

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem mé diplomové práce je najít způsob, jak zvýšit efektivnost českých prodejních míst společnosti Spedos. Nejprve si vymezím rámec aktuálních projektových příležitostí firmy Spedos a definuji ideu a hypotézu projektového řešení. Následně provedu rešerši literárních pramenů týkajících se prodeje, prodejních míst a jejich efektivnosti. Dále budu analyzovat efektivnost vybraných prodejních míst společnosti Spedos a zpracuji syntézu poznatků vyplývajících z této analýzy. Na základě diagnózy projektu vypracuji projekt na zvýšení efektivnosti prodejních míst, a to implementací modelu „home office“ ve firmě Spedos. V závěru diplomové práce zhodnotím realizovatelnost a efektivnost daného projektového řešení a navrhnu doporučení pro firmu Spedos.

Abstrakt ve světovém jazyce

The goal of my Master thesis is to find the way how to increase the effectiveness of Spedos branches in Czech market. First of all I will allocate the framework of the current project opportunities for Spedos company and I will define the idea and the hypothesis of project solution. With that I will study over sales, branches and their effectiveness. Next I will analyze the effectiveness of Spedos branches and will do the synthesis resulting from this analysis. On the basis of the project diagnosis I will work out a project for the Implementation of “home office” module in Czech branches of Spedos company. In the end of my Master thesis I will evaluate the feasibility and the effectiveness of my project solution and I will suggest the recommendations for company Spedos.

Touto cestou bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli při zpracování diplomové práce. Poděkování patří především vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Haně Krchové za její odborné vedení, cenné rady a připomínky a dále panu Ing. Václavovi Drdovi, který mi poskytl četné množství materiálů a informací důležitých pro vypracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	7
RÁMEC AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ	8
IDEA	9
HYPOTÉZA	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 REŠERŠE LITERÁRNÍCH PRAMENŮ TÝKAJÍCÍCH SE PRODEJE, PRODEJNÍCH MÍST A JEJICH EFEKTIVNOSTI.....	12
1.1 EFEKTIVNOST	12
1.2 OBECNÉ POJETÍ PRODEJE	14
1.3 SYSTÉM A STRATEGIE PRODEJE	15
1.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PRODEJNÍHO PERSONÁLU	16
1.5 FUNKCE PRODEJE	18
1.6 PRŮBĚH OSOBNÍHO PRODEJE.....	19
1.7 EFEKTIVNOST PRODEJE.....	21
1.8 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	26
II. ANALYTICKÁ ČÁST	27
2 PROFIL SPOLEČNOSTI SPEDOS.....	28
2.1 VZNIK A HISTORIE FIRMY	29
2.2 FILOZOFIE A VIZE FIRMY SPEDOS	32
2.3 VÝROBKOVÁ ORIENTACE	34
2.3.1 Vlastní výroba	34
2.3.2 Import.....	35
2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	36
2.5 PROCES PRODEJE	39
2.5.1 Segmenty zákazníků.....	40
2.5.2 Zjednodušený model oběhu dokladů ve firmě Spedos	42
2.6 PRODEJNÍ MÍST A JEJICH ANALÝZA	44
2.6.1 Analýza prodejní místa v Olomouci	47
2.6.2 Analýza prodejního místa v Jihlavě	48
2.6.3 Analýza prodejní místa v Brně.....	49
2.6.4 Analýza prodejního místa v Českých Budějovicích	50
2.6.5 Analýza prodejního místa v Pardubicích	51
2.6.6 Analýza prodejního místa v Plzni	52
2.6.7 Analýza prodejního místa v Děčíně	53
2.6.8 Analýza prodejního místa ve Velké Polomi.....	54

2.7	ANALÝZA EFEKTIVNOSTI PRODEJNÍCH MÍST	55
2.8	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	61
2.9	SYNTÉZA POZNATKŮ VYPLÝVAJÍCÍCH Z PŘEDCHOZÍCH ANALÝZ.....	63
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	64
3	IMPLEMENTACE MODELU „HOME OFFICE“ VE FIRMĚ SPEDOS ZA ÚČELEM ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ČESKÝCH PRODEJNÍCH MÍST	65
3.1	FORMULACE DIAGNÓZY JAKO VÝCHODISKA PRO PROJEKT	65
3.1.1	Odůvodnění projektu pomocí metody SPIN	65
3.2	NOSITELÉ OPRÁVNĚNÝCH ZÁJMŮ A JEJICH ANALÝZA	68
3.3	NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	71
3.4	SESTAVENÍ ČINNOSTÍ PROJEKTU	73
3.5	HIERARCHICKÁ STRUKTURA ČINNOSTÍ IMPLEMENTACE MODELU „HOME OFFICE“ VE FIRMĚ SPEDOS	76
3.6	PROJEKTOVÝ TÝM	77
3.7	STANOVENÍ DOBY TRVÁNÍ PROJEKTU	80
3.8	PŘEDPOKLÁDANÉ VÝDAJE NA IMPLEMENTACI PROJEKTU	82
3.9	VÝSLEDKY REALIZACE PROJEKTU	83
3.9.1	Stanovení doby trvání projektu pomocí metody PERT	83
3.9.2	Stanovení vytíženosti lidských zdrojů	83
3.9.3	Stanovení kritické cesty projektu.....	84
3.9.4	Stanovení cash flow pro implementaci projektu.....	84
3.9.5	Stanovení výsledků programu MS Project.....	85
3.9.6	Shrnutí výsledků realizace projektu.....	85
3.10	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	86
3.11	VERIFIKACE IMPLEMENTACE MODELU „HOME OFFICE“ VE FIRMĚ SPEDOS	87
3.12	EFEKTIVNOST IMPLEMENTACE MODELU „HOME OFFICE“ A DOPORUČENÍ PRO FIRMU SPEDOS	88
	ZÁVĚR.....	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Po roce 1989 v České Republice změnou politického a ekonomického systému došlo k vytvoření otevřeného tržního konkurenčního prostoru, který se stal nedílnou součástí globálního tržního a konkurenčního prostředí. V rámci této přeměny otevřela Česká republika své trhy zahraniční konkurenci a zároveň vstoupila se svými produkty na mezinárodní trhy. Později byl také příliv zahraničních konkurentů způsoben vstupem České republiky do Evropské Unie.

K tomu, aby firma si udržela svou pozici na trhu a byla i nadále konkurence schopná, musí zvládnout jak aktivity vnější (například obchodní činnost), tak vnitřní (například personální činnost). Mezi konkurenční výhody patří například zastoupení pro jednotlivé tržní segmenty, nízké náklady, nízká cena, výrazně odlišný výrobek, značka výrobku, strategie firmy apod. Důraz je také kladen na spokojenost zákazníků, kvalifikovanou pracovní sílu, kvalitu, krátké dodací lhůty, jméno firmy, širokou výrobkovou řadu a schopnosti a práci managementu.

Zajištění klíčového předpokladu růstu konkurenceschopnosti českých firem projevující se i v jejich schopnosti prosadit se se svou produkcí na náročných zahraničních trzích, především trzích zemí EU, předpokládá mimo jiné věnovat stálou pozornost výsledkům hospodaření, provádět hloubkové rozborů své činnosti. Důležitá je i tzv. zpětná vazba tj. z těchto analýz pak vyvozovat závěry a nápravná opatření.

I firma Spedos, aby si udržela své postavení na trhu a zůstala i nadále konkurence schopná, musí přizpůsobovat cenu představám zákazníků tj. snižovat cenu svých produktů. Je tudíž nucena snižovat své náklady a hledat úspory uvnitř firmy. Existuje několik možností, jak toho lze dosáhnout. Já jsem se v diplomové práci zaměřila na oblast prodeje resp. na činnost českých prodejních míst společnosti Spedos a vypracovala jsem projekt na přechod ze stávajícího systému fungování „kamenných“ poboček na model „home office“. Tento model považuji za nejúčinnější, díky němuž dojde ke zvýšení efektivnosti těchto prodejních míst a tím i celé firmy.

RÁMEC AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Firma Spedos vznikla v roce 1991 a patří mezi významné dodavatele automatických dveřních a vratových systémů v České republice. Na tomto trhu působí velké množství malých i větších konkurenčních firem. Na rozdíl však od firmy Spedos, která zajišťuje výrobu, prodej, montáž a servis širokého sortimentu dveřní a vratové techniky, většina těchto firem vratovou techniku nevyrábí, pouze ji montují a prodávají nebo nenabízí takový rozsah sortimentu jako firma Spedos. Proto lze tedy považovat za stávající konkurenci především ty firmy, které jsou výrobci vratové techniky nebo mají výhradní zastoupení silné zahraniční značky a zároveň se přibližují rozsahem nabízeného sortimentu a služeb firmě Spedos.

Firma Spedos působí z převážné části na trhu organizací, který se vyznačuje objemově velkými zakázkami, obchodují na něm stavební firmy, inženýrské firmy, projekční firmy, apod. Na trhu spotřebitelů, kde se realizují malé zakázky a prodej se uskutečňuje napřímo s konečným zákazníkem, se firma Spedos pohybuje jen nepatrně, a to garážovou technikou. Na trhu organizací hraje určitou roli reklama, větší sílu však mají kvalifikovaní obchodní zástupci, jakost produktů a služeb, jejich cena a renomé prodávající firmy.

Rámcem aktuálních projektových příležitostí firmy Spedos je široký. Existuje několik možností (projekt. příležitostí) jak docílit, aby si firma Spedos udržela svou pozici na trhu a byla i nadále konkurenceschopná. Například v oblasti výroby je možné hledat způsoby, jak vyrábět levněji (tj. používat levnější materiál ve výrobě, zkrátit výrobní proces apod.), a tím zlevnit celý produkt. Další oblastí je logistika. I zde lze najít úspory nákladů např. zkrácením doby obratu zásob, snížením celkové hodnoty zásob v Kč, v úzké spolupráci s dodavateli, apod. Snížení nákladů v těchto oblastech má přímý dopad na cenu výrobku. Další projektovou příležitostí pro firmu Spedos je oblast vývoje výrobků a jejich inovace, čímž lze získat jedinečný a kvalitní výrobek. V neposlední řadě je to oblast služeb (důkladná montáž a spolehlivý servis), což je také velmi účinná zbraň v boji s konkurencí a v získávání výhod nad ní.

Já jsem si zvolila pro diplomovou práci oblast prodeje, jelikož se domnívám, že i kvalitní výrobek se neprodává sám a je k tomu zapotřebí kvalifikovaný obchodní personál, který dokáže budovat a udržovat dobré vztahy mezi firmou a zákazníky, což je základem úspěšnosti celé firmy. Vypracovala jsem projekt na zefektivnění prodejních míst společnosti Spedos zavedením modelu „home office“.

IDEA

Zákazníci očekávají stále vyšší kvalitu výrobků a služeb spolu s individuálními úpravami podle jejich specifických přání. Stále méně vnímají odlišnosti alternativních produktů a jejich věrnost ke značce klesá. S rozvojem informačních systémů mají zákazníci možnost získat velké množství informací, které jim umožňují nakupovat zboží mnohem náročněji. Rovněž u nich roste citlivost na ceny a za své peníze chtějí stále větší užitnou hodnotu.

Ideou této diplomové práce je **zefektivnit a zoptimalizovat činnost prodejních míst a dosáhnout spokojenosti** na straně:

- a) **firmy** – navržený model postupně sníží náklady na prodejních místech a zvýší jejich výnosnost, a tím i ziskovost celé firmy.
- b) **obchodníků** – model bude v sobě obsahovat nový motivační systém, jenž bude stimulovat obchodníky k získávání zakázek s co nejvyšším profitem (obchodníkům se budou vyplácet tzv. provize z prodejů, výše těchto provizí se bude odvíjet od ziskovosti zakázek).
- c) **zákazníků** – aby obchodník získal nové zákazníky, či aby si udržel stávající zákazníky, bude muset poskytovat služby ve vynikající kvalitě. Jinými slovy bude muset o zákazníky pečovat, navštěvovat je, oslovovat je nabídkou “ušitou na tělo“, tj. nabízet služby a produkty, jež by naplňovaly očekávání a potřeby zákazníků.

HYPOTÉZA

Zefektivnit činnost prodejních míst lze jak úsporou nákladů, tak zvýšením prodeje. Kamenné pobočky představují fixní náklady (mzdy asistentek, nájemné a pojištění kanceláří, vybavení kanceláří apod.), které budou modelem „home office“ odbourány. Obchodníci budou vést své prodejní aktivity „z domu“. Firma Spedos jim dá k dispozici mobilní telefony, služební automobily a notebooky. Ovšem výdaje (za pohonné hmoty, hovorné apod.) si budou hradit samy ze svých provizí, což je bude nutit k úspornosti.

Zákazníci nebudou navštěvovat prodejní místa, ale naopak obchodníci budou aktivně vyhledávat potencionální zákazníky, zvyšovat vazbu stávajících zákazníků na firmu, budovat s nimi osobní vztahy. Převážná část administrativní práce bude přesunuta do centrály firmy. Obchodník bude trávit většinu pracovního času v „terénu“.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 REŠERŠE LITERÁRNÍCH PRAMENŮ TÝKAJÍCÍCH SE PRODEJE, PRODEJNÍCH MÍST A JEJICH EFEKTIVNOSTI

1.1 Efektivnost

Vyrábí-li podnik výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž výrobní faktory jsou v optimálním množství a v optimální proporcii, můžeme o něm prohlásit, že vyrábí efektivně. Efektivnost vyjadřuje poměr hodnoty výstupu k hodnotě vstupu:

$$\text{efektivnost} = \frac{\text{výstup (output)}}{\text{vstup (input)}} = \frac{\text{výrobky (služby)}}{\text{výrobní faktory}}$$

```

graph LR
    V[VSTUPY  
(výrobní faktory)] --> P[PODNIK  
(výroba)]
    P --> Y[VÝSTUPY  
(výrobky, služby)]
    Y -- efektivnost --> V
  
```

Obr. 1. Efektivnost podniku [Synek, 2000, str. 45]

Heyne ztotožňuje efektivnost s hospodárností. Podle něj jsou oba termíny prakticky synonyma. Označují účinnost, s jakou jsou používány prostředky k dosažení cílů. Dále zdůrazňuje, že jakákoli změna jakékoli subjektivní preference může v zásadě změnit efektivnost nějakého procesu. Efektivnost má tedy i subjektivní stránku, jde o relativní efektivnost: co je efektivní pro jeden subjekt nemusí být efektivní pro druhý subjekt. Z tohoto hlediska vystupují do popředí cíle, které jednotlivé subjekty mají. Efektivní je potom to, co přispívá ke splnění cíle. To se často označuje jako druhá stránka efektivnosti tzv. účelnost. Např. má-li podnik za bezprostřední cíl proniknout na další trhy, je pro něj efektivní získávání dalších trhů, i když nedosahuje maximalizace zisku.

[Heyne, 1991]

Kozler a Matějka naopak odlišují pojmy efektivnost a hospodárnost. Efektivnost podle nich znamená vyrobit co největší množství statků tak, aby potřeby byly co nejlépe uspokojeny; hospodárnost je snaha vyrobit z daného množství zdrojů co největší množství kvalitních výrobků. Tyto výrobky musí být určeny k prodeji a musí mít určité vlastnosti (dosáhnout výsledků s co nejmenšími náklady).

[Kozler, Matějka, 1998]

Dalším důležitým pojmem v této diplomové práci je pojem „prodejní místo“. Tím se rozumí pobočka (hospodářské středisko) společnosti, kterou založila společnost za účelem zvýšit prodej výrobků a jelikož zde vznikají „vlastní“ náklady a výnosy zvyšuje se tím zainteresovanost pracovníků na hospodářských výsledcích celé společnosti. Efektivnost prodejních míst (nebo-li účinnost prostředků vložených do obchodní činnosti v prodejním místě společnosti) je hodnocená z hlediska výsledků této činnosti. Cílem je co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků a zároveň dosáhnout maximálního zisku. Maximalizace zisku lze dosáhnout:

- a) získávat maximální výsledky z určitého množství zdrojů (maximalizovat výnosy),
- b) získávat potřebný výsledek s minimálními zdroji (minimalizovat náklady).

Na velikost zisku působí mnoho faktorů. Je to například:

- **Velikost realizované produkce** je závislá na objemu výroby a změnách stavu zásob hotových výrobků. Působí na ni i tzv. moment realizace – u nás vystavení faktury. (Znamená to, že zisk se vykazuje i z těch výrobků, které ještě nebyly zaplacený). Růst realizace – ceteris paribus – zvyšuje zisk a to dokonce vyšším tempem v důsledku toho, že část nákladů je fixní.
- **Struktura produkce** působí na zisk z toho důvodu, že podnik vyrábí celou řadu výrobků s různým individuálním ziskem a celkový zisk se může měnit tím, že se zvyšuje nebo snižuje podíl ziskovějších nebo méně ziskových výrobků. Protože zisk na jednotlivé výrobky je významně ovlivněn způsobem rozpouštění fixních nákladů na výrobky, jejichž podíl v nákladech neustále roste, doporučuje se používat pro výběr sortimentu tzv. příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (příspěvek na úhradu = tržby – variabilní náklady).
- **Ceny realizované produkce** ovlivňují zisk přímo úměrně. V podmínkách rovnováhy na trhu však vystupuje cena vůči podniku jako vnější parametr, který v zásadě nemůže ovlivnit.
- Dále zisk ovlivňují **náklady na jednotku produkce**. Podnik je může ovlivňovat technicko-organizačními opatřeními ve výrobě a oběhu výrobků, jejich výše dále závisí na cenách vstupů.

1.2 Obecné pojetí prodeje

Literatury zabývající se prodejem je celá řada a sahá od koncepčních přístupů až ke zjednodušujícím návodům „jak na to“. Firmy vydávají mnoho peněz na to, aby své prodejce vyškolily v umění prodeje. Důvod této pozornosti věnované osobnímu prodeji je prostý: ve většině firem představují prodejci nejdůležitější spojení se zákazníkem. Kvůli neschopným pracovníkům prodeje může selhat i ten nejlépe navržený a připravený soubor marketingových programů. V souvislosti s často vysokými náklady na nábor, školení a udržení pracovníků prodeje existují silné důvody pro zdůraznění důležitosti úlohy prodeje a pro ospravedlnění snah o dosažení vyšší efektivity v této oblasti. [Jobber, Lancaster, 2001]

Při uskutečňování prodeje se realizují takové činnosti, jako je např.:

- tvorba strategie a plánování prodeje,
- příjem zakázek a zakázkové řízení,
- kontakty se zákazníky,
- analýza prodeje,
- fyzická distribuce,
- řízení zásob hotových výrobků a jejich skladování,
- balení,
- předání příkazu k fakturaci.

[Synek, 2000, str. 204]

Je třeba mít na paměti, že pod pojmem prodej (nebo umění získávat zákazníky, jak se někdy prodej nazývá), se skrývá velmi složitý proces, jenž zahrnuje celou řadu zásad, technik a důležitých osobních dovedností a pokrývá celou řadu různých typů prodejních úkolů.

1.3 Systém a strategie prodeje

Strategie prodeje se zakládá na detailní znalosti fungování organizace a využití nejúčinnějších metod působení na lidi na klíčových pozicích, kteří mohou učinit rozhodnutí o okamžité koupi. Při promýšlení prodejní strategie je nutné plánovat a mít pod kontrolou veškeré myslitelné faktory, které mají vliv na konečný výsledek. Ne všechny faktory jsou důležité, ale prodejce si jich musí být přinejmenším vědom.

Úkolem strategického využívání prodejců je navození situace, kdy prodejce je správným způsobem ve správnou dobu u správného zákazníka. Ke splnění této mety je zapotřebí plánovat a řídit prodejní cíle, efektivně využívat tržního potenciálu a efektivně zaměřovat prodejní aktivity.

[Ley, 1995]

Každý podnik disponuje tzv. portfóliem zákazníků. To je vytvářeno všemi odběrateli, se kterými kdy podnik vstoupil do obchodního procesu. Portfólio zákazníků by se v průběhu času mělo neustále rozrůstat o nové zákazníky, ale nikdy by podnik neměl zanedbávat odběratele stávající. Opakovaný prodej je peněžně nejméně náročným procesem, protože zákazník je již s výrobkem seznámen, zná jeho kvality a prošel již prodejním procesem s danou firmou. Většina firem se o své minulé zákazníky nijak nestará a tak je přenechává konkurenčním vlivům.

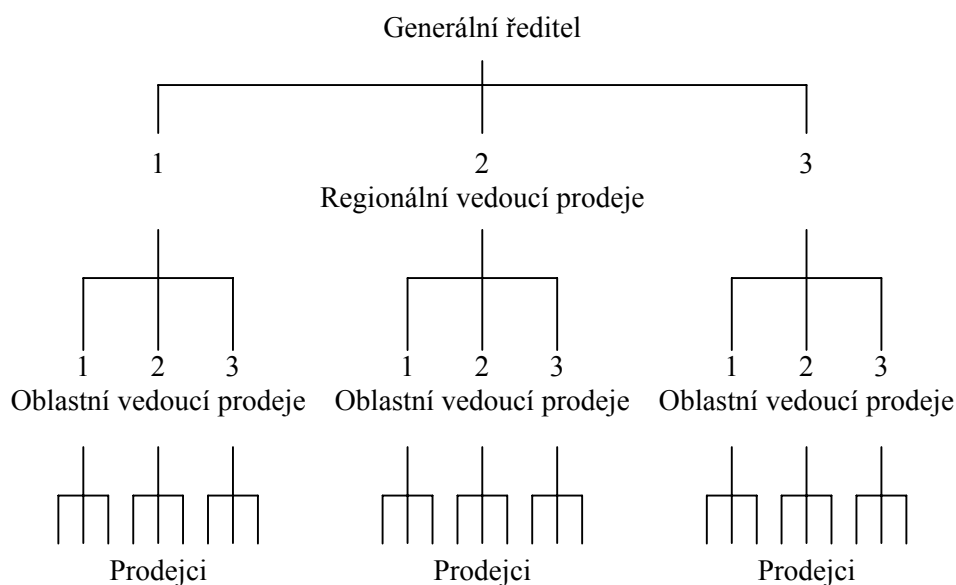
V rámci portfólia zákazníků je výhodné uplatňovat klasifikaci. Podle Paretovy křivky vytváří 20 % zákazníků 80 % tržeb a 80 % ostatních pouze 20 %. Je důležité určit tyto významné odběratele a uplatňovat vůči nim nestandardní postupy. Tzv. key account management popisuje způsob chování k tomuto druhu zákazníků a snižuje riziko jejich odchodu ke konkurenci.

[Pražská, 1998]

1.4 Organizační struktury prodejního personálu

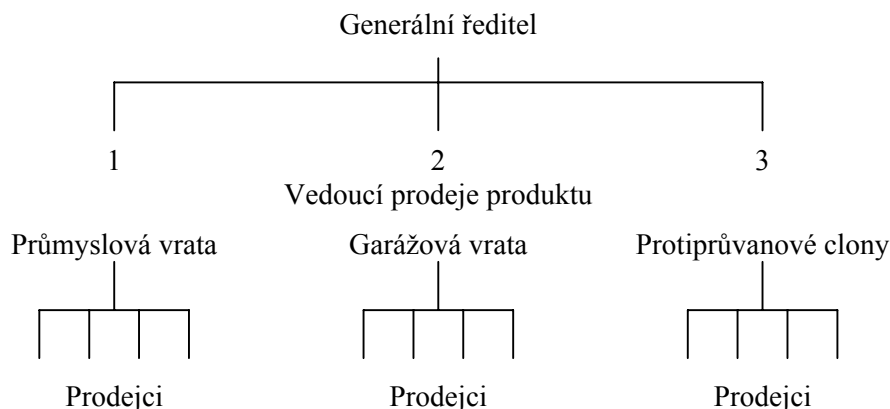
Existuje několik způsobů, jakým lze uspořádat prodejní personál ve firmě. V této kapitole vysvětlím výhody a nevýhody 3 nejužívanějších typů organizačních struktur. Je to geografická struktura, struktura založená na specializaci prodejce na výrobek a struktura založená na zákazníkovi.

Výhodou geografického uspořádání organizace je jednoduchost (Obr. 2). Každý prodejce má přidělenou oblast, za kterou zodpovídá z hlediska dosažení co nejlepších prodejních výsledků. Je-li prodejce zároveň co nejbližší ke svým zákazníkům, znamená to větší možnost rozvoje přátelských vztahů, které podporují prodejní úsilí. Potenciální nevýhodou je, že prodejce musí prodávat veškeré výrobky své firmy. Tyto produkty se mohou technicky velice lišit a prodejce nemá požadovanou hloubku technických znalostí o každém produktu. [Jobber, Lancaster, 2001]



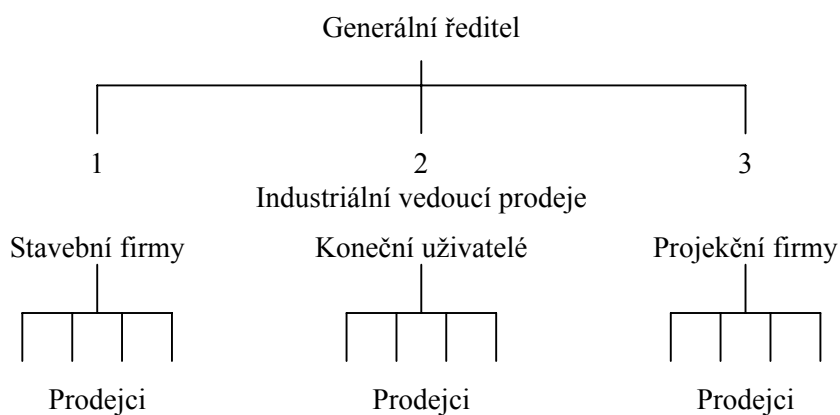
Obr. 2. Geografická struktura [Jobber, Lancaster, 2001]

Strukturu založenou na specializaci prodejce na výrobek (Obr. 3) je vhodné využít tehdy, pokud organizace prodává širokou škálu technicky složitých a rozdílných výrobků. Nevhodné použití této struktury vede k tomu, že různí prodejci téže firmy navštíví stejného zákazníka ve stejný den. [Jobber, Lancaster, 2001]



Obr. 3. Struktura podle specializace na produkt [Jobber, Lancaster, 2001]

Některé společnosti mají strukturu založenou na zákazníkovi (Obr. 4). Tyto firmy rozdělují prodejcům zákazníky například podle velikosti objednávek na klíčové (hlavní) zákazníky a vedlejší zákazníky. Jinou možností je specializace a organizace podle typu trhu, na který je prodej soustředěn. Prodejci mohou být rozděleni podle toho komu prodávají: stavební firmě, konečnému uživateli, inženýringové společnosti apod. Ve srovnání s geografickou strukturou jsou v tomto případě vyšší cestovní náklady, zároveň však i vyšší odbornost prodejce. [Jobber, Lancaster, 2001]



Obr. 4. Struktura založená na zákazníkovi [Jobber, Lancaster, 2001]

1.5 Funkce prodeje

Prodej může být efektivní pouze tehdy, jsou-li na dobré úrovni i ostatní složky marketingového mixu. Nelze od prodeje očekávat, že bude produktivnější izolovaně od ostatních složek. Každá část marketingového mixu (produkt, cenová politika, mix marketingové komunikace a systém distribuce) má totiž své nezastupitelné místo při zajišťování celkového úspěchu marketingového programu. Tyto marketingové služby fakticky napomáhají budoucí realizaci prodejů. Je proto nezbytné, aby prodej a marketing tvořily nedílný celek. [Coates, 1997]

Funkce prodeje v podniku je zabezpečována prodejním personálem. Ten představuje jeden z nejcennějších zdrojů firmy a také nekopírovatelnou konkurenční výhodu. Prodejní personál funguje jako spojovací článek mezi obchodní společností a zákazníkem. Prodejce reprezentuje firmu u mnoha jejích zákazníků a na oplátku jí přináší o zákazníkovi velmi potřebné informace. [Adams, 1996]

S úsilím firmy prodávat zboží souvisí celá řada úkonů. Philip Kotler definuje průběh prodeje jako proces o sedmi krocích: vyhledávání a hodnocení, příprava k navázání kontaktu, navázání kontaktu, prezentace a demonstrace, zvládnutí námitek, uzavření obchodu a následná činnost. [Kotler, 1998]

Philip Kotler ve své knize Marketing a management dále napsal, že smyslem prodejní síly je prodávat a prodej je umění. Každému umění se musí člověk učit a trvá to mnoho let než se dostane na profesionální úroveň. K jejímu dosažení je zapotřebí kvalitního procesu vzdělávání a identifikace se stanovenými cíli. V rámci prodeje leží tato výzva v oblasti definování cílů a podpory tohoto procesu na managementu a v oblasti přijímání nových myšlenek a definovaných cílů na samotných prodejcích. [Kotler, 1998]

1.6 Průběh osobního prodeje

David Jobber a Geoff Lancaster rozlišují ve své knize *Management prodeje* šest fází průběhu prodeje. Jsou znázorněny na obrázku č. 5. Nemusí probíhat v uvedeném pořadí. Námitky lze vznášet během prezentace nebo vyjednávání, o zkušební uzavření obchodu se lze pokusit kdykoli v průběhu prezentace, pokud zákazník projevuje velký zájem. Také nemusí vůbec dojít k vyjednávání nebo k němu může dojít v průběhu libovolné fáze.



Obr. 5. Průběh osobního prodeje

[Jobber, Lancaster, 2001]

Počáteční dojmy mohou zastínit pozdější vnímání, a proto je důležité zvážit způsoby, jak dosáhnout příznivé počáteční odezvy. Prodejci by měli zahájit setkání úsměvem, potřesením ruky, a pokud nejsou zákazníkovi dobře známí, měli by představit sebe i firmu, kterou zastupují. Zákazníci od prodejců očekávají, že se budou chovat seriózně a měli by tak také vypadat. Neupravené vlasy a lajdácké oblečení mohou vzbuzovat nedůvěru.

Prvořadým úkolem prodejce je zjistit potřeby a problémy zákazníka. Když prodejce získá tyto informace, tak už je schopen prodat výrobek, který potřebám zákazníka vyhovuje nejlépe. V souladu s tímto přístupem „rozboru potřeb“ by měl prodejce na počátku prodeje klást otázky a naslouchat.

[Jobber, Lancaster, 2001]

Poté, co prodejce zjistí potřeby a problémy zákazníka, poskytuje mu prezentace příležitost přesvědčit zákazníka o tom, že právě jeho firma může jeho problém vyřešit. K tomu je nejdůležitější si uvědomit, že zákazníci si kupují výhody a že vlastnosti výrobku je zajímají jen z hlediska výhod, které u výrobku hledají. Prodejce by se neměl nechat unést svým výkladem a mluvit jen on sám. Díky kladení otázek zákazníkovi může prodejce efektivněji komunikovat, protože získává jednak kontrolu, zda mu zákazník rozumí a také zda on porozuměl tomu, o jaké výhody má zákazník zájem.

Prodejci by neměli vždy nahlížet na námitky se zděšením. Mnoho námitek je vlastně výrazem zájmu kupujícího. Kupující žádá o bližší informace, protože jej zajímá to, co prodejce sděluje. Problémem je, že kupující není ještě o nákupu výrobku přesvědčen. Účinný přístup k vypořádání se s námitkami zahrnuje připravit si přesvědčivé odpovědi a nacvičit si několik metod, jak na námitky odpovědět způsobem, který kupujícímu umožní tyto odpovědi přijmout, aniž by si připadal trapně.

V některých prodejních situacích je prodejci ponechána jistá míra volnosti jednání, co se týče podmínek prodeje. Tady může tedy do průběhu prodeje vstoupit vyjednávání. Lze vyjednávat o ceně, úvěrových podmínkách, dodacích lhůtách, možnosti dodat starý výrobek jako splátku za nově zakoupený i o dalších aspektech obch. transakce.

Velmi často si zákazník uchovává jisté pochybnosti a má tendenci rozhodnutí o nákupu odložit. Nebude lepší si to ještě rozmyslet? Nebylo by rozumné podívat se ještě ke konkurenci? Uzavírání obchodu znamená vyzvat kupujícího, aby řekl ano nebo ne. Velmi důležité je správné načasování. Obecným pravidlem je pokusit se uzavřít obchod ve chvíli, kdy kupující projevuje zvýšený zájem nebo jasný úmysl výrobek zakoupit.

Tato poslední fáze prodejního procesu je nezbytná, neboť jejím účelem je zajistit, že byl zákazník s koupí spokojen a že nedošlo k žádným problémům s dodávkou, instalací, použitím výrobku a školením. Poprodejní sledování mohou hrát důležitou roli v tom, že prokážou, že se prodejce o zákazníka skutečně zajímá a nejde mu jen o uzavření obchodu.

[Jobber, Lancaster, 2001]

1.7 Efektivnost prodeje

Je nezbytně nutné, aby vedoucí prodeje měl alespoň rámcovou představu o tom, co se bude dít v budoucnosti (bude na trhu trend růstu prodeje či naopak?) tj. aby provedl prognózu prodejů. Hlavním účelem prognózy prodeje je umožnit managementu plánovat dopředu a snažit se o dosažení předpověděných cílů co nejefektivnějším způsobem. Prognóza prodejů musí být vypracována správně, protože z ní bude vycházet plánování: bude-li prognóza špatná, bude také plánování špatné.

Účelem plánování je rozvrhnout zdroje společnosti tak, aby bylo dosaženo předpokládaných prodejů. Společnost může předpovídat prodej svých výrobků buď prognózou prodejů na trhu všeobecně a pak určit, jaký podíl na těchto prodejích bude připadat dané společnosti nebo může předpovídat prodeje společnosti přímo.

Každá organizace potřebuje rozpočet k tomu, aby bylo zajištěno, že výdaje nepřekročí plánované příjmy. Společnost může plánovat svůj zisk založený na předvídaných prodejích mínus náklady potřebné k dosažení těchto prodejů. Všeobecná prognóza prodejů je tedy základem pro plány společnosti a rozpočet prodejního oddělení je základem pro marketingové plány pro dosažení těchto předvídaných prodejů. Rozpočet prodejního oddělení je tedy odrazem nastávajících výdajů marketingu při dosahování těchto předpovídaných prodejů.

Prvním důvodem pro hodnocení je pokusit se dosáhnout cílů společnosti. Tím, že porovnáváme aktuální výkon prodejců s cíli, může být odhaleno neplnění plánu a musí být uskutečněny příslušné kroky ke zlepšení výkonu. Hodnocení má však i jiné výhody. Hodnocení může pomoci zlepšit motivaci a schopnosti prodejce. Dále může hodnocení odhalit slabá místa, třeba že se nevěnuje dostatečná pozornost prodeji některých řad výrobků.

[Pražská, 1998]

Hodnocení lze provádět kvantitativně a kvalitativně. Existuje velké množství kvantitativních ukazatelů. Například:

- poměr objednávek a nabídek = Počet objednávek / Počet cenových nabídek
- tržba na počet návštěv nebo objednávka na počet návštěv
- zisk na počet návštěv (efektivita návštěv)
- průměrná hodnota objednávky = Tržba / Počet objednávek
- průměrný podíl zisku na objednávku = Vytvořený zisk / Počet objednávek

[Mainzová, 2001]

Tyto hodnoty pomáhají při odpovědích na následující otázky:

- ? Dosahuje prodejce uspokojivé úrovně prodeje?
- ? Odrážejí se úspěchy prodejce v dosažení zisku?
- ? „Nekupuje“ prodejce zákazníka tím, že mu nabízí přehnané slevy?
- ? Je čas věnovaný shánění nových zákazníků adekvátní počtu objednávek?
- ? Vykonává prodejce dostatečný počet návštěv za týden?
- ? Provádí prodejce dostatečný počet návštěv u zákazníků z různých kategorií?
- ? Odrážejí se návštěvy v prodejním úspěchu?
- ? Odráží se počet cenových nabídek v přijatých objednávkách?
- ? Jak je dosahováno požadovaného prodeje – velkým počtem malých objednávek nebo několika velkými objednávkami?
- ? Jsou zisky vytvořené objednávkou dostatečné vzhledem k počtu návštěv u zákazníka?

Další skupina kvantitativních měřítek zkoumá odměňování, které prodejce dostane za svůj výkon. Z těchto měřítek je možné si udělat představu o tom, kde výše výdajů začíná být neúměrná. Porovnáváním hodnot se mohou vytvářet například následující poměry:

- výdaje / vytvořená tržba
- výdaje / vytvořený zisk
- výdaje na jednu návštěvu
- výdaje na jednotku plochy (např. čtvereční kilometr) daného území

[Coates, 1997]

Z hospodářských výsledků lze hodnotit efektivnost například na základě těchto ukazatelů:

- rentabilita výnosů = $\text{zisk} / \text{výnosy}$; kolik Kč zisku připadne na 1 Kč výnosů
- rentabilita nákladů = $\text{zisk} / \text{náklady}$; kolik Kč zisku připadne na 1 Kč nákladů
- rentabilita tržeb = $\text{zisk} / \text{tržba}$; kolik Kč zisku připadne na 1 Kč tržeb
- efektivnost nákladů = $\text{výnosy} / \text{náklady}$; kolik Kč výnosů připadá na 1 Kč nákladů (čím větší výsledek, tím lépe)
- haléřový ukazatel = $\text{náklady} / \text{výnosy}$; kolik Kč nákladů připadne na 1 Kč výnosů (čím menší výsledek, tím lépe)

[Pavelková, 2001]

Měřit účinnost práce v prodejních místech lze ukazateli:

- ukazatel produktivity práce = $\text{výnosy} / \text{počet pracovníků}$
- náklady na pracovníka = $\text{náklady} / \text{počet pracovníků}$
- zisk na pracovníka = $\text{zisk} / \text{počet pracovníků}$

[Synek, 2000]

Hodnocení podle **kvalitativních měřítek** bude samozřejmě mnohem subjektivnější a bude prováděno zejména při návštěvách prodejce v praxi.

Obvykle patří mezi tato měřítka:

1. Prodejní dovednosti: Zde můžeme použít mnoho dalších faktorů hodnocení.
 - a) Umění navázat a rozvíjet vztah.
 - b) Určení potřeb spotřebitele, schopnost klást otázky.
 - c) Kvalita prodejní prezentace.
 - d) Použití vizuálních pomůcek.
 - e) Schopnost překonat námitky.
 - f) Schopnost uzavřít obchod.
2. Vztah se zákazníkem
 - a) Jak dobře je prodejce přijímán?
 - b) Jsou zákazníci spokojeni se službami, radami, spolehlivostí prodejce nebo se vyskytují časté stížnosti a námitky?
3. Samoorganizace. Jak dobře vykovává prodejce následující?
 - a) Přípravné návštěvy.
 - b) Plánování cest k zákazníkům, aby omezil zbytečné cestování.
 - c) Má stále aktuální informace o zákazníkovi.
 - d) Poskytuje informace o trhu vedení společnosti.
 - e) Provádí rozbor svého vlastního výkonu, aby zlepšil svoje slabé stránky.
4. Znalosti o produktu. Jak rozsáhlé znalosti má prodejce v následujících oblastech?
 - a) Produkty, které prodává, jejich výhody pro zákazníka a jejich využití.
 - b) Produkty konkurence a jejich výhody a využití.
 - c) Relativní klady a zápory, které vyplynou ze srovnávání vlastní nabídky prodejce a nabídky konkurenční.

5. Spolupráce a postoje. Do jaké míry vykonává prodejce následující činnosti?
 - a) Pracuje v souladu s cíli určenými managementem pro zlepšení prodeje, např. zvýšení počtu potenciálních zákazníků.
 - b) Využívá námětů získaných během praktického školení, aby zlepšil prodejní techniky.
 - c) Uplatňuje svoji vlastní iniciativu.
6. Jaké jsou jeho postoje k následujícím položkám:
 - a) Společnost a její produkty.
 - b) Usilovná práce.

[Jobber, Lancaster, 2001]

Reakce managementu prodeje na výsledky vyplývající z hodnocení prodeje ukazuje obrázek č. 6. Lynch navrhuje čtyři scénáře s různými důsledky:

1. *Dobré kvantitativní / dobré kvalitativní hodnocení.* Adekvátní reakcí by měla být pochvala a peněžní odměna. U vhodných kandidátů může následovat povýšení.
2. *Dobré kvantitativní / špatné kvalitativní hodnocení.* Dobré kvantitativní výsledky naznačují, že chování před zákazníky je dobré, ale jisté aspekty kvalitativního hodnocení, např. postoje, psaní zpráv a zpětná vazba trhu, mohou vyžadovat radu a školení týkající se standardů a požadavků společnosti.
3. *Špatné kvantitativní / dobré kvalitativní hodnocení.* Dobré kvalitativní vstupy se neodrážejí v kvantitativním úspěchu. Budou muset být odhaleny specifické příčiny a poskytnut výcvik a odborný dozor. Možnými příčinami špatných prodejních výsledků mohou být nedostatek vytrvalosti, špatné závěrečné techniky při jednání nebo příliš mnoho / příliš málo návštěv.
4. *Špatné kvantitativní / špatné kvalitativní hodnocení.* Bude potřeba kriticky zhodnotit problémové oblasti a dosáhnout toho, aby s kritikou souhlasil i prodejce. V jiných situacích může následovat dokonce potrestání nebo propuštění prodejce.

[Lynch, 1992]

		Kvantitativně měřené výsledky	
Kvalitativně měřené výsledky		Dobrý	Průměrný
	Dobrý	- Pochvala - Odměna - Povýšení	- Omezená pochvala - Vedení - Výcvik
	Průměrný	- Omezená pochvala - Rada - Vzdělání	- Diskuse - Výcvik - Potrestání - Propuštění
	Špatný		

Obr. 6. Způsob hodnocení prodejce [Lynch, 1992]

1.8 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsou nejprve definovány pojmy, jako je efektivnost, hospodárnost, prodejní místa, co je to efektivnost prodejních míst apod. Dále se v této části poukazuje na důležitost úlohy funkce prodeje ve firmě, jakožto spojovací článek mezi obchodní společnostmi a zákazníkem. Jsou zde zmíněny činnosti realizující se při uskutečňování prodeje a vysvětlen význam prodejní strategie. Dále jsou popsány možné typy organizačního uspořádání prodejního personálu a složitý proces průběhu osobního prodeje. V závěrečné kapitole teoretické části jsou nastíněny základní metody hodnocení a kontroly prodejních činností.

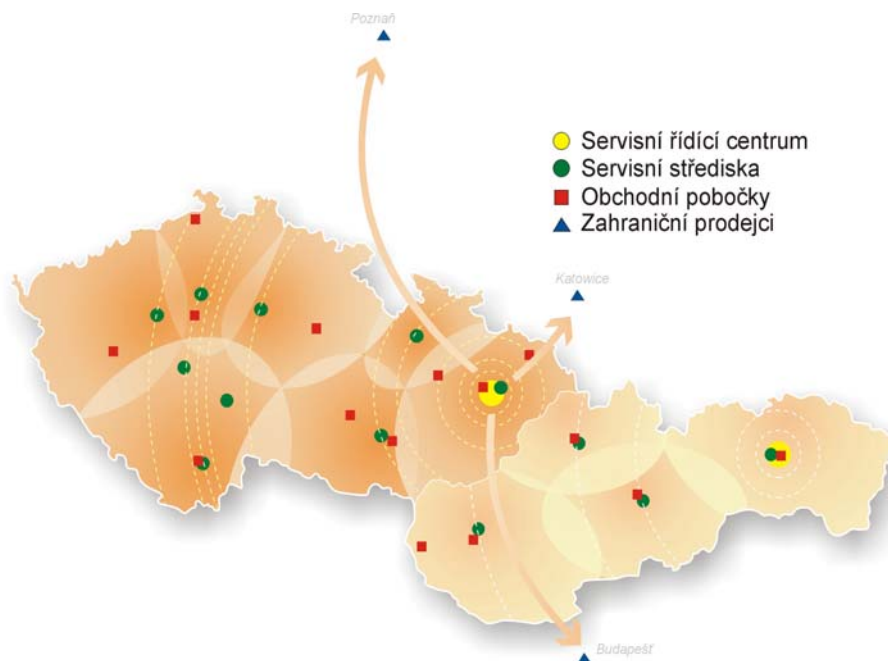
II. ANALYTICKÁ ČÁST

2 PROFIL SPOLEČNOSTI SPEDOS

Firma Spedos byla založena 22. července 1991 třemi společníky jako importní obchodní organizace, zaměřená na dovoz průmyslových a garážových vrat, automatických a turniketových dveří pro Českou a Slovenskou republiku. Postupem let však výrazně změnila svoji obchodní strategii a vedle dodávek zahraničního zboží, obchodu, montážních a servisních služeb se začala orientovat na vývoj a výrobu vlastních produktů.

V současné době sídlí ve vlastním výrobním komplexu, investuje do špičkových výrobních zařízení, vlastního výzkumu a vývoje a díky kvalitě a dynamické obchodní politice úspěšně konkuruje v tuzemsku i zahraničí všem zavedeným výrobcům. Obchodní i servisní síť firmy Spedos pokrývá celé území České i Slovenské republiky.

Významnou roli v tomto oboru hraje záruční a pozáruční servis. Servisní základny jsou vybudovány tak, aby pokryly celou Českou republiku. Servisní pracovníci jsou vybaveni moderní technikou a rychlým vozovým parkem, aby byli schopni pružně reagovat na případné poruchy všech typů zařízení. Zákazníkům je k dispozici bezplatná non-stop zelená linka.



Obr. 7. Obchodní a servisní síť společnosti Spedos [interní dokumentace firmy]

2.1 Vznik a historie firmy

Rok 1991

Tři společníci založili ve Valašském Meziříčí společnost Spedos, za účelem dodávat na trh speciální výrobky pro stavebnictví. Název vznikl jako zkratka sloganu **Speciální Dodávky Staveb**. Nově vzniklá importní společnost patřila vůbec mezi první v tehdejší Československu, která na tento trh přišla s nabídkou zcela nových výrobků (dálkově ovládaná garážová vrata, automatické dveře, automatické sanitární zařízení). Zakladatelé firmy pracovali ve Spedosu při zaměstnání, sídlo společnosti bylo v rodinném domku jednoho z nich a jako sklad jim sloužila garáž. Sami prováděli prodej, montáž, servis výrobků. Navázali spolupráci se zahr. partnery, a to s firmou Hörmann (SRN) a ATS (SRN). Roční obrat byl 120 000 Kč.

Rok 1992

Společníci již pracovali ve firmě Spedos na plný úvazek, během roku se zvýšil počet zaměstnanců na 15. Byla vytvořena první specializovaná montážní skupina včetně speciálně vybaveného montážního auta, zakoupena administrativní budova obchodního oddělení ve Valašském Meziříčí v ulici Za Drahou a pronajaty skladové prostory. Sortiment byl doplněn o protiprůvanové clony od firmy Schieffer (SRN). Firma se poprvé zúčastnila stavebních veletrhů CONECO v Bratislavě a FOR ARCH v Praze, kde sklídila obrovský úspěch s „novými“ produkty - automatické dveře a dálkově ovládaná garážová vrata. Roční obrat činil cca 34 milionů Kč.

Rok 1993

Počet zaměstnanců se zvýšil na 24. Byl zakoupen skladový a výrobní objekt v ulici Za Drahou ve Valašském Meziříčí. Firma otevřela první pobočku Spedos Praha. Do sortimentu byly díky získání výhradních zastoupení zařazeny také turniketové dveře značky BOON EDAM (NL) a vyrovnávací můstky a vratová těsnění DYNA SEAL (NL). Roční obrat činil cca 71 milionů Kč.

Rok 1994

Počet zaměstnanců vzrostl na 46. Byly otevřeny prodejní místa Spedos Brno a Spedos České Budějovice. Firma zahájila spolupráci s firmou CAME (It). Roční obrat činil cca 108 milionů Kč.

Rok 1995

Počet zaměstnanců se zvýšil na 64. V tomto roce byly otevřeny pobočky v Plzni, Děčíně, Olomouci a Pardubicích. Na Slovensku byla založena dceřinná firma Spedos Slovensko. Vedení firmy začalo uplatňovat strategii zaměřenou na vlastní program vývoje a výroby produktů. Z ryze obchodní společnosti vzniká výrobně-obchodní společnost. Byla zahájena vlastní výroba kyvných vrat a pásových závěsů a odstartován vývoj vlastního pohonu automatických posuvných dveří. Roční obrat činil cca 154 milionů Kč.

Rok 1996

Počet zaměstnanců se zvýšil na 74. Na mezinárodním stavebním veletrhu For Arch Praha 96 obdržel Spedos cenu For Arch 96 za automatické posuvné dveře v panikovém provedení. Roční obrat činil cca 220 milionů Kč.

Rok 1997

Počet zaměstnanců se zvýšil na 76. Vzhledem k rozsáhlému nárůstu výroby i prodeje byl zakoupen objekt na ul. Hranická ve Valašském Meziříčí a zrekonstruován. Dne 7. července zasáhly katastrofální povodně Moravu a nevyhnuly se ani Spedosu. Vodní živel poničil skladovací, výrobní i administrativní objekty včetně výrobků, zařízení a automobilového parku. Díky maximálnímu nasazení všech zaměstnanců byl 25.7. obnoven normální provoz. Roční obrat činil přes 233 milionů Kč.

Rok 1998

Počet zaměstnanců vzrostl na 84. V Praze-Hlubočince byl vybudován sklad a zahájen velkoprodej garážových vrat a pohonů. Ve Velké Polomi u Ostravy byla otevřena nová pobočka. Roční obrat činil cca 248 milionů Kč.

Rok 1999

Počet zaměstnanců se zvýšil na 94. Rozšířila se nejen výroba vlastních produktů (vyrovnávacích můstků, vratových těsnění i průmyslových vrat), ale také servisní středisko. Byla zřízena tzv. bezplatná "zelená" servisní linka. Roční obrat činil cca 273 milionů Kč.

Rok 2000

Centrální sklad ve Valašském Meziříčí se přestěhoval do nového objektu na Hranické ulici. Počet zaměstnanců se zvýšil na 105. Byl zahájen proces certifikace firmy podle normy ISO 9001:2000. Roční obrat činil cca 339 milionů Kč.

Rok 2001

V době oslav 10. výročí založení firmy měla firma 139 zaměstnanců a 14 poboček v České republice a na Slovensku. Potvrzením úspěšnosti desetileté činnosti firmy bylo dokončení certifikace podle ISO 9001:2000 a překročení magické hranice 30.000 realizací. Vznikly nové pobočky v Jihlavě a v Bratislavě. Roční obrat činil cca 326 milionů Kč.

Rok 2002

Počet zaměstnanců je 150. V Maďarsku byla založena dceřiná společnost SPEDOS Hungaria Kft a navázána úzká spolupráce s polskými a bulharskými dodavateli jako odraz významného zvýšení exportu. Roční obrat činil cca 339 milionů Kč.

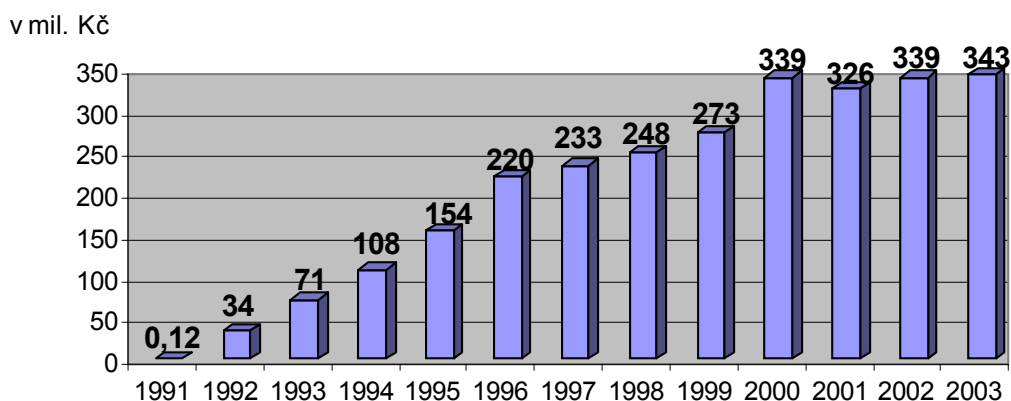
Rok 2003

V průběhu roku 2003 ve spolupráci s externí konzultační firmou provádí vedení firmy Spedos implementaci procesního přístupu do organizační struktury firmy. Dochází k rozdělení firmy na divize podle zaměření na skupiny příbuzných výrobků a služeb (viz. organizační schéma společnosti obr. 9). Firma investuje do nákupu nového softwaru. Počet zaměstnanců je 156 osob. Roční obrat činil cca 343 milionů Kč.

Rok 2004

V tomto roce se realizují další změny ve firmě v souvislosti se zaváděním procesního přístupu do firmy. Děje se tak za podpory a pod dohledem externí poradenské firmy. Počet zaměstnanců mírně klesl na číslo 152. Roční obrat nelze přesně stanovit, jelikož audit firmy a účetní závěrka proběhne až k 30.6.2005.

Pozn. Obrat je brán z daňových přiznání tzn. obratem se míní veškeré výnosové účty.



Graf 1. Vývoj obratu společnosti Spedos v mil. Kč [Zdroj: vlastní zpracování]

2.2 Filozofie a vize firmy Spedos

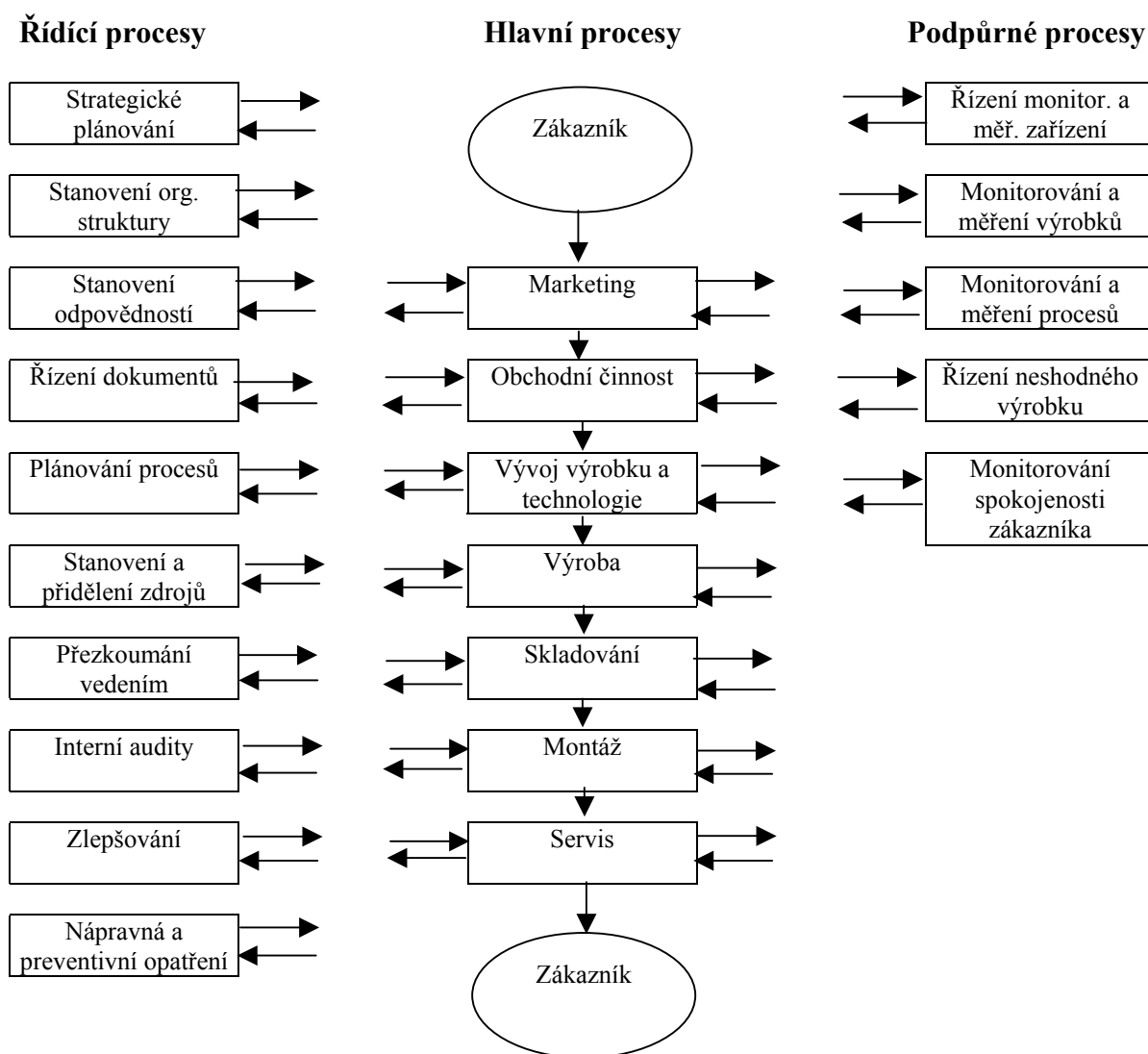
Filozofie firmy vychází ze snahy poskytnout komplexní dodávku. Výrobky firmy Spedos lze vybavit jakýkoliv typ vratového otvoru, čímž se investorovi nabízí možnost spolupráce s jediným dodavatelem dveří a vratové techniky pro celý objekt, celou investici. Komplexní služby poskytované firmou Spedos, zahrnují odborné poradenství, projekci, konzultace o stavební připravenosti, montáže a záruční i pozáruční servis. Mezi spokojené zákazníky tak patří jak soukromí koneční uživatelé (majitelé rodinných domků), tak také velké stavební a inženýrské společnosti.

Vize firmy Spedos je následující:

„Chceme být oporou svým zákazníkům a naplnit jejich očekávání a potřeby v komplexním, technicky vyspělém a spolehlivém řešení vstupu osob, materiálu a dopravních prostředků do objektu. Na trhu ve středu Evropy chceme být čelní, silnou, konkurenceschopnou a důvěryhodnou společností. Zapojením zaměstnanců do řízení, podporou vývoje, vysokou úrovní týmové spolupráce, firemní kultury a kvality firmy Spedos dosáhne takové síly, že se v jednotlivých produktech a službách stane neopomenutelným dodavatelem na trhu, zajímavým pro významné obchodní partnery.“

[Sdělení ředitele společnosti č. 05, 2003, str. 1]

K dosažení této vize vytváří vedení společnosti potřebné podmínky. Chod firmy je řízen vnitřními předpisy a směrnicemi, které vytváří základ pro dobrou komunikaci uvnitř i vně společnosti. Zaměstnanci jsou seznámeni s cíly firmy i její strategií a jsou zainteresováni na neustálém zdokonalování řízení všech procesů ovlivňujících jakost výrobků a služeb ve společnosti. Na obrázku č. 8. je znázorněno procesní schéma společnosti tak, jak je identifikováno ve vnitropodnikové směrnici č. S-123 s rozdělením na hlavní procesy a podpůrné procesy. Informace získané touto činností a zpracované výpočetní technikou jsou využívány k efektivnímu rozhodování na všech řídicích úrovních.



Obr. 8. Procesní schéma firmy Spedos [Směrnice S-123 Příručka jakosti, 2004, str. 37]

2.3 Výrobková orientace

Jak již jsem se zmínila v předchozím textu, firma prodělala od svého vzniku významnou změnu své hlavní strategie, a to přeměnu z ryze obchodní společnosti na výrobně-obchodní firmu. Původně byla firma založena čistě za účelem obchodování. Dovážela výrobky převážně z Německa a na českém trhu je prodávala, montovala a poskytovala servis. Od roku 1995 je sortiment firmy tvořen jak dováženými výrobky, tak i výrobky vlastní produkce. Současným trendem je omezování dovozu a naopak rozšiřování vlastní výroby. Pozornost se soustřeďuje na vývoj vlastních výrobků a k tomuto účelu bylo ve firmě zřízeno konstrukční a vývojové oddělení.

V současné době najdete u společnosti Spedos nejširší nabídku automatických dveřních a vratových systémů v České i Slovenské republice; od automatických a turniketových dveří pro administrativní budovy, přes různé typy vrat pro průmyslové i domovní vratové otvory až po komplexní řešení nakládacích míst pro překladiště, představovaného kromě průmyslových vrat také vratovými těsněními a vyrovnávacími můstky. Spedos tak nabízí svým odběratelům všechny výhody, vyplývající z kompletní dodávky od jednoho dodavatele.

2.3.1 Vlastní výroba

Ve výrobní programu se snaží Spedos neustále rozvíjet a zdokonalovat nabízený sortiment a obohacovat jej o vlastní vyvinuté produkty. Výrobní sortiment firmy Spedos zahrnuje:

- automatické dveře,
- průmyslová vrata,
- garážová vrata,
- pruhové závěsy a kyvná vrata z PVC
- vyrovnávací můstky,
- vratová těsnění.

2.3.2 Import

Společnost Spedos spolupracuje s některými osvědčenými zahraničními dodavateli speciálních typů dveří a vratové techniky, jako je například holandská firma BOON EDAM (výrobce turniketových dveří) nebo nadnárodní společnost ALBANY DOOR SYSTEMS (výrobce rychlonavíjecích vrat). U těchto zmíněných společností má Spedos výhradní zastoupení na českém trhu.

Dodavatelský sortiment firmy Spedos zahrnuje:

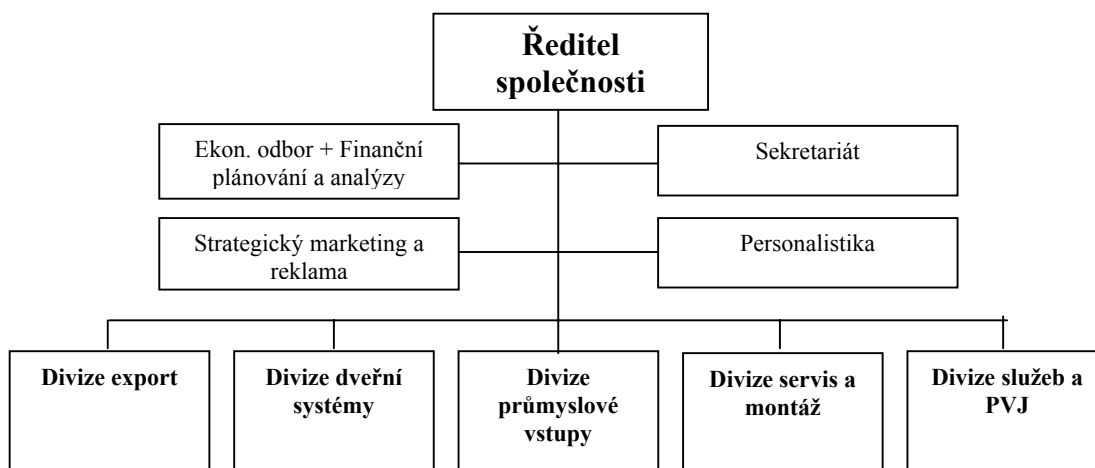
- turniketové dveře (BOON EDAM – Holandsko),
- rychlonavíjecí vrata (ALBANY DOOR SYSTEMS – Německo, Švédsko),
- výklopná garážová vrata (SIEBAU – Německo),
- rolovací průmyslová vrata (TEKLA – Německo),
- pohony a příslušenství sekčních vrat (MARANTEC – Německo),
- pohony a příslušenství bran (CAME – Itálie),
- nafukovací těsnění (ALBANY DOOR SYSTEMS – Dánsko).

Kromě hotových výrobků dováží firma Spedos ze zahraničí materiál pro výrobu. Jedná se o lamely pro výrobu sekčních průmyslových a garážových vrat (BREMET – Itálie, TECSEDO – Švýcarsko), kování sekčních průmyslových a garážových vrat (TORQUE – Nizozemí), torzní pružiny (FLEXI FORCE – Nizozemí), PVC fólie pro výrobu kyvných vrat a pásových závěsů (EXTRUFLEX – Francie) apod.

Firma Spedos se nechce u dodávek strategického materiálu upínat a spoléhat pouze na jednoho dodavatele. Chce odebírat materiál od několika dodavatelů, a tím docílit částečné nezávislosti (jako je to např. u dodávek lamel).

2.4 Organizační struktura

Společnost se rozrostla z původních několika zaměstnanců na dnešních přes 150 osob. Pro zvýšení kvality a efektivnosti v jednotlivých podnikových činnostech byly vytvořeny divize, jež sdružují základní procesy firmy. Divize jsou v přímé podřízenosti řediteli společnosti, samostatně vyvíjí činnosti ale nemají právní subjektivitu. Firma má liniovou organizační strukturu tzn. každý pracovník má jednoho přímého nadřízeného. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti vyplývají z organizač. schématu společnosti (Obr. 9).



Obr. 9. Organizační schéma společnosti Spedos [Směrnice S-101 Organizační řád, 2004, str.36]

Ekonomický útvar vede účetnictví a mzdovou agendu za celou firmu, má na starosti finanční transakce firmy. V čele je ekonomický ředitel, který má 8 podřízených. Na útvaru strategického marketingu a reklamy pracují 4 zaměstnanci, kteří zajišťují propagaci firmy navenek, zvýšení její prestiže atd. Sekretariát ředitele a činnosti spojené s personalistikou zabezpečují momentálně jedna osoba, ovšem do budoucna se uvažuje o rozdělení této funkce.

Divize export usiluje o rozšíření prodeje výrobků Spedos na zahraniční trhy. Divize dveřní systémy je zaměřena na prodej, nákup, vývoj a výrobu produktů umožňujících vstup osob do administrativních, bytových a průmyslových objektů. Tvoří ji technické oddělení, příprava výroby, samotná výroba dveří, až po jejich prodej.

Největší divizí (co do počtu zaměstnanců, tak vytvořeného obrátu) je divize průmyslové vstupy. Tato divize je zaměřena na prodej, nákup, vývoj a výrobu produktů umožňujících pohyb dopravních prostředků a zboží do průmyslových objektů. Zahrnuje i zásobovací

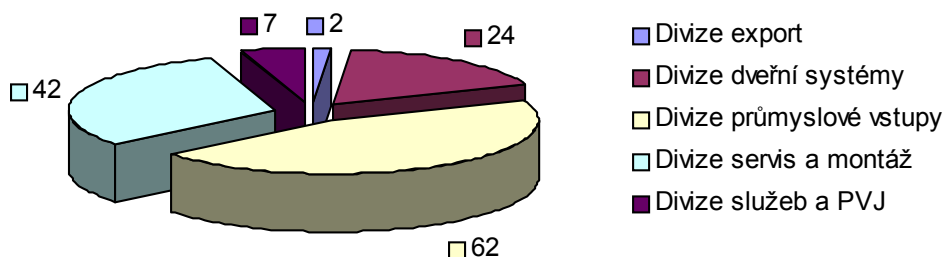
(nákupní) činnosti firmy. Podrobnější popis organizačního uspořádání tohoto útvaru je zobrazen na obr. 10.

Druhým velkým útvarem je divize servis a montáž, jež je zaměřena na:

- montáž – v rámci prodeje výrobků a služeb firmy Spedos realizuje montážní práce, které jsou zahrnuté v realizaci smlouvy o dílo, tj. montáž výrobků do objektů zákazníka.
- záruční servis – v době stanovené obchodními podmínkami realizuje prostřednictvím své sítě záruční servis na území České republiky.
- pozáruční servis – po uplynutí záruční doby divize servis a montáž nabízí, prodává a realizuje pozáruční preventivní prohlídky a servisní zásahy.

Divize služeb a PVJ je koncipována jako obslužná divize pro ostatní útvary. Mezi její hlavní náplně patří: udržování systému jakosti, zajištění správy budov, správa vozového parku, celní odbavení nákupu a vývozu, zajišťování dopravy, chod recepce a vrátnice, správa kancelářské a výpočetní techniky, správa ekonomického softwaru.

Personální obsazení jednotlivých divizí znázorňuje graf 2, z něhož je patrné, že nejvíce pracovníků zaměstnává divize průmyslové vstupy (62 osob). Právě do této divize spadá prodejní obchodní síť, jejíž přeměna je předmětem mé diplomové práce.

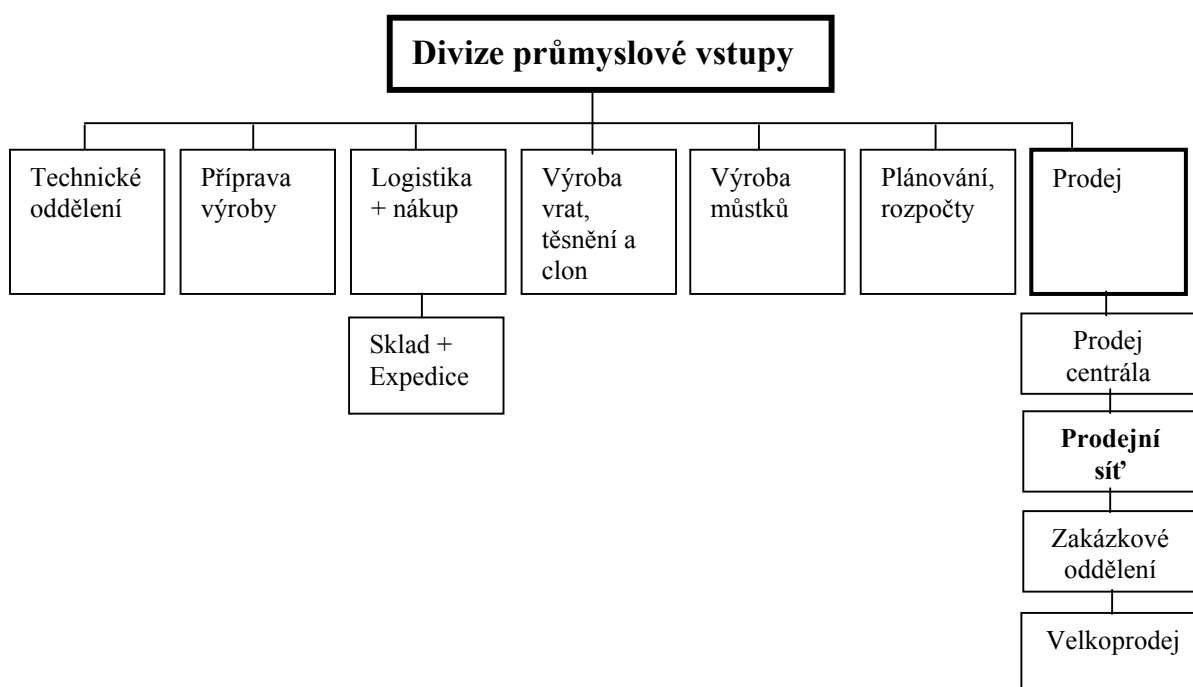


Graf 2. Počet zaměstnanců na jednotlivých divizích firmy
[Zdroj: vlastní zpracování]

Divize průmyslové vstupy (DPV) vyvíjí samostatně obchodní a výrobní činnost. V čele DPV je ředitel divize, v jeho přímé podřízenosti jsou vedoucí prodejního střediska, velkoobchodu, logistiky, přípravy výroby, vývoje, výroby vrat a výroby můstků. Od 1.1.2005 přebrala DPV síť poboček v České Republice. Důvodem k jejímu převzetí je možnost přímého řízení a ovlivňování procesů prodeje v ČR s cílem jeho zefektivnění a zvýšení objemu. Můj projekt je zaměřen právě na efektivnost této prodejní sítě

a jednotlivým prodejním místům bude dále věnována samostatná kapitola, kde je podrobně popíšu a zanalyzuji. Divize průmyslových vstupů si stanovila následující cíle:

- Mít spokojené zákazníky, kteří opakovaně kupují naše produkty a pověst spolehlivého obchodního partnera
- Vyvíjet a vyrábět konkurenceschopné klíčové produkty a zabezpečit komplexní řešení průmyslových vstupů, včetně souvisejících služeb ve vynikající kvalitě
- Zefektivnit týmovou spolupráci a zlepšit motivační prostředí pro dosažení cílů divize
- Dosáhnout plánovaného zisku [Business plán Divize průmyslové vstupy, 2005, str. 5]



Obr. 10. Organizační schéma DPV [Směrnice S-101 Organizační řád, 2004, str.38]

Do základních procesů na DPV lze tedy zahrnout činnosti související s nákupem výrobků a součástí pro výrobu, činnosti související se skladováním, přepravou, výrobou, prodejem a také vývojem a činnostmi technologie. Uvedené činnosti se řídí platnými směnicemi. Mezi danými úseky existují ustálené organizační vazby, které jsou ve směnicích, tvořící systém jakosti firmy, rovněž zakotveny. Je totiž nezbytné, aby jednotlivé útvary mezi sebou komunikovaly a celá firma působila jako „velký“ tým, který je ztotožněn s filozofií firmy a společně usiluje o dosažení stanovených cílů.

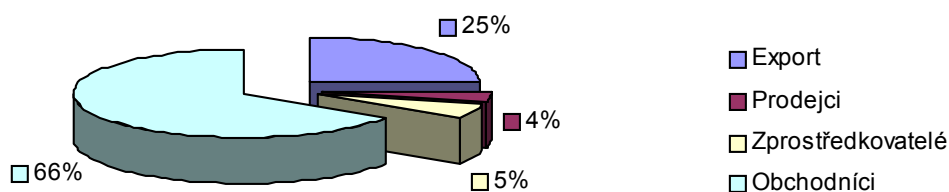
2.5 Proces prodeje

Prodej se ve společnosti Spedos uskutečňuje buď přes smluvního prodejce, zprostředkovatele nebo obchodníka. Smluvním prodejcem může být firma nebo fyzická osoba, která na základě uzavřené „**Smlouvy o prodeji**“ pravidelně nakupuje sortiment firmy Spedos. Jelikož se jedná o „stálého“ odběratele, je mu poskytnut zvýhodněný rabat a tudíž zboží (výrobky) odebírají za bezkonkurenčně nízké ceny. V současnosti Spedos spolupracuje s cca 30 prodejci.

Zprostředkovatelem je firma nebo fyzická osoba, která má uzavřenou s firmou Spedos „**Smlouvu o zprostředkování**“. Zprostředkovatel se zavazuje vyhledávat a kontaktovat zájemce o dveřní a vratovou techniku a tyto potenciální zákazníky předávat firmě Spedos. V případě, že se s takto získaným zákazníkem uzavře Spedos smlouvu, náleží zprostředkovateli provize za zprostředkování obchodu. V současné době je uzavřena Smlouva o zprostředkování s více jak 100 zprostředkovateli.

Obchod lze také uzavřít prostřednictvím obchodního zástupce společnosti Spedos. Nyní je ve společnosti zaměstnáno na plný úvazek přes 30 obchodních zástupců.

Celkový prodejní obrat firmy (tj. za kolik Kč se realizovalo obchodních smluv) činil v roce 2004 cca 205 mil. Kč, z toho 52 mil. Kč tvořil export výrobků (především na Slovensko), 8 mil. Kč bylo uskutečněno přes prodejce, 10 mil. Kč se realizovalo přes zprostředkovatele a 135 mil. Kč přes obchodní zástupce firmy.



Graf 3. Prodejní obrat společnosti Spedos v roce 2004 [Zdroj: vlastní zpracování]

Jelikož největší podíl prodejního obratu dosáhla společnost Spedos díky obchodním zástupcům a jelikož z hlediska nákladů představuje vlastní prodejní síť nejvyšší nákladové zatížení firmy, zaměřila jsem svou diplomovou práci na zvýšení efektivnosti prodeje přes tento prodejní kanál (přes obchodní zástupce na prodejních místech společnosti).

2.5.1 Segmenty zákazníků

Mezi zákazníky obchodního útvaru patří stavební firmy, koneční uživatelé (investoři), prodejci a v neposlední řadě také zákazníci servisu. Každý zákazník má odlišné požadavky, představy a tím i nároky na výrobek. Z tohoto důvodu uplatňuje firma Spedos specifický přístup ke každé výše zmiňované skupině zákazníků.

Stavební firmy jsou přímými zákazníky. Stavební firma je generální dodavatel nebo subdodavatel stavby, který provádí stavební výkon. V případě stavebních firem inženýringového typu nemusí provádět stavební výkon, ale podílí se na stavbě především formou výběru subdodavatelů, případně formou projektu, nebo stavebním dozorem. U této skupiny zákazníků je nutno opatrně kalkulovat cenu, protože jsou při výběru subdodavatele pro svou stavbu pod finančním tlakem a hledají co nejvýhodnější poměr mezi cenou a ostatními hledisky jako je:

- **kvalita produktu**
- **úroveň jednání** se zákazníkem
- **služby** (poradenství, montáž, servis)
- **šíře nabídky** (kompatibilita, dostupnost náhradních dílů)
- **plnění termínů dodávek**
- **délka poskytované záruční doby**
- **plnění dalších smluvních ujednání** (profinancování zakázky, zádržné)
- **image firmy** (český výrobce, síla obchodní značky, goodwill, způsob marketingové komunikace)

Stavební firma se tedy snaží najít co nejlevnější výrobky, aby na konečné ceně stavby co nejvíce profitovala. Kvalita a provedení výrobků hrají až druhořadou roli.

Koneční zákazníci (investoři) jsou firmy nebo fyzické osoby, které kupují výrobek přímo pro svou vlastní spotřebu. Tento zákaznický segment se již více zajímá o funkční vlastnosti výrobku, servisní zabezpečení, poskytovanou záruku, případné reference, obchodní značku ... Preferují již kvalitní výrobek, technicky vybavenější, který jim bude bezproblémově sloužit dlouhou dobu a jsou také ochotni za něj zaplatit vyšší cenu.

Je nutné tyto zákazníky detailně seznámit s možnostmi a provedeními nabízeného sortimentu. Na základě dobře přednesených prodejních argumentů jsou schopni akceptovat i vyšší cenu. Předmětem dodávky se stávají vybavenější výrobky.

Jak jsem se již zmínila, prodej se uskutečňuje ve firmě Spedos také přes smluvní prodejce a jsou tedy stálými zákazníky (odběrateli) firmy Spedos. Opakovaně nakupují její sortiment (především se jedná o garážovou techniku) a ten dále společně se službami (montáž, servis,...) prodávají konečným spotřebitelům. Převážně se jedná se o malé soukromé firmy v počtu cca 2-5 zaměstnanců. Tyto působí ve svém regionu a využívají silné regionální vazby a znalost místního prostředí.

Dalšími nepřímými zákazníky jsou projektanti a architekti. Jedná se o subjekty, kteří navrhují stavební díla a tudíž musí vědět a znát prodejní sortiment firmy Spedos a jeho parametry. Jsou schopni ovlivnit stavebníka resp. investora ve výběru a koupi konkrétního produktu, tím že jej zahrnou do projektu. Je velmi důležité s nimi udržovat kontakt, průběžně je informovat o novinkách, změnách v sortimentu, pohybech cen atd.

K tomuto účelu společnost Spedos vydává tzv. „KIS“ (Kompletní informační systém). Jedná se o pořadač, do kterého jsou zakládány detailní informace o dodávaných typech výrobků, možnosti vybavení dalším příslušenstvím, technické parametry výrobků, požadavky na stavební připravenost, reference atd. Firma vede evidenci o tom, komu byl tento „KIS“ předán a zákazníkům průběžně zasílá aktualizaci. Tyto data jsou také k dispozici v elektronické podobě na CD-ROMu.

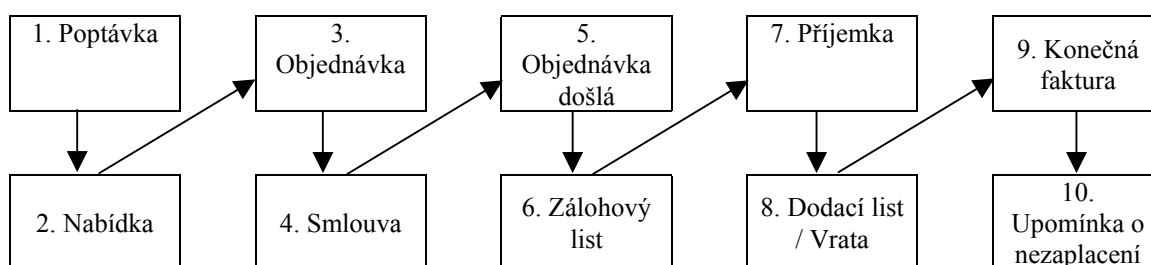
2.5.2 Zjednodušený model oběhu dokladů ve firmě Spedos

Prodejní místa lze rozdělit na pobočky, které samostatně pracují v ekonomickém softwaru Abra (vystavují v něm doklady jako např. smlouvy, objednávky do výroby, faktury, zálohové listy apod.) a na pobočky, které tento ekonomický software nemají a tuto práci za ně obstarává centrála ve Valašském Meziříčí. Přehled těchto poboček je uveden v další kapitole (Tab. 1).

Ve společnosti Spedos jsou rozlišovány následující obchodní případy:

- **přímý prodej** – požadovaný výrobek (zboží) je na skladě,
- **kupní smlouva** – výrobek (zboží) není skladem, je nutno jej objednat. Montáž výrobku (zboží) si zajišťuje zákazník sám,
- **smlouva o dílo** – dodávka výrobků včetně montáže,
- **smlouva o pozáručním servisu** – firma Spedos pečuje o své zákazníky i po vypršení záruční doby, a to formou uzavření smlouvy o pozáručním servisu. Jedná se již o placený servis.

Obrázek č. 11 zobrazuje výčet nejdůležitějších (ovšem ne veškerých) dokladů kolujících ve firmě Spedos. Pro zjednodušení zde nejsou uvedeny například doklady sloužící pro pohyb zboží mezi sklady poboček a centrálou (Převodka výdej, Převodka příjem), doklady pro převod materiálu, nedokončené výroby, polotovarů na sklad hotových výrobků (Převodka hotových výrobků) a další.



Obr. 11. Zjednodušené schéma oběhu dokladů ve firmě Spedos [Zdroj: vlastní zpracování]

ad.1) **Poptávku**, kterou obchodník obdrží od potencionálního zákazníka, přezkoumá dle následujících podkladů: ceník, technická dokumentace, dodací lhůty, záruční podmínky, zajištění platby, apod. Zjistí možnosti plnění, zda se jedná o standardní či nestandardní výrobek. V případě nestandardního výrobku konzultuje odchylky proti technické dokumentaci a cenu s přípravou výroby.

ad.2) **Cenovou nabídku** zpracovává obchodník dle platných ceníků a obchodních podmínek pro příslušné období. Není-li schopen sám zpracovat cenovou nabídku, poptá cenu u příslušné divize ve Valašském Meziříčí.

ad.3) **Objednávka od zákazníka** již obsahuje veškeré náležitosti pro uzavření smlouvy.

ad.4) **Smlouva** se vystavuje přímo v ekonomickém softwaru Abra. U prodejních míst, které tento software Abra nemají, zajistí vystavení smlouvy zakázkové oddělení v sídle firmy.

ad.5) **Objednávka došlá** slouží k objednání výrobků ve výrobě a montáži. Tento dokument vystavují asistentky na jednotlivých pobočkách v softwaru Abro. Prodejním místům bez Abry zajistí objednání zakázkové oddělení v sídle firmy.

ad.6) **Zálohový list** opět vystavují asistentky poboček mající Abro, a zakázkové oddělení u prodejních míst bez Abry.

ad.7) Když je produkt vyroben, administrativní pracovnice výroby vystaví **Příjemku**, jímž „přijme“ tento výrobek na příslušný sklad (každá pobočka má svůj vlastní sklad).

ad.8) Ze skladů se vydávají výrobky na základě **dodacích listů**. Existují dva typy dodacích listů. Dodací list DL (pro Kupní smlouvy), který vystavují asistentky na pobočkách a zakázkové oddělení v ekonomickém softwaru a dodací list DM (pro Smlouvy o dílo), který vystavuje asistentka divize montáž.

ad.9) **Faktury** tvoří asistentky na pobočkách mající Abro a u poboček nemajících Abro pracovnice z ekonomického útvaru firmy (z účtárny), a to na základě podkladů, které jim dodají pobočky.

ad.10) **Upomínky o nezaplacení** tj. informace zákazníkovi o nedodržení závazku, sledování inkasa ceny, vyúčtování úroků z prodlení, smluvních pokut vyhotovují asistentky (na pobočkách s Abrou) a pracovnice ekonomického útvaru (pro pobočky bez Abry). Děje se tak ve spolupráci s obchodníkem, který komunikuje napřímo se zákazníkem.

2.6 Prodejní místa a jejich analýza

Obchodní i servisní síť firmy Spedos pokrývá celé území České i Slovenské republiky. Sídlo společnosti je ve Valašském Meziříčí, obchodní zastoupení jsou v Praze (sklad v Hlubočince), Jihlavě, Pardubicích, Českých Budějovicích, Plzni, Děčíně, Brně, Olomouci, Velké Polomy, ale také na Slovensku: v Bratislavě, Trnavě, Prešově a Žilině.

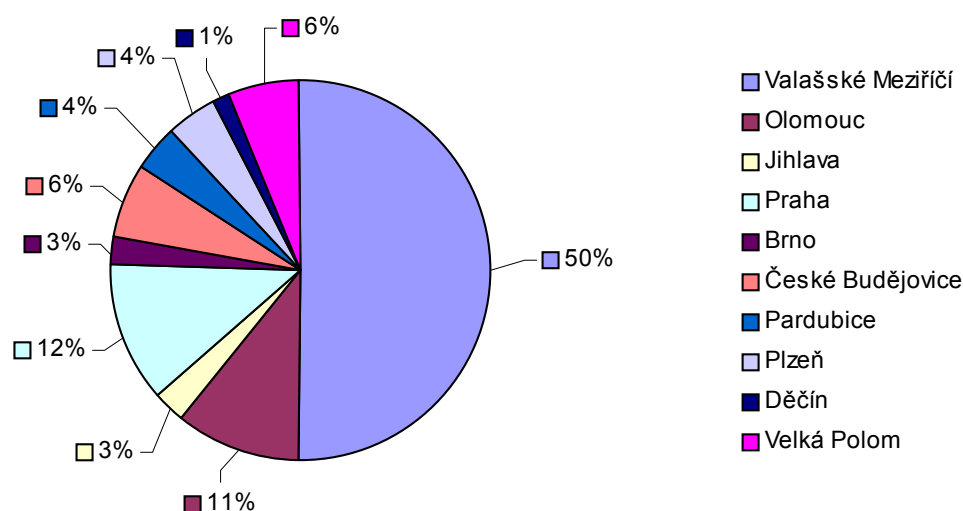
Společnost Spedos se neomezuje pouze na export na Slovensko, ale svými výrobky postupně proniká také na maďarský, bulharský a polský trh. V roce 2002 byla založena v Maďarsku dceřiná společnost SPEDOS Hungaria Kft.



Obr. 12. Obchodní síť firmy Spedos [interní dokumentace firmy]

Jak jsem již uvedla v kapitole 2.5, přes obchodní zástupce společnosti bylo v roce 2004 dosaženo na českém trhu prodejního obrátu ve výši 135 mil. Kč. Největší zásluhu na této částce mělo obchodní oddělení v ústředí firmy tj. ve Valašském Meziříčí, které prodalo za cca 67,5 mil. Kč. Z poboček největšího prodejního obrátu dosáhli obchodníci v Praze (cca 16 mil. Kč). Přes zbylá prodejní místa se zrealizovalo cca 51,5 mil. Kč, což představuje 38 % prodejního obrátu.

Situace v sídle firmy ve Valašském Meziříčí a v hlavním městě Praze je natolik specifická a složitá, že její analýza by vyžadovala vypracování samostatné diplomové práce. Proto jsem zaměřila tuto diplomovou práci na zbývající česká prodejní místa. U nich provedu analýzu a následně pak vypracuji projekt ke zvýšení efektivity. Procentní podíl účasti prodejních míst na celkovém obrátu prodeje zobrazuje graf 4.



Graf 4. Prodejní obrat firmy Spedos realizovaný přes obchodní zástupce na českém trhu v roce 2004 [Zdroj: vlastní zpracování]

Jak jsem se již zmínila v kapitole 2.5.2 firma Spedos má pobočky, které mají ekonomický software Abra, díky němuž jsou on-line napojeny na centrálu, a vyhotovují si doklady samy. Prodejním místům, kde tento software není nainstalován, zajišťuje tyto služby pracovníce v ústředí firmy ve Valašském Meziříčí (jak zakázkové oddělení, tak účtárna).

	Asistentka	Ek. software	Bankov. účet	Pokladna	Sklad
Olomouc	ano	ano	ne	ano	ano
Jihlava	ne	ne	ne	ano	ano
Brno	ano	ano	ano	ano	ano
Č. Budějovice	ano	ano	ano	ano	ano
Pardubice	ne	ne	ne	ano	ano
Plzeň	ne	ne	ne	ano	ano
Děčín	ne	ne	ne	ano	ano
Velká Polom	ne	ne	ne	ano	ano

Tab. 1. Profil prodejních míst [Zdroj: vlastní zpracování]

Tuzemské i zahraniční příkazy k úhradě ve Valašském Meziříčí se provádí elektronicky prostřednictvím bank. programu. Přípravují je pracovníce účtárny, které mají práva pracovat s tímto programem. Právo auditace a odeslání úhrady má pouze ředitel společnosti. Na ostatních pobočkách, které mají vlastní bankovní účet se vydávají pouze tuzemské bankovní příkazy, podepisuje je vedoucí pobočky.

Každá pokladna má v účetním rozvrhu společnosti svůj analytický účet. Peněžní prostředky a ceniny musí být uloženy v uzamykatelné pokladně. Hmotnou odpovědnost mají asistentky jednotlivých poboček. U poboček, kde asistentky nejsou, je to vedoucí daného střediska.

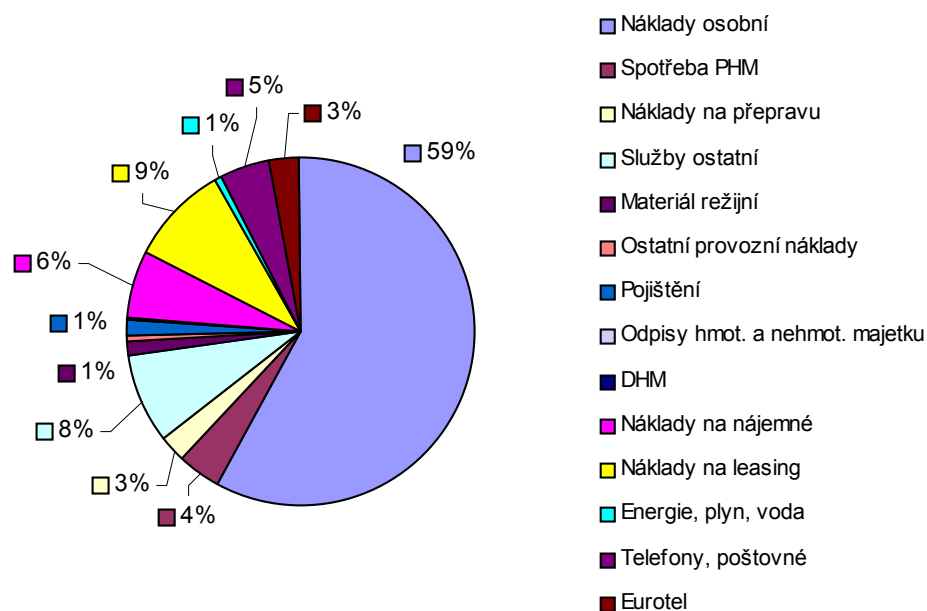
Analýzu výše vybraných prodejních míst budu provádět na základě ekonomických výsledků dosažených v roce 2004. Nejprve provedu stručnou charakteristiku prodejního místa a jejich podmínky pro prodej (počet pracovníků na této pobočce, prostory a vybavení, vnější konkurence apod.) a dále rozeberu ekonomické výsledky analyzované pobočky (tržby, náklady, pohledávky atd.). Poté budu porovnávat jednotlivá prodejní místa pomocí různých kvantitativních ukazatelů, nejprve každou pobočku odděleně a pak vzájemně mezi sebou.

2.6.1 Analýza prodejního místa v Olomouci

Prodejní místo v Olomouci je umístěno v centru města. V tomto regionu je silná konkurence, ale jedná se především o „menší“ firmy s nevelkým obratem. V roce 2004 bylo vystaveno díky této pobočce faktury v hodnotě přes 15,7 mil. Kč. Obchodník uzavřel 63 nových obchodních smluv v celkové výši 14,344 mil. Kč.

Na této pobočce pracuje 1 obchodník a jeho asistentka, která zabezpečuje především práci v ekonomickém softwaru Abra. Pobočka má pronajatou kancelářskou místnost o ploše 17,30 m² a skladové prostory o ploše 34 m². Obchodník má k dispozici Škodu Fabii, pořízenou na operativní leasing (tj. musí platit měsíční splátky leasingu leasingové společnosti). Obchodník užívá ke služebním účelům mobilní telefon.

Náklady na provoz tohoto prodejního místa činily cca 1,406 mil. Kč. Strukturu nákladů na provoz této kamenné pobočky zobrazuje graf č. 5 a také tabulka v příloze I. Největší položku nákladů tvoří osobní náklady. Do této položky patří nejen mzdové náklady a odměny, ale také zákonné sociální pojištění, penzijní připojištění, zákonné sociální náklady a ostatní sociální náklady. Náklady na leasing tvoří druhou největší položku nákladů.

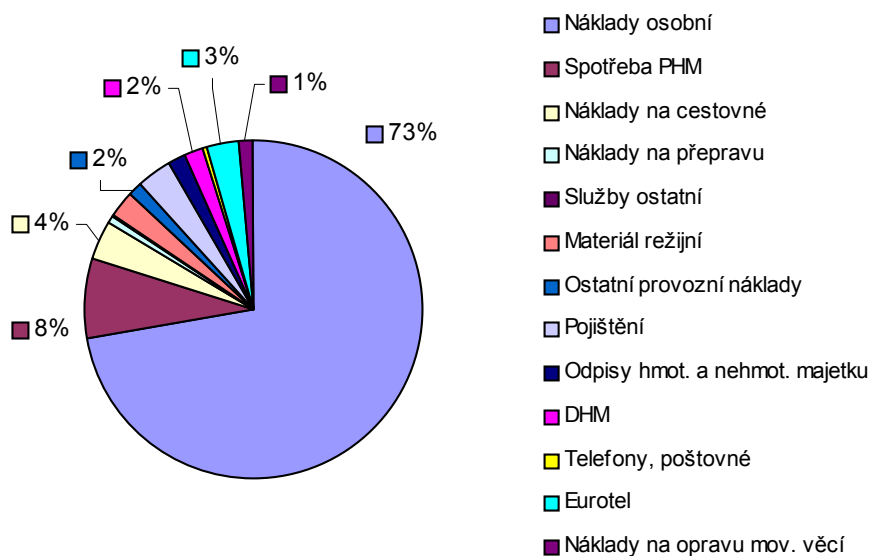


Graf 5. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Olomouc v roce 2004 [Zdroj: vlastní zpracování]

2.6.2 Analýza prodejního místa v Jihlavě

Prodej v regionu Jihlava zabezpečuje 1 obchodník. Toto prodejní místo nemá pronajaté prostory, obchodník využívá ke své práci svůj byt (z tohoto důvodu jsou nulové náklady na nájemné). Obchodník jezdí služebním automobilem značky Felicie. Toto vozidlo je ve vlastnictví firmy, náklady na provoz vozidla tvoří spotřeba PHM, opravy a údržba. Obchodník má k dispozici služební mobilní telefon. V roce 2004 vytvořilo toto prodejní místo tržby ve výši 4 mil. Kč. Obchodník uzavřel 22 smluv v celkové hodnotě 3,6 mil. Kč.

Náklady na provoz tohoto prodejního místa jsou v porovnání s ostatními pobočky relativně nízké (především díky ušetření nákladů za nájemné, energii, vodu apod.). Strukturu nákladů na provoz této pobočky zobrazuje graf 6 a také tabulka v příloze I. Největší položku nákladů tvoří osobní náklady. Druhou největší položkou nákladů je spotřeba pohonných hmot.

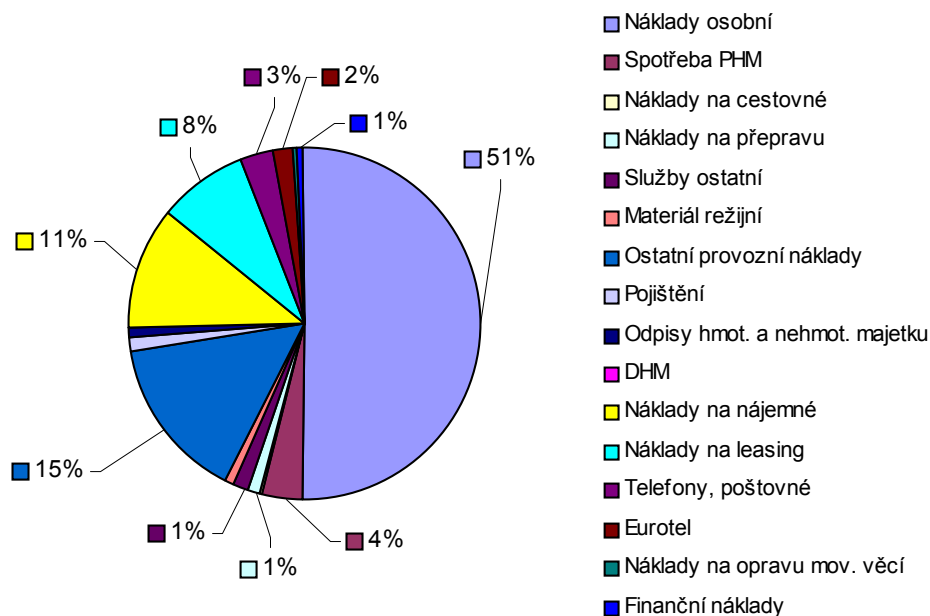


Graf 6. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Jihlava v roce 2004 [Zdroj: vlastní zpracování]

2.6.3 Analýza prodejní místa v Brně

Prodejní místo je umístěno na okraji města Brno. Je zde silná konkurence, neboť je zde situováno hodně firem prodávajících podobný sortiment jako společnost Spedos. V roce 2004 vystavilo toto prodejní místo faktury v hodnotě 5 654 619 Kč. Na této pobočce jsou zaměstnáni 1 obchodník a 1 asistentka. Obchodník uzavřel 34 nových smluv v celkové výši 3,659 mil. Kč. Pobočka má pronajatu kancelářskou i skladovou plochu. Obchodníkovi byl od 1.8.2002 zakoupen na operativní leasing nový vůz Škoda Fabia. Využívá služební mobilní telefon.

Provoz této kamenné pobočky stál společnost Spedos v roce 2004 cca 1,316 mil. Kč. Přičemž ihned po osobních nákladech byly nejvyššími náklady „ostatní provozní náklady“. Tato položka v sobě zahrnuje náklady na stravování, náklady na reprezentaci, školení, dary, pokuty a penále atd. Výrazné jsou také náklady na nájemné (151138 Kč) a leasing vozidla (110176 Kč). Podrobnější informace o struktuře nákladů jsou uvedeny v příloze I a znázorněny na grafu 7.



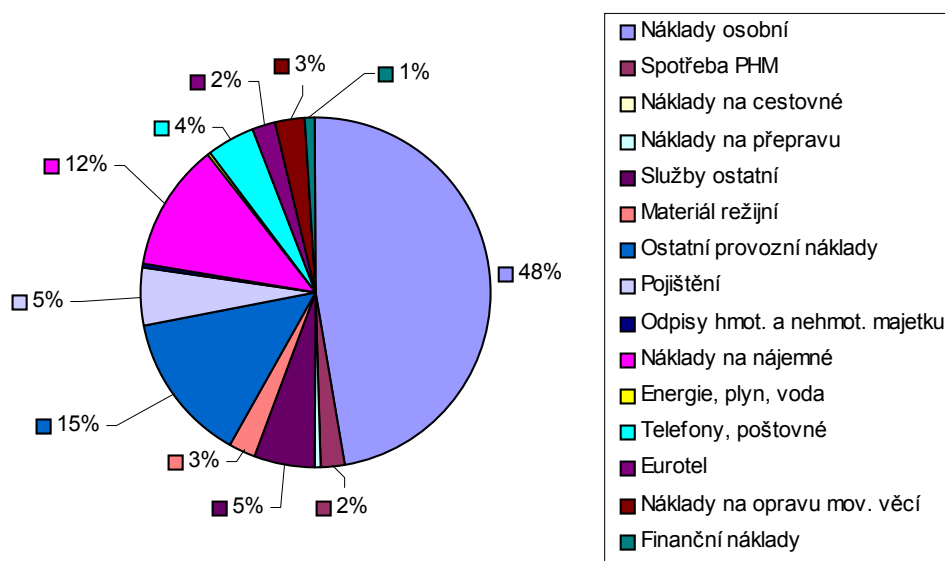
Graf 7. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Brno v roce 2004

[Zdroj: vlastní zpracování]

2.6.4 Analýza prodejního místa v Českých Budějovicích

Prodejní místo je umístěno ve středu města České Budějovice. Prodat dveřní a vratovou techniku v tomto regionu není snadné, jelikož zde existuje silná konkurence. Mezi konkurencí najdeme i firmy, které již působí v tomto oboru dlouhou dobu a mají tedy vybudovanou silnou pozici na trhu. V roce 2004 činila fakturace tohoto prodejního místa téměř 9,4 mil. Kč. Na této pobočce jsou zaměstnáni 2 obchodníci a 1 asistentka. Společně uzavřeli 60 nových smluv v hodnotě 8,303 mil. Kč. Pobočka má pronajaty kanceláře a skladový prostor o ploše 16,3 m². Oba obchodníci mají k dispozici firemní automobily a mobilní telefony.

Náklady na provoz tohoto prodejního místa činily 1,17 mil. Kč. I zde největší podíl nákladů mají osobní náklady. Druhou největší položkou jsou ostatní provozní náklady (163 454 Kč) a nájemné (141 268 Kč). Zbylé náklady jsou rozloženy rovnoměrně (graf 8 a příloha I).

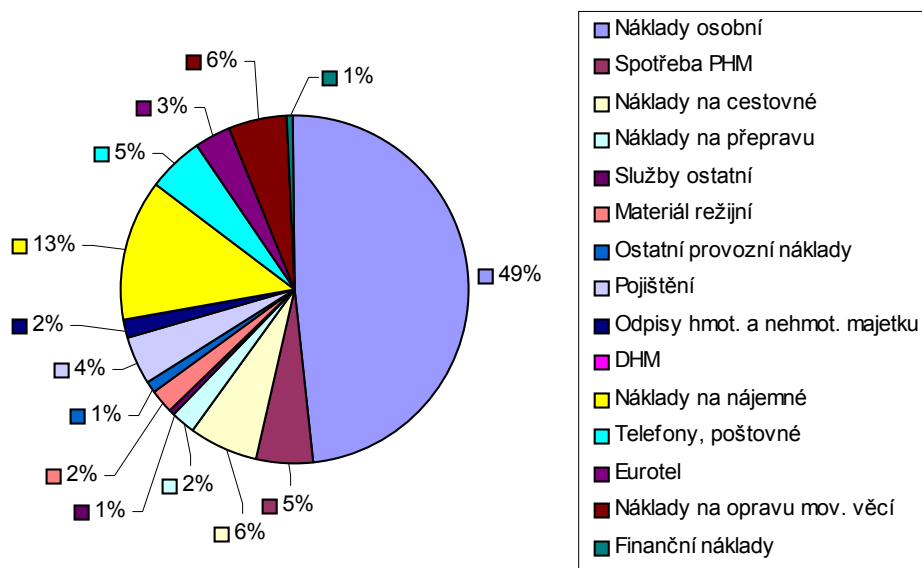


Graf 8. Struktura nákladů na provoz prodejního místa České Budějovice v roce 2004 [Zdroj: vlastní zpracování]

2.6.5 Analýza prodejního místa v Pardubicích

Prodejní místo v Pardubicích je umístěno v centru města. Výhodou je velmi snadná orientace a přístup pro zákazníky, nevýhodou je pak četná konkurence v blízkém okolí. Na pobočce pracuje 1 obchodník, který využívá ke služebním účelům automobil značky Felicie (vozidlo je ve vlastnictví firmy, neplatí se leasing) a mobilní telefon. Prodejní místo má pronajaté dvě kancelářské místnosti o ploše 18,5 m² a skladové prostory o ploše 28 m².

V roce 2004 činily tržby tohoto prodejního místa 4,8 mil. Kč. Obchodník uzavřel 70 ks nových smluv v celkové výši téměř 5,5 mil. Kč. Náklady na provoz tohoto prodejního místa činily cca 0,636 mil. Kč. Téměř polovinu nákladů tvoří osobní náklady. Dalšími výraznými náklady jsou náklady za placení pronajatých prostor. Podrobnější rozložení nákladů ukazuje graf č. 9 a v číselném vyjádření tabulka v příloze I.



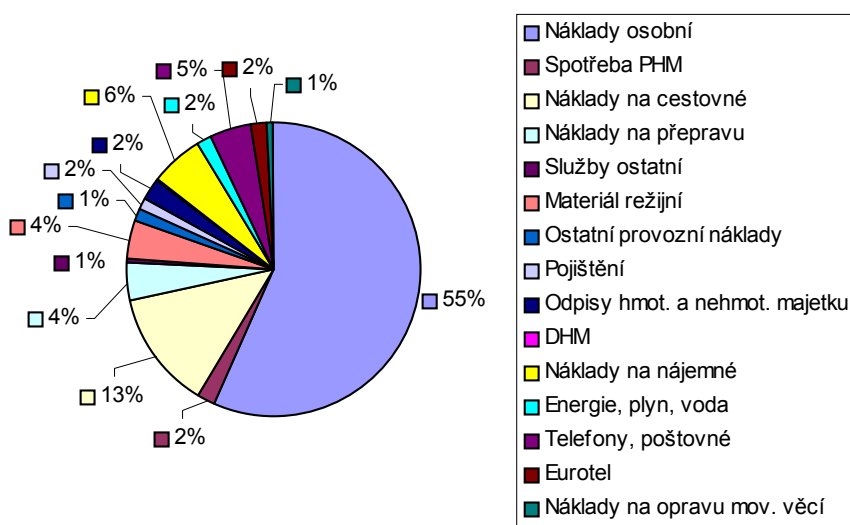
Graf 9. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Pardubice v roce 2004 [Zdroj: vlastní zpracování]

2.6.6 Analýza prodejního místa v Plzni

V roce 2004 vyfakturovalo prodejní místo v Plzni přes 8 mil. Kč. Pobočka je umístěna poblíž hlavního vlakového nádraží nedaleko centra. Ve stejné ulici existují dvě konkurenční firmy. Jedná se o drobné podnikatele s malým obrátem. Na pobočce v průběhu roku 2004 docházelo k personálním změnám. Obchodník, který zde působil již několik let se rozhodl změnit zaměstnání a během měsíců leden a únor zaučoval nového pracovníka (tj. byli zaměstnání zde 2 obchodníci). Od března již zde pracoval jen 1 (nový obchodník), který se však neosvědčil, a byl v červnu propuštěn. Během letních měsíců červenec a srpen se nepodařilo najít žádného vhodného kandidáta a až v září byl přijat nový obchodník.

I přes tyto personální změny, uzavřela pobočka 57 nových smluv v hodnotě 6,068 mil. Kč. Obchodník má k dispozici mobilní telefon, jehož náklady nese firma Spedos. Na této pobočce nepracuje asistentka, jelikož zde není zaveden ekonomický software a veškerá dokumentace (vystavování smluv, faktur apod.) se provádí v sídle firmy ve Valašském Meziříčí. Pobočka má pronajaty 2 kancelářské místnosti o ploše celkem 40,40 m².

Náklady na provoz tohoto prodejního místa činily 732 777 Kč. Náklady na cestovné tvoří 13 % z celkových nákladů a to z toho důvodu, že obchodník používá své soukromé auto ke služebním účelům a cestovné mu firma Spedos proplácí. Procentuální podíl dalších nákladů zobrazuje graf 10, číselné vyjádření najdete v příloze I.

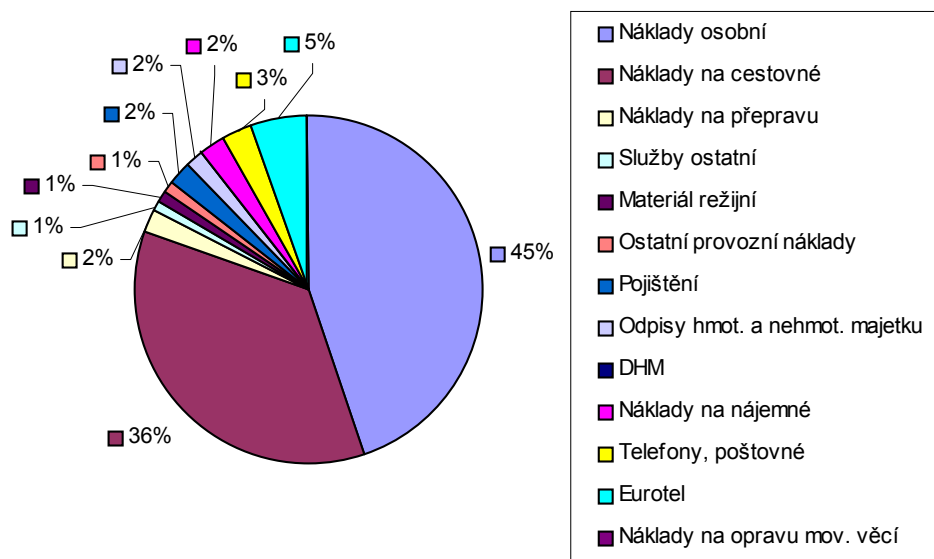


Graf 10. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Plzeň v roce 2004 [Zdroj: vlastní zpracování]

2.6.7 Analýza prodejního místa v Děčíně

Prodejní místo pro oblast Děčín má pronajatou kancelář v Chabařovicích, což je mezi Děčínem a Ústím nad Labem. Tyto prostory o ploše 20 m² nejsou příliš reprezentativní a firma Spedos uvažuje o přemístění pobočky do jiných míst. Na pobočce pracuje 1 obchodník. Pro služební účely používá své soukromé auto a firma Spedos mu proplácí výdaje s tím související.

V roce 2004 vyprodukovalo toto prodejní místo tržby přes 4,6 mil. Kč. Obchodník uzavřel 34 ks nových smluv v celkové hodnotě 8,2 mil. Kč. Náklady na provoz kamenné pobočky činily téměř 0,49 mil. Kč. Opět největší položku z nákladů tvoří osobní náklady. Díky tomu, že obchodník jezdí svým autem a výdaje si vykazuje ve formě cestovních příkazů, činí náklady na cestovné 36% z celkových nákladů. Bližší popis struktury nákladů znázorňuje graf č. 11 a tabulka v příloze I.



Graf 11. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Děčín v roce 2004

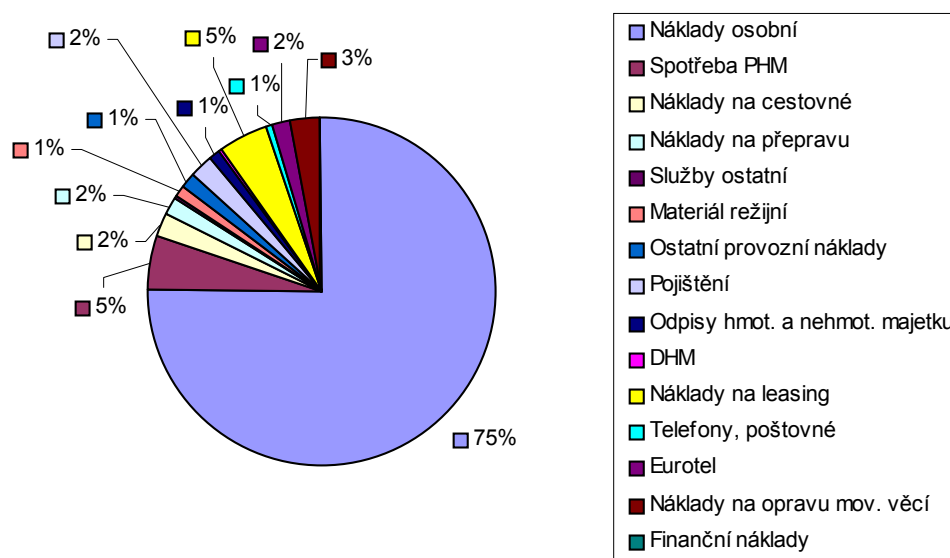
[Zdroj: vlastní zpracování]

2.6.8 Analýza prodejního místa ve Velké Polomi

Kancelář prodejního místa je umístěna v rodinném domku ve Velké Polomy. Název firmy Spedos je vyznačen na velké ceduli. Tato obec je situována asi 20 km od Ostravy, kde také najdeme konkurenci. Jedná se především o regionální firmy, které nepůsobí v celorepublikově, ale pouze v daném regionu.

V roce 2004 vyfakturovalo prodejní místo ve Velké Polomy 8 472 787 Kč. Na pobočce je zaměstnán 1 obchodník. Jezdí služebním autem typu Škoda Felicie, které bylo pořízeno již v roce 2001 na leasing. Obchodník má k dispozici firemní mobilní telefon. V roce 2004 uzavřel 34 nových smluv v celkové výši 8,197 mil. Kč.

Chod tohoto prodejního místa stál společnost Spedos cca 658 329 Kč, přičemž nejvýraznější položkou jsou osobní náklady. Ostatní náklady jsou rozloženy rovnoměrně, jak je patrné z grafu 12. Číselné vyjádření struktury nákladů naleznete v příloze I.

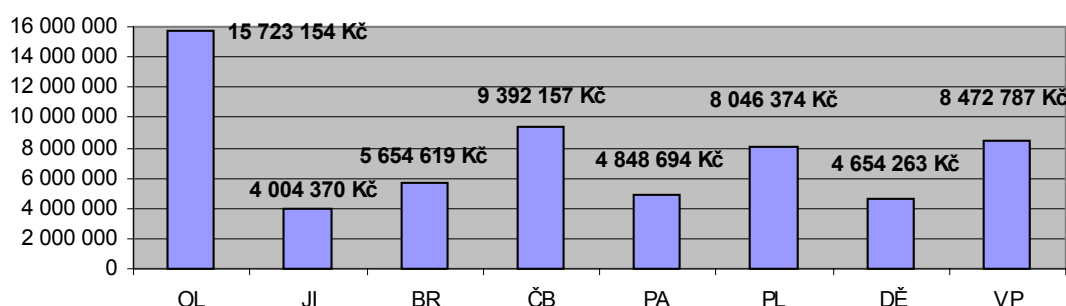


Graf 12. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Velká Polom v roce 2004 [Zdroj: vlastní zpracování]

2.7 Analýza efektivnosti prodejních míst

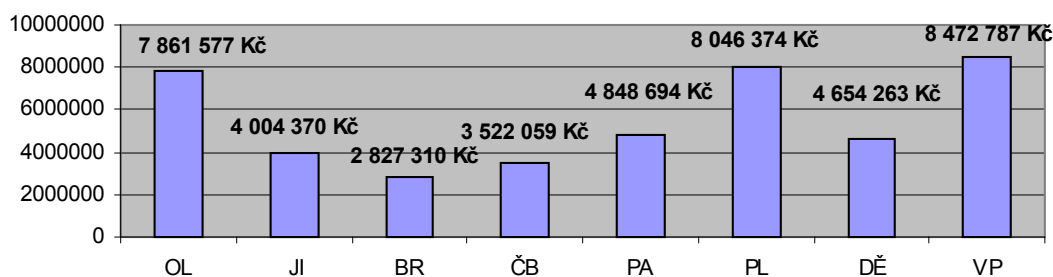
V této kapitole pomocí kvantitativních ukazatelů zhodnotím efektivnost prodejní činnosti českých poboček. Poté, co jsem se v předchozí kapitole zabývala charakteristikou prodejního místa, strukturou nákladů, počtem a objemem smluv každého prodejního místa oddělení, nyní je budu porovnávat navzájem a sledovat odchylky (výkyvy).

V roce 2004 nejvyšších tržeb z prodeje (15,7 mil. Kč) dosáhlo prodejní místo Olomouc viz. graf 13. Po něm následuje pobočka České Budějovice, která měla o 40 % menší tržby, dále pak Velká Polom, kde byla fakturace o 46 % nižší. Nejnižší tržby vyprodukovala pobočka v Jihlavě (4 004 370 Kč), což je o 74,5 % méně než pobočka Olomouc.



Graf 13. Tržby (fakturace) prodejních míst za rok 2004 [Zdroj: vlastní zpracování]

Jiného pořadí dosáhnou, když vezmu v potaz počet zaměstnanců pracujících na pobočce a vypočítám tržby na jednoho pracovníka (viz. graf 14). Nejlepšího výsledku dosáhla pobočka ve Velké Polomy, kde připadá tržba na 1 pracovníka 8,47 mil. Kč. Poté následuje prodejní místo v Plzni, kde obchodník docílil jen o 5 % nižších tržeb. Zato tržby u prodejního místa v Brně byly o 66,6 % nižší než u Velké Polomy.



Graf 14. Tržby připadající na 1 pracovníka v roce 2004 [Zdroj: vlastní zpracování]

Domnívám se, že pro hodnocení efektivnosti prodeje jednotlivých prodejních míst je objektivnější využít ukazatele tržby na pracovníka. V okamžiku hodnocení je totiž nutné brát v úvahu počet pracovníků. Kdybychom tento fakt nezohlednili, došlo by ke diskriminaci pobočky ve Velké Polomy, kde pracuje pouze 1 zaměstnanec. Tato pobočka měla tržby v hodnotě 8,47 mil. Kč, což je v porovnání s prodejním místem v Olomouci, či v Českých Budějovicích méně. Ovšem v přepočtu na 1 pracovníka tato pobočka předčila tyto prodejní místa.

Pro hodnocení efektivnosti prodejních míst nestačí pouze porovnat hospodářské výsledky prodejních míst, ale je nutné využít i poměrových ukazatelů. Teprve až srovnání těchto ukazatelů s jinými hodnotami dosaženými za stejný časový úsek různými prodejními místy má význam pro rozborovou činnost.

Na pobočce v Brně osobní náklady (Tab. 2) tvoří 11,63 % z tržeb. V Děčíně na 1 Kč tržby připadá 0,0469 Kč osobních nákladů. (Do osobních nákladů patří mzdy, prémie, odměny, sociální a zdravotní pojištění apod.). Porovnáním osobních nákladů s celkovými náklady na provoz pobočky je patrné, že v Jihlavě osobní náklady tvoří podstatnou část nákladů. To nekoresponduje s dosaženými tržbami a poukazují na nesprávně nastavený systém odměňování, který nezohledňuje dosažený obrát a zisk.

Z hlediska využívání aut pro prodej, činnost lze ve firmě rozlišit následující případy:

- a) auto je ve vlastnictví firmy; náklady na provoz vozidla tvoří spotřeba PHM, opravy, údržba; Tento způsob je realizován u poboček v Jihlavě, Č. Budějovicích, Pardubicích.
- b) auto je pořízeno na operativní leasing; náklady na provoz vozidla tvoří spotřeba PHM, měsíční splátky leasingové společnosti za pronájem vozidla; Tento případ se týká prodejních míst v Olomouci, Brně a Velké Polomy.
- c) auto je soukromým majetkem obchodníka, který jej využívá pro firemní účely; náklady na provoz vozidla se mu proplácují ve formě cestovních příkazů. Jedná se o pobočky v Děčíně a Plzni.

V porovnání s ostatními pobočkami mi připadá zarážející relativně nízká částka (27 697 Kč) za spotřebu pohonných hmot u pobočky v Českých Budějovicích (Tab. 2). Na pobočce pracují dva obchodníci a jejich společné náklady činí 2 308 Kč/měsíčně. Což pravděpodobně svědčí o tom, že obchodníci vyřizují většinu svých zakázek

ze své kanceláře a z tohoto důvodu jsou i vyšší výdaje za pevnou linku. Tento výsledek evokuje otázku, zda obchodníci v Českých Budějovicích navštěvují dostatečně často své zákazníky. Ovšem k tomu, abych to mohla věrohodně posoudit je nutné vést knihu návštěv, tj. evidenci firem, které byly osobně kontaktovány v daném měsíci.

Průměrné měsíční náklady na telefony a poštovné se pohybují podle velikosti pobočky v rozmezí 60 – 5 600 Kč (Tab. 2). K služebním hovorům využívá obchodník především mobilní telefon. U poboček, kde pracuje i asistentka jsou výrazně vyšší výdaje za pevnou linku (Olomouc, Budějovice, Brno), než u prodejních míst bez asistentek.

Průměrné měsíční náklady za používání mobilního telefonu se pohybují v intervalu od 10 600 Kč do 38 520 Kč (Tab. 2). Přičemž v roce 2004 nejvíce provolal přes mobilní síť obchodník v Olomouci. Tomu ovšem neodpovídá počet realizovaných smluv, jelikož náklady za Eurotel vynaložené na uzavření 1 smlouvy činily 611 Kč. Nejméně se dařilo uzavírat obchody obchodníkovi v Děčíně, který provolal 1319 Kč, aby uzavřel 1 zakázku. Pobočka ve Velké Polomy má nejnižší účet za mobilní telefon (10615 Kč), přičemž dosáhla nejvyšších tržeb na pracovníka, což evokuje otázku, zda ostatní pobočky využívají služební telefony efektivně.

Prodejní místo v Brně má vysoké náklady na pevnou linku a mobilní telefon. Také celkové náklady na provoz auta jsou hodně vysoké. Těmto hodnotám neodpovídá výsledek činnosti prodejního místa. V porovnání s ostatními pobočkami prodejní místo v Brně dosáhlo nejnižšího zisku na 1 pracovníka. Proto se domnívám, že náklady v dané výši nebyly využity efektivně, jelikož nepřispěly ke zvýšení prodeje.

	Olomouc	Jihlava	Brno	Č.Budějovice	Pardubice	Pízeň	Děčín	Velká Polom
Ukazatel nákladovosti: NO/T	5,17%	8,59%	11,63%	5,88%	6,30%	5,13%	4,69%	5,83%
Ukazatel nákladovosti: NO/N	57,81%	72,11%	49,98%	47,15%	48,06%	56,37%	44,61%	75,00%
Náklady na cestovné v roce 2004 (pohonné hmoty + cestovní příkazy)	53 946 Kč	55 175 Kč	50 083 Kč	27 697 Kč	74 134 Kč	110 886 Kč	175 024 Kč	47 237 Kč
Náklady na leasing auta v roce 2004	132 240 Kč	0 Kč	110 176 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	30 035 Kč
Náklady na provoz auta celkem	186 186 Kč	55 175 Kč	160 259 Kč	27 697 Kč	74 134 Kč	110 886 Kč	175 024 Kč	77 272 Kč
Průměrné měsíční náklady na telefony a poštovné	5 605 Kč	62 Kč	3 199 Kč	4 235 Kč	2 725 Kč	2 759 Kč	1 161 Kč	333 Kč
Průměrné měsíční náklady za Eurotel	38 520 Kč	15 288 Kč	28 278 Kč	27 881 Kč	20 893 Kč	14 202 Kč	25 058 Kč	10 615 Kč
Měsíční náklady za hovorné celkem	44 125 Kč	15 350 Kč	31 477 Kč	32 116 Kč	23 618 Kč	16 961 Kč	26 219 Kč	10 948 Kč
Poměr nákladů za Eurotel a počet realizovaných zakázek v roce 2004: NE/S	611 Kč	695 Kč	832 Kč	465 Kč	298 Kč	249 Kč	1 319 Kč	312 Kč

T = tržby

N = náklady

NO = náklady osobní

NE = náklady za Eurotel

S = počet uzavřených smluv

Tab. 2. Ukazatele nákladovosti [Zdroj: vlastní zpracování]

V tabulce 3 jsou vypočítány ukazatelé měřící účinnost práce na prodejních místech (tržby na jednoho pracovníka, náklady na pracovníka). Vysoké produktivity práce na osobu dosahuje prodejní místo ve Velké Polomy (téměř 8,5 mil. Kč) a v Olomouci (přes 7,8 mil. Kč). Tomu odpovídají i vysoké náklady na pracovníka. Zarážející jsou výsledky prodejní místa v Brně, kdy produktivita práce je nejnižší ze všech sledovaných poboček a přitom náklady na pracovníka jsou jedny z nejvyšších. Což ukazuje na velmi špatné hospodaření na tomto prodejním místě.

Co se týká osobních nákladů, k nejlépe placené pobočce patří Velká Polom, kdy roční osobní náklady na pracovník činily přes 490 000 Kč. Prodejní místo v Českých Budějovicích má podobné osobní náklady jako pobočka v Děčíně, přestože vyprodukovalo o 1,132 mil. méně tržeb. Prodejní místo v Brně má dokonce vyšší osobní náklady než obě předchozí zmíněná prodejní místa, přičemž produktivita práce v Brně je nejnižší ze všech analyzovaných poboček. To svědčí o nemotivujícím systému odměňování ve společnosti Spedos, kdy obchodníci nejsou zainteresováni a placeni na základě prodeje.

	Olomouc	Jihlava	Brno	Č.Budějovice
Ukazatel produktivity práce: T/PP	7 861 577 Kč	4 004 370 Kč	2 827 310 Kč	3 522 059 Kč
Náklady na pracovníka: N/PP	702 907 Kč	476 762 Kč	658 044 Kč	439 063 Kč
Osobní náklady na pracovníka: NO/PP	406 373 Kč	343 790 Kč	328 921 Kč	206 999 Kč
	Pardubice	Plzeň	Děčín	Velká Polom
Ukazatel produktivity práce: T/PP	4 848 694 Kč	8 046 374 Kč	4 654 263 Kč	8 472 787 Kč
Náklady na pracovníka: N/PP	636 041 Kč	732 777 Kč	489 253 Kč	658 329 Kč
Osobní náklady na pracovníka: NO/PP	305 708 Kč	413 037 Kč	218 254 Kč	493 777 Kč

T = tržby

N = náklady na provoz poboček

NO = náklady osobní

PP = počet pracovníků

Tab. 3. Ukazatelé účinnosti práce [Zdroj: vlastní zpracování]

V tabulce 4 jsem hodnotila efektivnost prodejních míst s ohledem na počet realizovaných objednávek (= uzavřených smluv). Vypočítala jsem, kolik z vypracovaných cenových nabídek se nakonec skutečně zrealizovalo, jaká byla průměrná tržba na jednu objednávku.

U prodejního místa v Olomouci se z celkového počtu vypracovaných cenových nabídek skutečně zrealizovalo 29 % (Tab. 4). Tržba na 1 objednávku činila 249 574 Kč. Z toho plyne, že na pobočce se „ztratilo“ cca 39 mil. tržeb. U pobočky v Jihlavě se z celkového počtu vypracovaných cenových nabídek skutečně zrealizovalo 16 % (Tab. 4). Tržba na 1 objednávku činila 182 017 Kč. Z toho plyne, že na pobočce se „ztratilo“ cca 20,7 mil. tržeb. U pobočky v Brně se z celkového počtu vypracovaných cen. nabídek skutečně zrealizovalo 15 % (Tab. 4). Tržba na 1 objednávku činila

166 312 Kč. Z toho plyne, že na pobočce se „ztratilo“ cca 31,6 mil. tržeb. U prodejního místa v Českých Budějovicích se z celkového počtu vypracovaných cenových nabídek skutečně zrealizovalo 31 % (Tab. 4). Tržba na 1 objednávku činila 156 536 Kč. Z toho plyne, že na pobočce se „ztratilo“ cca 20,7 mil. tržeb. U prodejního místa v Pardubicích se z celkového počtu vypracovaných cenových nabídek skutečně zrealizovalo 25 % (Tab. 4). Tržba na 1 objednávku činila 69 267 Kč. Z toho plyne, že na pobočce se „ztratilo“ cca 14,9 mil. tržeb. U prodejního místa v Plzni se z celkového počtu vypracovaných cenových nabídek skutečně zrealizovalo 30 % (Tab. 4). Tržba na 1 objednávku činila 141 164 Kč. Z toho plyne, že na pobočce se „ztratilo“ cca 19,2 mil. tržeb. U prodejního místa v Děčíně se z celkového počtu vypracovaných cenových nabídek skutečně zrealizovalo 18 % (Tab. 4). Tržba na 1 objednávku činila 244 961 Kč. Z toho plyne, že na pobočce se „ztratilo“ cca 21,3 mil. tržeb. U prodejního místa ve Velké Polomi se z celkového počtu vypracovaných cenových nabídek skutečně zrealizovalo 22 % (Tab. 4). Tržba na 1 objednávku činila 249 200 Kč. Z toho plyne, že na pobočce se „ztratilo“ cca 30,4 mil. tržeb.

Nízká procenta ze skutečně zrealizovaných cenových nabídek mohou vypovídat o velkých příležitostech v těchto regionech (Jihlava, Brno, Děčín), pravděpodobně se zde hodně staví. Obchodník očividně nestačí uspokojovat všechny poptávky (zrealizuje se 15 – 18 % z nabídek). Proto bych doporučila provést důkladnější průzkum trhu v těchto regionech a v případě, že průzkum potvrdí mou domněnku, posílila bych prodejní tým o další obchodníky.

	Olomouc	Jihlava	Brno	Č.Budějovice
Počet zpracovaných nabídek v roce 2004 v ks	219	136	224	192
Počet realizovaných objednávek v roce 2004 v ks	63	22	34	60
Poměr objednávek a nabídek: Obj./Nab.	29%	16%	15%	31%
Průměrná hodnota objednávky: T/Obj.	249 574 Kč	182 017 Kč	166 312 Kč	156 536 Kč
	Pardubice	Plzeň	Děčín	Velká Polom
Počet zpracovaných nabídek v roce 2004 v ks	285	193	106	156
Počet realizovaných objednávek v roce 2004 v ks	70	57	19	34
Poměr objednávek a nabídek: Obj./Nab.	25%	30%	18%	22%
Průměrná hodnota objednávky: T/Obj.	69 267 Kč	141 164 Kč	244 961 Kč	249 200 Kč

Obj. = počet objednávek

Nab. = počet nabídek

T = tržby

Tab. 4. Ukazatelé efektivity objednávek [Zdroj: vlastní zpracování]

Každý obchodník se by měl usilovat nejen o co největší objem prodejů a jejich ziskovost, ale také o co nejnižší stav pohledávek. Protože teprve zaplacené faktury představují pro firmu hotové peníze tzv. cash flow a teprve s těmito penězi může firma dále pracovat: investovat, inovovat apod. Tabulka 5 udává přehled výše pohledávek v roce 2004 na jednotlivých prodejních místech.

Průměrný stav měsíčních pohledávek se pohyboval v rozmezí od 737 800 Kč do 3 801 900 Kč. Nejvyšší úroveň pohledávek má pobočka v Brně, kdy doba obratu pohledávky činila 242 dnů! Toto číslo je alarmující a svědčí o tom, že obchodníkův zájem o zakázku končí vystavením faktury a ne jejím zaplacením.

Nejlepší hladinu pohledávek si udržovalo prodejní místo v Jihlavě, které sice v porovnání s ostatními pobočkami nejméně vyfakturovalo, ale za to byly uzavřeny smlouvy se zákazníky s přijatelnou platební morálkou. Pohledávky se obrací 12,21 krát ročně, tj. co 26,48 dnů.

Komplexně však mohu říct, že stav pohledávek na prodejních místech je neuspokojivý. Vedení firmy by mělo věnovat této problematice pozornost a podniknout kroky k nápravě. Neučiní-li tak, může se stát, že ačkoliv firma bude vykazovat zisk, dostane se do platební neschopnosti z důvodu nedostatku hotovostních peněz. Doporučila bych zavést nový systém odměňování obchodníků, který by motivoval obchodníky k vyvíjení tlaku na zákazníka k placení faktur. Existují samozřejmě i další prostředky např. pojišťování zakázek před tímto rizikem, či vymáhání právní cestou apod.

	Olomouc	Jihlava	Brno	Č.Budějovice
Tržby	15 723 154 Kč	4 004 370 Kč	5 654 619 Kč	9 392 157 Kč
Průměrná výše měsíční pohledávky v roce 2004	2 839 196 Kč	327 890 Kč	3 801 883 Kč	2 664 768 Kč
Obrat pohledávek (x krát): T/pohl.	5,54	12,21	1,49	3,52
Doba obratu pohledávek (ve dnech): pohl./(T/360)	65,01	29,48	242,05	102,14
	Pardubice	Plzeň	Děčín	Velká Polom
Tržby	4 848 694 Kč	8 046 374 Kč	4 654 263 Kč	8 472 787 Kč
Průměrná výše měsíční pohledávky v roce 2004	737 846 Kč	2 176 583 Kč	856 464 Kč	1 181 566 Kč
Obrat pohledávek (x krát): T/pohl.	6,57	3,70	5,43	7,17
Doba obratu pohledávek (ve dnech): pohl./(T/360)	54,78	97,38	66,25	50,20

T = tržby, roční prodej v Kč

pohl. = průměrná výše měsíční pohledávky

Tab. 5. Ukazatelé stavu pohledávek [Zdroj: vlastní zpracování]

2.8 Shrnutí analytické části

Pro větší přehlednost jsem shrnula do tabulky 6 důležité ukazatele hodnotící efektivitu prodejní činnosti analyzovaných prodejních míst společností Spedos. V prvním sloupci jsou uvedeny pobočky, které dosáhly nejlepšího výsledku a naopak v posledním sloupci jsou ty pobočky, jejichž ukazatel vypovídá o neefektivní činnosti.

	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo
Tržby prodejního místa v roce 2004	Olomouc	Č.Budějovice	V. Polom	Plzeň
Tržby na jednoho pracovníka: T/PP	Velká Polom	Plzeň	Olomouc	Pardubice
Náklady na provoz "kamenných" poboček	Jihlava	Děčín	Pardubice	Velká Polom
Náklady na provoz auta (spotřeba PHM + cestovné)	Č.Budějovice	Jihlava	Pardubice	Velká Polom
Náklady za hovorné (Eurotel + pevná linka)	Velká Polom	Jihlava	Plzeň	Pardubice
Náklady na jednoho pracovníka: N/PP	Č.Budějovice	Jihlava	Děčín	Pardubice
Počet realizovaných objednávek	Pardubice	Olomouc	Č.Budějovice	Plzeň
Průměrná hodnota objednávky: T/Obj.	Olomouc	V. Polom	Děčín	Jihlava
Doba obratu pohledávek (ve dnech): pohl./(T/360)	Jihlava	V. Polom	Pardubice	Olomouc
	5. místo	6. místo	7. místo	8. místo
Tržby prodejního místa v roce 2004	Brno	Pardubice	Děčín	Jihlava
Tržby na jednoho pracovníka: T/PP	Děčín	Jihlava	Č.Budějovice	Brno
Náklady na provoz "kamenných" poboček	Plzeň	Č.Budějovice	Brno	Olomouc
Náklady na provoz auta (spotřeba PHM + cestovné)	Plzeň	Brno	Děčín	Olomouc
Náklady za hovorné (Eurotel + pevná linka)	Děčín	Brno	Č.Budějovice	Olomouc
Náklady na jednoho pracovníka: N/PP	Brno	V. Polom	Olomouc	Plzeň
Počet realizovaných objednávek	BR + VP	BR + VP	Jihlava	Děčín
Průměrná hodnota objednávky: T/Obj.	Brno	Č.Budějovice	Plzeň	Pardubice
Doba obratu pohledávek (ve dnech): pohl./(T/360)	Děčín	Plzeň	Č.Budějovice	Brno

T = tržby PP = počet pracovníků N = náklady Obj. = počet objednávek pohl. = průměrná výše pohledávek

Tab. 6. Kvantitativní ukazatele [Zdroj: vlastní zpracování]

Obchodník v Olomouci uzavírá hodně zakázek, což dokazuje jak počet realizovaných objednávek, tak i největší objem dosažených tržeb. Na druhou stranu provoz této pobočky stál firmu Spedos nejvíce peněz. Obchodník měl v porovnání s ostatními prodejními místy nejvyšší náklady na auto i telefony.

Prodejní místo v Jihlavě vzniklo koncem roku 2001. V daném regionu nebude pravděpodobně mnoho obchodních příležitostí, jelikož nízké tržby i počet uzavřených smluv svědčí o nedostatku zakázek. Obchodník je si vědom, že dosahuje malého obratu a náklady vynakládá efektivně (má nízké náklady na pracovníka). Ukazatel pohledávek je v porovnání s ostatními pobočkami nejlepší, což je ale i vlivem nízkých tržeb.

Prodejní místo v Brně „funguje“ neefektivně. Má nejnižší tržby na pracovníka, vysoké náklady na provoz pobočky a doba obratu pohledávek je příliš dlouhá.

Prodejní místo v Českých Budějovicích dosáhlo malých tržeb na pracovníka a k tomu korespondují i malé náklady na pracovníka. Ovšem zarážející jsou vysoké náklady za pevnou linku! Tato pobočka je pravděpodobně pasivní v získání zakázek a řídí obchody z kanceláře. Také ukazatel obratu pohledávek je nepříznivý.

Obchodník v Pardubicích je aktivní a uzavírá hodně smluv, ale většinou na cenově nižší sortiment, čemuž odpovídá vysoký počet realizovaných objednávek, ale malé tržby.

Na prodejním místě v Plzni došlo v průběhu roku k personálním změnám, které se promítly do prodejních výsledků pobočky. Původní obchodník měl již svůj okruh zákazníků a díky tomu dosáhla pobočka vysokých tržeb na pracovníka. Bylo uzavřeno relativně málo smluv, ovšem zato na objemově velké zakázky. Pobočka vykazuje nejvyšší náklady na pracovníka, což by mohlo souviset právě s útlumem činnosti pobočky v době hledání a zapracovávání nového obchodníka.

Prodejní místo Děčín je malá pobočka, umístěná na nelukrativním místě, což je možná důvod, proč se obchodníkovi nedaří prosadit výrobky Spedos na regionálním trhu. Obchodník uzavírá málo zakázek, dosahuje malých tržeb.

Prodejní místo ve Velké Polomi prodává rentabilně. Tato pobočka má nejvyšší tržby na pracovníka a náklady si udržuje na přijatelné úrovni. Obchodník dbá, aby zrealizované obchody byly i řádně zaplacený (dobrá hodnota ukazatele obratu pohledávek).

2.9 Syntéza poznatků vyplývajících z předchozích analýz

Jak již jsem uvedla v teoretické části mé diplomové práce, je důležité a prospěšné, aby každá společnost pravidelně sledovala a analyzovala průběh prodejní činnosti. Prostřednictvím tohoto hodnocení se mohou odhalit slabá místa, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost, včas zachytit negativní trendy a podniknout kroky k nápravě. Hodnocení prodeje lze provádět kvantitativně a kvalitativně (viz. kapitola 1.7).

V předchozí analytické části jsem se věnovala kvantitativnímu hodnocení činností prodejních míst společnosti Spedos. Z výsledků předcházejících analýz vyplývá, že náklady prodejních míst jsou vynakládány mnohdy neefektivně (např. prodejní místo v Brně má vysoké náklady jak na telefonní hovory, tak na provoz vozidla, přičemž těmto hodnotám neodpovídá výsledek prodejní činnosti). Tím, že nejsou stanoveny žádné limity nákladů tj. maximální částky, jež je firma ochotna hradit, nejsou obchodníci vedeni k šetrnosti a ke snižování (minimalizaci) nákladů. Ovšem je velmi složité stanovit tuto horní hranici, jelikož výdaje jsou vázány na mnoho aspektů (na velikost prodejů, počet návštěv, specifika v daném regionu apod.)

Dále analýza poukázala na neefektivní systém odměňování obchodníků, který nezohledňuje dosažený obrat a zisk (např. u prodejního místa v Jihlavě tvoří osobní náklady podstatnou část nákladů, čemuž neodpovídá výše tržeb. Nebo další příkladem jsou osobní náklady pobočky v Děčíně, jež byly podstatně nižší než u prodejního místa v Brně, přestože Brno vytvořilo o 40 % nižší tržeb na pracovníka než obchodník v Děčíně). Prodejci musí být hmotně zainteresováni na objemu prodeje; musí vědět, že čím většího zisku dosáhnou, tím lépe budou finančně ohodnoceni.

Ke zvýšení efektivnosti prodeje prodejních míst doporučuji zavést model „home office“. Domnívám se, že tento model docílí snížení nákladů na pobočkách, zvýšení tržeb a obratu a celkově bude motivovat pracovníky k efektivnějšímu chování, a to jak ve vztahu k firmě Spedos, tak v přístupu ke zákazníkovi.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

3 IMPLEMENTACE MODELU „HOME OFFICE“ VE FIRMĚ SPEDOS ZA ÚČELEM ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ČESKÝCH PRODEJNÍCH MÍST

3.1 Formulace diagnózy jako východiska pro projekt

Nejprve bych zopakovala pojmy: „home office“ a kamenná pobočka. „Home office“ je obchodník, který pracuje „doma“, nemá oficiální kancelář, kde by jej navštěvovali zákazníci, nemá přístup do ekonomického softwaru firmy. Veškerou administrativní práci za něj vykonává ústředí firmy. Jeho úkolem je aktivně vyhledávat a kontaktovat zákazníky a získávat je pro produkty firmy Spedos.

Kamenná pobočka je prodejní místo, které má pronajatu vlastní kancelář s označením názvu firmy. Většinou zde pracuje kromě obchodníka i jeho asistentka, která zajišťuje administrativní činnosti, obsluhuje ekonomický software ABRA. Obchodník je spíše pasivní, čeká, až jej zákazník osloví s poptávkou o výrobek firmy Spedos.

Cílem projektu této diplomové práce je přechod ze stávajícího systému fungování českých prodejních míst (tzv. kamenných poboček) společnosti Spedos na model „home office“. Důvodem je zvýšení efektivity těchto prodejních míst.

3.1.1 Odůvodnění projektu pomocí metody SPIN

Pro odůvodnění projektu jsem ze všech možných metod vybrala metodu SPIN, a to především pro její jednoduchost a přehlednost. Pro tento projekt je tato metoda dostačující. Metoda SPIN je složena ze čtyř oblastí. V první oblasti je vymezena situace prostředí, ve kterém se daná firma nachází. Následně je poukázáno na problémy, které lze očekávat v budoucnu a jsou stanoveny možné dopady těchto ohrožení pro danou firmu. V poslední části metody SPIN je navrženo řešení těchto problémů a ohrožení, které bude představovat implementace projektu „home office“ ve firmě Spedos.

S – současná situace

V současnosti se stavebnictví ocitá ve fázi rozvoje a růstu stavební výroby. Ze zveřejněných údajů Českého statistického úřadu (Tab. 7) vyplývá, že ve stavebnictví pracuje kolem 151 tisíc zaměstnanců, přičemž celková zaměstnanost v České republice je 4,732 mil. zaměstnanců. Z toho plyne, že zaměstnanost ve stavebnictví představuje 3,187 % celkové zaměstnanosti. V České republice existuje cca 2356 konkurujících si stavebních firem, přičemž nejvíce firem je situováno v hlavním městě Praha (355 podniků), dále v Jihomoravském kraji (293 firem) a v Moravskoslezském kraji (245 podniků).

Oblast	Průměrný počet podniků	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrná měsíční mzda zaměstnance v Kč
Hlavní město Praha	355	35 562	20 672
Středočeský kraj	203	10 600	15 595
Jihočeský kraj	162	8 850	14 730
Plzeňský kraj	134	7 478	15 313
Karlovarský kraj	57	2 772	14 356
Ústecký kraj	204	11 332	14 466
Liberecký kraj	73	3 621	15 189
Královéhradecký kraj	125	5 820	14 516
Pardubický kraj	130	7 188	14 129
Vysočina	119	6 834	13 828
Jihomoravský kraj	293	19 245	15 031
Olomoucký kraj	115	8 021	14 481
Zlínský kraj	141	8 015	15 097
Moravskoslezský kraj	245	15 474	13 806
CELKEM	2356	150 812	15 086

Tab. 7. Přehled stavebních podniků k lednu 2005

[Zdroj: Český statistický úřad]

V takto silné konkurenci, je pro přežití stavební firmy na trhu nutné neustále hledat způsoby, jak snižovat své náklady, zlepšovat kvalitu svých výrobků i služeb, jak co nejlépe uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků. Proto je také pro firmu Spedos důležité zvyšovat objem prodeje v daných regionech a snižovat náklady prodejních míst.

Stávající situace ve firmě Spedos je taková, že sídlo společnosti je ve Valašském Meziříčí a prodejní místa jsou rozmístěna po celé České republice (v Praze, Jihlavě, Pardubicích, Českých Budějovicích, Plzni, Děčíně, Brně, Olomouci, Velké Polomy). Jedná se o kamenné pobočky s pronajatými kanceláři a sklady, zaevidované na živnostenském úřadě a řádně označené nápisem Spedos na budově provozovny.

P – problém

Z předchozích zjištění uvedených v analytické části vyplývá, že stávající systém fungování prodejních míst není uspokojivý. Dosažený objem prodejů by mohl být vyšší a naopak náklady lze snížit, jelikož analýza poukázala na to, že náklady prodejních míst jsou mnohdy vynakládány neefektivně (např. spotřeba pohonných hmot, výdaje za telefonní hovory, osobní náklady apod.). K závažným nedostatkům patří i nekontrolovatelnost využití pracovního času obchodníků.

Dále analýza poukázala na neefektivní systém odměňování obchodníků, který nezohledňuje dosažený obrát a zisk a tudíž nemotivuje obchodníky k ziskovějším prodejům.

I – implikace (důsledek)

Pokud by stávající trend pokračoval, mohlo by se stát, že náklady by převýšily výnosy a prodejní místa by vykazovaly ztrátu ve svém hospodaření. To by mělo za následek růst cen Spedos výrobků, a tím by se staly tyto výrobky na trhu neprodejné a nekonkurenceschopné.

N – návrh na řešení (nutnost)

Existuje několik možností jak tuto situaci řešit. Například lze stanovit povolené měsíční limity nákladů (např. výdaje za telefonní hovory, nákup kancelářských potřeb, spotřebu pohonných hmot apod.) nebo lze zavést knihu návštěv (plán služebních cest), která by sloužila k informaci, kde se daný obchodník momentálně nachází a zda efektivně využívá pracovní čas atd.

Dalším řešením, jež je předmětem mé diplomové práce, je přechod těchto kamenných poboček na model „home office“. Domnívám se, že tato cesta je ta nejefektivnější, protože již nebude potřeba kontrolovat činnost obchodníků, ani náklady těchto prodejních míst, jelikož obchodníci budou „sami sobě pány“ a bude v jejich zájmu hlídat si výši nákladů a snažit se o co největší zisky z prodejů, protože podle toho se bude odvíjet jejich odměna ve formě provizí z prodejů. V kapitole 3.3 je popsán návrh nového systému odměňování obchodníků českých prodejních míst.

3.2 Nositelé oprávněných zájmů a jejich analýza

V této části projektu je nutné stanovit veškeré nositele oprávněných zájmů, tedy ty osoby, které mají či nemají zájem na tom, aby se projekt uskutečnil a které mohou určitým způsobem ovlivnit implementaci modelu „home office“ ve firmě Spedos. Rozborem těchto nositelů budou získány informace o důležitých pracovnících, kteří jsou pro implementaci a následnou aplikaci tohoto projektu klíčoví.

Mezi základní nositele oprávněných zájmů, ovlivňujících implementaci a aplikaci modelu home-office ve firmě Spedos patří:

1. **vedení firmy** v čele s ředitelem společnosti,
2. **aktivní prodejci** tj. ti obchodníci, kteří se nebojí riskovat, mají vysoké pracovní nasazení, jsou aktivní ve vyhledávání potencionálních zákazníků, v navazování nových kontaktů, jsou ochotni investovat svůj čas firmě Spedos i nad rámec své pracovní doby, pokud za to budou finančně ohodnoceni,
3. **pasivní prodejci** tj. ti obchodníci, kteří dávají přednost jistotě, pevně stanovené pracovní době, práci v kancelářích, a to i za předpokladu menších výdělků.
4. **zákazníci**,
5. **pronajímatelé kanceláří**,
6. **úřad práce**, jakožto státní instituce, jejíž snahou je minimalizovat nezaměstnanost v České republice.

Analýza nositelů oprávněných zájmů se sestává se dvou matic. První matice je **matice moci / zájmu**, která ukazuje, jaký existuje u každého nositele oprávněných zájmů vztah mezi jeho mocí ovlivnit průběh projektu a úroveň jeho zájmu o tento projekt. Druhou maticí je **matice moci / dynamismu**. Ta udává vzájemný poměr mezi mocí pracovníka ovlivnit průběh projektového řízení ve firmě a předvídatelností jeho konání při tomto projektu.

Čísla 1 – 6 zobrazená uvnitř matic (viz. Obr. 13) popisují nositele oprávněných zájmu v pořadí, jež je uvedeno výše (např. 1 – vedení firmy, 2 – aktivní prodejci atd.).

M O C	Velká	1 2,3	
	Malá	5	4 6
		Velká	Malá
		ÚROVEŇ ZÁJMU	

M O C	Velká	1	2,3
	Malá	5 6	4
		Vysoká	Nízká
		PŘEDVÍDATELNOST	

Obr. 13. Matice moci / zájmu a matice moci / dynamismu [Zdroj: vlastní zpracování]

Z výše provedené analýzy lze konstatovat následující závěry. Výsadní postavení při implementaci modelu home office ve firmě Spedos přísluší vedení firmy. To se podílí na implementaci projektu nejvýznamnějším způsobem. Vedení firmy má nejvyšší moc ovlivnit daný projekt a také předvídatelnost chování i úroveň zájmu je nejvyšší ze všech stanovených nositelů oprávněných zájmů. Ředitel společnosti řídí realizaci celého projektu a schvaluje finanční prostředky na projekt. Z těchto důvodů je jeho zainteresovanost na projektu vysoká.

Význačné postavení přísluší také prodejcům, jejich moc ovlivnit projekt je sice nižší, přesto však stále vysoká. Aktivní prodejci vidí v projektu svou příležitost se prosadit a vydělat peníze, a proto jejich úroveň zájmu je vysoká. Pasivní prodejci mají obavy o své místo a raději by stávající systém fungování prodejních míst neměnili. Předvídatelnost prodejců je nízká, jelikož nelze předvídat, zda nakonec budou s novým systémem fungování spokojeni či nespokojeni.

Zákazníci mají střední až malou moc projekt ovlivnit. Ovlivňují jej pouze nepřímo, jelikož jedním z důvodů, proč se vůbec projekt realizuje je snaha dosáhnout spokojenosti zákazníků (kvalitními službami, vstřícným přístupem obchodníků) za účelem získat zákazníky pro nákup Spedos výrobků. Úroveň zájmů je malá a jejich reakci nelze přesně odhadnout. Zákazníci sice ušetří čas i peníze tím, že nebudou muset osobně navštěvovat obchodní zastoupení firmy v daném regionu, na druhou stranu ovšem nový způsob prodeje může vzbuzovat nedůvěru u zákazníků.

Pronajímatelé kanceláří nemají žádnou moc projekt ovlivnit, jejich zájem na implementaci projektu je vysoký, ale v negativním smyslu. Mají zájem na tom, aby projekt nebyl realizován a vše zůstalo „při staru“. Jejich chování lze snadno předvídat.

Úřad práce nemá vliv na projekt a i jeho úroveň zájmu je malá. Jeho předvídatelnost byla ohodnocena jako vysoká, jelikož jeho chování se řídí dle platných předpisů a vyhlášek. Oba tito nositelé (pronajímatelé kanceláří a úřad práce) nemají možnost výrazněji ovlivnit implementaci projektu.

3.3 Návrh nového systému odměňování

Pro zvýšení efektivnosti prodejních míst navrhuji systém odměňování zohledňující zisky z prodejů. Obchodníkovi by náleželo kromě fixního platu (jehož výše se odvíjí podle zařazení do tarifního stupně dle vnitřní směrnice firmy) tzv. prémie z provize. Tato provize by se vypočítala jako rozdíl mezi prodejní cenou a manažerskou cenou.

$$\text{prodejní cena} - \text{manažerská cena} = \text{provize}$$

Prodejní cena představuje objem vystavených faktur daného obchodníka za konkrétní období (resp. měsíc). Manažerská cena pokrývá nejen přímé výrobní náklady, ale také nepřímé režijní náklady, správní a odbytovou režii.

Kalkulační vzorec manažerské ceny:

1. *Přímý (jednicový) materiál* tj. materiál, který se stává trvalou součástí výrobku nebo přispívá k vytvoření jeho potřebných vlastností apod.
2. *Přímé (jednicové) mzdy* tj. mzdy výrobních dělníků
3. *Ostatní přímé (jednicové) náklady* např. opravy a udržování strojů, ztráty ze zmetků a vadné výroby apod.
4. *Výrobní (provozní) režie* např. režijní mzdy, opotřebení nástrojů, spotřeba energie, režijní materiál, odpisy apod. Patří zde náklady, které souvisí s řízením a obsluhou výroby a které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici.

Vlastní náklady výroby

5. *Správní režie*. Patří zde nákladové položky související s řízením podniku jako celku např. odpisy správních budov, platy řídících pracovníků, poštovné a telefonní poplatky, pojištění aj.

Vlastní náklady výkonu

6. *Odbytové náklady*. Náklady spojené s odbytovou činností, jako jsou náklady na skladování, propagaci, prodej a expedici výrobku.

MANAŽERSKÁ CENA

Vzhledem k tomu, že režijní náklady představují značnou část celkových nákladů a jejich velikost neustále roste, je třeba řídit jejich vývoj a stanovit úkoly v jejich snižování. Nejde však o jejich jakékoli snižování (např. zanedbáváním oprav strojů), ale vždy ve vztahu k výsledkům výroby. Režijní náklady jsou jedním z hlavních zdrojů ke snižování celkových nákladů a tím k růstu hospodárnosti.

Tato provize by se dále upravovala o tzv. odečitatelné položky jako jsou např.:

- telefonní výdaje obchodníka,
- spotřeba pohonných hmot,
- další náklady na obchodníka,
- % faktur po splatnosti. Provize by se počítala ze všech vystavených faktur, bez ohledu na to, zda byly zaplacené či ne. Ale teprve uhrazená faktura tvoří cash flow firmy. Proto by se obchodníkům krátila provize o faktury, které sice byly vystaveny, ale nebyly uhrazeny.

Faktury by mohly být dále odstupňovány: 1-29 dnů po splatnosti; 30-59 dnů po splatnosti; 60-119 dnů po splatnosti; 120-360 dnů po splatnosti. V případě, že faktura spadá do první kategorie provize by se obchodníkovi nekrátila (jednalo by se o normální přípustný stav). Ovšem překročí-li faktura hranici splatnosti 30 dnů, krátila by se provize procentuálně (čím větší doba po splatnosti, tím větší procento a vyšší částka se odečítá od provize)

Teprve z takto upravené částky (provize očištěná o odečitatelné položky) by se vypočítala částka, která by náležela obchodníkovi tzv. **PRÉMIE z provize** (pevně stanovené procento).

Tento systém odměňování by motivoval obchodníky k prodeji výrobků za co nejvyšší cenu, aby získali co největší prémii z provize. Také by je to nutilo k snižování svých nákladů a k vyvíjení tlaku na zákazníky, aby platili včas.

3.4 Sestavení činností projektu

V této kapitole Vás seznámím s činnostmi, které je nutné provést ve společnosti Spedos, aby firma přešla ze stávajícího systému „kamenných poboček“ na model „home office“. V dalších kapitolách pak stanovím **sled a návaznost** jednotlivých úkonů (tj. která činnost následuje po které, které činnosti lze provádět souběžně apod.), přiřadím jednotlivým činnostem jejich **nositele** (tj. kdo tyto úkony bude vykonávat a kdo se bude projektu účastnit), pomocí metody PERT určím **délku trvání** jednotlivých činností i celého projektu a stanovím **kolik** budou stát jednotlivé činnosti **peněz** (cash flow).

Činnosti lze zařadit do třech základních fází celého projektu: fáze zadávací, realizační a závěrečná. Fázi realizační obsahuje činnosti, jež lze zahrnout do čtyřech oblastí. Jsou to činnosti související se zrušením a likvidací kamenných poboček, s personální změnami, s novým systémem odměňování a s přístupným důležitých dat přes internet. Fáze realizační se dělí na další podfáze, ke kterým jsou přiřazeny jednotlivé činnosti. K fázím zadávací a závěrečné jsou již přímo přiřazeny konkrétní činnosti projektu.

Fáze zadávací

<i>Činnost A</i>	Jmenovat vedoucího projektu
<i>Činnost B</i>	Sestavit projektový tým
<i>Činnost C</i>	Identifikovat rizika projektu

Fáze realizační

Zajistit zrušení a likvidaci kamenných poboček:

<i>Činnost D</i>	Vypovědět nájemní smlouvy
<i>Činnost E</i>	Zrušit pojištění kanceláří
<i>Činnost F</i>	Přestěhovat popř. prodat nábytek a vybavení kanceláří
<i>Činnost F₁</i>	Přestěhování
<i>Činnost F₂</i>	Prodej
<i>Činnost F₃</i>	Likvidace

<i>Činnost G</i>	Zrušit provozovny na živnostenském úřadě ve Valašském Meziříčí (tj. vyplnění a zaslání žádosti o ukončení živnosti „koupě za účelem dalšího prodeje a prodej“ na pobočkách)
<i>Činnost H</i>	Zlikvidovat sklady
<i>Činnost H₁</i>	Fyzická likvidace (tj. převézt fyzicky zboží ze skladů prodejních míst do centrálního skladu ve Valašském Meziříčí)
<i>Činnost H₂</i>	Dokladová likvidace (tj. vyhotovit doklady v ekonomickém softwaru Abra: převodka příjem a převodka výdej a tím dokladově přesunout zboží ze skladů prodejních míst na centrální sklad ve Valašském Meziříčí)
<i>Činnost CH</i>	Přesměrovat telefony na ústředí firmy do Valašského Meziříčí
<i>Činnost I</i>	Nakoupit nové notebooky pro obchodníky „home office“
<i>Činnost I₁</i>	Výběr dodavatele (tj. nalezení vhodného dodavatele z hlediska ceny, kvality, dodací lhůty, záruky apod.)
<i>Činnost I₂</i>	Nákup 8 ks notebooků (pro obchodníky „home office“ v regionech: Olomouc, Jihlava, Brno, České Budějovice, Pardubice, Plzeň, Děčín, Velká Polom)
<i>Činnost I₃</i>	Instalace softwarového vybavení do notebooků
<i>Činnost I₄</i>	Distribuce notebooků obchodníkům (předání notebooků obchodníkům „home office“)

Provést úkony v souvislosti s personálními změnami:

<i>Činnost J</i>	Změny smluv
<i>Činnost J₁</i>	Vyhotovení nových pracovních smluv obchodníků (změna se týká pracovního zařazení a místa výkonu práce)
<i>Činnost J₂</i>	Zajištění podpisů ze strany zaměstnanců (obchodníků) a vedení firmy (ředitele společnosti)
<i>Činnost J₃</i>	Vyhotovení dohod o rozvázání pracovního poměru (tj. propustit asistentky na pobočkách)

- Činnost J₄* Zajištění podpisů ze strany zaměstnanců (asistentek) a vedení firmy (ředitele společnosti)
- Činnost K* Posílit zakázkové oddělení o nového pracovníka v souvislosti s převedením práce kamenných poboček na toto oddělení (především se jedná o práci v ekon. software ABRA – vystavování Smluv, objednávek do výroby apod.)
- Činnost L* Přerozdělit práci z kamenných poboček mezi pracovníky účtárny (jedná se o práci v ekonomickém software ABRA – vedení pokladny, vystavování faktur a zálohových listů, převod peněz prostřednictvím bank)

Provést změny v souvislosti s novým systémem odměňování:

- Činnost M* Zpracovat nový systém odměňování do ekonomického softwaru ABRA (přizpůsobit jej pro výpočet provizí obchodníkům)
- Činnost N* Zavést systém platby drobných výdajů formou záloh

Vytvořit komunikační kanál přes internet do intranetu firmy:

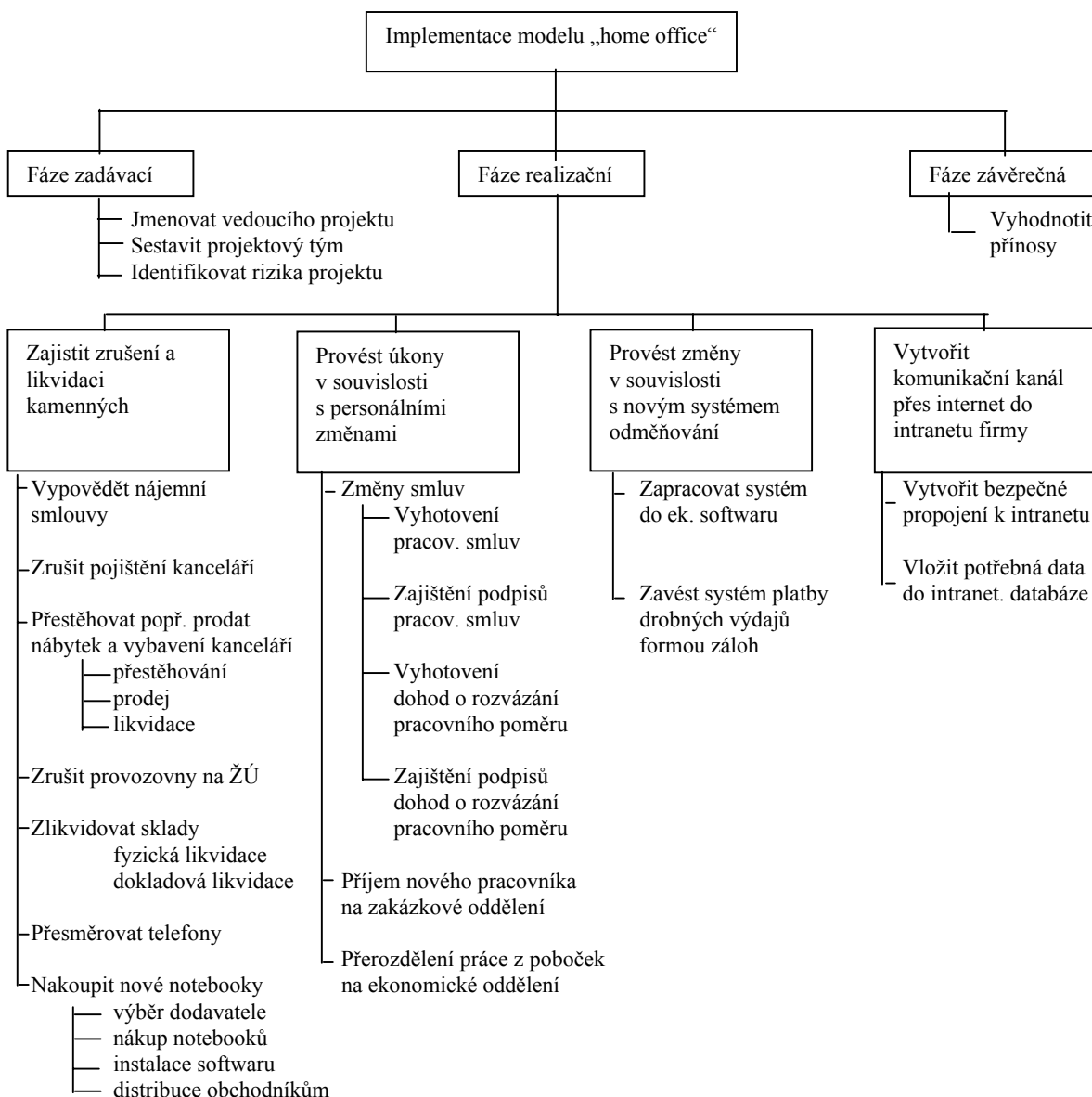
- Činnost O* Vytvořit bezpečné propojení k intranetu (možnost připojení obchodníka kdekoli a kdykoli na základě hesla)
- Činnost P* Vložit potřebné data do intranetové databáze (jedná se o technické výkresy výrobků, jejich fotografie, prospekty, ceníky, stavební připravenost apod.)

Fáze závěrečná

- Činnost Q* Vyhodnotit přínos projektu

3.5 Hierarchická struktura činností implementace modelu „home office“ ve firmě Spedos

Pro realizaci projektu je důležitým krokem vytvoření hierarchické struktury činností (Obr. 14). Nejprve tedy sestavím tuto hierarchii, s ohledem na implementaci modelu „home office“ ve firmě Spedos, která umožní stanovit sled jednotlivých činností projektu.



Obr. 14. Hierarchická struktura činností projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

3.6 Projektový tým

V této kapitole jsou stanoveny osoby, které se budou na realizaci projektu podílet tzv. projektový tým. Dále jsou definovány jejich mzdové hodinové sazby. Podle hodinové sazby a doby účasti jednotlivých týmových pracovníků na projektu lze vypočítat celkové mzdové náklady projektu.

Projektový tým tvoří:

- 1) **ředitel společnosti** (360 Kč/h),
- 2) **ředitel divize průmyslové vstupy** (238 Kč/h),
- 3) **asistentka ředitele a personalistka** (89 Kč/h) - ve firmě Spedos se jedná o jednu a tutéž osobu, která zastává obě funkce,
- 4) **plánovač a finanční analytik** (89 Kč/h),
- 5) **vedoucí ekonomického oddělení** (149 Kč/h),
- 6) **vedoucí obchodní tuzemské sítě** (167 Kč/h),
- 7) **správce ekonomického softwaru a výpočetní techniky** (107 Kč/h),
- 8) **správce budov** (77 Kč/h).

Výsadní postavení při implementaci modelu „home office“ ve firmě přísluší řediteli společnosti. Ten jmenuje vedoucího projektu, stojí při „zrodu“ projektu a v závěrečné fázi řídí vyhodnocení projektu. Význačné postavení přísluší také řediteli divize průmyslové vstupy jako vedoucímu celého projektu, který jej řídí a koordinuje.

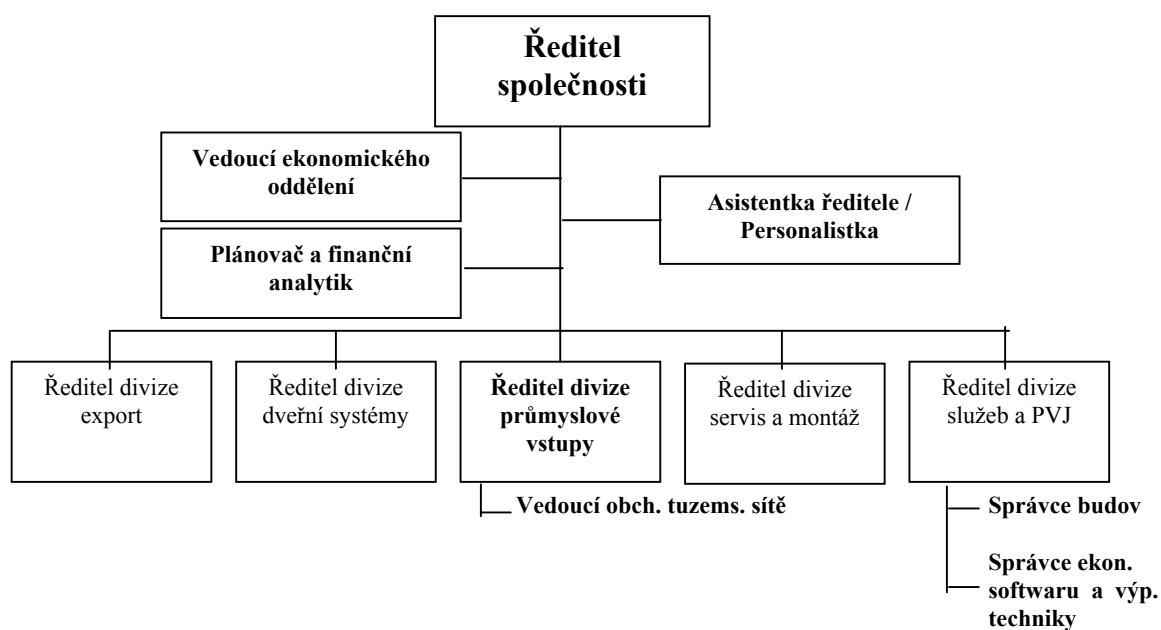
Asistentka ředitele (personalistka) zajišťuje administrativní práce jako např. napsání výpovědí nájemných smluv, žádosti o zrušení provozoven na živnostenském úřadě, sepsání personálních smluv a dohod apod. Funkci plánovače a finančního analytika zastává ve firmě Spedos jedna osoba. V rámci projektu má na starosti identifikovat rizika projektu a na závěr vyhodnotit přínos projektu.

Vedoucí ekonomického oddělení plynulý zajišťuje chod účtárny. Provádí elektronicky prostřednictvím bank. programu transfery plateb a tudíž má přehled o cash flow ve firmě Spedos. Vedoucí obchodní tuzemské sítě řídí prodejní místa na území České republiky

a tudíž dohlíží na hladký průběh procesu přechodu těchto „kamenných poboček“ na „home office“.

Správce ek. softwaru a výpočetní techniky, jak již vyplývá z názvu funkce, má na starosti správu ekonomického softwaru Abra a nákup, údržbu, prodej hardwarového i softwarového vybavení. Posledním týmovým pracovníkem projektu je správce budov, který v rámci projektu zajišťuje fyzický prodej, likvidaci či přestěhování nábytku a kancelářského vybavení kamenných poboček vč. jejich skladů.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovníků projektového týmu znázorňuje níže uvedené schéma (Obr. 15). Toto schéma není úplné, jelikož neobsahuje všechny funkce divizí, ale pouze jen ty, které se spolupodílí na implementaci projektu.



Obr. 15. Organizační schéma společnosti Spedos [Směrnice S-123, 2004, str.36]

Tabulka č. 8 zobrazuje matici zodpovědností jednotlivých pracovníků projektového týmu. Z matice vyplývá, kteří pracovníci při implementaci projektu jej řídí, spolupracují a zpracovávají (vykonávají) jednotlivé činnosti.

Vysvětlivky zkratk:

Ř – řídí

S – spolupracuje

Z – zpracovává

Symbol	Činnosti	Ředitel společnosti	Ředitel divize průmyslové vstupy	Asistentka ředitele (personalista)	Plánovač a finanční analytik	Vedoucí ekonom. oddělení	Vedoucí obchodní tuzemské sítě	Správce ek. softwaru a výpočetní techniky	Správce budov
A	Jmenovat vedoucího projektu	Z							
B	Sestavit projektový tým		Z						
C	Identifikovat rizika projektu	Ř	S		Z				
D	Vypovědět nájemní smlouvy			Z			Ř		
E	Zrušit pojištění kanceláří			Z			Ř		
F	Přestěhovat či prodat nábytek a vybavení kanceláří					S	Ř	S	Z
F ₁	Přestěhování					S	Ř	S	Z
F ₂	Prodej					S	Ř	S	Z
F ₃	Likvidace					S	Ř	S	Z
G	Zrušit provozovny na živnostenském úřadě			Z			Ř		
H	Zlikvidovat sklady					S	Ř		Z
H ₁	Fyzická likvidace						Ř		Z
H ₂	Dokladová likvidace					Z	Ř		
CH	Přesměrovat telefony do centrály firmy						Ř	Z	
I	Nakoupit notebooky pro obchodníky "home-office"		Ř			S		Z	
I ₁	Výběr dodavatele		Ř			S		Z	
I ₂	Nákup notebooků		Ř					Z	
I ₃	Instalace softwarového vybavení do PC		Ř					Z	
I ₄	Distribuce vybavení obchodníkům		Ř					Z	
J	Změny smluv			Z			Ř		
J ₁	Vyhotovení nových pracovních smluv			Z			Ř		
J ₂	Zajištění podpisů pracovních smluv			Z			Ř		
J ₃	Vyhotovení dohod o rozvázání prac. poměru			Z			Ř		
J ₄	Zajištění podpisů dohod o rozvázání prac. poměru			Z			Ř		
K	Příjem nového pracovníka na zakázkové oddělení			Z			Ř		
L	Rozdělit práci mezi pracovnice účtárny		Ř			Z			
M	Zpracovat nový systém odměňování do softwaru		Ř			S	S	Z	
N	Zavést systém platby drobných výdajů formou záloh		Ř			Z	S		
O	Vytvoření bezpečného propojení k intranetu firmy		Ř					Z	
P	Zavedení potřebných dat do intranetové databáze		Ř				S	Z	
Q	Vyhodnocení přínosu projektu	Ř	S		Z		S		

Tab. 8. Matice zodpovědností [Zdroj: vlastní zpracování]

3.7 Stanovení doby trvání projektu

Ke stanovení doby trvání projektu použijí metodu PERT (Program Evaluation and Review Technique – hodnocení a přezkoušení programu). Tato metoda byla vyvinuta v roce 1958 jako prostředek pro řešení problémů, které vyvstaly v Úřadu válečného námořnictva při vývoji raket Polaris. Vytvořením nového systému pro sledování a řízení vývoje byla pověřena skupina specialistů, která předložila návrh řešení – metodu PERT. Uvádí se, že po aplikaci této metody se podařilo zkrátit vývoj rakety o dva roky.

Tato metoda je rozšířením metody CPM (Critical Path Method – metoda kritické cesty), jež je deterministická, protože doby trvání všech činností jsou pevně dané a neuvažuje o možnosti jejich změny. Na rozdíl tedy od metody CPM stochastická metoda PERT vychází z předpokladu, že trvání jednotlivých činností má náhodný charakter a jeho rozdělení lze adekvátně popsat některým statistickým rozdělením. Ze všech statistických rozdělení se v tomto případě považuje za nejvhodnější β – rozdělení. Na základě těchto pravděpodobnostních údajů odvozuje potom pravděpodobnostní charakteristiky týkající se doby ukončení celého projektu.

Při přípravě projektu pro zpracování metodou PERT musím definovat pro každou činnost tři časové charakteristiky:

- a_{ij} – optimistický odhad (= nejkratší předpokládaná doba trvání činnosti za extrémně příznivých podmínek)
- b_{ij} – pesimistický odhad (= nejdelší předpokládaná doba trvání činnosti přihlíží k možnému výskytu nepříznivých podmínek)
- m_{ij} – modální odhad (= nejpravděpodobnější doba realizace činnosti za normálních podmínek)

Střední hodnota a směrodatná odchylka β – rozdělení, tzn. střední doba trvání činnosti (značíme μ_{ij}) a směrodatná odchylka doby trvání činnosti (δ_{ij}), se pro každou činnost určí na základě definovaných parametrů podle následujících vztahů:

$$\mu_{ij} = (a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}) / 6$$

$$\delta_{ij} = (b_{ij} - a_{ij}) / 6$$

Vlastní výpočet kritické cesty metodou PERT se v ničem neliší od výpočtu metodou CPM. Místo pevně daných hodnot t_{ij} se zde pracuje se středními hodnotami dob trvání činností. Výsledkem výpočtu je kritická cesta, jejíž hodnocení udává **střední dobu trvání celého projektu**.

Symbol	Činnosti	Doba trvání jednotlivých činností ve dnech		
		optimistic. odhad	pesimistic. odhad	modální odhad
A	Jmenovat vedoucího projektu	0,25	2	0,5
B	Sestavit projektový tým	0,5	2	1
C	Identifikovat rizika projektu	1	5	2,5
D	Vypovědět nájemní smlouvy	0,3	1	0,5
E	Zrušit pojištění kanceláří	0,3	1	0,5
F	Přestěhovat popř. prodat nábytek a vybavení kanceláří	10	60	30
F ₁	Přestěhování	5	30	14
F ₂	Prodej	10	60	30
F ₃	Likvidace	5	30	14
G	Zrušit provozovny na živnostenském úřadě	0,5	5	3
H	Zlikvidovat sklady	5	30	14
H1	Fyzická likvidace	5	30	14
H2	Dokladová likvidace	1	5	3
CH	Přesměrovat telefony do centrály firmy	0,5	5	3
I	Nakoupit notebooky pro obchodníky "home-office"	5	30	10
I ₁	Výběr dodavatele	1	3	2
I ₂	Nákup notebooků	1	3	2
I ₃	Instalace softwarového vybavení do PC	5	30	10
I ₄	Distribuce vybavení obchodníkům	5	10	7
J	Změny smluv	7	14	10
J ₁	Vyhotovení nových pracovních smluv	0,5	2	1
J ₂	Zajištění podpisů pracovních smluv	7	14	10
J ₃	Vyhotovení dohod o rozvázání prac. poměru	0,5	2	1
J ₄	Zajištění podpisů dohod o rozvázání prac. poměru	7	14	10
K	Příjem nového pracovníka na zakázkové oddělení	10	45	30
L	Rozdělit práci mezi pracovnice účtárny	0,25	2	1
M	Zapracovat nový systém odměňování do softwaru ABRA	14	60	30
N	Zavést systém platby drobných výdajů formou záloh	0,25	3	1
O	Vytvoření bezpečného propojení k intranetu firmy	14	60	30
P	Zavedení potřebných dat do intranetové databáze	14	60	30
Q	Vyhodnocení přínosu projektu	3	14	5

Tab. 9. Stanovení doby trvání projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

3.8 Předpokládané výdaje na implementaci projektu

Jednotlivé činnosti vyžadují vždy určité zdroje, jako např. pracovní síly, výrobní zařízení a stroje, dopravní prostředky, energie, různé druhy materiálů, finanční prostředky. V této části projektu je třeba odhadnout kolik budou jednotlivé činnosti stát peněz (bez mzdových nákladů). Jedná se především o výdaje za telefonní hovory, poštovné, spotřebu pohonných hmot apod. Předpokládaná výše výdajů (bez mzd. nákladů) je odhadována na 292 610 Kč (Tab. 10).

<i>Symbol</i>	<i>Činnosti</i>	<i>Výdaje bez mzdových nákladů v Kč (jedná se např. o spotřebu PHM, telefony, poštovné apod.)</i>
A	Jmenovat vedoucího projektu	0,00 Kč
B	Sestavit projektový tým	0,00 Kč
C	Identifikovat rizika projektu	0,00 Kč
D	Vypovědět nájemní smlouvy	50,00 Kč
E	Zrušit pojištění kanceláří	50,00 Kč
F	Přestěhovat popř. prodat nábytek a vybavení kanceláří	10 000,00 Kč
F ₁	Přestěhování	5 000,00 Kč
F ₂	Prodej	2 500,00 Kč
F ₃	Likvidace	2 500,00 Kč
G	Zrušit provozovny na živnostenském úřadě	10,00 Kč
H	Zlikvidovat sklady	5 500,00 Kč
H ₁	Fyzická likvidace	5 000,00 Kč
H ₂	Dokladová likvidace	0,00 Kč
CH	Přesměrovat telefony do centrály firmy	500,00 Kč
I	Nakoupit notebooky pro obchodníky "home-office"	241 000,00 Kč
I ₁	Výběr dodavatele	0,00 Kč
I ₂	Nákup notebooků	240 000,00 Kč
I ₃	Instalace softwarového vybavení do PC	0,00 Kč
I ₄	Distribuce vybavení obchodníkům	1 000,00 Kč
J	Změny smluv	1 000,00 Kč
J ₁	Vyhotovení nových pracovních smluv	0,00 Kč
J ₂	Zajištění podpisů pracovních smluv	500,00 Kč
J ₃	Vyhotovení dohod o rozvázání prac. poměru	0,00 Kč
J ₄	Zajištění podpisů dohod o rozvázání prac. poměru	500,00 Kč
K	Příjem nového pracovníka na zakázkové oddělení	20 000,00 Kč
L	Rozdělit práci mezi pracovnice účtárny	0,00 Kč
M	Zpracovat nový systém odměňování do softwaru ABRA	15 000,00 Kč
N	Zavést systém platby drobných výdajů formou záloh	0,00 Kč
O	Vytvoření bezpečného propojení k intranetu firmy	0,00 Kč
P	Zavedení potřebných dat do intranetové databáze	0,00 Kč
Q	Vyhodnocení přínosu projektu	0,00 Kč

Tab. 10. Odhad výdajů na projekt [Zdroj: vlastní zpracování]

3.9 Výsledky realizace projektu

3.9.1 Stanovení doby trvání projektu pomocí metody PERT

V kapitole 3.7 byla stanovena doba jednotlivých činností s rozdělením na optimistickou variantu, pesimistickou a nejpravděpodobnější variantu trvání těchto činností. To proto, že pro výpočet doby trvání projektu jsem použila metodu PERT, která vychází z předpokladu, že trvání jednotlivých činností má náhodný charakter a jeho rozdělení může být popsáno statistickým rozdělením. Použitím programu MS Project byly vypočítány celkové doby trvání jednotlivých variant. Dále byla také programem vypočítána skutečná doba trvání projektu.

Z tabulky v příloze II vyplývá, že podle optimistické varianty by implementace projektu trvala 14 dnů, podle pesimistické 60 dnů. Nejpravděpodobnější doba trvání projektu je stanovena na 30 dnů. Pomocí programu MS Project byla vypočítána **skutečná doba trvání projektu**, která představuje **150,23 dnů**.

Termín zahájení implementace projektu byl pro všechny varianty stanoven na 1. září 2005 a skutečný termín ukončení projektu byl vypočítán na 30. března 2006.

3.9.2 Stanovení vytíženosti lidských zdrojů

Po vypočítání doby trvání projektu bylo nutné stanovit personální zabezpečení projektu ve firmě Spedos. K tomu bylo potřebné vyhodnotit míru účasti jednotlivých pracovníků na implementaci modelu „home office“ a jejich mzdovou sazbu (viz. kapitola 3.6).

MS projectem pak byl určen počet hodin, a také mzdové náklady nutné pro tyto pracovníky při realizaci projektu ve firmě. Podrobně vše ukazuje tabulka v příloze III.

Další tabulka v příloze IV znázorňuje vytíženost lidských zdrojů na výkon jednotlivých činností s rozložením po měsících (od září 2005 do března 2006).

3.9.3 Stanovení kritické cesty projektu

Pro přesné dodržení veškerých činností a jejich návazností je vždy třeba stanovit kritickou cestu projektu. Tato udává nejdůležitější činnosti projektu, u kterých neexistuje žádná možnost změny termínu realizace, aniž by došlo ke změně celkové doby implementace projektu.

Tabulka v příloze V zobrazuje činnosti, které tvoří kritickou cestu projektu. Dále je u každé činnosti uvedena doba jejího trvání, den začátku a konce činnosti, celkové náklady na činnost (vč. mzdových nákladů) a pracovníci, kteří se na realizaci činnosti podílejí.

Z schématu v příloze VI lze také vyčíst jednotlivé činnosti ležící na kritické cestě. Je zde znázorněna doba trvání činností, pracovníci zúčastňující se na projektu a navíc je zde v procentech uvedena míra jejich zainteresovanosti na každé činnosti.

3.9.4 Stanovení cash flow pro implementaci projektu

Jak jsem již zmínila v kapitole 3.8 jednotlivé činnosti vyžadují vždy určité zdroje, jako např. pracovní síly, výrobní zařízení a stroje, dopravní prostředky, energie, různé druhy materiálů, finanční prostředky. Vzhledem k tomu, že jejich disponibilní kapacity jsou zpravidla omezené, je třeba znát v libovolném časovém období realizace projektu potřebu těchto zdrojů a bilancovat ji s disponibilními kapacitami. Jinak se může stát, že kritická cesta stanovená jen na základě časové analýzy sítě není z důvodu nedostatku potřebných zdrojů realizovatelná.

Tabulka v příloze VII znázorňuje rozdělení vynakládaných finančních prostředků v čase. Z tabulky je zřejmé, že nároky na finanční prostředky jsou v průběhu realizace projektu značně variabilní a pohybují se od 288 733,86 Kč v září až do 22086,66 Kč v březnu roku 2006. Nejvyšší částka bude investována v září, a to do koupě nových notebooků (241 712 Kč) pro obchodníky home office. Nižší částky pak budou potřebné v průběhu celé implementace projektu (P VII).

3.9.5 Stanovení výsledků programu MS Project

Stanovení výsledků programu MS Project pro implementaci modelu home office ve firmě Spedos je znázorněno v příloze VIII. Zde jsou stanoveny termíny začátku projektu na den 1. září 2005 a den konce projektu na 30. března 2006. Výsledný počet dní, které jsou pro implementaci projektu očekávány je tedy 150,23 dnů. Celkový počet pracovních hodin projektu činí 2072,28 hodin. Nutné celkové náklady vycházejí ve výši 492 092,11 Kč. Množství projektových činností dosahuje počtu 39. Množství pracovních zdrojů projektu je celkem 8.

3.9.6 Shrnutí výsledků realizace projektu

Shrnutí výsledků realizace projektu patří mezi nejdůležitější části této práce. Bylo zde provedeno celkové vyhodnocení implementace projektu, které zahrnovalo následující oblasti. Byla stanovena celková doba realizace projektu využitím metody PERT. V případě, že by firma s realizací projektu začala dne 1. září 2005, je možné očekávat ukončení celého projektu dne 30. června 2006. Doba implementace projektového řízení byla tedy pomocí metody PERT vypočítána na 150,23 dnů.

Následně byla zjištěna vytíženost jednotlivých lidských zdrojů, kde nejvytíženějším článkem celého projektu se stal správce ekonomického softwaru a výpočetní techniky. Dalším důležitým krokem bylo nutno stanovit kritickou cestu jednotlivých činností, a také vyčíslit cash flow projektu, které udává množství potřebných finančních prostředků pro každé období realizace projektu. Celkové finanční výdaje, nutné pro implementaci projektového řízení byly vyčísleny v hodnotě 492 092,12 Kč včetně fixních nákladů.

3.10 Shrnutí projektové části

Projektová část byla zaměřena **na implementaci modelu „home office“ ve firmě Spedos za účelem zefektivnění činností prodejních míst**. Nejprve pomocí metody SPIN byl projekt odůvodněn. Dále byly stanoveny nositelé oprávněných zájmů a provedena analýza jejich vlivu na projekt (matice znázorňující moc, předvídatelnost chování a úroveň zájmu u jednotlivých nositelů oprávněných zájmů). Poté byl navržen nový systém odměňování, který by stimuloval obchodníky k uzavírání ziskovějších prodejů.

Dále byly vytvořeny podklady pro zadání dat do programu MS Project. Základním prvkem projektu bylo stanovení veškerých nutných činností pro realizaci projektu. Poté byla sestavena hierarchická struktura činností a projektový tým. Byla zpracována matice zodpovědností, určující pracovníky pro každou činnost projektu. Dále byla stanovena doba trvání jednotlivých činností a odhadnuty předpokládané výdaje na tyto činnosti.

Z těchto podkladů byly následně programem MS Project vytvořeny nákladové, časové a personální rozpočty včetně kritické cesty projektu. Tyto výstupy byly okomentovány a celkově vyhodnoceny v závěrečné části projektu.

3.11 Verifikace implementace modelu „home office“ ve firmě Spedos

V současné době není lehké pro stavební firmy udržet se na trhu. Konkurence je v tomto odvětví silná a na český trh vstupují další noví konkurenti ze zahraničí. Firma, která chce přežít, musí vyvíjet a vyrábět konkurence schopné, cenově dostupné produkty.

Projekt, který je zpracován v této diplomové práci, řeší tyto problémy firmy. Domnívám se, že implementace modelu „home office“ ve firmě Spedos je to nejlepší řešení z několika možných variant. Tímto přechodem z kamenných poboček na model „home office“ dosáhne firma:

- a) úspory nákladů (nebude již muset platit nájemné a pojištění kanceláří, pevnou linku, mzdové náklady asistentek poboček apod.),
- b) zvýší se pracovní výkon obchodníků díky novému motivačnímu systému odměňování (obchodníci budou placeni dle objemu prodeje a zisku z prodeje),
- c) růstu indexu spokojenosti zákazníků (aby obchodník získal zakázku, bude muset vyjít vstříc přáním zákazníků, oslovit je nabídkou „ušíť na míru“, poskytovat jim dodatečné služby apod.)
- d) snížení pohledávek a k jejich rychlejšího obratu (systém odměňování zohledňuje výši pohledávek).

V zájmu zachování současné pozice na trhu by se firma Spedos měla snažit získat nějakou konkurenční výhodu. A právě takovou konkurenční výhodu představuje zavedení modelu „home office“ a tímto dosažení úspory finančních prostředků a zvýšení prodeje.

3.12 Efektivnost implementace modelu „home office“ a doporučení pro firmu Spedos

Metody CPM i PERT představují velmi zjednodušené modely reálných úloh v tom smyslu, že jediným kritériem při hledání kritické cesty je čas. V praxi je však nutné posuzovat nejen průběh a celkovou realizaci projektu, ale i efektivnost projektu jako celku, tj. z hlediska závislosti délky jeho trvání na spotřebovaných prostředcích nebo zdrojích nebo na souhrnném ukazateli – výši nákladů.

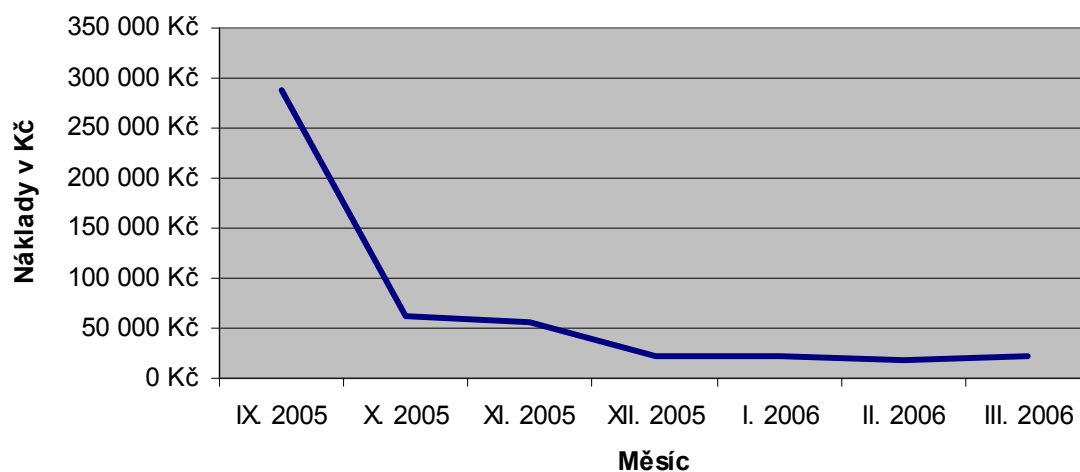
Hledisko nákladů je zpravidla základním kritériem efektivnosti projektu. Délku trvání některých nebo všech činností lze obvykle zkrátit vynaložením většího objemu prostředků či zdrojů při realizaci projektu, tj. zvýšením přímých nákladů na projekt, které jsou dány součtem přímých nákladů na jednotlivé činnosti. Tím vzniká určitý počet kombinací dob trvání jednotlivých činností, které vedou k ukončení projektu v plánovaném termínu.

Každé z možných kombinací odpovídá určitá výše nákladů a nabízí se tím úloha naložení takové optimální časově-nákladové kombinace činností, která např. minimalizuje výši celkových přímých nákladů projektu při dodržení daného termínu ukončení nebo doby trvání projektu. Řešení takové úlohy je možné např. pomocí CPM/COST, což je v podstatě metoda kritické cesty rozšířená o nákladové hledisko (analogicky PERT/COST).

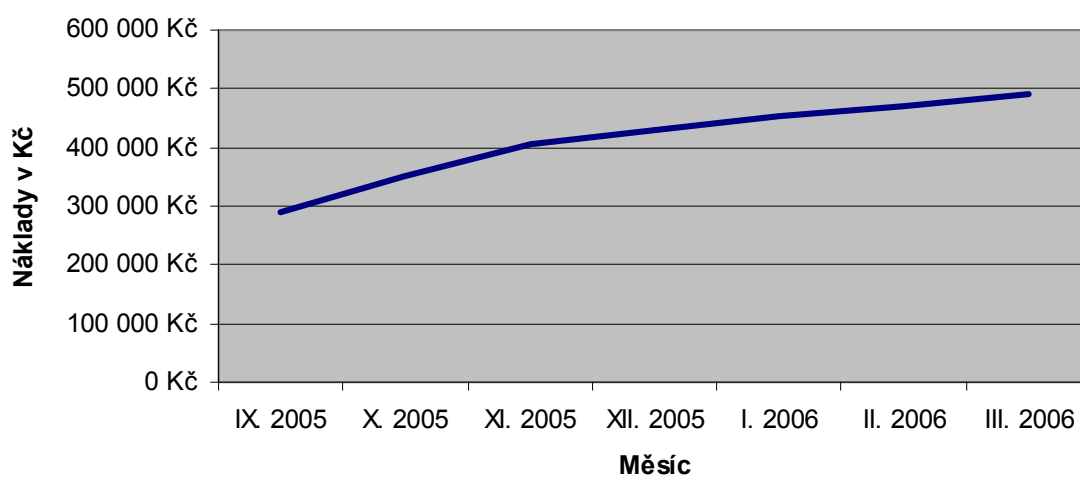
V příloze IX byly programem MS Project vypočítány náklady na projekt. Celkové náklady činí 492 092 Kč, z toho mzdové náklady představují částku 199 483 Kč (P IX). Domnívám se, že tyto finanční prostředky jsou přijatelné vzhledem k velikosti projektu.

Pro snazší presentaci potřebných nákladů jsem ze získaných dat vytvořila graf celkových nákladů nutných pro projekt (graf 15) a graf kumulativních nákladů (graf 16). Nejvyšší vynaložené výdaje pro implementaci modelu „home office“ ve firmě se očekávají v prvním měsíci realizace, kdy je tato potřeba peněz spojena s nákupem přenosných počítačů pro obchodníky „home office“. Podrobné číselné vyjádření naleznete v příloze VII.

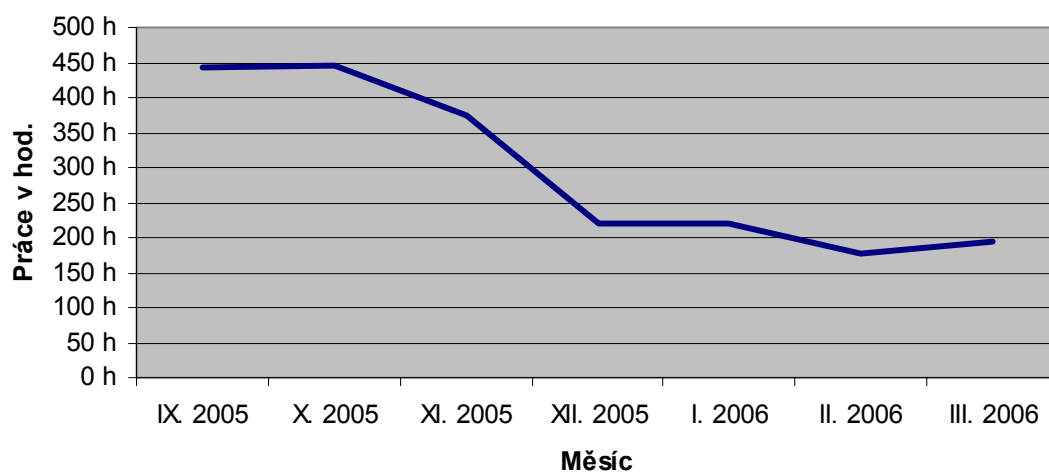
Další uvedený graf (Graf 17) znázorňuje rozložení celkové práce pro implementaci projektu v průběhu doby trvání. Jak z níže uvedeného grafu vyplývá, nejvíce hodin práce bude potřeba na samém začátku projektu, a to v prvních dvou měsících (přes 440 hodin). Číselné vyjádření najdete v příloze IV.



Graf 15. Celkové náklady projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

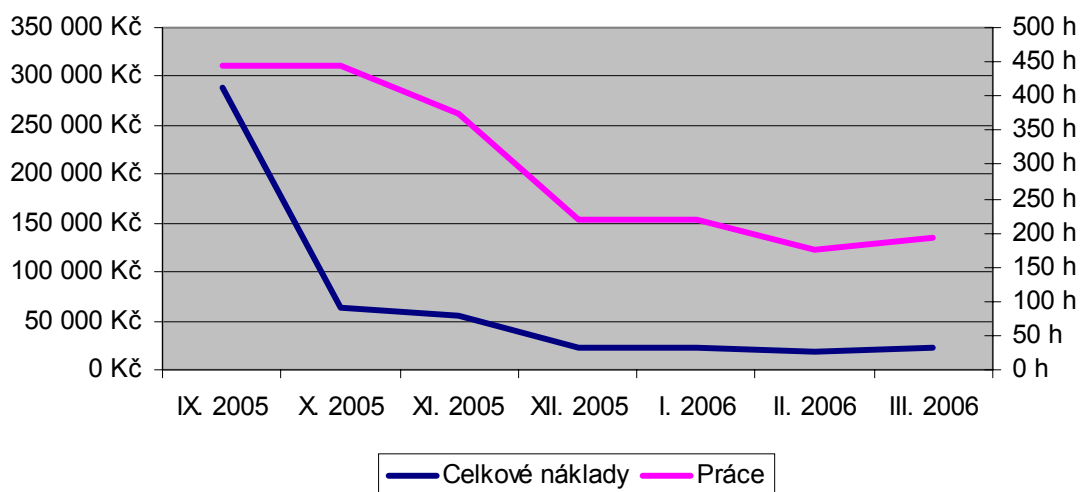


Graf 16. Kumulativní náklady projektu [Zdroj: vlastní zpracování]



Graf 17. Celková práce projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

Graf 18 znázorňuje vzájemný vztah mezi prací na projektu a náklady pro projekt. Největší časový nápor práce je očekáván v prvních dvou měsících realizace projektu. Nejvyšší náklady jsou také na začátku realizace projektu, a to v prvním měsíci, pak již pozvolna klesají (Graf 18).



Graf 18. Celková náklady a celková práce projektu [Zdroj: vlastní zpracování]

Mzdové náklady představují 40,5 % z celkových nákladů. Nejvyšší mzdové náklady (105 788 Kč) bude mít Správce ek. softwaru a výpočetní techniky, protože stráví na realizaci projektu nejvíce času (989 h). Pracovní vytíženost správce budov a asistentky ředitele resp. personalistky je také velká (556,7 h a 417,78 h), a proto i u nich jsou mzdové náklady jedny z nejvyšších (42866 Kč a 37183 Kč). U ostatních pracovníků projektového týmu jsou pracovní vytíženost a mzdové náklady relativně nízké.

Myslím si, že projekt je pro vedení firmy velmi zajímavý a z hlediska finančního, časového i personálního je realizovatelný. Doporučuji tedy firmě Spedos implementovat model „home office“ ve firmě a věřím, že implementace a aplikace tohoto modelu povede ku prospěchu firmy, k jejímu dalšímu rozvoji a k získání konkurenční výhody na trhu.

ZÁVĚR

Vstupem ČR na jednotný evropský trh se českým firmám otevřel prostor, který nabízí nové příležitosti. Ovšem odstraněním všech bariér bránících český tržní prostor, se české firmy dostaly pod nekontrolovatelný konkurenční tlak firem ze zemí EU. A to je přesně ten důvod, proč je nutné se efektivností a konkurenční schopností zabývat.

V této diplomové práci jsem si nejprve vymezila rámec aktuálních projektových příležitostí firmy Spedos. Zjistila jsem, že existuje několik možností, jak zvýšit efektivnost firmy. Já jsem vybrala jako variantu řešení oblast prodeje a zvolila si za cíl **zefektivnit a zoptimalizovat činnost prodejních míst**.

Diplomová práce je rozdělena na 3 části (teoretickou, analytickou a projektovou část). V teoretické části jsem provedla rešerši literárních pramenů týkajících se prodeje, prodejních míst a jejich efektivnosti.

V analytické části jsem nejprve čtenáře seznámila s charakteristikou firmy Spedos (s historií, filozofií a strategií firmy, jejím výrobním programem, organizační strukturou a procesem prodeje). Následně jsem popsala a zanalyzovala vybraná česká prodejní místa společnosti Spedos. Nejprve každou pobočku samostatně a pak pomocí kvantitativních ukazatelů (např. ukazatelé nákladovosti, ukazatelé účinnosti práce apod.) jsem porovnávala analyzovaná prodejní místa mezi sebou. Z analyzovaných údajů vyplynulo, že činnost prodejních míst není uspokojivá a že stávající systém odměňování působí demotivačně. Bylo nutné najít opatření, které by zvrátilo závěry kvantitativní analýzy a reflexovalo úsilí obchodníků zvýšit podíl na trhu.

Nabízelo se několik variant řešení. Já jsem se rozhodla pro implementaci modelu „home office“, jelikož tuto možnost považuji za nejefektivnější. A tak jsem v projektové části zpracovala projekt na přechod kamenných poboček firmy Spedos na model „home office“. Výsledkem projektu je podrobný časový, personální i finanční plán, potřebný pro implementaci modelu „home office“ uvnitř firmy.

Závěrem mohu prohlásit, že cíl, jež jsem si stanovila na začátku své dipl. práce, vypracovat projekt ke zvýšení efektivnosti českých prodejních míst společnosti Spedos, byl splněn. Práce byla konzultována s vedením firmy Spedos a jsem velmi potěšena, že se firma rozhodla projekt uskutečnit. Věřím, že má diplomová práce se jim stane důležitým podkladem a přínosným zdrojem informací při realizaci projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAMS, Tony. *Prodej – vše co jste si přáli vědět, ale báli jste se zeptat*. Přel. J. Novotná, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Alternativa, 1996. ISBN 80-85993-10-4.
- [2] BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel prodeje*. 4. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-84-0.
- [3] COATES, Charles. *Efektivní řízení*. Přel. S. Jurnečka. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-392-8.
- [4] GAMMON, John S. *Nákup a prodej*. Praha: Business Guides, 1994. ISBN 80-901454-3-4.
- [5] GLOGAR, Alois. *Jak děláme marketing*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0.
- [6] HEINE, Paul. *Ekonomický styl myšlení*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1991. ISBN 80-7079-781-9.
- [7] KOLČAVOVÁ, Alena. *Kvantitativní metody v rozhodování*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2001. ISBN 80-7318-037-5.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing a management*. Přel. V. Dolanský. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [9] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládat nové trhy*. Přel. P. Medek. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [10] KOZLER, J., MATĚJKA, J. *Ekonomika, management, marketing v kostce*. Havlíčkův Brod: Fragment, 1998. ISBN 80-7200-253-8.
- [11] KRÁL, Bohumil. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: Prospektrum, 1997. ISBN 80-7175-060-3.
- [12] JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje*. Přel. V. Jungmann. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.
- [13] LEY, D. Forbes. *Nejlepší obchodník*. Přel. T. Houžvička. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-199-2.

- [14] MACÍK, Karel. *Jak kalkulovat podnikové náklady?* Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85 780-16-X.
- [15] MAINZOVÁ, Eva. *Řízení obchodních činností*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. ISBN 80-7082-721-1.
- [16] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Přel. S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2.
- [17] MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [18] PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Řízení podnikových financí*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-023-5.
- [19] PAVLAČKOVÁ, E. *Analýza efektivnosti prodejních míst společnosti Spedos na českém trhu*. Zlín, 2003. Bakalářská práce na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně na ústavu podnikové ekonomiky. Vedoucí bakalářská práce Ing. Miroslava Dufková.
- [20] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. Přel. V. Irgl. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-12-0.
- [21] PRAŽSKÁ, Lenka aj. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-48-4.
- [22] SYNEK, Miloslav aj. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4.
- [23] ZIMOLA, Bedřich. *Operační výzkum*. Brno: Vysoké učení technické, 2000. ISBN 80-214-1664-5.
- [24] WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-457.
- [25] *Spedos – dveřní a vratové systémy* [databáze online]. [citováno 2005-04-20]. Dostupný v WWW: <http://www.spedos.cz/index_cz.htm>
- [26] *Počet zaměstnanců, průměrná mzda ve stavebních podnicích podle krajů* [databáze online]. Praha: Český statistický úřad, 2005 [citováno 2005-03-05]. Dostupný v WWW: <<http://www.czso.cz/csu/edioniplan.nsf/p/820/-05>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Efektivnost podniku	12
Obr. 2. Geografická struktura	16
Obr. 3. Struktura podle specializace na produkt	17
Obr. 4. Struktura založená na zákazníkovi	17
Obr. 5. Průběh osobního prodeje	19
Obr. 6. Způsob hodnocení prodejce	26
Obr. 7. Obchodní a servisní síť společnosti Spedos	28
Obr. 8. Procesní schéma firmy Spedos	33
Obr. 9. Organizační schéma společnosti Spedos	36
Obr. 10. Organizační schéma divize prům. vstupy	38
Obr. 11. Zjednodušené schéma oběhu dokladů ve firmě Spedos	42
Obr. 12. Obchodní síť firmy Spedos	44
Obr. 13. Matice moci / zájmu a matice moci / dynamismu	69
Obr. 14. Hierarchická struktura činností projektu	76
Obr. 15. Organizační schéma společnosti Spedos	78

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Profil prodejních míst	46
Tab. 2. Ukazatelé nákladovosti	57
Tab. 3. Ukazatelé účinnosti práce	58
Tab. 4. Ukazatelé efektivity objednávek	59
Tab. 5. Ukazatelé stavu pohledávek	60
Tab. 6. Kvantitativní ukazatelé	61
Tab. 7. Stavební podniky, stav leden 2005	66
Tab. 8. Matice zodpovědností	79
Tab. 9. Stanovení doby trvání projektu	81
Tab. 10. Odhad výdajů na projekt	82

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj obrátu společnosti Spedos v mil. Kč	32
Graf 2. Počet zaměstnanců na jednotlivých divizích firmy	37
Graf 3. Prodejní obrat společnosti Spedos v roce 2004	39
Graf 4. Prodejní obrat firmy Spedos realizovaný přes obch. zástupce v roce 2004	45
Graf 5. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Olomouc v roce 2004	47
Graf 6. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Jihlava v roce 2004	48
Graf 7. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Brno v roce 2004	49
Graf 8. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Č. Budějovice v roce 2004	50
Graf 9. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Pardubice v roce 2004	51
Graf 10. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Plzeň v roce 2004	52
Graf 11. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Děčín v roce 2004	53
Graf 12. Struktura nákladů na provoz prodejního místa Velká Polom v roce 2004	54
Graf 13. Tržby (fakturace) prodejních míst za rok 2004	55
Graf 14. Tržby připadající na 1 pracovníka v roce 2004	55
Graf 15. Celkové náklady projektu	89
Graf 16. Kumulativní náklady projektu	89
Graf 17. Celková práce projektu	89
Graf 18. Celková náklady a celková práce projektu	90

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Náklady na provoz poboček v roce 2004.
- P II Doby trvání projektu metodou PERT.
- P III Vytíženost lidských zdrojů.
- P IV Vytíženost lidských zdrojů podle měsíců.
- P V Kritická cesta projektu.
- P VI Stanovení kritické cesty projektu.
- P VII Cash flow projektu.
- P VIII Závěrečné vyhodnocení projektu.
- P IX Náklady projektu.

PŘÍLOHA P I: NÁKLADY NA PROVOZ POBOČEK V ROCE 2004.

	Olomouc	Jihlava	Brno	Č. Budějovice	Pardubice	Plzeň	Děčín	Velká Polom
Náklady osobní	812 745 Kč	343 790 Kč	657 842 Kč	551 998 Kč	305 708 Kč	413 037 Kč	218 254 Kč	493 777 Kč
Spotřeba PHM	53 946 Kč	35 966 Kč	46 531 Kč	27 388 Kč	33 346 Kč	14 922 Kč	0 Kč	33 744 Kč
Náklady na cestovné	0 Kč	19 209 Kč	3 552 Kč	309 Kč	40 788 Kč	95 964 Kč	175 024 Kč	13 493 Kč
Náklady na přepravu	35 993 Kč	1 951 Kč	15 574 Kč	5 454 Kč	13 368 Kč	29 676 Kč	10 715 Kč	12 052 Kč
Služby ostatní	117 659 Kč	2 040 Kč	17 347 Kč	63 772 Kč	4 216 Kč	3 718 Kč	3 469 Kč	392 Kč
Materiál režijní	17 950 Kč	11 206 Kč	10 972 Kč	30 031 Kč	13 580 Kč	31 310 Kč	5 541 Kč	7 603 Kč
Ostatní provozní náklady	6 955 Kč	7 168 Kč	197 169 Kč	163 454 Kč	8 468 Kč	9 654 Kč	5 905 Kč	9 355 Kč
Pojištění	18 900 Kč	15 932 Kč	19 428 Kč	62 350 Kč	27 764 Kč	11 155 Kč	10 748 Kč	14 279 Kč
Odpisy hmot. a nehmot. majetku	3 655 Kč	8 148 Kč	9 672 Kč	1 646 Kč	9 954 Kč	16 030 Kč	7 713 Kč	7 713 Kč
DHM	2 628 Kč	8 791 Kč	151 Kč	0 Kč	490 Kč	825 Kč	490 Kč	2 582 Kč
Náklady na nájemné	89 760 Kč	0 Kč	151 138 Kč	141 268 Kč	85 050 Kč	43 064 Kč	12 000 Kč	0 Kč
Náklady na leasing	132 240 Kč	0 Kč	110 176 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	30 035 Kč
Energie, plyn, voda	7 600 Kč	0 Kč	0 Kč	2 748 Kč	0 Kč	11 937 Kč	0 Kč	0 Kč
Telefony, poštovné	67 262 Kč	739 Kč	38 390 Kč	50 815 Kč	32 700 Kč	33 102 Kč	13 936 Kč	3 998 Kč
Eurotel	38 520 Kč	15 288 Kč	28 278 Kč	27 881 Kč	20 893 Kč	14 202 Kč	25 058 Kč	10 615 Kč
Náklady na opravu mov. věcí	0 Kč	6 534 Kč	2 900 Kč	31 505 Kč	35 321 Kč	4 181 Kč	400 Kč	18 661 Kč
Finanční náklady	0 Kč	0 Kč	6 967 Kč	10 215 Kč	4 395 Kč	0 Kč	0 Kč	30 Kč
Náklady celkem	1 405 813 Kč	476 762 Kč	1 316 087 Kč	1 170 834 Kč	636 041 Kč	732 777 Kč	489 253 Kč	658 329 Kč

PŘÍLOHA P II: DOBY TRVÁNÍ PROJEKTU METODOU PERT.

Project0 in Untitled					
ID	Task Name	Duration	Optimistic Dur.	Expected Dur.	Pessimistic Dur.
1	Projekt implementace modelu "HOME-OFFICE"	150,23 days?	14 days	30 days	60 days
2	Fáze zadávací	2,23 days?	1 day	2,5 days	5 days
3	Jmenovat vedoucího projektu	0,35 days?	0,25 days	0,5 days	2 days
4	Sestavit projektový tým	0,54 days?	0,5 days	1 day	2 days
5	Identifikovat rizika projektu	1,33 days?	1 day	2,5 days	5 days
6	Fáze realizační	141,83 days?	14 days	30 days	60 days
7	Zajistit zrušení a likvidaci kamenných pol	141,83 days?	10 days	30 days	60 days
8	Vypovědět nájemní smlouvy	0,28 days?	0,3 days	0,5 days	1 day
9	Zrušit pojištění kancelář	0,28 days?	0,3 days	0,5 days	1 day
10	Přestěhování popř. Prodej nábytku a	126,67 days?	10 days	30 days	60 days
11	Přestěhování	30,33 days?	5 days	14 days	30 days
12	Prodej	126,67 days?	10 days	30 days	60 days
13	Likvidace	60,67 days?	5 days	14 days	30 days
14	Zrušit provozovny na živostenském úřa	2,92 days?	0,5 days	3 days	5 days
15	Zlikvidovat sklady	15,17 days?	5 days	14 days	30 days
16	Fyzická likvidace	15,17 days?	5 days	14 days	30 days
17	Dokladová likvidace	3 days?	1 day	3 days	5 days
18	Přesměrování telefonů na ústředí firmy	2,92 days?	0,5 days	3 days	5 days
19	Nákup nového vybavení (notebook)	23,67 days?	5 days	10 days	30 days
20	Výběr dodavatele	2 days?	1 day	2 days	3 days
21	Nákup notebook (8 ks)	2 days?	1 day	2 days	3 days
22	Instalace softwarového vybavení d	12,5 days?	5 days	10 days	30 days
23	Distribuce vybavení obchodníkům	7,17 days?	5 days	7 days	10 days
24	Personální změny	51,67 days?	10 days	30 days	45 days
25	Změny smluv	22,5 days?	7 days	10 days	14 days
26	Vyhotovení nových pracovních sm	1,08 days?	0,5 days	1 day	2 days
27	Zajištění podpisů zaměstnanci a vi	20,33 days?	7 days	10 days	14 days
28	Vyhotovení dohod o rozvázání pra	1,08 days?	0,5 days	1 day	2 days
29	Zajištění podpisů dohod zaměstna	20,33 days?	7 days	10 days	14 days
30	Přijem nového pracovníka na zakázkov	29,17 days?	10 days	30 days	45 days
31	Přerozdělení práce z poboček pracovní	1,04 days?	0,25 days	1 day	2 days
32	Nový systém odměňování	58,92 days?	14 days	30 days	60 days
33	Zpracování nového systému odměňov	32,33 days?	14 days	30 days	60 days
34	Zavést systém platby drobných výdajů i	1,21 days?	0,25 days	1 day	3 days
35	Vytvoření komunikačního kanálu přes int	64,67 days?	14 days	30 days	60 days
36	Vytvoření bezpečného propojení k intra	32,33 days?	14 days	30 days	60 days
37	Zavedení potřebných dat do intranetové	32,33 days?	14 days	30 days	60 days
38	Závěrečná fáze	6,17 days?	3 days	5 days	14 days
39	Vyhodnocení přínosu projektu	6,17 days?	3 days	5 days	14 days

PŘÍLOHA P III: VYTÍŽENOST LIDSKÝCH ZDROJŮ.

Project1					
ID	Resource Name	Work	Max. Units	Std. Rate	Cost
1	Ředitel společnosti	2,83	100%	360,00 Kč/hrs	1 018,80 Kč
2	Ředitel divize průmyslové vstupy	4,33	100%	238,00 Kč/hrs	1 030,54 Kč
3	Asistentka ředitele/personalista	417,78	100%	89,00 Kč/hrs	37 182,42 Kč
4	Plánovač a finanční analytik	60	100%	89,00 Kč/hrs	5 340,00 Kč
5	Vedoucí ekonomického oddělení	42	100%	149,00 Kč/hrs	6 258,00 Kč
6	Vedoucí obchodní tuzemské sítě	0	100%	167,00 Kč/hrs	0,00 Kč
7	Správce ek. software a výp. techniky	988,67	100%	107,00 Kč/hrs	105 787,69 Kč
8	Správce budov	556,7	100%	77,00 Kč/hrs	42 865,90 Kč

PŘÍLOHA P IV: VYTÍŽENOST LIDS. ZDROJŮ PODLE MĚSÍCŮ.

Resource Usage as of Wed 13.4.05
Project1

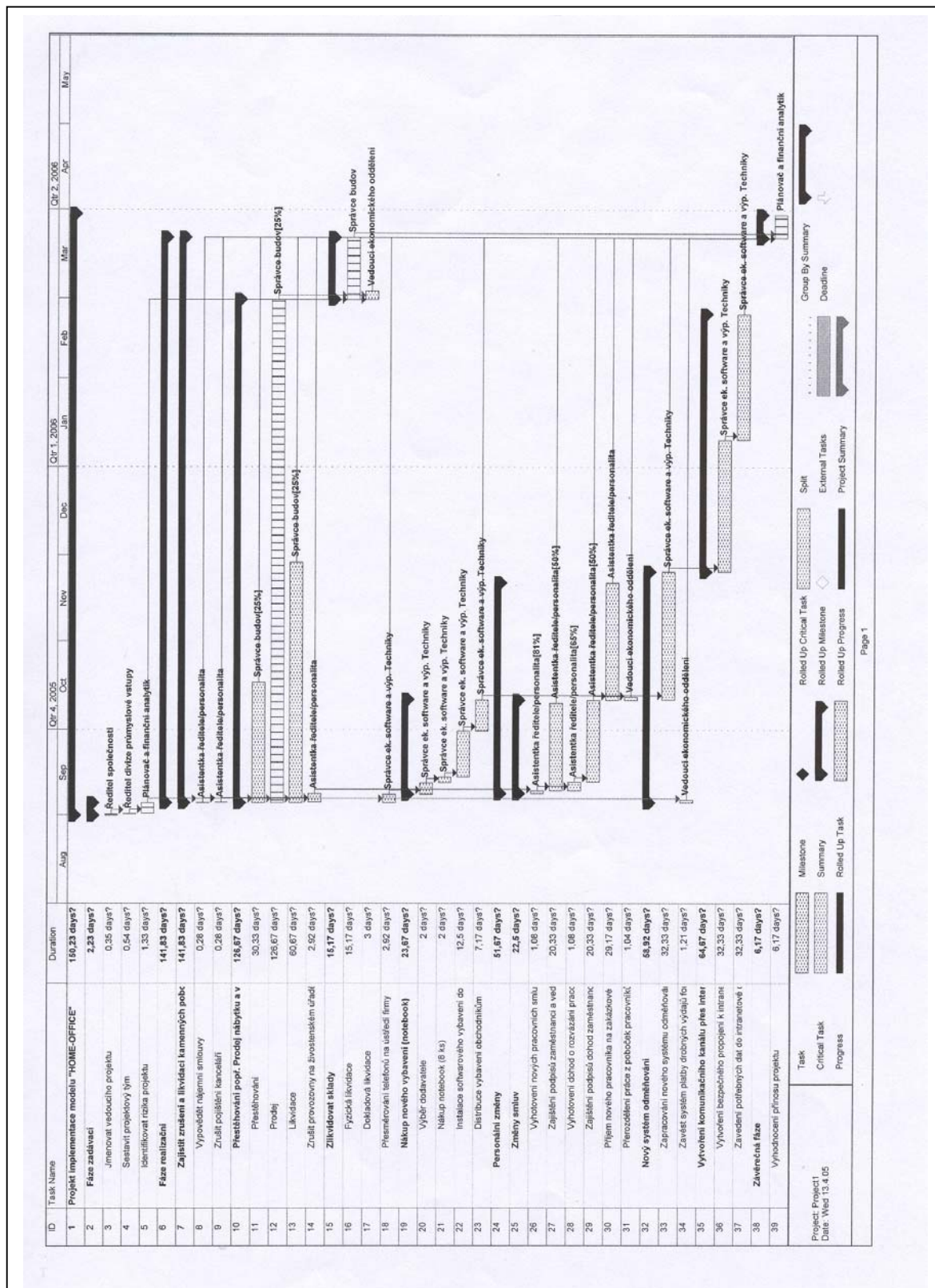
	September	October	November	December	January	February	March	Total
Reditel společnosti	2,83 hrs							2,83 hrs
Jmenovat vedoucího projektu	2,83 hrs							2,83 hrs
Reditel divize průmyslové vstupy	4,33 hrs							4,33 hrs
Sestavit projektový tým	4,33 hrs							4,33 hrs
Asistentka ředitele/personalita	139,22 hrs	163,67 hrs	114,9 hrs					417,78 hrs
Vypovědět nájemní smlouvy	2,2 hrs							2,2 hrs
Zrušit pojištění kanceláří	2,2 hrs							2,2 hrs
Zrušit provozovny na živostenském úřadě	7,77 hrs							7,77 hrs
Vyhodnotit nových pracovních smluv	7 hrs							7 hrs
Zajištění podpisů zaměstnanců a vedením	59 hrs	20,45 hrs						79,45 hrs
Vyhotovení dohod o rozvázání pracovního poměru pro asistentky	4,5 hrs							4,5 hrs
Zajištění podpisů dohod zaměstnanců a vedením	56,55 hrs	24,78 hrs						81,33 hrs
Příjem nového pracovníka na zakázkové oddělení		118,43 hrs	114,9 hrs					233,33 hrs
Plánovač a finanční analytik	10,67 hrs						49,33 hrs	60 hrs
Identifikovat rizika projektu	10,67 hrs						49,33 hrs	10,67 hrs
Vyhodnocení přínosu projektu								49,33 hrs
Vedoucí ekonomického oddělení	9,67 hrs	8,33 hrs				0,83 hrs	23,17 hrs	42 hrs
Dokladová likvidace		8,33 hrs				0,83 hrs	23,17 hrs	24 hrs
Přerozdělení práce z poboček pracovníkům úctárny								8,33 hrs
Zavést systém platby drobných výdajů formou záloh	9,67 hrs							9,67 hrs
Vedoucí obchodní tuzemské sítě								
Správce ek. software a vyp. Techniky	158,17 hrs	168 hrs	176 hrs	176 hrs	176 hrs	134,5 hrs		988,67 hrs
Přesměřování telefonů na ústředí firmy	23,33 hrs							23,33 hrs
Výběr dodavatele	16 hrs							16 hrs
Nákup notebook (8 ks)	16 hrs							16 hrs
Instalace softwarového vybavení do PC	100 hrs							100 hrs
Distribuce vybavení obchodníkům	2,83 hrs	54,5 hrs	145,17 hrs	176 hrs	51,83 hrs			57,33 hrs
Zapracování nového systému odměňování do ekonomické software ABRA		113,5 hrs	30,83 hrs		124,17 hrs	134,5 hrs		258,67 hrs
Vytvoření bezpečného propojení k intranetu firmy								258,67 hrs
Zavedení potřebných dat do intranetové databáze								258,67 hrs
Správce budov	118,63 hrs	105,13 hrs	83,8 hrs	44 hrs	44 hrs	40,63 hrs	120,5 hrs	556,7 hrs
Přestěhování	39,55 hrs	21,13 hrs						60,68 hrs
Prodej	39,55 hrs	42 hrs	44 hrs	44 hrs	44 hrs	39,8 hrs		253,35 hrs
Likvidace	39,55 hrs	42 hrs	39,8 hrs					121,35 hrs
Fyzická likvidace							120,5 hrs	121,35 hrs
Total	443,52 hrs	445,13 hrs	374,7 hrs	220 hrs	220 hrs	175,97 hrs	193 hrs	2 072,32 hrs

PŘÍLOHA P V: KRITICKÁ CESTA PROJEKTU.

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Náklady	Resource Names
1	Projekt implementace modelu "HOME-OFFICE"	150,23 days?	Thu 1.9.05	Thu 30.3.06	492 092,11 Kč	
2	Fáze zadávání	2,23 days?	Thu 1.9.05	Mon 5.9.05	3 000,67 Kč	
3	Jmenovat vedoucího projektu	0,35 days?	Thu 1.9.05	Thu 1.9.05	1 020,00 Kč	Ředitel společnosti
4	Sestavit projektový tým	0,54 days?	Thu 1.9.05	Thu 1.9.05	1 031,33 Kč	Ředitel divize průmyslové vstupy
5	Identifikovat rizika projektu	1,33 days?	Thu 1.9.05	Mon 5.9.05	949,33 Kč	Plánovač a finanční analytik
6	Fáze realizační	141,83 days?	Mon 5.9.05	Wed 22.3.06	484 700,79 Kč	
7	Zajistit zrušení a likvidaci kamenných poboček	141,83 days?	Mon 5.9.05	Wed 22.3.06	326 886,89 Kč	
10	Přestěhování popř. Prodej nábytku a vybavení kanceláří	126,67 days?	Mon 5.9.05	Tue 28.2.06	43 520,67 Kč	
12	Prodej	126,67 days?	Mon 5.9.05	Tue 28.2.06	22 006,67 Kč	Správce budov(25%)
15	Zlikvidovat sklady	15,17 days?	Tue 28.2.06	Wed 22.3.06	17 918,67 Kč	
16	Fyzická likvidace	15,17 days?	Tue 28.2.06	Wed 22.3.06	14 342,67 Kč	Správce budov
38	Závěrečná fáze	6,17 days?	Wed 22.3.06	Thu 30.3.06	4 390,67 Kč	
39	Vyhodnocení přínosu projektu	6,17 days?	Wed 22.3.06	Thu 30.3.06	4 390,67 Kč	Plánovač a finanční analytik

Page 1

PŘÍLOHA P VI: STANOVENÍ KRITICKÉ CESTY PROJEKTU.



PŘÍLOHA P VII: CASH FLOW PROJEKTU.

Cash Flow as of Wed 13.4.05
Project0 in Untitled

	September	October	November	December	January	February	March	Total
Projekt implementace modelu "HOME-OFFICE"								
Fáze zadávání								
Jmenovat vedoucího projektu	1 020,00 Kč							1 020,00 Kč
Sestavit projektový tým	1 031,33 Kč							1 031,33 Kč
Identifikovat rizika projektu	949,33 Kč							949,33 Kč
Fáze realizační								
Zajistit zrušení a likvidaci kamenných poboček								
Vypovědět nejmenší smlouvy	245,80 Kč							245,80 Kč
Zrušit pojištění kanceláří	245,80 Kč							245,80 Kč
Přestěhování popř. Prodej nábytku a vybavení kanceláří								
Přestěhování	6 303,64 Kč	3 367,70 Kč						9 671,34 Kč
Prodej	3 434,92 Kč	3 648,47 Kč	3 822,21 Kč	3 822,21 Kč		3 456,64 Kč		22 006,66 Kč
Likvidace	3 859,44 Kč	4 099,38 Kč	3 883,84 Kč					11 842,66 Kč
Zrušit provozovny na živnostenském úřadě	700,63 Kč							700,63 Kč
Zlikvidovat sklady								
Fyzická likvidace						98,51 Kč	14 244,16 Kč	14 342,67 Kč
Dokladová likvidace						124,17 Kč	3 451,83 Kč	3 576,00 Kč
Přesměrování telefonů na ústředí firmy	2 996,67 Kč							2 996,67 Kč
Nákup nového vybavení (notebook)								
Výběr dodavatele	1 712,00 Kč							1 712,00 Kč
Nákup notebook (8 ks)	241 712,00 Kč							241 712,00 Kč
Instalace softwarového vybavení do PC	10 700,00 Kč							10 700,00 Kč
Distribuce vybavení obchodníkům	352,59 Kč	6 782,08 Kč						7 134,67 Kč
Personální změny								
Změny smluv								
Vyhodnocení nových pracovních smluv	623,00 Kč							623,00 Kč
Zajištění podpisů zaměstnanců a vedením	5 625,28 Kč	1 945,77 Kč						7 571,05 Kč
Vyhodnocení dohod o rozvázání pracovního poměru pro asistentky	400,50 Kč							400,50 Kč
Zajištění podpisů dohod zaměstnanců a vedením	5 380,59 Kč	2 358,07 Kč						7 738,66 Kč
Přijem nového pracovníka na zákazkové oddělení		20 692,00 Kč	20 074,67 Kč					40 766,67 Kč
Přerozdělení práce z poboček pracovníkům účtárny		1 241,67 Kč						1 241,67 Kč
Nový systém odměňování								
Zpracování nového systému odměňování do ekonomické software ABRA		18 726,33 Kč	23 951,00 Kč					42 677,33 Kč
Zavést systém plnění drobných výdajů formou záloh	1 440,33 Kč							1 440,33 Kč
Vytvoření komunikačního kanálu přes internet do intranetu firmy								
Vytvoření bezpečného propojení k intranetu firmy			3 299,17 Kč	18 832,00 Kč	5 546,17 Kč			27 677,33 Kč
Zavedení potřebných dat do intranetové databáze					13 285,83 Kč	14 391,50 Kč		27 677,33 Kč
Závěrečná fáze								
Vyhodnocení přínosu projektu	288 733,86 Kč	62 861,47 Kč	55 030,89 Kč	22 654,21 Kč	22 654,21 Kč	18 070,82 Kč	4 390,67 Kč	492 092,11 Kč
Total								

PŘÍLOHA P VIII: ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ PROJEKTU.

Project0 in Untitled
UTB ve Zlíně, FaME

as of Wed 13.4.05

Dates			
Start:	Thu 1.9.05	Finish:	Thu 30.3.06
Baseline Start:	NA	Baseline Finish:	NA
Actual Start:	NA	Actual Finish:	NA
Start Variance:	0 days	Finish Variance:	0 days

Duration			
Scheduled:	150,23 days?	Remaining:	150,23 days?
Baseline:	0 days?	Actual:	0 days
Variance:	150,23 days?	Percent Complete:	0%

Work			
Scheduled:	2 072,28 hrs	Remaining:	2 072,28 hrs
Baseline:	0 hrs	Actual:	0 hrs
Variance:	2 072,28 hrs	Percent Complete:	0%

Costs			
Scheduled:	492 092,11 Kč	Remaining:	492 092,11 Kč
Baseline:	0,00 Kč	Actual:	0,00 Kč
Variance:	492 092,11 Kč		

Task Status		Resource Status	
Tasks not yet started:	39	Work Resources:	8
Tasks in progress:	0	Overallocated Work Resources:	0
Tasks completed:	0	Material Resources:	0
Total Tasks:	39	Total Resources:	8

PŘÍLOHA P IX: NÁKLADY PROJEKTU.

Budget Report as of Wed 13.4.05
Project

ID	Task Name	Fixed Cost	Fixed Cost Accrual	Total Cost
21	Nákup notebook (8 ks)	240 000,00 Kč	Prorated	241 712,00 Kč
33	Zapracování nového systému odměňování do ekonomické soft	15 000,00 Kč	Prorated	42 677,33 Kč
30	Přijem nového pracovníka na zakazkové oddělení	20 000,00 Kč	Prorated	40 766,67 Kč
36	Vytvoření bezpečného propojení k intranetu firmy	0,00 Kč	Prorated	27 677,33 Kč
37	Zavedení potřebných dat do intranetové databáze	0,00 Kč	Prorated	22 006,67 Kč
12	Prodej	2 500,00 Kč	Prorated	14 342,67 Kč
16	Fyzická likvidace	5 000,00 Kč	Prorated	11 842,67 Kč
13	Likvidace	2 500,00 Kč	Prorated	10 700,00 Kč
22	Instalace softwarového vybavení do PC	0,00 Kč	Prorated	9 671,33 Kč
11	Přestěhování	5 000,00 Kč	Prorated	7 738,67 Kč
29	Zajištění podpisů dohod zaměstnanci a vedením	500,00 Kč	Prorated	7 571,05 Kč
27	Zajištění podpisů zaměstnanci a vedením	500,00 Kč	Prorated	7 134,67 Kč
23	Distribuce vybavení obchodníkům	1 000,00 Kč	Prorated	4 390,67 Kč
39	Vyhodnocení přínosu projektu	0,00 Kč	Prorated	3 575,00 Kč
17	Dokladová likvidace	0,00 Kč	Prorated	2 996,67 Kč
18	Přesměrování telefonů na ústředí firmy	500,00 Kč	Prorated	1 712,00 Kč
20	Výběr dodavatele	0,00 Kč	Prorated	1 440,33 Kč
34	Zavést systém platby drobných výdajů formou záloh	0,00 Kč	Prorated	1 241,67 Kč
31	Přerozdělení práce z podobek pracovníkům účtárny	0,00 Kč	Prorated	1 031,33 Kč
4	Sestavit projektový tým	0,00 Kč	Prorated	1 020,00 Kč
3	Jmenovat vedoucího projektu	0,00 Kč	Prorated	949,33 Kč
5	Identifikovat rizika projektu	0,00 Kč	Prorated	700,63 Kč
14	Zrušit provozovny na živostenském úřadě	10,00 Kč	Prorated	623,00 Kč
26	Vyhotovení nových pracovních smluv	0,00 Kč	Prorated	400,50 Kč
28	Vyhotovení dohod o rozvázání pracovního poměru pro asistent	0,00 Kč	Prorated	245,80 Kč
8	Vypovědět nájemní smlouvy	50,00 Kč	Prorated	245,80 Kč
9	Zrušit pojištění kanceláří	50,00 Kč	Prorated	245,80 Kč
		292 610,00 Kč		492 092,12 Kč