ze současného obchodního procesu. Pro vyhodnocení dat jsou použity jednoduché výpočty pomocí základních matematických operací. Sekundární data pocházejí z tradiční literární rešerše odborné literatury. Tímto způsobem byla čerpána data pro získání dostatečných znalostí zkoumané problematiky. Dalším zdrojem sekundárních dat byla expertiza interní dokumentace. Při expertize byly dále použity některé techniky z metody Lean Six Sigma. Záměrem bylo posouzení kvality a efektivity současného stavu interní dokumentace. V závěrečných kapitolách byla použita metoda modelování (nového procesu) a komparace (s původním procesem).

3. Výsledky výzkumu/práce:

Hlavním výsledkem výzkumu je vyhodnocení dat od respondentů z dotazníkového šetření. Respondenti označili 10 dílčích činností obchodního procesu, které mohou být zastoupeny obchodní podporou. Bylo zjištěno, že obchodní podpora má náklady na mzdu nižší o 50% než obchodní zástupce. Při srovnání časové a nákladové efektivity původního a nového procesu je výsledkem úspora v obou případech. Náklady na práci zastoupenou obchodní podporou se sníží o 405 CZK. Za předpokladu plnění plánu. Díky delegování těchto dílčích činností a za předpokladu plnění plánu ušetří jeden obchodní zástupce 202 hodin času. Dalšími výsledky výzkumu je výpočet předpokládaného plánu. To je 220 nabídek při předpokladu 10% úspěšnosti obchodního zástupce a 1,8 jednotkách v jedné smlouvě. Expertizou bylo zjištěno, že 77% všech uzavřených smluv je ve standardním formátu.

4. Závěry a doporučení:

V práci je hlavním doporučením zaměřit se na inovaci obchodního procesu, začleněním obchodní podpory do obchodního týmu. Za účelem zvýšení efektivity obchodního procesu, je doporučeno přijmout do obchodního týmu 2 nových členů podpory pro plnění pracovních úkolů převedených z obchodních zástupců. Tato iniciativa zvýší efektivitu procesu úsporou 21% nákladů a času. U dílčí činnosti procesu tvorba smlouvy, je doporučen přesun do části o uzavírání smlouvy. Tím vzniká časová úspora v části nabídka 202 hodin na plán. To odpovídá 110 novým nabídkám, které mohou být zpracovány. V práci je doporučeno začlenit do obchodního procesu nástroje na zlepšení jeho kvality, zjednodušení a zvýšení flexibility. Jedná se o nástroj na identifikaci příležitosti, mapa regionů, produktová strategie, schvalovací formulář a nový obchodní proces v grafickém znázornění.

KLÍČOVÁ SLOVA

Efektivita, Inovace, Obchodní proces, Směrnice

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this analysis is the recommendation for business process innovation for OMEGA company. A secondary objective is creating a basis for new business process regulation.

2. Research methods:

The analysis is based on a set of research methods. Quantitative measurement methods were used in a survey to obtain primary data. This way, measurable quantities from the current business process were obtained. Simple calculations using basic mathematical operations were used to evaluate data. Proven research methods from professional literature were used to obtain secondary data. Using these methods, data was extracted to gain sufficient knowledge about this matter. Expertise of internal documentation served as another source of secondary data as well as certain techniques from the Lean Six Sigma method. The intention was to assess the quality and effectiveness of the current state of internal documentation. Finally, methods of modelling (new process) and comparison (with the original process) were used.

3. Result of research:

The survey responses evaluation represent the main research outcome. Respondents identified 10 sub-activities of the business process that may be handled by business support. It was discovered the wage cost for business support is 50% less comparing to sales representative's. Comparing the time and cost efficiency of the original and new processes resulted in cost savings in both cases. The cost of work represented by business support will be reduced by 405 CZK assuming the plan is fulfilled. By delegating these sub-activities and following the plan, one sales representative saves 202 hours of time. A calculation of the projected plan represented another research result. In numbers, this would be 220 offers, assuming a 10% success rate for a sales representative and 1.8 units in one contract. This resulted in 77% of all contracts being in a standard format.

4. Conclusions and recommendation:

Focusing on innovation of the business process by incorporating business support into the business team is the main recommendation. In order to increase the efficiency of the business process, it is recommended to hire 2 amount of people for the business support team to perform tasks transferred from sales representatives to business team. This initiative will increase process efficiency by saving 21% of costs and of the time. For the partial activity of the process, contract creation, is recommended to move to the part contracting. It subsequently creates time savings in the 202 hour section of the schedule which corresponds with 110 new offers that can be processed. Furthermore, it is recommended to adopt tools for improving quality of current business process, simplifying and increasing its flexibility. These tools will then serve to identify opportunities, locations, product strategy, approval form and new business process in graphic representation.

KEYWORDS

Efficiency, innovation, business process, directive

JEL CLASSIFICATION

D21 Firm Behavior: Theory, M19 Business administration: Other

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jakub Hradil
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 37
Název BP:	Zvýšení efektivity obchodního procesu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko- metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Rozbor stávajícího obchodního procesu2.2 Určení možných oblastí pro inovace2.3 Konkrétní možnosti a způsoby inovace3. Metodická část4. Praktická/analytická část<ol style="list-style-type: none">4.1 Aplikace inovací na vybrané oblasti a posouzení vhodnosti4.2 Posouzení účinnosti inovace na efektivitu obchodního procesu4.3 Nový obchodní proces5. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• COVEY, S. R. <i>7 návyků skutečně efektivních lidí</i>. Praha : FC Czech, 2016. 376 s. ISBN 978-80-7261-403-5.• DOGSON, M. <i>Oxford Handbook of Innovation Management</i>. Oxford : Oxford University Press, 2015. 720 s. ISBN 978-0-198-74649-2.• DUMAS, M. et al. <i>Fundamentals of Business Process Management</i>. Berlin : Springer-Verlag Berlin and Heidelberg, 2018. 527 s. ISBN 978-3-662-56508-7.• KOTTER, J. P. <i>Vedení procesu změny</i>. Praha : Management press, 2015. 224 s. ISBN 978-80-7261-314-4.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 16. 9. 2019• Zpracování teoretické části do 16. 10. 2019• Zpracování výsledků do 16. 11. 2019• Finální verze do 30. 11. 2019
Vedoucí práce:	Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

V Praze dne 29. 8. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Rozbor stávajícího obchodního procesu	6
2.2 Určení možných oblastí pro inovace.....	7
2.3 Konkrétní možnosti a způsoby inovace	10
3 Metodická část	13
4 Praktická/analytická část práce.....	15
4.1 Představení společnosti	15
4.1.1 Organizační struktura společnosti	15
4.1.2 Mzdy.....	16
4.1.3 Pracovní činnost obchodního zástupce.....	17
4.1.4 Plány a cíle obchodního oddělení.....	18
4.2 Aplikace inovací na vybrané oblasti a posouzení vhodnosti.....	19
4.2.1 Obchodní příležitost	19
4.2.2 Nabídka a tvorba smlouvy.....	20
4.2.3 Uzavření smlouvy o dílo	21
4.2.4 Řízení a průběh realizace.....	22
4.2.5 Souhrn	23
4.3 Posouzení účinnosti inovace na efektivitu obchodního procesu	23
4.3.1 Vyhodnocení dotazníku.....	23
4.3.2 Poptávka – vyhodnocení účinnosti	24
4.3.3 Nabídka – vyhodnocení účinnosti	27
4.3.4 Zasmulvnění – vyhodnocení účinnosti	29
4.3.5 Realizace – vyhodnocení účinnosti	30
4.3.6 Administrativa – vyhodnocení účinnosti.....	30
4.4 Nový obchodní proces	30
4.4.1 Časová a nákladová úspora v obchodním procesu	31
5 Závěr	33
Literatura	35
Přílohy	I
Přílohy	II

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá popisem a změnou stávajícího obchodního procesu nadnárodní společnosti, působící v oblasti stavebnictví a strojírenství. V práci jsou uvedeny citlivé interní informace a data společnosti, které by mohli být zneužity. Z tohoto důvodu je v práci používán fiktivní název OMEGA.

Obchodní oddělení společnosti OMEGA se potýká s nízkou efektivitou obchodních zástupců u některých dílčích činností obchodního procesu. Konkrétně se jedná o efektivitu v oblasti jednání se zákazníky, nabídkové činnosti a uzavírání smluv se zákazníky. Členové obchodního týmu nejsou také příliš spokojeni s flexibilitou a složitostí současného obchodního procesu. Proto se práce zaměřuje zejména na tyto témata. Stávající obchodní proces je uveden ve dvou dokumentech. První dokument je grafické znázornění obchodního procesu. Grafické znázornění obchodního procesu pochází z roku 2009, není propojeno s textovým vyjádřením a není aktuální. Textové vyjádření obchodního procesu je uvedeno ve směrnici obchodního oddělení a je zároveň závazným dokumentem, dle kterého jsou všichni členové obchodního týmu povinni postupovat při vykonávání své každodenní pracovní činnosti.

Hlavním cílem této práce je inovovat stávající obchodní proces tak, aby byl efektivnější. Práce je zaměřena na zvýšení efektivity v oblastech nabídkové činnosti, jednání se zákazníky a uzavírání smluv se zákazníky. Dalšími cíli práce je aktualizace stávajících činností procesu a případné doplnění o nové možnosti, se zaměřením na zjednodušení, efektivitu a flexibilitu. Dílčím cílem je také případná aktualizace původních nástrojů nebo vytvoření nástrojů nových. Tyto nástroje by měli sloužit hlavně pro usnadnění a zvýšení flexibility obchodního procesu. Jedním z nástrojů, kterým se práce zabývá, je doporučení pro nové grafické znázornění obchodního procesu, které je propojeno s aktualizovanou textovou částí ve směrnici.

Práce je tedy zaměřena na efektivitu. Jedná se zejména o optimalizaci jednotlivých dílčích činností obchodního procesu, tak aby vznikl časový prostor pro obchodní zástupce. Z toho plyne možnost zvýšení nabídkové aktivity, možnost být aktivnější při jednání se zákazníky, což vede k vyšší pravděpodobnosti uzavírání smluv. Práce se tedy zaměřuje zejména na optimalizaci časových možností obchodních zástupců. Společně s časovou, je v práci řešena i optimalizace nákladová.

V práci je použito několik metod. Pro dosažení hlavního a dílčích cílů, je v práci použito několik výzkumných metod. První z těchto výzkumných metod je tradiční literární rešerše. V teoretické části jsou sumarizovány vybrané poznatky autorů zaměřující se na zkoumanou problematiku a na jejich základě posouzeno jejich využití v části praktické. Dále je pro účely této práce sestaven dotazník a využito kvantitativní metody šetření pomocí tohoto dotazníku. Dotazníková metoda je v práci použita pro zjištění stavu a kvality současného procesu. Respondenty jsou odborní pracovníci obchodního oddělení společnosti OMEGA. Výzkumná metoda modelování je v práci využita zejména na modely nových nástrojů a metoda koparace potom na srovnání nových poznatků a řešení s těmi původními. Důležitou metodou, která využita pro bližší seznámení s obchodním procesem společnosti je experiza. Expertiza interní dokumentace je využita i pro některé další činnosti obchodního procesu. V práci je mimo uvedených metod využita i metoda Lean Six Sigma. Pomocí této metody jsou identifikována místa plýtvání v obchodním procesu a řešeny některé kvalitativní otázky.

Tato práce je strukturována do pěti hlavních kapitol. Kapitoly 2 a 4 jsou obsáhlejší a proto jsou dále rozděleny dle potřeby na jednotlivé podkapitoly. V první části práce, konkrétně v kapitole 2, se práce zaměřuje na teoreticko-metodologickou část. V této části je uvedeno

množství odborného textu souvisejícího s řešeným tématem. Text je čerpán z odborné literatury z oblasti metodiky, managementu, efektivit, statistiky, personalistiky, inovací, procesu aj. Ve 3. kapitole je podrobně shrnuta metodika. Jsou zde uvedeny všechny výzkumné metody a podrobně rozepsáno jejich použití a postup řešení dílčích částí výzkumu. Předposlední kapitola 4 je praktickou částí této práce. Tato část práce se zaměřuje na detailní představení společnosti OMEGA, ve které se dotýká historie společnosti, podnikatelského prostředí, vnitřního prostředí a dalších. V dalších dílčích kapitolách je podrobena expertize interní dokumentace společnosti, je vytvořen dotazník a zajištěny odpovědi od respondentů. V následující dílčí kapitole jsou vyhodnocena data z dotazníkového šetření. Ty jsou přidělena ke konkrétním činnostem. V poslední dílčí kapitole jsou shrnuty výsledky výzkumu z praktické části práce. Kapitola 5 shrnuje závěry a doporučení z oblasti obchodního procesu. Za literaturou jsou uvedeny v přílohách nové nástroje v podobě tabulek.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část práce je zaměřena na popis a shrnutí poznatků v oblasti procesů, zejména pak obchodních procesů. Je zde využita dostupná moderní i tradiční odborná literatura, která je zaměřena na tuto oblast. Vyjma procesu samotného je v této části popsána celá řada doprovodných a souvisejících činností. Je zde pracováno s pojmy, jako jsou prokrastinace, inovační management, manažerské rozhodování a řízení, komunikace, argumentace, rétorika, procesní řízení, zlepšování procesů, vedení procesu změny a další. Informace načerpané z této odborné literatury jsou shrnuty ve třech dílčích kapitolách spadajících do této hlavní kapitoly. První dílčí kapitola se věnuje teorii v oblasti rozboru stávajícího procesu, ve druhé se zaměřuje na čerpání informace ohledně určení těch správných oblastí pro inovaci procesu. Poslední dílčí kapitola shrnuje výzkumy z odborné literatury, která se věnuje již konkrétním možnostem v oblasti procesu a procesního řízení.

Svozilová (2011, s. 55) uvádí, že proces lze definovat mnoha způsoby. Jako jednoduchou a snadno pochopitelnou definici je možné proces uvést následovně. Jedná se o uspořádaný sled činností (aktivit), které přeměňují vstupy na výstupy a při tom spotřebovávají dostupné zdroje. Tuto definici je možné využít jak pro proces výrobní, tak i pro proces zabývající se produkcí nějaké jiné hodnoty. V případě této práce se jedná o prodej nebo lépe řečeno uzavírání zakázek. Autor dále uvádí, že souvisejícím jevem je procesní tok. Procesní tok je sled činností, událostí nebo interakcí, kterým je vyjádřen proces tak, jak se postupně rozvíjí. Sled činností, událostí nebo interakcí pak zapojuje do spolupráce nejméně dvě osoby a tím tvoří určitou hodnotu pro zákazníka, kterému má sloužit, nebo pomáhá společnosti, ve které se uskutečňuje. Svozilová (2011, s. 55) ve své knize píše, že součástí procesu a procesního toku je vždy i nějaká činnost. Činnost lze definovat jako jistý úkol či aktivitu, které jsou měřitelnou jednotkou práce a jejich účelem je přeměna vstupního prvku na předem definovaný výstup.

Dědina, Odcházal (2007, s. 16) uvádí, že organizace je určité sociální uspořádání vytvořené za účelem dosažení kolektivních cílů. Těchto cílů dosahuje řízeným způsobem jednání a konání. Pojmem sociální uspořádání je vyjádřena skutečnost, že v organizaci existuje určitý počet jejích členů, kteří se svým jednáním s ostatními členy organizace vzájemně ovlivňují a tím se snaží docílit co největší efektivity jejich společné práce. Dále autor zmiňuje, že v případě, že je podnik organizován, je to důkazem fungujícího managementu, jehož úkolem je aplikace organizačního procesu. Manažer je totiž mimo jiné i organizátorem. Proto je jeho cílem ovlivnit jednání organizačních prvků (organizačních jednotek a společností, osob a skupin). Dědina, Odcházal (2007, s. 17) uvádí, že pojmem organizace se pak rozumí proces strukturalizace organizačních prvků a zároveň tvorba pevné organizační kultury. K organizování a řízení pomocí tohoto typu se využívá měkkých nástrojů řízení jako je například motivace či organizační kultura. Jeden z postřehů o fungování uvnitř společností se zakládá na postřehu, že organizace, ať již jsou jakkoli veliké a svoji činností se zabývají jakkoli dlouho, mívají sklon příliš se zaměřovat dovnitř, uzavírat se do sebe. Kotter (2009, s. 78) ve své publikaci uvádí, že v řadě případů se stává, že dokonce i lidé, kteří si tuto skutečnost uvědomují, velikost tohoto problému a důsledky, které z toho plynou, často podceňují a nepřikládají jí takovou váhu a pozornost, jakou by přikládat měli. Svozilová (2011, s. 55) uvádí, že výhodou však je, pokud má společnost dlouhodobou tradici v zlepšovatelských, protože v těchto podnicích lze využít zakotvení iniciativ v podnikové kultuře. U těchto společností je konkrétní výhodou, že již disponují některými dokumentovanými modely procesů a mají také dostatek dat pro možná měření. Na těchto základech již lze stavět při snaze procesy přizpůsobit více potřebám zákazníků, a zároveň možnost průběžně kontrolovat kvalitu, popřípadě zvyšovat efektivitu procesu.

Dědina, Odcházel (2007, s. 134) uvádí ve své publikaci, že struktura pro efektivní vedení společnosti respektive oddělení uvnitř společnosti může nabývat různých podob. Základní rozdělení lze udělat na organizace strmé s velkým množstvím řídicích mezičlánků mezi hlavním manažerem a nejnižším stupněm organizace a organizace ploché, kde je naopak obvykle pouze jeden nebo žádný mezičlánek mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci na nejnižším stupni hierarchie. Organizační struktury se dají dělit také dle vztahu mezi zaměstnanci v organizaci. Mohou to být vztahy liniové, štábní, funkční případně jejich kombinace. Dále autor uvádí že, liniový vztah je základním a nejstarším vztahem v organizaci, jedná se o vztah vertikální a vyjadřuje vztah mezi podřízeným a nadřízeným. Své uplatnění nachází zejména v menších organizacích. V hierarchii organizace jsou příkazy předávány od hierarchicky nejvýše postaveného pracovníka po nejnižší pracovní článek tak zvaným řetězem příkazů. Tato struktura se objevuje v mnoha organizacích, avšak není zcela vhodná pro ty větší. Ve větších organizacích se již objevuje zahlcení manažera množstvím úkolů a povinností a dochází tak obvykle ke vzniku štábní jednotky. Jedná se o specialistu poskytující manažerovi poradenství při řízení. Autor dále ve své publikaci uvádí že, štáb sice nemá výkonné pravomoci ale má schopnosti a znalosti, díky kterým poskytuje manažerovi či manažerům podporu a ne přímo volivňuje chod organizace skrze ně. Naposled zmíněný vztah mezi zaměstnanci v organizacích je vztah funkční. U tohoto vztahu jsou některým jedincům dány pravomoci nařizovat vybrané činnosti jiným lidem a to i v případě, že nejsou jejich nadřízenými. Autor uvádí informaci, že v některých případech tedy může například personální ředitel nařídit pracovníkům obchodního oddělení přímo úkoly týkající se personalistiky namísto toho, aby informace předal na vedoucího pracovníka obchodního oddělení a ten je dále komunikoval svým podřízeným. V konečném důsledku tento organizační vztah může vést ke zjednodušení komunikace v organizaci a snížení komunikačního šumu. Další možné typy organizačních struktur společností jsou například výroková organizační struktura nebo maticová struktura. Němeček, Zich (2009, s. 130) uvádí že, z historických pramenů lze zmínit i jednoho z prvních představitelů vědeckého managementu Fredericka Taylora. Dědina, Odcházel (2007, s. 134) uvádí, že z jeho výzkumu organizací a organizování mimo jiné vyplynulo, že odstranění duplicit vede k efektivitě, předvídatelnosti lze dosáhnout standardizace a zavedení striktní hierarchie autorit se projeví lepší kontrolou a řízením. Pro výběr vhodného typu organizační struktury neexistuje jednoznačné doporučení, pro jeden typ organizační struktury a jeho aplikaci na určitý případ. Organizační strukturu lze orientačně navrhnout například na základě kritérií a požadavků, které budou korespondovat s doporučeními organizačních zásad. Němeček, Zich (2009, s. 64) uvádí že, pak je možno předpokládat, že organizace splňující kritéria a požadavky zahrnující, komoditní produkty, menší množství produktů a služeb, vysoký stupeň výroby a příbuznosti, potřebu zaměření na efektivnost a redukci nákladů, ekonomiku velkého rozsahu, lze doporučit organizační zásady s funkcionálními a procesními prvky, geografickým členěním s centralizovanou administrativou. Finální podoba organizační struktury vždy ovšem závisí na konkrétní situaci, podmínkách a cílech

Peter F. Drucker in Dědina, Odcházel (2007, s. 255) ve své knize „Výzvy managementu pro 21. století“ přímo uvádí, že „Předpoklad, že se podaří najít jedinou správnou a univerzální organizaci, byl mylný. Hledání správné organizace je třeba nahradit hledáním, vyvíjením a testováním organizace, která bude odpovídat svému úkolu“. Dědina, Odcházel (2007, s. 255) uvádí, že, existují rozdíly mezi funkčním a procesním řízením organizace. Ve funkčně řízené organizaci je zjednodušeně řečeno veškerá zodpovědnost pro získání potřebných zdrojů k výkonu procesu a tvorbě požadovaného produktu na žadateli oproti procesně řízené organizaci, kde jsou tyto úkoly delegovány a žadatel komunikuje již pouze přes jeden článek, který podklady zajistí. Autor dále ve své knize odkazuje že, z historie procesního řízení vyplývá, že procesy plní úspěšně očekávání svých vlastníků, pakliže jsou v souladu s dalšími

prvky podnikových zdrojů. Pokud je cílem zajistit maximalizaci výkonnosti procesů, je nutné zajistit optimální synchronizaci. Pro tuto synchronizaci je důležité zajistění dostatku lidí (zaměstnanců), přinášejících do systému své schopnosti, s dostatečnou motivací pro podílení se na správném fungování procesu. Dále je nutné zabezpečit technologie, které mohou usnadnit či automatizovat jednotlivé kroky procesu. Svozilová (2011, s. 76) uvádí, že posledním ze jmenovaných elementů důležitých pro maximalizaci výkonu procesu je prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Může se jednat o všeobecné podnikatelské a legislativní podmínky, trhy, vlastnosti a uplatnění konkrétního produktu v prostředí, kde je používán nebo konkurenční síly. Situace na této systémové úrovni je podobná pro společnosti ať již jsou jakkoli veliké nebo mají jakkoli zaměření. Nevyjímáje organizace působící ve státní nebo veřejné správě. Platí tedy vždy, pokud je cílem společnosti (potažmo procesu) uspokojení potřeb jejích uživatelů.

Odměňování je jistě ve společnosti velmi důležitou otázkou pro udržení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivaci. Patterson (2012, s. 159) uvádí, že dobře myšlené odměny se však mohou často obrátit proti svému původnímu smyslu. Důvodem je skutečnost, že lidé, co se snaží ovlivnit chování druhých, volí odměny jako první motivační strategii. Dědina, Odcházal (2007, s. 65) uvádí, že je tedy vždy důležité zamyslet se, zda není například účinnější zvolit jiné možnosti motivace. Motivaci lze zkoumat ze tří pohledů, které spolu vzájemně souvisejí. Jedná se o cíle jakožto hlavní motivy našeho chování. Cílem jednotlivců může být potřeba bohatství, být v určitém společenském postavení, nebo například potřeba moci. Toto všechno mohou být cíle, díky kterým děláme to, co děláme. Obsahové teorie motivace se zabývají zkoumáním pohledu na motivační cíle. Dále autor uvádí, že dalším pohledem je rozhodnutí. A tedy co nás vede k tomu, že si vybíráme určité cíle. Například proč někteří lidé studují a jiní spokojeně žijí bez této potřeby. Pohled na tuto věc je zkoumán procesními teoriemi motivace. Poslední zkoumaným pohledem je vliv. Tedy jakými způsoby lze motivovat lidi. Příkladem může být když nadřízení potřebují motivovat své podřízené pro zvýšení jejich výkonnosti. Dědina, Odcházal (2007, s. 67) uvádí, že zmíněné přístupy respektive teorie motivace mají své výhody i nevýhody. U obsahové teorie motivace, jejímž asi nejznámějším zástupcem je Abraham Maslow s jeho hierarchií potřeb, je často vytýkáno, že je platná pouze v ideálních organizačních a sociálních podmínkách, je zavádějící a je použitelná pouze v euroamerické společnosti. Sheila Ritchie a Peter Martin tvrdí, že hlavní úkol manažera je zjistit, co je motivací jednotlivců v týmu. Proto vyvinuli nástroj, který identifikuje dvanáct motivačních pohnutek. Dále autor odkazuje, že šetřením bylo zjištěno, že výsledky při použití tohoto nástroje mohou být vhodné pro identifikaci motivace a motivačních nástrojů pro jednotlivé profese v organizacích a to bez ohledu na geografickou polohu. Dědina, Odcházal (2007, s. 134) tvrdí ve své publikaci že, procesní teorie motivace pod sebou shrnuje několik dílčích teorií. Jednou z nich je teorie rovnosti, založená na očekávání jedince, který žádá za svou snahu této snaze odpovídající uspokojení. Teorie očekávání je další z těchto teorií, která byla vyvinuta americkým psychologem Victorem Vroomem in Dědina, Odcházal (2007, s. 68) a tvrdí, že motivace jednatelce je kombinací tří faktorů. Jedná se o významnost dosažených výsledků, dále očekávání, že snaha bude proměněna na požadovaný výstup a nakonec prostředky, které má uživatel k dispozici a za jejichž pomoci je možné dosáhnout požadovaného výstupu. Dále autor uvádí, že možnostmi pracovní motivace je například pracovní prostředí nebo pocit důležitosti. Goulston (2018, s. 66) ve své publikaci tvrdí, že lidé potřebují pocit důležitosti, stejně tak jako potřebují jídlo vzduch nebo vodu k životu. Pokud je lidem dán pocit důležitosti, vnímají, že jsou součástí firmy, že mají důvod proč jít do práce, proč dělat to co dělají a být v tom dobří. Je to věc, která nelze vyčíslit finančně, ale může sloužit jako motivace. Proces by měl v zaměstnancích tento pocit vzbudit. Dále tvrdí, že, z těchto důvodů je důležité do změny, úpravy procesu zahrnout co nejvíce lidí, kterých se proces přímo týká a kteří s procesem pracují.

Kotter (2000, s. 12) ve své publikaci uvádí že, pracovní náplň obchodního zástupce se může ve společnostech s různým oborem podnikání měnit. Ať již obchodní zástupci pacují v jakékoli společnosti, prodávají službu, hmotný či nehmotný produkt, mají jeden shodný cíl. Tím cílem je prodat. Obchodní proces je ve stručnosti popsán výše. Při změnách v podniku, at již se jedná o změnu obchodního procesu, nebo jakoukoli jinou změnu, je častou chybou, že o této změně respektive naléhavosti změny, nejsou předem přesvědčeni spolupracovníci a zaměstnanci. Dále autor zmiňuje že, Tato chyba může být fatální a zcela znemožnit či velmi zneprůjemnit proces transformace a obvykle je způsobena přílišnou spokojeností aplikátora změny sama se sebou Brechta (2013, s. 159) uvádí že, pokud jsou tedy se možnou změnou dostatečně informováni účastníci procesu, je důležité získat data potřebná k rozboru a realizaci požadované změny. Data lze vnímat jako základ pro tvorbu informací, které stojí na každém počátku výzkumného procesu. Jedná se o primární údaje získané z různých relevantních zdrojů, nezávislé na uživateli dat. Mohou být i nekompletní, představují velký objem a mohou se často měnit Bergin (2018, s. 2) o datech uvádí že, obecněji lze o datech napsat, že nás obklopují. Od dat, které znázorňují cenu zboží v obchodě při ranním nákupu až po záznamy o spálených kaloriích na posilovacím stroji zobrazených při večerní návštěvě v posilovně. Každý den se setkáváme s velkým množstvím kvantitativních i kvalitativních dat. Dále autor uvádí, že data jsou kvantitativní nebo kvalitativní informace o nás, společnosti, nebo vesmíru. Brechta, Graseová (2013, s. 160) uvádí že, pokud známe typ údajů (dat) a jejich povahu, je možné určit techniky a metody jak je získat a analyzovat. Populární metodou získávání kvantitativních dat je průzkum. Dále uvádí že, průzkum obvykle reprezentuje nástroje nebo dotazníky, které účastníci průzkumu sami vyplní. U této metody je možné využít některé z dotazníků či nástrojů, které již někdo v minulosti vymyslel, případně si vytvořit dotazník vlastní. Bergin (2018, s. 68) uvádí že, obě možnosti mají své výhody i nevýhody. Při volbě vlastního dotazníku je výhodou, že tazatel se ptá na přesné otázky odpovídající charakteru pro který data požaduje. Nevýhodou může být zaujatost tazatele. Běžnou strategií pro eliminaci zaujatých otázek je oslovení vzorku dotazovaných před samotným vypuštěním dotazníku a ověření nezaujatosti otázek autor dále uvádí, že v případě využití již vytvořeného dotazníku je nevýhodou potřeba souhlasu tvůrce s jeho využitím a omezenost na dané otázky, které nemusejí plně vyhovět požadovanému účelu. Výhodou je, že dotazy jsou opvěřeny z předchozích průzkumů a nejsou zavádějící ani zaujaté. Zháněl at kol. (2014, s. 29) uvádí, že, dotazníky se využívají pro získávání informací neboli dat o pocitech, myšlení, postojích, zkušenostech, hodnotách a intencích, názorech a znalostech. Informace uvedené v dotazník popisují externí objekty, případně se týkají dotazovaného. Obvyklým obsahem dotazníku je množství otázek a tvrzení, které se označují jako položky. V dotazníku mohou být otázky týkající se minulosti, přítomnosti i budoucnosti.

2.1 Rozbor stávajícího obchodního procesu

Dumas at kol. (2018, s. 1) uvádí že, v dnešní době každá organizace, at již se jedná o státní podnik, neziskovou organizaci, obchodní společnost, nebo jakoukoli jinou formu organizace musí spravovat a řídit celou řadu procesů. Některé typické procesy lze identifikovat téměř v každé organizaci. Jedná se o proces „objednávka – platba“ (z anglického order-to-cash), který je veden prodejcem, začíná objednávkou produktu či služby od zákazníka a končí doručením služby či produktu a odpovídající platbou zákazníka Tento proces obvykle zahrnuje činnosti ověření objednávky, zaslání (pro hmotné zboží), dodání, fakturace, obdržení platba a potvrzení. Dále autor uvádí, že dalším typickým procesem, který obvykle předchází výše uvedenému je proces „kalkulace – objednávka“ (z anglického quote-to-order). Tento proces začíná v momentě, kdy dodavatel obdrží požadavek na tvorbu nabídky od zákazníka a končí objednávkou zákazníka na základě předložené nabídky. Kombinací procesů „objednávka –

platba“ a „kalkulace – objednávka“ vzniká proces „kalkulace – platba“, který zahrnuje činnosti obou těchto procesů. I proces s názvem „zajistit – zaplatit“ (z anglického procure-to-pay) je považován za proces typický a v organizacích se často vyskytující. Jedná se o proces, který začíná zjištěním potřeby nákupu určitého výrobku či služby a končí, když je tento výrobek či služba dodána a je za ni zaplacen. Autor dále tvrdí, že tento proces zahrnuje dílčí činnosti, jako jsou například obdržení kalkulace, schvalování nákupu, výběr dodavatele, vystavení objednávky a platba faktury. Proces „zajistit – zaplatit“ se často objevuje jakožto proti-proces k procesu „kalkulace-platba“ ve vztahu dvou obchodních jednotek „obchodník – obchodník“ (z anglického B2B -business to business). Pro každý proces „zajistit-zaplatit“ je na druhé straně (u druhé obchodní společnosti) odpovídající proces „kalkulace-platba“. Dumas at kol. (2018, s. 2) uvádí že, v organizacích se taktéž často vyskytuje proces „problém – řešení“. Tento druh procesu je trochu odlišný od dříve zmíněných. Spočívá v odhalení problému zákazníkem, ať již se jedná o nějaký defekt produktu či zjištění chybného servisního počínání. Proces trvá, až do okamžiku kdy je zákazník, nebo dodavatel, ale ideálně obě dvě strany do procesu vstupující, spokojen s výstupním řešením. Dobrý příklad pro tento proces je možné hledat u pojišťovacích společností, které musí pracovat s požadavky a stížnostmi svých zákazníků při jejich vyřizování. Tato varianta procesu se specificky označuje jako „požadavek – řešení“ (z anglického „claim-to-resolution“). Dále ve své publikaci uvádí že, posledním příkladem je proces s názvem „žádost-schválení“ (zde z Anglického application to approval). Tento proces začíná požadavkem na určitou potřebu a končí, když je požadavek na tuto potřebu schválen nebo zamítnut. Tento proces je typický ve státní správě. Jedním z příkladů může být žádost o stavební povolení, nebo když podnikatel žádá o povolení k podnikání (například otevření restaurace). Fišer (2014, s. 57) ve své publikaci tvrdí že, pokud je potřeba proces zbavit nadbytečných činností, je nutné nejdříve poznat, jak proces probíhá a které činnosti jsou jeho součástí. Dlouhý (2011, s. 11) uvádí že, následně je možné na tyto získané znalosti navázat a dále postupovat simulací projektu pro zlepšení procesu například v obchodním oddělení. U simulace projektů, jež si kladou za cíl zlepšení podnikových procesů (zvýšení produktivity, snížení nákladů, zvýšení spolehlivosti), lze vyzorovat, že procházejí určitými, avšak ne pevně danými fázemi. Dále autor uvádí že, pokud v průběhu simulace dojde k přeskočení nebo podcenění některé z fází projektu, je sice možné že v některých případech může tento krok ušetřit čas a peníze, ale častějším výsledkem je v tomto případě celkové zdržení projektu a vyšší náklady.

Fišer (2014, s. 88) uvádí ve své publikaci že, dvě základní podmínky flexibility procesu dle názorů některých odborníků kteří se zaměřují svým výzkumem na tuto oblast, jsou následující. Jedná se v první řadě o zajištění spolupráce mezi všemi lidmi napříč celým procesem. Druhou ze zmiňovaných základních podmínek je zavedení mechanismů na řízení, které umožňují směřovat spolupráci lidí požadovaným směrem.

2.2 Určení možných oblastí pro inovace

Svozilová (2011, s. 11) uvádí, že z pohledu určení správných oblastí pro možné inovace je nutné se podívat na proces z několika úhlů. Základními přístupy ke zlepšování podnikových procesů jsou metody Lean a Six Sigma. Přitom metoda Lean je starší ze zmiňovaných, byla původně situována spíše pro výrobní prostředí. Svým zaměřením se soustředí na identifikaci a eliminování činností, které v procesu způsobují plýtvání či odpadní produkty. Metoda Six Sigma vznikla stejně jako metoda Lean v oblasti průmyslu. Dále autor uvádí že, podniky s velkosériovou výrobou zjistili, že nemohou dosáhnout ekonomických a tržních úspěchů, v případě, že jejich výrobní linky budou produkovat výrobky s nedostatečnou úrovní kvality.

Jelikož mají obě zmíněné metody své výhody i mezery, dnes se obvykle spojují v kombinovanou metodu Lean Six Sigma.

Svozilová (2011, s. 35) uvádí že, u metody Lean lze zmínit průvodce plýtvání v procesech. Plýtvání jak se tato metoda vyjadřuje je zastoupeno v každém procesu. Liší se pouze měrou svého podílu. Nejčastěji je možné se v porocesu setkat s plýtváním způsobeným čekáním, nadvýrobou, přepracováním, pohybem, přemísťováním, zpracováním, skladováním a intelektem. První ze zmíněných průvodců plýtvání v procesu je čekání, se kterým se setkáme v každém procesu. Například, když dělník čeká na nastavení stroje mechanikem. Nadvýroba je taktéž zdrojem plýtvání a jako příklad lze uvést lék, který je vyroben, expiruje a následně musí být odstraněn z regálů lékáren. Autor také uvádí že, další formou plýtvání je přepracovanost. U této formy může být příkladem přepracovaný programátor, který vytvoří program, neotestuje ho a zařadí do systému jako jeho součást. Při zjištění nefunkčnosti, když je již program začleněn do systému, pak díky tomuto, mohou vznikat velké náklady na odstranění. Plýtvání ve formě nadměrného pohybu v procesu je možné jednoduše prezentovat nákupem věcí z nákupního seznamu na nedělní oběd. Při nákupu a neznalosti polohy produktů v obchodě dochází právě ke zbytečnému pohybu. Přemísťování se pohybu v mnohém podobá. Jednoduchým příkladem může být přeposílání meziprojektu v situacích, kdy by mohl tento meziprojekt být při úspoře nákladů dokončen na jednom místě. Zpracování jako další formou plýtvání je možné demonstrovat na nutnosti rozbít čerstvě opravenou silnici, půtože při plánování bylo opomenuto, že bude nutné opravit vodovodní řad. Svozilová (2011, s. 35) uvádí že, skladování, jak již je uvedeno výše, je také formou plýtvání. Pokud je skladován materiál na výrobu jedná se o plýtvání, protože může být dodán od dodavatele přímo na čas. Poslední ze zmiňovaných nejčastějších druhů plýtvání je intelekt. Princip spočívá v překvalifikovaném personálu, který může být v případě vhodných nástrojů nahrazen personálem s nižší kvalifikací za dodržení stejné kvality výroby. Svozilová (2011, s. 37) Základními nástroji pro metodologii Lean jsou mapování hodnotového řetězce a analýza procesních toků. U prvního ze zmíněných se jedná o činnost zaměřující se na grafickou prezentaci procesu bez detailního zpracování. Vyjádření procesu v hrubých rysech zachycujících základní prvky, toky a větvení vzájemných vztahů. Dále pak začátku a konce procesu, toku prací mezi těmito body a charakteristiky důležité pro postupnou tvorbu hodnot dané zákazníkem, definované výrobkem či službou, kterou požaduje. Svozilová (2011, s. 37) uvádí že, smyslem hodnotového řetězce je zobrazení jednotlivých bloků činností přispívajících k tvorbě hodnoty. Takto je možné zobrazit a lokalizovat možné zdroje plýtvání. Obvyklá dokumentace hodnotových řetězců probíhá formou diagramů uvádějících výkonostní a časové údaje nezbytné pro prezentování úvah o činnostech přispívajících k tvorbě hodnoty a míře plýtvání. Autor dále zmiňuje ve své publikaci že, dalším možným nástrojem této metodologie je analýza procesních toků. Součástí této metodologie je například výkonost pracovní jednotky, relativní dostupnost zařízení v čase nebo efektivní doba průtoku (z anglického Flow Time Efficiency). Efektivní dobu průtoku získáme jakou průměrnou dobu průtoku dělenou teoretickou dobou průtoku. Svozilová (2011, s. 37) uvádí že, nástrojů je celá řada a proto je dobré alespoň okrajově zmínit Výkonost procesů a Teorie omezení, Principy tahu a tlaku, Pět S, Urychlená transformace činností, Analýza prodlev, odstraňování časových „pastí“, vyvažování objemu prací, Organizace bloků činností, Návrhy systémů, v nichž jsou možné chyby. Pro porovnání lze uvést pohled, kterým metodu Lean vnímá jiná odborná literatura. Dumas at kol. (2018, s. 2) ve své publikaci uvádí, že zde je uvedeno kromě notoricky známého faktu, že byla tato metoda předně vyvinuta pro oblast výrobního procesu (literatura hovoří konkrétně o společnosti Toyota) i další skutečnost, že zásadní otrázkou této metody je eliminace odpadu (plýtvání, ztrát) v procesu. Ovšem nezaměřuje se na činnosti, které přinášejí přidanou hodnotu zákazníkům.

Svozilová (2011, s. 41) Metoda Six Sigma přináší změnu v pojetí kvality. Kvalita ve smyslu Six Sigma metody si klade za cíl zvýšit profitabilitu podniku tím, že své soustředění zaměřuje na hodnoty dodané zákazníkům a na komplexní efektivitu procesů. Six Sigma získala svou popularitu i u velkých nadnárodních společností a to hlavně díky svým přínosům v oblasti spokojenosti zákazníků, produktivity práce a celkové ziskovosti. Dále autor uvádí, že z velkých nadnárodních společností, které zmiňují úspěšné zavedení a využívání metody Six Sigma lze zmínit například Motorolu, Honeywell, 3M nebo General Electric. Tato metoda je zaměřena na strukturovaném přístupu k aktivitám pro zlepšení, používajícím cyklus DMAIC (z anglického Define – Measure – Analyze – Improve – Control). Přeloženo do češtiny jako Definování – Měření – Analyzování – Zlepšování – Kontrolování. Svozilová (2011, s. 45) uvádí, že metoda je orientována na zákazníka a úzce se zaměřuje na jeho požadavky a potřeby stejně tak jak je to u metody Lean. V případě metody Six Sigma se jedná o kritickou hodnotu, která je vjádřena tím, že je zodpovězena otázka co máme zlepšovat, dle toho co je důležité pro zákazníka procesu. Dalšími požadavky a nástroji, které tato metoda využívá je statistické myšlení nebo využití statistické, matematické a grafické analýzy. Jiná literatura hovoří o metodě Six Sigma jako o metodě, jejíž hlavní charakteristikou je tlak na minimalizaci chyb v procesu. Dumas at kol. (2018, s. 2) uvádí, že metoda klade velký důraz na měření výstupu z procesu nebo činnosti, obzvláště v oblasti kvality. Například ale i podporuje manažery k systematickému hodnocení vlivu použitých zlepšovatelství návrhů, na výstupu (výsledku) z procesu. V praxi není nutně metoda Six Sigma využívána sama o sobě, ale často ve spojení s dalšími přístupy k procesům. Dnes je zcela běžné, že jsou techniky Six Sigma aplikovány v managementu obchů procesů.

Svozilová (2011, s. 41) uvádí, že dnes je často organizacemi využíván populární přístup, kde se prolíná filozofie metody Lean s technikami Six Sigma, což vede k přístupu známém jako Lean Six Sigma. Dále uvádí, že podniky působící v oblastech výroby, poskytování služeb nebo státní správy v posledních letech stále častěji zvažují použití vhodné metodologie pro aplikaci ve svých zlepšovatelství programech. Dále autor uvádí, že často se pak rozhodnou pro využití této kombinované metody Lean Six Sigma, která zajistí přizpůsobení konkrétním námětům a cílům, díky své aplikační flexibilitě a mohutnosti zároveň. Svozilová (2011, s. 48) uvádí, že největším přínosem, které plynou ze spojení obou metodologií do jednoho celku, je synergie vznikající díky současnému zaměření na výkonnost procesu společně s udržováním kvality výstupů při použití analytických nástrojů a standardních postupů. Pro výběr vhodných témat existuje zdánlivě jednoduché řešení. Dále uvádí, že nalézt odpověď na otázku jak lze zajistit, aby náš zákazník uspěl v konkurenci. Pokud je možné na tento dotaz odpovědět a následně nalézt vhodné řešení, jedná se o splnění cíle procesu. Svozilová (2011, s. 60) uvádí, že z pohledu správné volby metody je důležité identifikovat prostředí ve kterém se organizace nachází. Může se například jednat o výrobní společnost, zaměřující se na sériovou výrobu, společnost která se zabývá dodávkou služeb zákazníkům nebo společnost dodávající velké investiční celky na klíč. Dále autor uvádí, že dále je dobré zmínit, že mezi projektovým managementem a zlepšovatelstvími aktivitami Lean Six Sigma existuje velmi úzký vztah a to hlavně z toho důvodu, že jsou jednotlivé činnosti obvykle organizovány v projektech popřípadě seskupovány do programů. Svozilová (2011, s. 67) uvádí, že klíčové podmínky úspěchu při využití metod Lean Six Sigma lze stručně shrnout v sedmi základních principech. Těmito principy jsou orientace na zákazníka, podniková kultura, zapojení managementu, systematické zlepšovatelství programy, koordinovaný růst znalostí základny, strukturovaný metodický přístup a nakonec rozhodování na základě faktu.

Veber (2016, s. 79) uvádí, že pojem Inovace v sobě zahrnuje změnu, zdokonalení a je spojena s aktivní činností lidí. Inovace je často spojována s předpokladem konkurenceschopnosti a

zejména vyspělé ekonomiky tyto vztahy spojují. Pojem inovace nebo inovační aktivity se začal objevovat zhruba před sto lety a dnes je seriózním zájmem mnoha organizací z veřejného i soukromého sektoru. Rozhodující úlohu v této oblasti však hraje mikrosvět, tedy podniky které jsou v této oblasti asi nejaktivnější. Veber (2016, s. 42) uvádí, že zdrojů inovačních příležitostí, které jsou často definovány v literatuře a které se zabývají inovacemi, je sedm. Jedná se o nečekané úspěchy organizace a její neočekávané nezdary společně s očekávanými úspěchy a nezdary konkurentů. Jako druhý zdroj jsou zmiňovány odchylky a to zejména ve výrobním a distribučním procesu, případně v chování zákazníků. Třetím zdrojem jsou potřeby procesu. Ve čtvrtém případě se jedná o změny v rámci podnikatelského odvětví a změny tržní struktury. Dále autor uvádí, že u pátého zdroje jde o změny demografické. Šestým zdrojem jsou změny v pojetí a vnímání a posledním sedmým zmiňovaným zdrojem jsou nové poznatky. Aby potom organizace mohla být označena jako inovativní, měla by se zaměřit na průběžné systematické analyzování výše uvedených sedmi zdrojů inovačních příležitostí. Veber (2016, s. 78) uvádí, že taková organizace by měla také klást důraz na pravidelné monitorování reality (tedy získávat data a informace přímo z terénu, zajímat se o zákazníky a uživatele), soustředit své inovační snahy na jednoduchá řešení a aplikačně zaměřené inovace, začínat inovace v malém měřítku, oprostít se od snahy dosáhnout grandiózních cílů a snažit se dosáhnout konkrétního cíle a v neposlední řadě i neopomínat že priorita inovace nemusí nutně znamenat velký byznys, ale měla by vést k získání vedoucího postavení v dané oblasti. Dytrt at kol. (2009, s. 69) uvádí, že pro efektivitu inovačního managementu je nutné respektovat pravidla, které mají vliv na úspěšný průběh inovačního procesu. Pravidly jsou soustavnost, komplexnost, včasnost a důslednost. (Efektivní inovace, Dytrt, strana 69) Dodgson, GANN (2018, s. 75) Jisté je, že sami organizace, respektive jejich vedoucí pracovníci, sami musí zaujmout nějaký postoj k neustále se objevujícím výzvám v oblasti inovací. Musí si stanovit strukturu a postupy, které přijímají, personální obsazení a podmínky, které používají a z toho následně vyvodit odpovídající strategii inovačních cílů.

2.3 Konkrétní možnosti a způsoby inovace

Dumas at kol. (2018, s. 177) uvádí, že modelování obchodního procesu společně jeho objevování je komplexní otázkou. Z tohoto důvodu je vhodné následovat předem stanovené postupy, aby bylo možno se přiblížit řešené otázce systematickou cestou. Jednou z cest pro řešení této otázky je následování pěti kroků.

- Identifikace hranic procesu
- Identifikace činností a událostí
- Identifikace zdrojů a jejich předávání
- Identifikace řídicího toku
- Identifikace souvisejících částí procesu

Stručný popis těchto pěti kroků je postupně shrnut níže

Dumas at kol. (2018, s. 178) uvádí, že základem pro porozumění rozsahu procesu je identifikace jeho hranic. Tato práce může být zbytečná, pokud je již proces identifikován při určení skladby procesu v průběhu procesní identifikace. Příkladem může být model procesu objednávka – platba, ve kterém proces začíná účtem vystaveným při objednání a končí vyřízení objednávky dodáním a fakturací. Takto lze jasně definovat hranice procesu

Dumas at kol. (2018, s. 178) uvádí, že následuje krok identifikace činností a událostí v procesu. Cílem tohoto kroku je zjistit hlavní činnosti a základní události, které proces obsahuje. V tomto kroku je také třeba zmínit události, které nastávají v průběhu procesu.

Identifikace těchto činností a událostí je možné určit na základě rozhovorů a workshopů se specialisty, kteří dokonce nutně nemusí být s procesem plně seznámeni.

Dumas at kol. (2018, s. 179) uvádí ve své publikaci, že krokem číslo tři je identifikace zdrojů a jejich předávání v procesu. Jakmile zjistíme které činnosti a události proces obsahuje, je možné se zaměřit na otázku, které zdroje jaká činnost potřebuje. Další součástí tohoto kroku je i zjištění, které zdroje (lidské) a kam co (materiál) předávají. V tomto křuku ještě není důležité přesné uspořádání procesu.

Dumas at kol. (2018, s. 180) uvádí, že ve čtvrtém kroku modelování obchodního procesu nastává fáze identifikace řídicího toku. Jedná se o tok (průběh) informací a činností tak jak postupují procesem od svého začátku k jeho konci. Ve své podstatě je kontrolní tok ztělesněn otázkami, kdy a proč činnosti a události, které jsou součástí procesu, probíhají. V této fázi modelu jsou do procesu zahrnuty a určeny (umístěny) i rozhodovací body. Jedná se například o rozdělovací a slučovací bod. Ty souží pro rozeznání, na jakém rozhodnutí činnost záleží (vnější, vnitřní), zda je nutné v tomto bodě, když nastane určitá událost začít znovu, zopakovat činnost, nebo jít jinou cestou

Dumas at kol. (2018, s. 182) uvádí, že pátým a posledním krokem při modelování obchodního procesu je zjištění souvisejících částí. Jedná se o další části a vstupy které mají na proces vliv, jako je například sběr explicitních dat a výjimek. Například pokud je procesní model používán pro analýzu rizik a proces cenového odhadu je třeba do modelu procesu zahrnout i informace o rizicích a cenách.

Svozilová (2011, s. 116) uvádí, že existují i další možnosti mapování a modelování procesů a procesních toků a těmi jsou modely procesních diagramů. Procesní diagramy se využívají i v případech potřeby analýzy procesu či jeho optimalizace. Tyto diagramy mívají více podob. Například dle jejich obsahu a konkrétního zaměření. Nejvíce používané jsou Jednoduché diagramy sledu pracovních činností, víceúčelové procesní struktury a dráhové diagramy.

Svozilová (2011, s. 62) uvádí, že jednoduché diagramy sledu pracovních činností se používají pro základní sledy a větvení procesů a jsou určeny hlavně pro popis ne příliš složitých scénářů, které probáhnají v rámci jednoho oddělení.

Svozilová (2011, s. 62) uvádí, že víceúčelové procesní struktury jsou využívány zejména pro zobrazení vazeb mezi procesními oblastmi a skupinami procesů. Jejich úlohou je rozbor zadání a plány projektů, vymezení hranic procesů a zobrazení vazeb mezi procesními oblastmi u složitých a rozměrných procesních struktur. U tohoto zobrazení platí pravidlo, že součet prvků úrovně nižší, rovná se detailu úrovně vyšší.

Svozilová (2011, s. 62) uvádí, že dráhové diagramy jsou procesní diagramy, které se prolínají s funkčními rozpisy (připomínají dráhy plaveckého bazénu). Každá z drah v nichž je zobrazen procesní diagram náleží jedné pracovní skupině. Z diagramu jsou pak patrné sledy činností a přechody z jedné na následující včetně zobrazení předávání jednotlivých meziproductů a odpovědnosti za postoupení činnosti.

Allen (2016, s. 60) uvádí, že pro doplnění je možno zmínit některé z klíčových předpokladů kontroly při modelování procesu. Klíčové předpoklady pro dobrý pocit kontroly nad situací při modelování procesu jsou jednoznačně určené výstupy (projekty) a dílčí kroky potřebné k tomu, aby se postupně uzavřely. Stejně tak je důležité nastavit připomenutí ve vhodném systému, podléhající pravidelné kontrole. To lze označit jako horizontální soustředění. I když se toto může zdát jako jednoduché řešení, je nasazení těchto zásad v praxi velmi účinné a přináší výrazné zlepšení.

Veber (2016, s. 198) ve své publikaci uvádí, že změny v procesu je nutné implementovat a komunikovat tak, aby byly přijaty vlastníky procesu. Implementační fáze může být například představována vlastní výrobou či poskytováním služeb inovované služby či výrobku. Následně jsou dle stupně novosti respektive řádu inovace kladeny menší nebo větší nároky na následné dílčí realizační činnosti pro dobrou implementaci. Těmito dílčími činnostmi můhou dle charakteru inovace či změny být zabezpečení nových materiálů, zabezpečení nových technologií, provozní činnosti, uvolnění do expedicea další. Klaff (2018, s. 106) uvádí, že hlavní prezentátor změny neboli člověk, který má na starost komunikaci změny uživatelům s různými potřebami, musí dobře chápat, jak celou prezentaci představit v krátkém čase, ale zároveň efektivně.

3 Metodická část

Práce se zabývá interním procesem obchodního oddělení společnosti OMEGA. Z tohoto důvodu je k získání primárních dat využito interních zdrojů. Primárními daty, která jsou v práci použita, jsou interní data společnosti. Jako zdroj sekundárních dat pro práci, posloužily interní dokumenty a odborná literatura se zaměřením na témata, kterých se práce dotýká. V práci je použito kvantitativních metod, pro získání a práci s měřitelnými veličinami a kvalitativních metod pro zlepšení kvality procesu.

V první teoretické části práce je jako výzkumné metody použito tradiční literární rešerše. V závislosti na cíle práce je zvolen okruh témat a vyhledána vhodná literatura. Je proveden rozbor odborných textů a poznatky jsou sumarizovány pro další použití. Z literární rešerše pochází i myšlenky na užití dalších metod a technik, vztahujících se ke zvolenému tématu.

Práce se zabývá interním obchodním procesem společnosti a proto je dále využita jako metoda expertiza interní dokumentace společnosti. V práci je podrobena expertize směrnice obchodního oddělení, jejíž součástí je i popsání obchodního procesu. Dále se expertiza zabývá současnými nástroji používanými v obchodním procesu a grafickým znázorněním procesu. Směrnice je platná od roku 2016 a vzhledem k současné struktuře a požadavkům na efektivitu společnosti není již aktuální. Stejně tak, jako grafické znázornění procesu, které je z roku 2009 a koresponduje s popisem procesu ve směrnici jen minimálně. Další dokumenty, které jsou expertize podrobeny jsou zejména nástroje sloužící k fungování některých částí procesu. U interní dokumentace je hodnocena její aktuálnost v návaznosti na současné požadavky společnosti, je posuzována shoda dokumentů a jejich provázanost. Následně jsou navrženy opatření pro možné inovace. Data pocházející z interní expertizy jsou dále v práci využita pro sestavení dotazníku. Společně s expertizou jsou využity některé techniky metody Lean Six Sigma. Zejména techniky, sloužící pro identifikaci oblastí plýtvání zdroji v obchodním procesu a zároveň techniky pro zlepšení kvality procesu.

Jak již je zmíněno výše, je další metodou vedoucí k cílům této práce kvantitativní výzkum šetření pomocí dotazníku. Cílem dotazníkového šetření je, zjistit časovou dotaci k jednotlivým činnostem a ohodnotit obtížnost těchto činností pro možný návrh opatření na zlepšení. Pro účel této práce je vytvořen dotazník s uzavřenými otázkami a u hodnocení některých z požadovaných otázek je použit sémantický diferenciál (dvě krajní možnosti a pětibodová stupnice). Do něj jsou zahrnuty veškeré činnosti obchodních zástupců společnosti. Činnosti korespondují s činnostmi uvedenými ve stávající směrnici. Oproti směrnici obchodního oddělení jsou rozděleny a přeskupeny na hlavní činnosti, které jsou dále rozděleny na činnosti v dotazníku označované jako vedlejší. Ty jsou stejně tak totožné s činnostmi z původního procesu. Navíc je v dotazníku uvedena činnost respektive údaj ostatní. Tento údaj slouží pro doplnění případných v dotazníku chybějících činností, které jsou však v obchodním procesu obchodními zástupci pravidelně používány. Vedlejší činnosti jsou použity pro možnost sesbírání podrobných hodnot. Pro snazší výpočet a interpretaci sesbíraných dat jsou vedlejší činnosti uvedeny jako průměr jedné akce, tam kde to lze tímto způsobem interpretovat. Jedná se vždy o hlavní činnosti včetně v nich zahrnuté činnosti vedlejší. Tímto způsobem je uvedena v dotazníku poptávka, nabídka, zasmluvnění, realizace. U těchto činností je měřítkem čas a ten uveden pro větší přesnost v minutách na jednu činnost (od poptávky až k realizaci). Poslední v dotazníku uvedenou hlavní činností je administrativa, ta shrnuje veškerou administrativní činnost obchodních zástupců a je zde použito rozdílné měřítko než u předchozích činností. Sice se také jedná o časový údaj, ale v tomto případě je použit měsíční. Důvodem je, že některé administrativní úkony se přímo nevztahují k jednotlivým akcím a jsou proto z tohoto pohledu těžko uchopitelné. Krom časového údaje je v dotazníku uveden i údaj hodnotící obtížnost každé obchodní činnosti. Obtížnost je

odstupňovaná na stupnici od 1 do 5. Dotazník v tomto formátu je přílohou práce (Příloha 1 – Dotazník – obchodní činnosti 2019). Dotazník je zpracován v aplikaci Microsoft Excel 2010. V prvním sloupci (A) jsou uvedeny hlavní činnosti pro rychlou orientaci ve formuláři, tak jak je uvedeno výše. Ty jsou označeny Římskými číslicemi. V dalším sloupci (B) jsou následně uvedeny činnosti vedlejší spadající právě pod skupinu hlavních a jsou označovány Arabskými číslicemi. K těmto vedlejším činnostem je v následujícím sloupci (C) přiřazena časová dotace (čas, který věnují obchodní zástupci té konkrétní činnosti, je pro přesnější měření uveden v minutách na jednu zakázku). Ve sloupci (D) respondenti hodnotili obtížnost pracovní činnosti. Obtížnost je hodnocena z pohledu potřeby případné spolupráce obchodního zástupce na činnosti s třetí stranou. Případně možnosti postoupení jednoduchého úkolu na obchodní podporu. Obtížnost je ve stupnici 1-5, kde 1 je nejjednodušší činnost, kterou může řešit podpora bez další spolupráce s obchodním zástupcem. Obtížnost s ohodnocením 2 sice může řešit podpora, ale za alespoň částečného přispění obchodního zástupce. Maximální spolupráce ze strany obchodního zástupce směrem k podpoře však nemůže přesahovat 50% činnosti. Obchodní zástupci sice uvádí, že u většiny těchto činností není míra jejich spolupráce tak vysoká, ale pro potřebu práce je využita z hlediska snažších výpočtů. Pro užití v praxi může být dále u jednotlivých činností upřesněna. Tato informace je důležitá z pohledu dalšího hodnocení efektivity. U obtížnosti ohodnocené jako 3 se jedná o činnost ve které je obchodní zástupce nezastupitelný, avšak nepotřebují ani žádnou asistenci třetí strany. Pro řešení činnosti ohodnocené na stupnici číslem 4, obchodní zástupce již spolupracuje s interní či externí technickou podporou, nebo subdodavatelem, případně jakoukoli další podporou krom té obchodní. Nejvyšší obtížností je činnost ohodnocena jako 5. Zde již obchodní zástupce potřebuje krom svých znalostí, zkušeností a kompetencí i znalosti, zkušenosti nebo kompetence dalších spolupracovníků, popřípadě celý tým na kvalitní řešení úkolu. Informace potřebné pro vyplnění dotazníku byly uvedeny na poradě obchodního týmu a obchodní zástupci zde byli seznámeni s výše uvedeným popisem důležitým pro správné vyplnění dotazníků. Dotazník byl distribuován e-mailovou formou na celkem 16 pracovníků obchodního oddělení, kteří primárně s procesem pracují. Jedná se o velmi specifickou a neveřejnou oblast výzkumu a proto není požadavkem co nejvyšší počet respondentů z vně proces, ale jsou vyzváni respondenti, kteří jsou přímo účastníky obchodního procesu. Lze tedy hovořit o záměrném (subjektivním) výběru. Dotazník nebyl anonymní, ale byl dobrovolný a členové obchodního oddělení byli informováni o jeho případném využití pro budoucí podporu jejich pracovních činností. Zpět se vrátilo 14 dotazníků, které jsou hodnoceny. Z tohoto počtu bylo 9 kompletně vyplněných od obchodních zástupců, další 3 vyplněné od obchodních zástupců, kde chyběl 1-2 údaje s informací, že konkrétní činnost nelze dohodnotit. Další dotazník od jednoho obchodního zástupce byl vyplněn pouze do části nabídky a částečně administrativy z důvodů nedávného nástupu nemohl veškeré činnosti hodnotit. Od obchodní podpory se vrátilo 2 dotazníky a zde byly uvedeny pouze činnosti, které obchodní podpora vykonává. Jeden z členů obchodní podpory se rozhodl dotazník nepodávat. Člen obchodního týmu na pozici projektanta byl v době distribuce dotazníku ve výpovědi a odpověď také nedodal. Data udávaná dotazníku nenabývají u nikoho z respondentů extrémních hodnot. Všechna data jsou tedy pro účel práce považována za použitelná.

Data získaná šetřením jsou použita pro výslednou hodnotící tabulku. Tabulka je stejně jako dotazník vytvořena v programu Microsoft Excel 2013. Do této tabulky jsou dále doplněny náklady v podobě hodinové mzdové sazby a počty opakování činnosti pro splnění plánu obchodního zástupce. Pomocí jednoduchých výpočtů sčítání, násobení a dělení veličin jsou z dat vypočteny celkové i dílčí náklady a čas potřebný pro splnění plánu. Tyto hodnoty jsou následně využity pro porovnání jednotlivých dílčích částí, nástrojů a celého procesu se stávajícím stavem a jsou navrženy možné změny.

4 Praktická/analytická část práce

Praktická část práce se věnuje posouzení stávajícího obchodního procesu nadnárodní společnosti OMEGA. Hlavním důvodem je hledání možných opatření pro zjednodušení, zvýšení efektivity a flexibility. Dalším důvodem je potřeba grafického znázornění obchodního procesu. Grafické znázornění sice existuje, ale nekoresponduje se směrnicí, ve které je obchodní proces podrobně popsán. Nezahrnuje používaný software, činnosti, metody a postupy sloužící ke každodenní práci obchodního zástupce. Tato část práce se zaměřuje na návrhy inovací činností stávajícího obchodního procesu, je modelován proces nový a nakonec provedena jejich komparace. Výsledkem jsou konkrétní doporučení pro provedení úprav a inovací obchodního procesu společnosti OMEGA a vytvoření podkladu nové vnitropodnikové směrnice, která s navrženým procesem koresponduje. Obchodní proces je v této části práce znázorněn graficky a směrnice je jeho textovým a zároveň podrobnějším ekvivalentem. Konkrétní zkoumaný proces je součástí směrnice obchodní divize působící v České Republice, respektive obchodního oddělení této jednotky. Je důležité v práci tuto informaci zmínit. V České Republice totiž zároveň působí výrobní divize (továrna), která má odlišné směrnice i procesy kterými se řídí. V této části je popsáno prostředí, ve kterém se proces pohybuje a zdroje které mají na proces zásadní vliv.

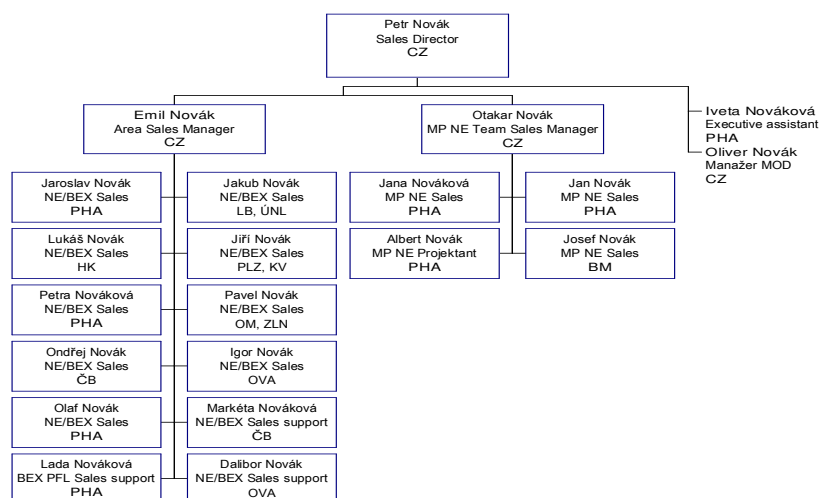
4.1 Představení společnosti

Akciová společnost OMEGA, jejímž obchodním procesem se tato práce zabývá, je ve svém oboru jedna z největších na světě. Zaměřena je na vývoj, výrobu, prodej a servis vlastních produktů. Těmito produkty jsou strojní celky, dodávané do stavebnictví. Společnost byla založena více jak před 160 lety a je držitelem celé řady patentů a vynálezů. Společnost je původem z USA, působí ve 200 zemích a zaměstnává po celém světě bezmála 70 000 zaměstnanců. V České Republice pracuje pro společnost OMEGA přes 700 zaměstnanců. Z toho zhruba 500 zaměstnanců pro výrobní divizi, ve které probíhá vývoj a výroba části produkce společnosti. Továrna vyrábí a dodává zařízení jak pro tuzemsko, tak do zahraničí. Zbylá část zaměstnanců společnosti, tedy něco přes 200, pracuje pro obchodní divizi. Obchodní divize jsou celosvětově od továren odděleny. Do oblastí činnosti obchodní divize spadá nákup, prodej, projekční práce, montáže zařízení, servisní služby a s tímto spojené ekonomické a právní služby. V neposlední řadě je pro společnost důležité dodržování bezpečnosti a etiky, tedy i tyto činnosti spadají do oblasti jejího zájmu. V obchodním týmu v ČR, jejímž procesem se tato práce zabývá, je zaměstnáno v současnosti 18 lidí na hlavní pracovní poměr a 3 další na dohodu o pracovní činnosti. Tito 3 zaměstnanci působí na pozicích podpora obchodního týmu. V dvou případech se jedná o důchodce pracující jako obchodní zástupce na částečný úvazek. Třetí člen obchodní podpory má na starost nabídky na vlastním servisním portfoliu. Nejedná se tedy o přímou podporu obchodních zástupců.

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Obchodní tým se krom obchodních zástupců a podpory skládá i z asistentky manažerů týmů a obchodního ředitele. Podrobné chéma je zobrazeno v obrázku 1

Obrázek 1 Struktura obchodního oddělení společnosti OMEGA



Zdroj: vlastní výzkum (2019)

Současná struktura obchodního oddělení (Obrázek 1) vychází z původního nastavení z roku 2016, kdy obchodní tým měl 27 členů, byl rozdělen pod dva oblastní obchodní manažery. Jeden manažer měl na starosti oblast Morava a druhý oblast Čechy. Oba reportovali přímo obchodnímu řediteli. V současné struktuře je jeden manažer pro řízení „řadových“ obchodníků a druhý pro řízení obchodníků, kteří se zaměřují na velké projekty. Dále je členem obchodního týmu manažer prodeje modernizací. Ten sám prodává a zároveň má za úkol podporovat (technicky a obchodně) zaměstnance z oddělení servisu. Oddělení servisu má za úkol primárně poskytovat pravidelný servis a prodávat drobné opravy. V případech, kdy oprava svým rozsahem přesáhne charakteristiku drobné opravy, manažer prodeje modernizací dohlíží a podporuje pracovníky z oddělení servisu. O současné struktuře obchodního oddělení by se tedy dalo hovořit jako o tržně orientované (každý manažer má na starost určitou část trhu), jednodílné (každý podřízený má jednoho nadřízeného, kterému přímo reportuje) a funkční.

4.1.2 Mzdy

Jelikož je mzda jedním z parametrů, které mají zásadní dopad na efektivitu, je v práci uvedena mzda jednotlivých členů obchodního týmu. Konkrétní mzda nesmí být dle vnitropodnikových směrnic zveřejněna, a proto nemohou být v práci uvedena konkrétní čísla. Mzda je tedy vyjádřena jako X, kdy X je průměrná mzda jednoho člena obchodní podpory na hodinu. Tato mzda je v práci uvažována jako mzda základní. Od ní se odvíjí další hierarchicky odstupňované mzdové úrovně. Obchodní zástupce má pak na hodinu 2X, manažer týmů 3X a obchodní ředitel 5X. Pro zjednodušení jsou hodnoty před X zaokrouhleny na celá čísla. Mzdová tabulka 1, která je znázorněna níže, obsahuje skutečné rozdíly mezi mzdami jednotlivých zaměstnanců. V praxi lze za X dosadit potřebnou hodnotu pro přesný výpočet.

Tabulka 1 Průměrná mzda (h)

OŘ	4,6X
ASM	2,7X
OZ	1,8X
P	X

OŘ – obchodní ředitel, ASM – oblastní obchodní manažer, OZ – obchodní zástupce, P – podpora

Zdroj: vlastní výzkum (2019)

U mzdy není kalkulováno s bonusy, které obchodníkům i manažerům náleží za plnění stanovených cílů. Podpoře a asistentkám bonusy, krom případných mimořádných, které určuje přímý nadřízený, nenáleží. Ohodnocení jednotlivých zaměstnanců není stejné, a proto je mzda uvedena v hodnotách aritmetického průměru k jednotlivým pozicím. Mzda je uvedena v hodinové sazbě. Pro výpočet je k dispozici pouze měsíční mzda. Hodinová sazba je tedy vypočtena z průměrné měsíční mzdy, vydělené počtem průměrným odpracovaných hodin za měsíc. Pracovní doba ve společnosti OMEGA je zkrácena na 7,5 hodiny denně. Odpracované hodiny jsou průměr pracovních dní v jednom měsíci bez svátků a dovolené (u společnosti OMEGA je 25 dní) pro rok 2019. Průměr zaokrouhlený nahoru je 19 pracovních dní v měsíci. Z tohoto vyplývá, že průměrná čistá měsíční časová dotace je 142,5 hodiny. V této dotaci není počítáno s nemocenskou a dalšími nároky zaměstnanců na pracovní volno

4.1.3 Pracovní činnost obchodního zástupce

Kvantifikovatelnou a měřitelnou veličinou se kterou práce uvažuje, je čas. Tato veličina, lze měřit vzhledem k charakteru a struktuře práce obchodního zástupce jen velmi těžko. Jako možné objektivní řešení, je provedeno šetření formou dotazníku. Pro tento účel je tedy sestaven dotazník, který je přílohou 1. Dotazník je následně odeslán k vyplnění všem členům obchodního týmu. Jedná se o velmi specifickou a neveřejnou oblast výzkumu a proto není požadavkem co nejvyšší počet respondentů z vně procesu, ale jsou vyzváni respondenti, kteří jsou přímo účastníky obchodního procesu. Lze tedy hovořit o záměrném (subjektivním) výběru. Dotazník je členěn dle hlavních činností a činností vedlejších, vyplývajících z vnitropodnikové obchodní směrnice. Mezi hlavní pracovní činnostmi obchodního zástupce dle směrnice patří práce s obchodní příležitostí (to zahrnuje, poptávku, příjem a její evidenci, způsob jejího vyřízení a přidělení obchodní příležitosti, storno alert příjem a evidenci storno alertu, presales aktivitu a zákaznické schůzky, evidence presales aktivity a zákaznických schůzek). Další z hlavních činností je nabídka a tvorba smlouvy (zahrnující přípravu a zpracování nabídky, major contract a limity proschválení nabídky, standardní platební podmínky, penále a neomezená náhrada škody ve smlouvách, nestandardní platební podmínky, forecasting, předložení nabídky poptávajícímu, projednání nabídky se zákazníkem, sledování nabídky, dodržování postupů a etických pravidel společnosti v průběhu výběrového řízení, finální jednání se zákazníkem o nabídce, operativní porady, dokumentace obchodního procesu, ověření důvěryhodnosti zákazníka před podpisem smlouvy o dílo, ztráta projektu). Třetí kapitolou směrnice a tedy třetí hlavní činností je uzavření smlouvy o dílo (vrcholová odpovědnost v jednání o smlouvě, příprava smlouvy, interní projednání smlouvy, podepisování smlouvy, charakteristika zakázky, logistika zakázky, splátkované zakázky). Čtvrtou a poslední činností je řízení průběhu realizace zakázky (sem patří složka zakázky, sledování a usměrňování vývoje realizace zakázky, kontrola vývoje realizace zakázky, eliminace odchylek vývoje zakázky, sledování a usměrňování finančního vývoje zakázky). (OMEGA, 2016). Kromě obchodních činností vyplývajících ze směrnice je v dotazníku sloupec časová dotace a obtížnost. Pro komplexnost lze k časové dotaci doplnit další informace o práci obchodního zástupce. Dle pracovní smlouvy má obchodník k dispozici každý den časovou dotaci 7,5 hodiny. Z toho dle zákoníku práce má nárok na 0,5 hodiny jako obědovou přestávku. U obchodních zástupců není obvykle striktně dodržována předepsaná pracovní doba. Důvodem je odměňování těchto zaměstnanců v rámci bonusového systému za prodej. Tato motivace má za příčinu časté překročení základní pracovní doby, bez nařízení

vedoucího (nejedná se o placené přesčasy). Bonusy, které obchodním zástupcům náleží z prodejů, nejsou uvažovány ani v předchozí mzdové tabulce 1 a nejsou tedy uvažovány ani pro časový rámec výkonu práce. Pro hodnocení obtížnosti je navrženo pětistupňové hodnocení od nejjednoduššího úkolu po ten nejkomplicovanější. Kde 1 je hodnota pro nejjednodušší činnost, kterou po krátkém zaučení může bez další pomoci vykonávat podpora; 2 je již vyšší obtížnost úkolu, na kterou však stále stačí podpora ve spolupráci s obchodním zástupcem (například dodání a vysvětlení podkladů nebo požadavku) 3 je činnost, kterou může vykonávat pouze obchodní zástupce (např. jednání se zákazníkem, doprava k a od zákazníka apod.), tedy činnost nezastupitelná avšak nevyžadující další podporu, pro obtížnost 4 je již nutná součinnost s někým dalším (technickým oddělením, subdodavatelem, montážním mistrem apod.) a 5 je nejvyšší stupeň obtížnosti, kdy pro řešení daného úkolu je třeba tým pracovníků a úkol má větší časovou náročnost.

Vlastní dotazník se přímo zaměřuje na zkoumanou oblast obchodního procesu společnosti. Dotazy (v dotazníku zastoupeny činnostmi, časem a obtížností) plně neodpovídají činnostem uvedeným ve směrnici. Jsou zjednodušeny a seskupeny pod navrhované změny v činnostech hlavních i vedlejších. Pro objektivitu je dotazník předem předložen třem pracovníkům obchodního oddělení, aby posoudili nezaujatost dotazů (činností) a následně upraven do finální podoby pro distribuci k respondentům. Ve finální podobě je ještě doplněna kolonka ostatní, pro možné doplnění dalších činností od pracovníků obchodního oddělení, pokud by takovouto doplnit potřebovali. Dotazník je představen členům obchodního týmu na poradě obchodního oddělení. Vysvětlením jeho smyru je uvedeno na příkladu časové úspory, kterou může přinést obchodním zástupcům a na možném rozšíření členů podpory obchodního oddělení. Ostatním členům obchodního týmu, kteří se porady neúčastní, je představen a vysvětlen při osobním pohovoru. Dotazník není anonymní a je dobrovolný. Všechny činnosti, požadavky na časové i obtížnostní hodnocení jsou taktéž vysvětleny a jsou zodpovězeny veškeré nejasnosti. Následně je dotazník rozeslán k respondentům e-maliem v editovatelném MS Excel formátu. Dotazník je distribuován na celkem 16 pracovníků obchodního oddělení. Jedná se o všechny obchodní zástupce a obchodní podporu. Zpět je od respondentů vráceno celkem 14 dotazníků, jejichž data jsou v práci dále využita. Z tohoto počtu je 9 kompletně vyplněných od obchodních zástupců. Další 3 vyplněné od obchodních zástupců s chybějícími údaji. Ve dvou případech není uveden 1 až 2 údaje s informací, že konkrétní činnost nelze ohodnotit. 3. dotazník od jednoho z obchodních zástupců je vyplněn pouze do části nabídky a částečně administrativa. Důvodem je jeho nedávný nástup, kdy jako nováček neměl možnost veškeré činnosti dělat a tedy ani hodnotit. Od obchodní podpory se vrátily 2 dotazníky. V práci je dříve uvedeno, že obchodní podpora jsou i dva zaměstnanci, kteří jsou v důchodu a jsou zaměstnáni na DPČ a vykonávají práci obchodního zástupce na částečný úvazek. Jedná se o tyto dva respondenty, a proto jsou i jejich vyplněné dotazníky validní. Jeden z členů obchodní podpory se rozhodl dotazník nepodávat. Člen obchodního týmu na pozici projektanta byl v době distribuce dotazníku ve výpovědi a odpověď také nedodal.

4.1.4 Plány a cíle obchodního oddělení

Pro ucelení obrazu stávajícího obchodního procesu, je v práci uvedeno ještě několik skutečností. Pro práci s efektivitou obchodního procesu, je nutné jeho nastavení na plány a cíle obchodníků. Každý obchodní zástupce má roční plán nastaven na 40 prodaných jednotek. Některé zakázky zahrnují více jednotek, a proto není určen jako cíl počet uzavřených zakázek. Dalším cílem je objem za prodané jednotky, který je stanoven na 40 milionů Kč a prodejní marže, která je stanovena na 5%. Jako dílčí cíle sloužící k získání zakázek jsou jednání se zákazníky a nabídky, respektive jednotky v nabídkách. Počet jednotek v nabídkách je stanoven na 28 kusů za měsíc. Za rok se jedná o 336 jednotek. Cílová úspěšnost obchodních

zástupců je 10%. Jednoduchým výpočtem lze zjistit, že při stávajícím počtu jednotek v nabídkách za rok, je tato nabídková činnost nedostatečná pro splnění ročního plánu (10% z 336 je 33,6 jednotek). Řešením je tedy buď zvýšení nabídkové činnosti při zachování stávající úspěšnosti, nebo zvýšení úspěšnosti při zachování stávající nabídkové činnosti. Úspěšnost je dána mimo jiné kvalitou obchodních zástupců, kterou tato práce neřeší, a proto je práce zaměřena na zvýšení nabídkové činnosti jako možného zefektivnění obchodního procesu. Druhým ze zmíněných dílčích cílů jsou jednání se zákazníkem. Zde je stanoven počet 20 jednání za měsíc. Tedy 240 za rok. Toto číslo je podloženo pouze historickým údajem uváděným obchodními zástupci, kolik jednání jsou schopni v měsíci maximálně zvládnout. (OMEGA, 2019). Tento roční plán lze díky časovému rozboru a obtížnostem jednotlivých úkolů propojit s dalšími získanými daty a vyhodnotit reálnost jeho plnění popřípadě snížení či navýšení.

Personální obsazení obchodního oddělení, mzda na jednotlivých pozicích, práce provedená za určitý čas, obtížnost jednotlivých činností a plán obchodního zástupce jsou zde uvedeny jako měřitelné veličiny, ze kterých lze vycházet pro návrh zvýšení efektivity procesu, jeho inovace i usnadnění. Flexibilita pak značně souvisí s jednoduchostí, a proto se práce zaměří na inovace procesu, respektive jeho částí, kde není komplikované nahrazovat upravovat nebo měnit jednotlivé části procesu.

4.2 Aplikace inovací na vybrané oblasti a posouzení vhodnosti

Pro posouzení vhodnosti zvolených inovací, je důležité popsat z jakých částí, se skládá stávající proces respektive směrnice, ve které je obsažen. Sturučný popis činností je již obsahem předchozí kapitoly, avšak pro účely posouzení, je nutné obchodní proces rozebrat detailněji. Cílem totiž není aplikovat inovace na celý proces, ale vybrat části, které jsou vhodné pro změnu. Části, které jsou pro změnu vhodné, jsou neaktuální, případně se jedná činnosti lze snadno za účelem zlepšení upravit nebo nahradit. Důvodem pro změny je zefektivnění, zjednodušení a větší flexibilita procesu.

4.2.1 Obchodní příležitost

Stávající proces se skládá z několika hlavních částí, jak již je v práci zmíněno dříve. První zmiňovanou částí je obchodní příležitost. Pod tímto pojmem se skrývají poptávky, storno alety (což jsou hrozby výpovědi uzavřených servisních smluv ze stávajícího spravovaného portfolia), presales (technická i obchodní podpora vedoucí k budoucímu získání zakázky jako jsou například design, technické výkresy, výpočty aj.) a související administrativa. Zdroje poptávek mohou být jak interní (například informace od zaměstnance jiného oddělení společnosti OMEGA o požadavku zákazníka, informace z interního systému apod.), tak externí (e-mail, poptávkový server, telefonát, poptávkový dopis, jednání). Veškerá příchozí poptávka je zaevidována asistentkou v interním systému CRM (customer relationship management), předána na oblastního obchodního manažera a ten ji přidělí konkrétnímu obchodnímu zástupci dle regionu, případně dle dalších rozhodujících kritérií. Těmito kritérii je například objem zakázky, počet jednotek, druh a technická obtížnost, vztah obchodníka se zákazníkem a jiné. Jakmile je obchodnímu zástupci obchodní příležitost přidělena, zjistí od potenciálního zákazníka a z jiných dostupných zdrojů (výpis z OR, technická dokumentace apod.) další důležité informace pro zpracování nabídky a aktualizuje data v systému CRM. Následně obchodní zástupce domluví osobní schůzku s potenciálním zákazníkem. Na každý úkon je dle stávajícího procesu 24 hodin. Obchodní příležitost nemusí být nutně a za každých okolností obchodním zástupcem zpracována. V případě, že vyhodnotí obchodní příležitost jako nevhodnou pro zpracování, žádá oblastního obchodního manažera nebo obchodního

ředitele o možnost odmítnutí poptávky na základě argumentace o stornování poptávky, případně o postoupení poptávky na jiné oddělení. Pokud oblastní obchodní manažer případně obchodní ředitel schválí dle prvního bodu odmítnutí obchodní příležitosti, je obchodní zástupce povinen tuto informaci vhodným způsobem sdělit potenciálnímu zákazníkovi a zaevidovat příležitost jako ztracenou v interním systému pro evidenci poptávek (CRM). Interní komunikace probíhá výhradně e-mailem. Externí komunikace se zákazníkem je osobní, telefonická, e-mailová, případně písemná. Obchodní příležitosti respektive poptávky jsou přijímány pasivně, obchodní zástupci obvykle aktivně nevyhledávají poptávku, vzhledem ke kvantitě příchozí poptávky. (OMEGA, 2019) Možný prostor pro zlepšení efektivity v této části obchodního procesu se nabízí v automatizaci a nahrazení práce obchodního zástupce obchodní podporou, v případě vybraných činností.

4.2.2 Nabídka a tvorba smlouvy

Druhou částí stávajícího obchodního procesu je nabídka a tvorba smlouvy. Tato část přímo navazuje na část předchozí. Po ověření, zda je obchodní příležitost vhodná pro nabídku a zjištění všech důležitých informací pro její vytvoření, je zvolen vhodný produkt a navazující činnosti nutné k vytvoření adekvátní nabídky. Tyto kroky jsou zodpovědností obchodního zástupce. Pokud si obchodní zástupce není jist jaký zvolit produkt či postup, žádá o součinnost obchodní podporu případně nadřízeného pracovníka. V případě, že se jedná o komplikovaný projekt, nebo projekt většího objemu, je vytvořen tým, který tento projekt dostane na starost. Po vyjasnění všech výše uvedených podrobností obchodník specifikuje zvolený produkt v kalkulačním a nabídkovém software, ze kterého se automaticky generuje nabídka s cenou, technickými parametry a dalšími podrobnostmi důležitými pro standardní smluvní vztah (termíny, platební podmínky, stavební připravenost apod.). Pokud se jedná o nestandardní produkt (nakupovaný produkt), popřípadě je obsahem nabídky i nestandardní dodávka (projekt, subdodavatelská činnost apod.), obchodní zástupce může využít oddělení nákupu popřípadě standardizované formuláře pro nákup materiálu i služeb od subdodavatelů. V těchto případech je však nutné pro kolegu z oddělení nákupu jasně specifikovat požadavek. V některých případech je tedy jednodušší pokud si obchodní zástupce poptá subdodavatele napřímo, což stávající proces umožňuje. U větších, důležitých či atypických projektů lze nabídku upravit dle potřeb a požadavků zákazníka (je veditovatelném formátu). Není ovšem možné v nabídce uvádět upravené informace, které podléhají předchozímu schválení (cena, platební podmínky, dodací termíny apod.) a zároveň jsou již mimo kompetence obchodního zástupce. V ostatních případech je povinnost obchodních zástupců využít stávající šablony generované z kalkulačního programu. Obchodní zástupce podává tedy nabídku například s cenou ve své kompetenci. V případě, že má obchodní zástupce informace, či je jiný pádný důvod pro slevu vyšší, nežli je v kompetenci obchodního zástupce, žádá o dodatečnou slevu na projekt svého přímého nadřízeného. Pokud je tato sleva mimo kompetence přímého nadřízeného, postupuje se hierarchicky nahoru. V příloze 2, odchylky od základní prodejní ceny, je znázorněna hierarchie schvalování ceny. Kromě schvalovacích limitů a jejich schvalovatelů, jsou v odchylce uvedeny i aktivity obchodních činností, kterých se schválení týká. Jedná se o anglické zkratky, kde je NE (new equipment = nové instalace), BEX – R (building existing - replacement = výměny ve stávajících budovách), zároveň s touto aktivitou je uvedena aktivita S (modernisation = modernizace stávajícího zařízení), BEX – C (building existing – creation = instalace nového zařízení ve stávající budově). Odchylky jsou uváděny v rozdílu % od základní (cílové) prodejní ceny. Pokud se cena odchýlí mimo limity uvedené v tabulce odchylky od základní prodejní ceny, je možno žádat o povolení nabídnout zákazníkovi projekt ve „ztrátě“, tedy mimo limit cílové ceny. V některých z těchto případů je nutné schválení evropským vedením, na což existuje samostatný schvalovací dokument (k ceně produktu se posuzují další informace, jako je cena servisu, platební podmínky apod.).

Tento dokument je jinak svým obsahem podobný jako ten uvedený v tabulce odchylky a další schvalovací dokumenty, které jsou v práci zmíněny dále. Hlavním rozdílem je možný přesah tohoto dokumentu za hranice, na evropský management, a tedy jeho znění musí být v Anglickém jazyce. (OMEGA, 2019)

Činností, která také spadá do této části obchodního procesu, je tvorba smlouvy. S tvorbou smlouvy přímo souvisí řešení platebních podmínek, penalizace a pokuty. I pro tyto činnosti je dán standardní postup, kdy v kompetenci obchodního zástupce jsou smluvní podmínky, uvedené ve standardní nabídce, kterou generuje kaluklační program, jak je uvedeno v předchozím textu. Případně jsou k dispozici všem zaměstnancům ve smlouvě o dílo uložené a pravidelně aktualizované na firemním intranetu na záložce obchodní oddělení. Pokud je požadavek ze strany zákazníka či tendru na jakoukoli odchylku od standardních obchodních podmínek, obchodní zástupce žádá o schválení mimo své kompetence. Dle tabulky nestandardních platebních, která je součástí směrnice. Nestandardní platební podmínky musí být interně schváleny před nabídkou a podpisem smlouvy od dílo. V tabulce je stejně jako u té předchozí uvedena aktivita, schvalovací limity a schvalovatel. Naopak zde chybí schvalovací mezistupeň oblastního obchodního manažera a není uvažován podrobný rozpis dle jednotlivých aktivit. (OMEGA 2019) Ve společnosti OMEGA je průměr na jednu smlouvu 1,8 prodaných zařízení. Tento průměr je vypočten z interních dat společnosti, kdy je uvažován průměr z počtu jednotek v uzavřených smlouvách z roku 2018 a roku 2019 do října 2019 včetně. Aby obchodní zástupce splnil plán, musí tedy dle výše uvedeného uzavřít cca 22 smluv. Cílová požadovaná úspěšnost obchodních zástupců je 10%. Z tohoto vyplývá, že úspěšný obchodní zástupce, který má splnit roční stanovený plán v počtu zasmluvněných jednotek, musí vytvořit a zákazníkovi odprezentovat na jednání minimálně 220 nabídek.

Jakožto samostatné subkapitoly v této části jsou uvedeny v procesu další činnosti. Jedná se o přípravu a zpracování nabídky, major contract a limity proschválení nabídky, standardní platební podmínky, penále a neomezená náhrada škody ve smlouvách, nestandardní platební podmínky, forecasting, předložení nabídky poptávajícímu, projednání nabídky se zákazníkem, sledování nabídky, dodržování postupů a etických pravidel společnosti v průběhu výběrového řízení, finální jednání se zákazníkem o nabídce, operativní porady, dokumentace obchodního procesu, ověření důvěryhodnosti zákazníka před podpisem smlouvy o dílo, ztráta projektu. (OMEGA 2019)

I v této části lze uvažovat o možnostech pro zvýšení efektivity formou přesunu některých činností na podporu. Dále se také nabízí možnost sjednocení schvalovacích formulářů pro zjednodušení a možným návrhem na zlepšení může být i přesun části tohoto procesního kroku (konkrétně tvorba smlouvy včetně schvalovací podskupiny činností) do části následující. Posledním zde zmíněnou formou zjednodušení je sjednocení schvalovací linie (možné vynechání či naopak doplnění schvalovacího článku). Tím by mohla být zajištěna větší flexibilita při podávání nabídek.

4.2.3 Uzavření smlouvy o dílo

Předposlední částí procesu je uzavření smlouvy o dílo. Smlouvu o dílo uzavírá obchodník na základě společného odsouhlasení smluvních podmínek se zákazníkem. Primárně obchodní zástupce využívá standardní formát smlouvy umístěný na intranetu obchodního oddělení, jak již bylo uvedeno výše. Aktuální verze smlouvy o dílo jsou rozdělené dle aktivit, které také byly již dříve popsány (NE, BEX R, BEX C, S). V případě, že zákazník není ochoten přistoupit na standardní smluvní podmínky, respektive požaduje ve standardní smlouvě takové úpravy, které přesahují kompetence obchodního zástupce, je nutné požádat

kompetentní osobu o schválení. V případě, že zákazník trvá na svém formátu smlouvy, opět je nutné schválení kompetentní osobou. V obou případech je kompetentní osobou ve věci schválení nestandardních smluvních podmínek obchodní ředitel, popřípadě jím pověřený zástupce. Toto schválení probíhá elektronickou formou e - mailem, kde je do těla e – mailu vepsáno, popřípadě přímo do smlouvy vyznačeno, jaké hlavní smluvní podmínky jsou odlišné od standardů společnosti. Dále obchodní zástupce doplní detailní informace do kalkulačního, reportingového a ekonomického software. Jakmile je s tímto hotov, je obchodní zástupce zodpovědný za zaslání podkladů do podpisového kolečka. Podklady zasílá e-mailem (v případě nadměrné velikosti ukládá na sdílený disk a zasílá pouze odkaz) na asistentku obchodního ředitele. Podpisové kolečko zakládá asistentka obchodního ředitele ve speciálně pro toto vytvořeném software. Po založení schvalovatelé obdrží automatický e-mail a mohou do systému vstupovat a schvalovat či připomínkovat. Pokud je vráceno nebo připomínkováno, jde tato připomínka na obchodního zástupce a ten vyjasní nebo doplní chybějící podklady či informace. V podpisovém kolečku je kontrolováno, zda je smlouva o dílo včetně všech náležitostí (termíny, technické řešení, platební podmínky, sankce aj.) v souladu se schváleními. Do podpisového kolečka je odpovědný obchodní zástupce krom vyjasněné smlouvy povinnen dát veškeré schvalovací, technické a další formuláře, které schvalovatelům slouží pro rychlou orientaci. Pokud jsou veškeré podklady v pořádku, zkontrolovány a schváleny zodpovědnými osobami, obdrží asistentka obchodního ředitele automatický e-mail. Následuje tisk smlouvy a předložení na podpis osobám oprávněným k podepisování smluv. Jakmile je smlouva podepsána ze starany společnosti OMEGA je předána na příslušného obchodního zástupce, aby zajistil podpis u zákazníka. Po schválení oblastním obchodním manažerem popřípadě obchodním ředitelem, je možné ve výjimečných případech nechat tisk smlouvy na obchodním zástupci a nechat ji podepsat jako první na straně zákazníka. (OMEGA, 2019) Z expertizy schvalovacích dokumentů vyplývá, že jsou ve více jak 50% ve shodě s požadavkem na doplňované informace. Konkrétně jsou u všech zkoumaných nutné doplnit identifikační údaje zákazníka, název zákazníka, adresa sídla, IČ, DIČ, cena zakázky, marže, platební podmínky, limit penále. Liší se například u ceny, uvedením názvu a ceny konkurence, uvedením ceny v servisu, uvedením požadovaných informací v anglickém jazyce, uvedením výše ztráty aj.

U tohoto kroku procesu by mohlo být standardizováno žádání o schválení nestandardní smlouvy a zákaznické smlouvy a spojení s již dříve uvedenými dokumenty schvalování limitů (opět při této činnosti pro schválení uvádí obdobné informace). Toto by mohlo opět vést ke zjednodušení činnosti a zvýšení efektivity (úspora času a jeden formulář). I zde jsou některé činnosti, které je možno přesunout na obchodní podporu.

4.2.4 Řízení a průběh realizace

Závěrečná část je realizace zakázky a její předání zákazníkovi. V této části hraje klíčovou roli oddělení montáží, respektive manažer projektu, který zakázku řídí a koordinuje případnou spolupráci se subdodavateli. Obchodní zástupce vstupuje do této části projektu pouze v případě nejasností, sporů nebo na vyzvání zákazníka, pro kterého je ve smlouvě uvedeným partnerem pro jednání. V průběhu realizace může dojít k celé řadě komplikací, jako je omezení dodávky, změna termínů ze strany objednatele nebo zhotovitele, více či méně práce, změna ceny, penalizace a dalším změnám, které mohou mít vliv na vývoj a předání zakázky. V těchto případech je obchodní zástupce povinnen komunikovat se zákazníkem a domluvit další postup, čímž je například dodatek ke smlouvě. V případě potřeby, nebo přesahuje – li zásah do průběhu zakázky z jakýchkoli výše uvedených důvodů kompetence obchodního zástupce, je do problematiky zatažen oblastní obchodní manažer, ředitel obchodu, popřípadě ředitel montáží, aby spolurozhodli o dalším postupu. K součinnosti je obchodní zástupce

připraven a může být vyzván, až do samého konce realizace. Koncem realizace se rozumí předání kompletního díla bez vad a nedodělků smluvnímu objednateli. (OMEGA, 2019)

U této poslední činnosti je možnou optimalizací přesun některých činností na oddělení montáží, které má realizaci na starost. Respektive lepší vymezení hranic, kdy, co a do jaké míry je ještě v kompetenci manažera projektu (popřípadě jeho nadřízených) a naopak, kdy, co a do jaké míry je v kompetenci obchodního zástupce (popřípadě jeho nadřízených). Některé z jednoduchých administrativních činností by bylo opět možné přesunout na podporu. I v této části by tedy případně mohlo dojít ke zvýšení efektivity obchodního procesu.

4.2.5 Souhrn

V této kapitole je provedena expertýza interního dokumentu, konkrétně směrnice obchodního oddělení. Je shrnut a detailně popsán stávající obchodní proces, včetně dílčích činností, okolních vlivů a možných událostí do procesu zasahujících. Při posouzení výše uvedeného lze udělat závěr, že se jedná o proces typu „kalkulace – platba“ (z Anglického spojení „Quote-to-cash“), jak o tomto typu procesu hovoří teoretická část práce. U konkrétních dílčích částí jsou navrženy i možné opatření pro zlepšení. Ověřením, zda návrhy jsou vhodné či nikoli, se práce zabývá v následujících kapitolách. Konkrétně identifikací zdrojů plýtvání, použití nástrojů mapování hodnotového řetězce a DMAIC, uváděných v metodě zlepšování a řízení procesu Lean Six Sigma.

4.3 Posouzení účinnosti inovace na efektivitu obchodního procesu

Jednou z prvních věcí pro ověření možné správné cesty inovace obchodního procesu, je obtížnost jednotlivých činností a přiřazení k možnosti zvládnutí těchto činností, dle pracovního zařazení. Tímto lze ověřit, zda není plýtváno zdroji na činnosti, které mohou dělat méně kvalifikovaní zaměstnanci, či zaměstnanci s nižšími náklady. V některých případech není nutné, aby se činností zabýval například obchodní zástupce, ale aby činnost byla delegována. Jak bylo navrhováno u některých činností v předchozí kapitole. Popřípadě ještě lépe, aby ji samostatně na základě inovovaného procesu zpracovala podpora s nižšími náklady, nežli má obchodní zástupce. Takovéto plýtvání je označováno jako plýtvání intelektem a jeho existence v procesu plyne z dotazníku, jež byl zmíněn v kapitole 4. V kapitole 4, kde je zmínka o tvorbě, dotazníku, jeho distribuci a sběru dat, je uvedeno i hodnocení obtížnosti a časová dotace činností, kterou uvádějí jednotliví pracovníci obchodního oddělení. V této kapitole jsou z hodnoty z dotazníku základními matematickými operacemi vypočteny možné časové a nákladové úspory v procesu. Jedná se o časovou dotaci na plán, která je vypočtena jako časová dotace činností v hodinách a násobena počtem činností pro splnění ročního plánu, kde platí, že počet činností pro splnění ročního plánu v kusech je průměrný počet jednotek v jedné nabídce v kusech násobený počtem nabídnutých jednotek na splnění plánu za předpokladu 10% úspěšnosti. Dále náklady na plán v CZK, které jsou vypočteny jako náklady na činnost v CZK násobené počtem činností pro splnění ročního plánu v kusech, kde náklady na činnost v korunách se rovnají časové dotaci na činnost v hodinách násobenou hodinovou mzdovou sazbou obchodního zástupce v korunách

4.3.1 Vyhodnocení dotazníku

Hodnocení obtížnosti je zde pro přehlednost zopakováno. Obtížnost jednotlivých částí procesu je ohodnocena na stupnici 1 - 5. Hodnotiteli jsou všichni respondenti. Jelikož se v dotaznících nevyskytují žádné extrémní hodnoty, finální hodnotou jednotlivých činností použitých v této práci je prostý aritmetický průměr vypočtený z jednotlivých hodnocení všech

respondentů. Hodnotitelé jsou před vyplněním dotazníku podrobně obeznámeni s hodnotící škálou. 1 je nejjednodušší činnost, kterou po krátkém zaučení může bez další pomoci vykonávat podpora, 2 je již vyšší obtížnost úkolu na kterou však stále stačí podpora ve spolupráci s obchodním zástupcem (například dodání a vysvětlení podkladů nebo požadavku), hodnotou 3 je určena činnost, kterou může vykonávat pouze obchodní zástupce (např. jednání se zákazníkem, doprava k a od zákazníka apod.), tedy činnost nezastupitelná avšak nevyžadující další podporu, u 4 je již nutná součinnost s někým dalším (technickým oddělením, subdodavatelem, montážním mistrem apod.), nakonec 5 je nejvyšší stupeň obtížnosti, kdy pro řešení daného úkolu je třeba tým pracovníků a vyšší časová obtížnost.

Z dotazníku je patrné, že některé činnosti, které dnes obchodní zástupce běžně vykonává, lze přesunout na obchodní podporu a tím uspořit čas a zároveň náklady. Časový prostor, který vzniká přesunem těchto činností, je možno využít pro zvýšenou aktivitu v činnostech nezastupitelných, které jsou základem pro lepší prodejní výsledky. V I. části procesu (poptávka), respektive u činností vedlejších kde je možný zástup, jsou v závorkách uvedeny obtížnosti, které přidělili respondenti. Z výsledků šetření tedy platí 1.1 evidence (obtížnost 1), 1.2 vyřízení (obtížnost 2) a 1.4 přidělení (obtížnost 1). Dle výše uvedených výpočtů z předchozích částí výzkumu této práce, je časová dotace na plán u činnosti 1.1 evidence 22 hodin, 1.2 vyřízení 48 hodin a 1.4 přidělení 7 hodin a náklady na plán 1.1 evidence 44X CZK, 1.2 vyřízení 95X CZK a 1.4 15X CZK.

Ve II. části procesu jsou jako vedlejší činnosti, které by mohla zastoupit alespoň částečně podpora označeny činnosti 2.1 podklady (obtížnost 2) a 2.5 presales (obtížnost 2). Zde je časová dotace na plán u 2.1 podklady 92 hodin, 2.5 presales 117 hodin a náklady na plán jsou 2.1 podklady 183X CZK, 2.5 presales 235 CZK.

III. část obchodního procesu, zasmluvnění lze zjednodušit o činnosti 3.1 příprava smluvních podkladů (obtížnost 2), 3.2 zadávání do systémů (obtížnost 2), 3.5 podpisové kolečko (obtížnost 2). Časová dotace na plán u činností 3.1 příprava smluvních podkladů 194 hodin, 3.2 zadávání do systémů 16 hodin 3.5 podpisové kolečko 8 hodin a náklady na plán jsou 3.1 příprava smluvních podkladů 389X CZK, 3.2 zadávání do systémů 315X CZK 3.5 podpisové kolečko 169X CZK.

IV. část je možno zjednodušit o činnost 4.2 dodatek (obtížnost 2) přesunout na podporu. Opět se tímto uspoří čas a tím i náklady, tudíž se zvýší efektivita. Časová dotace na plán u činnosti 4.2 dodatek 7 hodin a náklady na plán 147X CZK

Poslední část, která probíhá souběžně se všemi již zmíněnými, je označena I-V. a nese název administrativa. Zde lze přesunout dle respondentů činnost 5.2 reporting (obtížnost 2). Časová dotace na plán u činnosti 5.2 dodatek 9 hodin a náklady na plán 345X CZK.

U hodnot 1 (ty se vyskytují v průzkumu pouze u dílčích činností 1.1 a 1.3) a 2 (u všech ostatních označených činností) je možno přesunout vyřízení buď zcela, nebo částečně na podporu. Jelikož má podpora nižší náklady než obchodní zástupce o 50%, je díky plnému zastoupení obchodního zástupce, při této činnosti uvolněn nejen časový prostor pro plnění dalších pracovních činností vedoucích k uzavírání zakázek, ale i uspořeny náklady společnosti. U hodnoty číslo 2 lze jen velmi těžko posoudit míru spolupráce podpory s obchodním zástupcem, proto je v práci uvažována spolupráce z jedné poloviny, jak již bylo uvedeno dříve. Tyto kroky jsou v práci navrženy pro zlepšení efektivity procesu.

4.3.2 Poptávka – vyhodnocení účinnosti

Hned u první hlavní činnosti procesu je možná časová úspora u tří dílčích činností, jak vyplývá z dotazníkového šetření. V součtu je časová dotace na všechny tyto tři činnosti 77 hodin. Jedná se o počet hodin, které obchodní zástupce stráví vyřizováním této agendy a za předpokladu, že bude plnit stanovené cíle, tedy 220 nabídek za rok (plán). Tato hodnota je dána součtem činností 1.1, 1.2 a 1.4 z předchozí kapitoly vyhodnocení dotazníku. U dílčí činnosti obchodního procesu 1.2, která je v dotazníkovém šetření hodnocena obtížností 2, je však nutná asistence obchodního zástupce. Nelze celé vyřízení přesunout na obchodní podporu. V případě, že se obchodní zástupce podílí na činnosti, je jeho podíl hodnocen jako 50% spolupráce. Časova dotace dílčí činnosti 1.2 vyřízení musí být tedy pro účely správného výpočtu krácena o 50%. Po korekci u této hlavní činnosti je výslednou časovou dotací na celou činnost 53 hodin. Nyní lze tedy říci, že při přesunutí uvedených činností na obchodní podporu dojde u obchodního zástupce v této části procesu k roční časové úspoře 53 hodiny.

Další možná úspora u těchto tří dílčích činností je nákladová. U této veličiny je stejně tak nutné uvažovat s podílem práce obchodního zástupce na činnosti 1.2. Výsledný součet všech tří činností se zahrnutou pokrácenou hodnotou u činnosti 1.2 je tedy 106X CZK. Zde X představuje hodinovou mzdovou sazbu obchodního zástupce.

Do této činnosti nejsou počítány obchodní příležitosti, které mohou být odmítnuté již obchodní podporou, což může také dále spořit čas. Tato činnost je součástí činnosti 1.2. Při zjišťování informací je možné rozlišit, zda se jedná o veřejnou zakázku, stávající servisní portfolio, stávajícího zákazníka, standardní produkt, nestandardní produkt, produkt mimo výrobní program (nutno využít subdodavatele), složený projekt (součástí dodávky jsou produkty či práce mimo výrobní program společnosti nebo odborné činnosti nespádající do činností dle obchodního rejtríku společnosti OMEGA), nebo významný projekt. Významný projekt v původním procesu nazýván jako velký projekt, je nejasně popsán a hodnocen pouze z pohledu počtu jednotek. V novém modelu je pod novým názvem uveden hlavně z důvodu, že nemusí zahrnovat pouze určitý počet jednotek, ale i určitou hodnotu. Hodnota projektu který je již z pohledu jeho výše zajímavý, je stanovena na 5 miliónů Kč. Počet jednotek pak zachován na 5ks (OMEGA, 2019). K možnosti rozlišení příležitosti vhodné pro další zpracování poslouží krom výše uvedeného i identifikace příležitosti uvedený v tabulce 2. Dle tohoto modelu není nutné, aby se obchodní zástupce zabýval příležitostmi a určoval si priority pro zpracování, protože tuto práci za něj může vykonat opět podpora s výrazně nižšími náklady. Niže uvedená identifikace příležitosti lze využít i pro zrychlení posouzení případného stornování (odmítnutí) poptávky. V této tabulce se rychle hodnotitel orientuje a bez větších podrobností je schopen vyhodnotit, zda obchodní příležitost nechat obchodním zástupcem zpracovat, nebo se omluvit zákazníkovi za neúčast na výběrovém řízení či jiné formě další spolupráce.

Tabulka 2 Identifikace příležitosti

	VŘ	VP	PFL	STD	SPL	NPRDCT	CST	celkem
NE	0	1	0	1	0	0	1	3
ANO	1	0	1	0	1	1	0	4

Vysvětlivky: hodnocení 1/0, zpracovat < 4, nezpracovat > 4

Zdroj: vlastní výzkum (2019)

Tabulka pro identifikaci příležitosti vychází z popisu priorit původní směrnice obchodního oddělení. Pro identifikaci příležitosti slouží zkratky VŘ – takto je označována veřejná zakázka, VP – je označení pro významný projekt; PFL – označení pro stávající servisní portfolio (stávajícího zákazníka), STD - standardní řešení z produktového portfolio společnosti, SPL – nutný subdodavatel části díla, NPRDCT – není řešení z produktového portfolio, tedy nutno nakoupit a přeprodát celek, CST – stávající zákazník, významný zákazník (OMEGA, 2019). K těmto parametrům jsou přiřazeny hodnoty 1, 0 a ve sloupci celkem zhodnoceno na základě celkového součtu, zda se nabídkou zabývat, případně s jakou prioritou. Pokud je hodnota 7, je priorita zpracování nejvyšší. Naopak při celkové hodnotě 0 se jedná o poptávku s velmi malou pravděpodobností budoucího úspěchu a proto se dá vážně uvažovat o odmítnutí poptávky. Tímto jednoduchým způsobem je tedy usopřen čas i náklady, které jsou vynaloženy na původní hodnocení ze strany obchodního zástupce. Zároveň je tímto způsobem možno zvýšit efektivitu, kdy obchodní zástupce se věnuje již „očistěné“ poptávce. Tam je větší potenciál úspěchu, tedy uzavření smlouvy o dílo se zákazníkem. V případě vyřizování poptávky obchodní zástupce postupuje výběrem vyřizování zakázek od nejlépe hodnocené k té nejméně. Činnost je popsána v expertýze interní dokumentace jako neefektivní a proto je navržen tento nový model.

Po identifikaci příležitosti podporou je obchodní případ přidělen obchodnímu zástupci, který pracuje na jednotlivých projektech dle priorit vyplývajících z výše uvedené identifikace příležitosti. V expertize interních dat je opět uveden myšlenka zjednodušení u této činnosti. Možnou úpravou je vynechání oblastního obchodního manažera z procesu v části přidělování poptávky. Oblastní obchodní manažer, je v současném obchodním procesu v pozici člověka, který rozděluje poptávky na jednotlivé obchodní zástupce. Je mezičlánkem mezi asistentkou obchodního ředitele a obchodním zástupcem. Důvodem pro tento způsob nastavení procesu je historický fakt znalosti regionu a zákazníků oblastním manažerem. (OMEGA, 2019). Pokud bude obchodní podpora znát regiony obchodních zástupců, může vyhledat region v mapě a přidělit poptávku na základě regionálního rozdělení a identifikace příležitosti přímo obchodnímu zástupci do příslušného regionu. Doplnujícím kritériem pro přidělení poptávky může být zákazník. Zákazníci jsou evidováni na konkrétní obchodní zástupce. Pokud je tedy poptávka od konkrétního již evidovaného zákazníka (evidováno v systému CRM), ale je z jiného regionu, je primárně přiděleno regionálnímu obchodnímu zástupci. Podpora však konzultuje s oběma obchodními zástupci, zda má přidělit zakázku obchodnímu zástupci z jiného regionu, nebo majiteli zákazníka. V případě rozporu rozhoduje o přidělení nadřízený (OMEGA, 2019).

Pro tento účel je sestavena mapa regionů působení obchodních zástupců, která tvoří přílohu 2 této práce. Mapa vychází z expertízy interní dokumentace. Regiony jsou určeny na základě příslušnosti obchodního zástupce k určité pobočce v regionu, která je dána pracovní smlouvou. (OMEGA, 2019) Zároveň jsou ve směrnici obchodního oddělení vypsány okresy, ve kterých je povinnen obchodní zástupce působit a které náleží k určité pobočce. (OMEGA, 2019) V obrázku jsou pak tyto dvě skutečnosti propojeny a pro přehlednost graficky znázorněny a barevně odlišeny. Mapa je v editovatelném formátu, lze tedy flexibilně měnit či doplňovat nejen jména obchodních zástupců a obchodní podpory, ale i rozdělení regionů (například změna majitele okresu).

Následně obchodní zástupce domluví nejpozději do 24 hodin osobní schůzku s potenciálním zákazníkem, kterou využije pro odhad koupěschopnosti (náklonnost zákazníka k produktům či službám společnosti) To lze realizovat za ideálních podmínek, tedy pokud obchodní zástupce nečerpá dovolenou či nemocenskou. V případech dovolené či nemocenské platí kontaktování zákazníka do 24 hodin ihned po návratu do zaměstnání (OMEGA, 2019). Na základě expertízy interní dokumentace, je zjištěno, že tato dílčí činnost, která je popsána v

obchodní směrnici, nevyžaduje zásadní znalosti a dovednosti (OMEGA, 2019). Proto je možno využít služeb podpory, kdy podpora ihned po obdržení a identifikaci poptávky „navolává“ schůzky se zákazníkem a zadává do sdíleného kalendáře k jednotlivým obchodním zástupcům. V tomto případě je nutné, aby obchodní zástupce sdílel kalendář s podporou a důsledně evidoval své aktivity i případné absence. Je nutné pamatovat i na případy, kdy obchodní zástupce má již jinou aktivitu, či důležitější práci, kterou z nějakých důvodů neuvedl ve sdíleném kalendáři. Pro tento případ informuje podpora při domlouvání schůzky s poptávajícím o možnosti případné změny, o které poptávajícího, pokud tato situace nastane, informuje již obchodní zástupce a domlouvá náhradní termín (OMEGA, 2019). Tímto způsobem je možné zvýšit efektivitu v oblasti procesu jednání se zákazníkem a zároveň spořit náklady za domlouvání jednání. V tomto případě se jedná o činnost 1.3, respektive její část. Tato činnost sice byla respondenty hodnocena 3. stupněm obtížnosti (tedy jako nezastupitelná), alespoň její část nahradit obchodní podporou lze. Úspory v časové dotaci na plán a nákladů na plán v tomto případě nezohledňuje, protože se jedná o minoritní podíl na dílčí činnosti 1.3 jednání. Zmíněna je v práci jako příklad dalších možných zlepšení. Ke konkrétnímu výsledku v oblasti času a nákladů je možné se dopracovat stejným metodickým postupem, jako u dílčích činností.

4.3.3 Nabídka – vyhodnocení účinnosti

Druhou část je vhodné zjednodušit pouze na tvorbu nabídky a tvorbu smlouvy přesunout až do části následující, kdy zákazník informuje o udělení projektu nebo záměru spolupráce. Příprava smluvních podkladů je časově poměrně náročný proces (z dotazníkového šetření vyplývá, že 1,8 hodiny na jednu zakázku) a proto není ideální věnovat této aktivitě čas, když není jasné, že zakázka bude získána. Tato skutečnost musí ovšem být dobře zohledněna a ošetřena již ve fázi nabídky. Výjimkou mohou být některé z projektů (veřejné zakázky, velké projekty apod.), kde poptávající požaduje již dopředu v nabídkové fázi odsouhlasené smluvní či servisní podmínky. V těchto případech se postupuje nestandardně a řeší se individuálně (OMEGA, 2019). Důvodem navrhované změny je, že většina nabídek je řešena standardním způsobem (je ve standardním formátu) a není tedy nutné komplikovat proces minoritními projekty se smlouvami v cizím formátu (zákaznickém formátu). Ve standardním formátu smlouvy o dílo se jedná o 77% smluv, které jsou v průměru za sledované období uzavřeny. Tato hodnota je vyzorována z interních dat společnosti za rok 2018 a rok 2019 do října 2019 včetně. Zdrojem těchto dat je evidence odměn pro obchodní zástupce za podepsané zakázky ve sledovaném období (OMEGA, 2019). Tato interní databáze je vhodná jako zdroj informací z důvodu závislosti odměn na formátu smlouvy, ve kterém je smlouva o dílo se zákazníkem uzavřena. K získání informace o výslednému podílu jsou sečteny všechny podepsané kontrakty v uvedeném období. Tento součet charakterizuje 100% smluv. Následně jsou vyjádřeny počty smluv ve standardním formátu a nestandardním formátu v % a z tohoto určen výsledný poměr. Po odečtení podílu smluv uzavřených ve standardním formátu od 100%, je zjištěn podíl zbývajících 23%, který náleží právě smlouvám v nestandardním (zákaznickém formátu). Časová dotace na plán u této činnosti 3.1 příprava smluvních podkladů, je 194 hodin a náklady na plán jsou 389X CZK. Činnost je ohodnocena respondenty obtížností 2. Výsledná časová dotace je po zkrácení o 50%, 97 hodin a náklady jsou 194X CZK. Z interní databáze schvalování smluvních podkladů vyplývá, že s každou 4. nabídkou jsou předkládány i smluvní podklady. Databáze je vhodným zdrojem pro sběr těchto informací, protože přes ni musí jít veškeré smluvní dokumenty, které jsou předkládány zákazníkovi. Z databáze jsou filtrovány veškeré vydané nabídky a nabídky, u kterých byla předložena smlouva o dílo. Podíl těchto dvou veličin, je výsledný počet nabídek se smlouvou. Pokud je uvažován plán obchodního zástupce 220 nabídek, jedná se celkem o 55 smluvních podkladů. Pro zjednodušení je uvažováno, že se jedná o 25% všech nabídek. U výše uvedených

hodnot k jednotlivým činnostem, je tedy možné uvažovat pouze s jejich čtvrtinou. Časová dotace je 24 hodin a náklady na plán 49X Kč. Pokud se činnost přesune na obchodní podporu a do část zasmluvnění, nabídková činnost může být o tyto hodnoty efektivnější.

V části nabídky vstupuje do procesu i oddělení technické podpory. Technická podpora (technické oddělení) je schopna navrhnout technické řešení. Řešení je navrženo krom technického i s ohledem na ekonomickou vhodnost. Ekonomickou vhodnost a tedy výběr produktu si primárně řídí obchodní zástupce. Z expertizy kalkulačního systému je možné zjistit cenové hladiny jednotlivých produktů. Z technické dokumentace na stránkách továren pak doporučení jejich užití v segmentech dle účelu budovy. (OMEGA, 2019) Pro tento účel je navržena jednoduchý nástroj v podobě tabulky 3, které je vyobrazena níže.

Tabulka 3 Produktová strategie

Product	Price	Residential	Commerecial	Hotel
Goal	lowest	Y	N	N
Lock	low	Y	Y	Y
Lock - variant	med -high	Y	Y	Y
Find	medium	Y	Y	N
House	medium	Y	N	N
Steam	high	Y	Y	Y
New	med -high	Y	Y	Y

Y = vhodný, N = nevhodný

Zdroj: Vlastní (2019)

V produktové strategii jsou uvedeny názvy produktů. Z důvodů zachování anonymity společnosti, nejsou tyto názvy skutečné. Je však reálná jejich cenová hladina od nejlevnějšího po nejdražší a segmentace dle typu užití. V produktové strategii se snadno zorientuje i oddělení technické podpory a lépe tak navrhne řešení ekonomicky i technicky vhodného produktu. Je tedy nutné, aby s touto tabulkou pracovalo i oddělení technické podpory, mělo ji k dispozici a ideálně ji implementovalo do procesu svého oddělení. Produktová strategie je v tomto formátu krom své jednoduchosti i flexibilní a produkty lze snadno zaměnit, doplnit či nahradit novými. Flexibilita je v tomto případě namístě, jelikož ke změnám dochází poměrně často. Tato činnost spadá pod dílčí činnost 2.2 konfigurace, její časový dopad není v práci zohledněn. Nástroj je navržen pro zjednodušení a rychlou orientaci, kvůli volbě správné produktové strategie pro nabídky. Časový dopad této činnosti je minimální, jak vyplývá z rozhovorů s obchodními zástupci i pracovníky technické podpory.

V původním modelu procesu je schvalování slev na jednotlivých úrovních oblastního obchodního manažera, obchodního ředitele, případně finančního či generálního ředitele časově neomezeno (OMEGA, 2019). V modelu nového procesu je vrámci inovace opět možnost časově limit pro schválení slevy omezit. Jelikož schvalování probíhá v kalkulačním softwaru, je možnost nastavit časový limit a v případě nereakce dotyčného (nemoc, dovolená, pracovní cesta, apod.), lze dotyčného schvalovatele vynechat a automaticky postoupit schválení na nadřízeného pracovníka. Každá úroveň může mít na schválení nebo požadavek na doplnění informací o projektu 24 hodin. Informace o projektu jsou v předem stanoveném formátu uvedeny u žádosti o slevu. V případě výše uvedených situací (nemoc, dovolená,

pracovní cesta) je každý schvalovatel povinen zajistit si zástup pokud je to možné, nebo informovat nadřízeného, aby reagoval ve stanoveném čase na žádosti po dobu nepřítomnosti.

Další inovací, kterou lze navrhnout je schalování nestandardních platebních podmínek v kalkulačním programu, který toto svým nastavením umožňuje. Což vplynulo z expertizy kalkulačního programu. V současném modelu není této funkce využíváno (OMEGA, 2019). Detail této činnosti může být shodný se schvalováním slevy, jelikož se jedná o velmi podobnou strukturu v této části procesu.

V této části procesu jsou od respondentů označeny dvě činnosti, které je možno postoupit. V tomto případě činnost 2.1 na obchodní podporou a dílčí činnost 2.5 na technickou podporu. Obě dvě tyto činnosti jsou ohodnoceny obtížností 2. Opět je tedy u výpočtu nutné krátit výsledný čas a náklady o 50%. Pro činnost 2.1 podklady (subdodávky, reference apod.), kde je časová dotace po krácení 46 hodin, a pro 2.5 presales s časovou dotací 59 hodin. Náklady na plán jsou pro 2.1 podklady 92X Kč a pro 2.5 presales 117X Kč. Celková časová dotace u této hlavní činnosti je 105 hodiny a náklady na plán jsou 209X Kč.

4.3.4 Zasmluvnění – vyhodnocení účinnosti

Třetí částí obchodního procesu je zasmluvnění, uzavření smlouvy o dílo. Také u této části a činností jsou vyhodnocena data z dotazníkového šetření. Při zasmluňování zakázky lze využít obchodní podpory z pohledu časové úspory více než v jiných. Je to část procesu, která se výrazně nemění, tato práce je stejná a opakující se. U činností podklady, příprava smlouvy, zadávání dat do sytsému lze využít obchodní podporu. Podklady pro tyto činnosti jsou umístěny na intranetu obchodního oddělení a tedy pro podporu snadno dosažitelné bez součinnosti obchodního zástupce. Ostatní informace důležité pro přípravu podkladů, smlouvy o dílo i zadávání dat o zakázce do systému lze čerpat z finální nabídky (OMEGA, 2019). Při delegování těchto činností tedy dojde opět k časové i nákladové úspoře a čas obchodního zástupce lze využít pro zvýšení efektivity. Naopak u činností interního a externího jednání, není možné obchodního zástupce jednoduše nahradit, a tedy tyto činnosti zůstávají v jeho kompetenci. Jak již bylo vysledováno dříve, u společnosti OMEGA je průměr na jednu smlouvu 1,8 prodaných zařízení. Tento průměr je vypočten z interních dat společnosti, kdy je uvažován průměr z počtu jednotek v uzavřených smlouvách z roku 2018 a roku 2019 do října 2019 včetně. Aby obchodní zástupce splnil plán, musí tedy dle výše uvedeného uzavřít cca 22 smluv. Cílová požadovaná úspěšnost obchodních zástupců je 10%. Z tohoto vyplývá, že úspěšný obchodní zástupce, který má splnit roční stanovený plán v počtu zasmluvněných jednotek, musí vytvořit a zákazníkovi odprezentovat na jednání minimálně 440 nabídek. Celková časová dotace na plán u této činnosti 3.1 příprava smluvních podkladů, je 24 hodin a náklady na plán jsou 49X CZK. Hodnoty byly vypočteny již v předchozí kapitole, ve které je popisována činnost, ze které je navržen přesun této části obchodního procesu. U zbývajících dvou činností respondenty shodně označených s obtížností 2 je po krácení o 50% časová dotace na 3.2 zadávání do systémů 157,5 hodiny a pro 3.5 podpisové kolečko 86 hodin a náklady na plán jsou 3.2 zadávání do systémů 315,5 X CZK a pro 3.5 podpisové kolečko 172,5X CZK. Dílčí činnosti 3.2 zadávání do systémů a 3.5 podpisové kolečko, jsou řešeny vždy až v případě popisu smlouvy se zákazníkem na rozdíl od dílčí činnosti 3.1 přípravy smluvních podkladů. Proto musí být nastaveny na požadovaný počet smluv při plnění plánu. Již dříve bylo vyhodnoceno, že pro splnění plánu je nutné uzavřít nejméně 22 smluv. Jedná se o 10% plánu nabídek, na které jsou vypočteny výše uvedené hodnoty. Výsledné hodnoty po tomto krácení jsou pro 3.2 zadávání do systémů 8 hodiny a pro 3.5 podpisové kolečko 4 hodin a náklady na plán jsou 3.2 zadávání do systémů 16X CZK a pro 3.5 podpisové kolečko 4 CZK. Celková časová dotace u této hlavní činnosti je 36 hodiny a náklady na plán jsou 73X CZK.

4.3.5 Realizace – vyhodnocení účinnosti

Poslední částí procesu je realizace zakázky. V této části do procesu vstupuje oddělení instalací a obchodní zástupce se věnuje zakázce pouze okrajově. Obchodní zástupce může být do procesu v této části zatažen při nutnosti jednání se zákazníkem jen v některých případech. Těmito případy jsou jednání o změnách či úpravách, jednání o dodatcích nebo při potřebě interního vyjasnění probíhající realizace. Také v této části procesu lze využít obchodní podpory pro jednu z dílčích činností. Konkrétně se jedná o dílčí činnost 4.2 příprava podkladů k dodatku a tvorby dodatku ke smlouvě. Tato činnost je velmi podobná činnosti tvorby smlouvy o dílo, o které se práce zmiňuje již dříve. U ostatních činností, kdy je nutné interně či externě jednat, je obchodní zástupce kompetentní osobou pro vyřízení. Tato činnost opět souvisí pouze se zasmluvněním a proto je uvažováno s opakováním pouze v rozduhu předpokladu zasmluvněných zakázek. Časová dotace na plán u dílčí činnosti 4.2 dodatek je 7 hodin a náklady na plán jsou 15X CZK. Dílčí činnost je respondenty ohodnocena obtížností 2 a vztahuje se pouze k již uzavřeným smlouvám. Z tohoto důvodu je zde postupováno stejným způsobem jako u předchozích činností. Dílčí výsledek je tedy 50% časové dotace na plán a nákladů na plán. Časová dotace na plán u činnosti 4.2 dodatek 4 hodin a náklady na plán 7X CZK. Výsledná hodnota je pro tuto hlavní činnost je stejná, protože obsahuje pouze jednu dílčí činnost označovanou s možností úspory.

4.3.6 Administrativa – vyhodnocení účinnosti

Jak již bylo zmíněno výše, některé z činností přesahují rámec hlavních částí procesu, ve kterém jsou v původní modelu zařazeny. Nezákladě expertízy směrnice obchodního oddělení je nevrženo možné řešení, začlenit do obchodní procesu novou část, která souběžně probíhá s ostatními částmi procesu (OMEGA, 2019). Tyto dílčí činnosti jsou pak seskupeny ze všech hlavních činností pod tuto novou hlavní skupinu činností. Jelikož se jedná o vesměs o administrativní práci, je tato část nazvána jednoduše, administrativa. V této části obchodního procesu je také možno využít obchodní podpory. Zejména pro doplňování informací o projektech, archivaci podkladů, aktualizaci dat, přípravy podkladů pro reporting, urgenci a hlídání plateb od zákazníků. Veškeré zmíněné činnosti, spadají pod dílčí činnost 5.2, která je hodnocena respondenty s obtížností 2, lze pak přesunout do této části. Jelikož může podpora tuto dílčí činnost zastoupit z 50% je nutné ji o tuto hodnotu krátit. Pak tedy časová dotace na plán u činnosti 5.2 dodatek 5 hodin a náklady na plán 9X Kč.

4.4 Nový obchodní proces

V modelu nového obchodního procesu je kladen důraz na efektivitu. Efektivitou se v této práci rozumí snížení nákladů na zaměstnance v oddělení, zrychlení dílčích procesů, denních činností a procesů vedoucích k uzavírání smluv o dílo (zakázek). Pokud se některé z činností přesouvají na podporu, nebo zrychlují, zbývá více prostoru pro obchodní zástupce na činnosti na, které by se měli sami zaměřit. Dále se obchodní proces zaměřuje na zjednodušení, zestručnění, tak aby byl snáze pochopitelný. V procesu je u každé části odkaz na příslušný článek ve směrnici, ve které je detailně popsáno řešení konkrétní situace (může jít i o další dílčí činnosti a události). Tímto způsobem je usnadněna práce s potřebnými dokumenty (hledání, úprava) a také je usnadněno vyhledávání vhodných zdrojů informací důležitých pro výkon práce uvnitř společnosti i mimo ni (lidé, intranet apod.). Toto je důležité nejen pro stávající zaměstnance, ale hlavně pro ty nově nastupující, kteří potřebují informace čerpat rychleji a snáze, aby se dostali do procesu co nejdříve a co nejdříve přinášeli společnosti zisk. Zjednodušení procesu na základní činnosti je důležité, aby se obchodní zástupci zaměřili na

hlavní důvod jejich práce pro společnost a tedy uzavírání smluv, respektive prodej produktů. Nový proces je nutné nastavit flexibilně, tak aby mohl být kdykoli doplněn či upraven v návaznosti na potřebné změny. Změny jsou běžnou součástí fungování obchodního oddělení, protože je nutné reflektovat na požadavky trhu, změny legislativy, produktů a systémů. Jetedy nutné zpracovat grafické znázornění nového procesu obchodního oddělení, který vychází z předchozích výsledků uvedených v této práci. V předchozích kapitolách jsou na základě dotazníkového šetření, expertizy interní dokumentace a dalších metod uvedeny návrhy na možné změny a v této části jsou impementovány přímo do modelu procesu.

Model nového obchodního procesu je rozdělen na čtyři hlavní části, které jsou upraveny a zestručněny. Jedná se o části příležitost, nabídka, smlouva a realizace. Pro vysvětlení i pochopení celého procesu tyto čtyři části úplně postačí a podrobný rozbor je součástí směrnice, pro jejíž úpravu slouží tato práce jako podklad. Pod částí příležitost jsou uvedeny činnosti, které skutečně obchodní zástupci dělají, jak vyplývá ze směrnice obchodního procesu. Doplněna je nová část, která probíhá paralelně se všemi hlavními. Jedná se o část s názvem administrativa. Většina činností nově zahrnuté do této části je v původním procesu v části nabídka a tvorba smlouvy. Jedním z důvodů k tomuto kroku je fakt, že činnosti zahrnuté v části administrativa, nespádají pouze do jedné z hlavních částí, ale objevují se ve všech. Dalším důvodem pro oddělení těchto činností je možnost delegování velké části z nich na méně nákladnou podporu. V modelu nového procesu jsou činnosti, které jsou nově úkolem obchodní podpory označeny a barevně odlišeny (oranžová = činnost plně zastupitelná, zelená = činnost částečně zastupitelná). Oddělení umožní snadnou identifikaci a usnadní obchodním zástupcům rozhodování, které činnosti lze delegovat a které nikoli.

4.4.1 Časová a nákladová úspora v obchodním procesu

V práci jsou již dříve vypočteny u dílčích činností obchodního procesu časové dotace na splnění plánu a náklady na splnění plánu. V této části práce jsou dílčí činnosti obchodního procesu sumarizovány. Účelem sloučení je potřeba zjistit hodnotu celkových časových dotací a nákladů na plán. Plánem se rozumí roční plán obchodního zástupce. Časová dotace i náklady vzniknou u těchto dílčích činností za předpokladu splnění plánu obchodním zástupcem. Jsou zde také vypočteny náklady na obchodní podporu, která uvedené dílčí činnosti zastoupí a nahradí tak při dílčích činnostech obchodní zástupce. Na závěr je zhodnocena úspora času a nákladů v porovnání s původním procesem. Srovnání je uvedeno v %.

V první části procesu nazvané poptávka je celková úspora časové dotace 53 hodin a nákladů 106X CZK. V druhé části procesu nazvané nabídka je celková úspora časové dotace 105 hodin a nákladů 209X CZK. Ve třetí části s názvem zasmluvnění, je celková úspora časové dotace 36 hodin a nákladů 76X CZK. Ve čtvrté části nazvané realizace je celková úspora časové dotace 4 hodin a nákladů 7X CZK. V poslední souběžné části administrativa je celková úspora časové dotace 5 hodin a nákladů 9X CZK.

Výsledným součtem hodnot u všech možných dílčích činností obchodního procesu, je dána celková úspora časové dotace. To vše za předpokladu plnění plánu a na jednoho obchodníka. Případně lze uvést úspora časové dotace za rok na jednoho obchodního zástupce, plán je totiž roční. Tato hodnota je v případě časové dotace 202 hodin. V případě celkových nákladů je to 405X CZK.

Z vyhodnocení dotazníku vyplývá, že časová dotace v novém procesu na činnost označovanou jako nabídka, je 400 hodin ročně. Lze tedy konstatovat, že pokud bude veškerá časová úspora investována do této činnosti obchodního zástupce, jeho aktivita se zvýší o zhruba 50%. Pokud dále uvažujeme o vlivu na hlavní činnost obchodního zástupce a tedy

uzavírání zakázek, 50% znamená z 220 nabídek (plán obchodníka) 110 nových nabídek. Plánovaná efektivita obchodních zástupců je 10% a v jedné smlouvě jsou zhruba 2 jednotky. Tímto způsobem lze vydedukovat, že možný přínos v oblasti uzavřených zakázek je 11 smluv se zhruba 22 zařízeními.

Celková časová dotace na všechny činnosti obchodního procesu (pracovní náplň) jednoho obchodního zástupce je 963 hodin. Za předpokladu plnění plánu. Celkové náklady na všechny činnosti obchodního procesu (pracovní náplň) jednoho obchodního zástupce je 1925X CZK. Za předpokladu plnění plánu. Tyto hodnoty jsou uvedeny v tabulce, která je přílohou 2.

Pokud tedy vyjádříme úsporu času a nákladů v procentech, lze napsat, že v navrhovaném modelu obchodního procesu dojde k úspoře v oblasti nákladů i času 21%. Pokud budeme uvažovat, že náklady na obchodní podporu jsou o 50% nižší než na obchodního zástupce, bude nákladová úspora 10,5%.

Přesunutá práce na obchodní podporu znamená úsporu 202 hodin práce (stejně jako časová dotace pro výsledné hodiny všech nahrazených činností) a náklady jsou dle mzdové tabulky poloviční, tedy 202,5X CZK. Podpora je z důvodů snadné nahraditelnosti a možnosti operativně řešit počet jejich členů, zaměstnána na dohodu o pracovní činnosti. Výhodou zaměstnaneckého poměru dohody o pracovní činnosti je, její neomezen na počet odpracovaných hodin na rozdíl od dohody o provedení práce. Nevýhodou je, že ne všichni vyhledávají tento způsob zaměstnání. Pokud výsledek podělíme počtem měsíců, zjistíme, že se jedná o zhruba 16 hodin měsíčně. V případě zavedení této inovace, je nutné přijmou zaměstnance na dohodu o pracovní činnosti, který bude ochoten vykonávat danou práci v rozsahu 16 hodin měsíčně. Na 16 obchodních zástupců se pak jedná o 256 hodin měsíčně. Což je více než 13 hodin týdně. S ohledem na pracovní dobu společnosti OMEGA, která je zkrácena na 7,5 hodiny se jedná spíše o práci 2 lidí na hlavní pracovní poměr nebo více lidí dle jejich časových možností na dohodu o pracovní činnosti. Rozložení případných nových členů obchodní podpory je na zvážení manažera, kdy by mělo být uvažováno s rovnoměrným geografickým rozložením podpory (například Praha, Brno) tak aby byla zajištěna lepší dostupnost regionálním obchodním zástupcům.

V následujícím obrázku CZ MODEL OZ_V01 (Obrázek 4) je již uveden nový navrhovaný model. Nový model rozdělení regionů je doplněn o regionální členy obchodní podpory. Krom efektivitu je toto rozdělení dobré i pro flexibilitu a jednoduhost obchodního procesu, protože je možné snadno a rychle identifikovat potřebu obchodní podpory v regionu, zajistit její výměnu nebo náhradu a zároveň zajistit proškolení pracovní náplně od některého z obchodních zástupců či kolegů z obchodní podpory z jiného regionu.

5 Závěr

Úvod praktické části práce, se věnuje podrobnějšímu popisu společnosti OMEGA a jejího prostředí. V této kapitole jsou uvedeny informace a data důležitá pro další výzkum práce. Jedná se o organizační strukturu společnosti, výpočet průměrné hodinové mzdové sazby jednotlivých členů obchodního týmu, pracovní doba obchodních zástupců a pracovní činnost obchodních zástupců. Aby bylo možné zmapovat poslední zmíněnou činnost, Pracovní činnost obchodních zástupců, po kvantitativní i kvalitativní stránce, je sestaven dotazník, který je dále distribuován na členy obchodního týmu. V dotazníku jsou shrnuty pracovní činnosti obchodních zástupců, tak jak jsou uvedeny ve stávající směrnici obchodního oddělení. Na závěr je doplněn roční plán v podobě požadavku na uzavřené smlouvy.

Kapitola následující se zaměřuje podrobný rozbor stávajícího obchodního procesu, který je součástí vnitropodnikové obchodní směrnice. V této kapitole jsou detailněji popsány jednotlivé hlavní a dílčí části obchodního procesu a představeny nástroje, které slouží pro podporu těchto činností a obchodních zástupců. V každé kapitole je navržena možnost inovace, doplnění nebo úpravy na základě expertizy, komparace zkomané dokumentace a výsledků z dotazníkového šetření.

V další kapitole jsou vyhodnocena data získaná od respondentů z dotazníkového šetření. Data jsou přiřazena k jednotlivým částem obchodního procesu. Jsou navrženy již konkrétní změny a úpravy stávajících dílčích i hlavních činností a nástrojů obchodního procesu. Data jsou vyhodnocena s ohledem na úsporu času a nákladů.

V závěru práce jsou vyhodnoceny celkové výsledky časových a nákladových možností v procesu. Je uvedena možná úspora času, který je možno využít za účelem zvýšení efektivity při plnění jiných pracovních činností obchodních zástupců. Je zde uvedena efektivita v oblasti úspor nákladů v případě aplikace změn.

Při výpočtech a porovnání v praktické části práce a bylo komparací zjištěno, že mzda obchodní podpory je zhruba 50% základní mzdy obchodního zástupce. Dále byla spočítána průměrná pracovní doba zaměstnanců na 142,5 hodiny měsíčně. Pro potřeby práce byl z interních dat vypočten i průměr prodaných zařízení v jedné smlouvě. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že celkem 8 činností z obchodního procesu je možné částečně (z 50%) nahradit prací obchodní podpory. U dvou činností je možné plné zastoupení. Z dalších výzkumů vyplynulo, že 77% všech podepsaných smluv je ve standardním formátu společnosti. Na základě kontroly kvality procesu bylo zjištěno, že je z důvodů zjednodušení a zvýšení flexibility vhodné upravit některé nástroje procesu. Konkrétně se jedná o schvalovací formuláře, kde může při sjednocení 3 podobných schvalovacích formulářů dojít až na 50% časovou úporu a snížení chybovosti. Pro rychlou orientaci u některých dílčích činností procesu je možné využít nové nástroje jako je identifikace, příležitosti, mapa regionů, produktová strategie a grafická podoba obchodního procesu. Na základě výzkumu této práce lze konstatovat, že ve stávajícím obchodním procesu existují činnosti a části, které mohou být řešeny s větší efektivitou a jednodušeji. Efektivitou je zde myšlena zejména časová a finanční úspora. Při aplikaci navrhovaných změn je finanční úspora na jednoho obchodního zástupce 405X CZK ročně. Úspora časová je 202 hodin. To vše za předpokladu, že plní stanovený plán. Výzkum dále ukázal, že při dodržování současné pracovní doby společnosti je nutné na vyřízení činností, které mohou být zcela nebo z části delegovány na obchodní podporu, je nutné přijmout minimálně 2 nové zaměstnance. Tito zaměstnanci nemusí nutně pracovat na hlavní pracovní poměr. Z výsledků výzkumu však vychází, že jejich denní pracovní doba bude stejnou pracovní dobou, jako mají zaměstnanci společnosti zaměstnaní na hlavní pracovní poměr.

V případě porovnání stávajícího a nově navrhovaného obchodního procesu dochází k časové a nákladové úspoře na jednoho obchodního zástupce a plán 21%. Toto je hodnota, o kterou je možné zvýšit efektivitu oproti stávajícímu obchodnímu procesu. Čas, který je uspořen je možné využít k dalším aktivitám, ze strany managementu a je na rozhodnutí nadřízených pracovníků jak s ním naloží a které činnosti z obchodního procesu přikládají větší důležitost. Pokud je tento čas například investován do konkrétní hlavní činnosti obchodního procesu, nabídka, znamená to 110 nových nabídek, které mohou vést k uzavření 11 zakázek se zhruba 22 zařízeními. V případě tohoto rozhodnutí je možné navýšit plán obchodních zástupců o tuto hodnotu.

Dále bylo zmíněno několik nástrojů pro zvýšení kvality procesu. Při porovnání s původní směrnicí obchodního oddělení, ve které je obsažen i obchodní proces a původního obchodního procesu v grafické podobě, je doporučeno se zaměřit na změny. Doporučení této práce tedy směřuje k sjednocení této vnitropodnikové dokumentace. Vytvoření grafické podoby obchodního procesu, a aktualizace procesu ve směrnici. Dále je doporučeno pro větší flexibilitu a zjednodušení procesu doplnit proces o nástroje k identifikaci příležitosti, mapu regionů, produktovou strategii a sjednotit schvalovací formuláře.

Tento výzkum lze využít pro další detailnější studii, kdy stejné postupy a metody mohou být aplikovány na detailněji rozebrané činnosti obchodního procesu a z toho vypočtena možná efektivita (časová a nákladová úspora).

Literatura

Primární zdroje

ALLEN, David. *Mít vše hotovo: umění produktivity bez stresu*. Vydání druhé, přepracované. Přeložil David KRÁSENSKÝ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2016. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-000-2.

BERGIN, Tiffany. *An introduction to data analysis: quantitative, qualitative and mixed methods*. London: SAGE Publications, 2018. ISBN 978-1-4462-9514-4.

BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DLOUHÝ, Martin. *Simulace podnikových procesů*. 2., upr. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3449-8.

DUMAS, Marlon. *Fundamentals of business process management*. New York: Springer, 2018. ISBN 978-3-662-56508-7.

DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2771-1.

FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

DODGSON, Mark a David GANN. *Innovation: a very short introduction*. Second edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. Very short introductions, 227. ISBN 978-0-19-882504-3

GOULSTON, Mark. *Domluvit se dá s každým: techniky úspěšné komunikace*. Přeložil Barbora LATEČKOVÁ. Praha: Portál, 2018. ISBN 978-80-262-1399-4.

KLAFF, Oren. *Prodejte to!: inovativní metoda, jak přesvědčivě prezentovat a úspěšně uzavřít obchod*. Přeložil Štěpánka COLLINS. Praha: Dobrovský, 2018. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-505-7.

KOTTER, John P. *Vědomí naléhavosti: první a nejdůležitější krok realizace změny*. Praha: Management Press, 2009. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-193-5.

PATTERSON, Kerry. *Mistři ovlivňování, aneb, Umění změnit téměř vše*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-245-1.

PUNCH, Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. Vydání druhé. Přeložil Jan HENDL. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0980-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.

MOŠNA, František. *Základní statistické metody*. V Praze: Univerzita Karlova v Praze - Pedagogická fakulta, 2017. ISBN 978-80-7290-972-8.

NĚMEČEK, Petr a Robert ZICH. *Základy podnikového managementu*. Brno: NC Publishing, 2009. Trivia. ISBN 978-80-903858-7-0.

ZHÁNĚL, Jiří, Vladimír HELLEBRANDT a Martin SEBERA. *Metodologie výzkumné práce*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6696-0.

Přílohy

Příloha 1

Dotazník - obchodní činnosti 2019

Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Doba trvání (min.)	Náročnost (1-5)
I. Poptávka (průměr jedné akce)	evidence		
	vyřízení (doplnění, vyjasnění, odmítnutí apod.)		
	jednání se zákazníkem		
	přidělení		
	doprava		
II. Nabídka (průměr jedné akce)	podklady (subdodávky, reference apod.)		
	konfigurace (v kalkulačním sys. + úprava nab.)		
	cena, nestandardní podmínky apod.		
	jednání se zákazníkem		
	doprava		
	aktualizace		
I. - V. Administrativa (měsíčně)	forecasting (uzavírání zakázek, jednání apod.)		
	reporting (sběr dat)		
	porady (operativní, pravidelné měsíční)		
	školení (etika, řídič, prodejní, produktové aj.)		
IV. Zasmuvnění (průměr jedné akce)	příprava smluvních podkladů		
	zadávaní do systémů (aktualizace/kontrola)		
	interní projednávání (schvalování, PBCHL apod.)		
	jednání se zákazníkem		
	podpisové kolečko		
	doprava		
V. Realizace (průměr jedné akce)	jednání se zákazníkem		
	dodatky		
	interní komunikace		
	doprava		
Ostatní			

Náročnost: 1 - může řešit podpora; 2 - může řešit podpora za přispění OZ; 3 - může řešit OZ; 4 - OZ potřebuje podporu pro řešení; 5 - OZ potřebuje tým na řešení

Přílohy

Příloha 2

Hlavní činnost	Vedlejší činnosti	Doba trvání (měsíce)	Náročnost (1-5)	Doba trvání (hodiny)	Máda OZ (%)	Počet činností na plán	Náklady na plán	Čas na plán	Čas po korekci	řazení po korekci 50%
I. Poprava (průměr jedné akce)	I.1 evidence	6	1	0,1	2	220	14	2,2		
	I.2 vřizování (doplňování, vyřizování, odmitnutí a pod.)	13	2	0,2	2	220	95	48	24	48
	I.3 jednání se zákazníkem	13	3	0,2	2	220	95	48		
	I.4 přidělení	2	1	0,0	2	220	15	7		
	I.5 doprava	20	3	0,3	2	220	147	73	121	
Úspora na činnosti						154	77		53	108
II. Nakládka (průměr jedné akce)	II.1 podklady (subdodávky, reference apod.)	25	2	0,4	2	220	326	198	174	348
	II.2 konfigurace (v kalkulacním sys. + úprava nábi.)	20	3	0,3	2	220	133	92	48	92
	II.3 cena, nestandardní podmínky apod.	10	3	0,2	2	220	147	73		
	II.4 jednání se zákazníkem	35	3	0,6	2	220	437	128		
	II.5 přesava	32	2	0,5	2	220	285	117	59	110
	II.6 aktualizace	24	3	0,4	2	220	176	88		
	II.7 doprava	20	3	0,3	2	220	147	73	100	
Úspora na činnosti						418	209	109		208
Celkem hl. činnosti						1 217	605	304		1018
III. Zaregistrování (průměr jedné akce)	III.1 příprava smluvních podkladů	53	2	0,9	2	55	37	45	24	48
	III.2 zadávání do systému (aktualizace/kontrola)	43	2	0,7	2	22	32	16	8	18
	III.3 interní předložování (schvalování, PRČTL apod.)	52	3	0,9	2	77	38	19		
	III.4 jednání se zákazníkem	26	3	0,4	2	22	19	10		
	III.5 podpisové koledžo	23	2	0,4	2	22	17	8	4	8
Úspora na činnosti						146	73	36		79
Celkem hl. činnosti						217	105	72		128
IV. Realizace (průměr jedné akce)	IV.1 jednání se zákazníkem	14	3	0,6	2	77	25	12		
	IV.2 dodatky	20	2	0,3	2	22	15	7	4	7
	IV.3 interní komunikace	55	3	0,9	2	22	40	20		
	IV.4 doprava	20	3	0,3	2	22	15	7		
Úspora na činnosti						15	7	4		7
Celkem hl. činnosti						96	47	20		80
I. V. Administrativa (měsíčně)	5.1 forecasting (uravování zakázek, jednání s pod.)	77	3	0,4	2	17	9	4		
	5.2 reporting (šiber dat)	47	2	0,8	2	12	19	9	5	9
	5.3 prarady (operativní, pravidelné měsíční)	360	3	2,7	2	12	94	32		
	5.4 školení (teka, nábi, prodejní, produktové špi.)	31	3	0,5	2	12	12	6		
	Úspora na činnosti						19	9	5	
Celkem hl. činnosti						1405	464	207		464
Úspora na plánu						731	378	202		415
Celkem plán						3851	1925			

Náročnost: 1 - může řešit; podpora; 2 - může řešit; podpora za přítomnosti OZ; 3 - může řešit OZ; 4 - OZ potřebuje podporu pro řešení; 5 - OZ potřebuje tým a čas na řešení