

Optimalizace procesů obchodního oddělení ve společnosti YOPLAIT CZECH, a.s.

Bc. Martina Salíková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina SALÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M080497**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**

Téma práce: **Optimalizace procesů obchodního oddělení ve společnosti YOPLAIT CZECH, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti optimalizace procesů a formulujte teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu procesů obchodního oddělení.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte východiska pro zlepšení.
- Vypracujte do projektové podoby ideový záměr optimalizace obchodního oddělení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] HAMMER, M., CHAMPY, J. Reengineering – radikální proměna firmy. 3.vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
[2] SHINGO, S. Key Strategies for Plan Improvement. Cambridge: Produktivity Press, 1987. ISBN 0915299151.
[3] TOMÁNEK, J. Reengineering a management změn. 1.vyd. Praha: Computers Press, 2001. ISBN 80-7226-428-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Pivodová**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 26.4.2010

..... Martina Šal

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem mé práce je optimalizace procesů obchodního oddělení společnosti YOPLAIT CZECH, a.s. se zaměřením na obchodní zástupce. Celé dílo se skládá se tří na sebe navazujících částí.

V první části jsou uvedena teoretická východiska, kdy se vychází z řady děl významných autorů. Následuje analytická část, kde je co nejpřesněji popsán současný stav problému a dále vyhodnocena pozitiva a negativa stávajících procesů. Projektová část je zaměřena na nedostatky, jež vyplynuly z analytické části, a navržena řešení těchto nedostatků.

Klíčová slova:

Proces, optimalizace procesů, operační výzkum, mobilní technologie, obchodní zástupce.

ABSTRACT

The topic of my diploma thesis is the optimization of business processes within the sales department in YOPLAIT CZECH, a.s., with the focus on sales representatives. This work consists of three parts ordered by a logical sequence.

In the first part of my thesis, the theoretical base is introduced, drawn from publications of the notable authors. The first part is followed by analysis of current status and evaluation of positives and negatives of contemporary process. The final part is focused on the problematic parts of processes and there are proposed the improvements.

Keywords:

Process, optimization of processes, operations research, mobile technology, sales representatives.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem kolegům ze společnosti YOPLAIT CZECH, a.s., kteří mi poskytli řadu informací a materiálů a také mě hodně podpořili.

Rovněž velký dík patří Ing. Pavlíně Pivodové za cenné rady a připomínky, kterými mi napomohla k vypracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PROCESY A PROCESNÍ ŘÍZENÍ	12
1.1 PROCES.....	12
1.2 ČLENĚNÍ PROCESŮ	13
1.3 PROCESNÍ ORGANIZACE A PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	14
1.3.1 Procesní organizace	14
1.3.2 Procesní řízení	14
1.3.3 Nástroje modelování procesů	15
2 REENGINEERING.....	17
2.1 PODSTATA REENGINEERINU	17
2.2 POTŘEBA ZMĚNY	18
2.3 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	18
2.4 ZÁKLADNÍ TYPY REENGINEERINU	19
2.5 VÝBĚR PROCESŮ PRO REENGINEERING.....	20
2.6 POSTUP PŘI REENGINEERINU PROCESŮ.....	20
3 MOŽNOSTI OPTIMALIZACE PROCESŮ	22
3.1 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ.....	22
3.1.1 Plýtvání.....	22
3.1.2 Metody PI pro zlepšování procesů	23
3.2 METODY OPERAČNÍHO VÝZKUMU	25
3.2.1 Podstata operačního výzkumu	25
3.2.2 Lineární programování	26
3.2.3 Síťová analýza	27
3.2.4 Řízení projektů	28
3.2.5 Program WinQSB.....	31
3.3 INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE	31
3.3.1 Řízení vztahu se zákazníkem	32
3.3.2 Automatizace obchodních činností	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 ANALYTICKÁ ČÁST	36
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI YOPLAIT CZECH, A.S.....	36
5.1.1 Historie a současnost	36
5.1.2 Základní poslání, filosofie, vize a hlavní cíle firmy	36
5.1.3 Organizační struktura	37
5.1.4 Portfolio výrobků.....	38
5.1.5 Řízení kvality	40
5.1.6 SWOT analýza společnosti.....	40
5.2 DOMINANTNÍ TRENDY	41
5.2.1 Postavení firmy na trhu	42
5.2.2 Získání finančních prostředků	42

5.2.3	Výrobní proces a jeho inovace	42
5.2.4	Získávání a rozvoj lidských zdrojů.....	43
5.3	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI FIRMY	43
5.3.1	Výrobní portfolio	43
5.3.2	Distribuce	43
5.3.3	Neustálé snižování nákladů	44
5.3.4	Kvalita	44
5.3.5	Kvalifikovaní zaměstnanci	44
5.4	PROCESNÍ MAPA SPOLEČNOSTI.....	44
5.5	CHARAKTERISTIKA OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ	47
5.5.1	Organizační struktura obchodního oddělení.....	48
5.6	ZAMĚŘENÍ NA OBCHODNÍ ZÁSTUPCE.....	49
5.6.1	Role a odpovědnosti obchodního zástupce	50
5.6.2	Aktivity obchodního zástupce	51
5.6.3	Základní dokumenty OZ.....	54
5.6.4	Struktura obchodních zástupců	57
5.6.5	Obsluhované prodejny	58
6	PROJEKTOVÁ ČÁST	64
6.1	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	64
6.2	CÍLE PROJEKTU	65
6.2.1	Časový harmonogram vypracování projektu.....	65
6.3	NÁVRHY PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	67
6.3.1	Optimalizace počtu obchodních zástupců	67
6.3.2	Optimalizace plánu tras obchodních zástupců	72
6.3.3	Optimalizace aktivit obchodního zástupce.....	74
6.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	83
6.5	DALŠÍ DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI	87
6.5.1	Kategorizace prodejen	87
6.5.2	Hodnocení obchodních zástupců.....	89
6.5.3	Kaizen – soutěž v kontinuálním zlepšování.....	90
	ZÁVĚR.....	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97

ÚVOD

Prodej zboží a služeb je jednou z nejobvyklejších lidských činností. Provádí ji každý jedinec i organizace, jež utvářejí nabídku svých výrobků a služeb. Je možno říci, že v jednoduché formě existuje prodej již od počátku směny zboží a služeb a provází tak lidstvo od úsvitu dějin. [7]

Teprve v posledním období způsobily probíhající změny v ekonomice a psychologii nákupu to, že se prodej stal samostatnou odbornou disciplínou, která vyžaduje specifické znalosti, dovednosti i přístupy. Od jiných činností, vykonávaných v rámci podniku, se však liší svou obtížností. Výsledek jednání – získání zakázky – nemá prodejce nikdy pod svou absolutní kontrolou. Žádné znalosti, předpisy nebo smlouvy nezaručí jeho aktivitám pozitivní výsledek, pokud s prodejem, resp. nákupem nebude souhlasit zákazník. [7]

Obchodní oddělení (někdy nazýváno prodejní oddělení) má ve společnosti neméně důležitou roli jako kterékoliv jiné oddělení. Nejjednodušším způsobem, jak si představit úkoly obchodního oddělení, je uvědomit si, že jeho cílem je něco prodat. Někdy také můžeme použít spojení umění získat zákazníky. Za tímto zdánlivě zřejmým tvrzením se skrývá často velice složitý proces, jenž zahrnuje celou řadu zásad, technik, metod a důležitých dovedností a pokrývá celou řadu různých typů prodejních úkolů.

Často se obchodnímu oddělení věnuje spousta pozornosti. Hlavním důvodem je to, že ve většině firem představují obchodní zástupci nejdůležitější spojení se zákazníkem, potažmo přímo se spotřebitelem (situace společnosti YOPLAIT CZECH, a.s.). Díky nesprávným procesům či neschopným pracovníkům obchodního oddělení může selhat i ten nejlépe navržený soubor programů na marketingovou podporu prodeje. Obchodní zástupce pracuje „v první linii“ a pro mnoho zákazníků představuje celou společnost.

Zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo zvykem, alespoň ve zdravějších ekonomikách, že podniky, nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování čili optimalizaci svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky. A tak mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými proces formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup zakládá na poro-

zumění a měření současného procesu a z toho přirozeně vyplývajících podnětů k jeho zlepšování. Lze zde hovořit o jakémsi „přirozeném procesním přístupu“. [10]

Důvodem, proč jsem si já vybrala téma optimalizaci procesů obchodního oddělení, není jen to, že v obchodním oddělení sama působím jako obchodní analytik, ale zejména to, že společnost právě prochází „krizí“ a prodeje zdaleka neodpovídají úrovni, jakou by si vedení společnosti představovalo. Je pravda, že situace obecně na trhu jogurtů a zakysaných smetan není „zdravá“. Firmu trápí nejen omezená tržní síla, ale také klesající tržní podíl či nejasný profil značky. Je ohrožena nejenom cenovou válkou, kterou vedou hlavní konkurenti a hlavní odběratelé, ale i jejich enormními investicemi do marketingové podpory svých výrobků (zejména televizní reklama) či vysokým počtem promočních aktivit. A nutno zmínit, že je na trhu i velmi mnoho hráčů. Na jiné straně dochází k růstu cen mléka, tedy stěžejní suroviny, a samozřejmě k růstu cen ostatních vstupů, jako jsou energie či lidská práce. A dá se předpokládat, že tahle situace se bude dále rozšiřovat a prohlubovat.

Vedení společnosti se proto rozhodlo k mnoha radikálním změnám ve společnosti a jednou z těchto změn je i optimalizace procesů obchodního oddělení. Tuhle optimalizaci si vezmu „na svá bedra“ a pokusím navrhnout, jaké jsou možnosti zlepšování v téhle oblasti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESY A PROCESNÍ ŘÍZENÍ

Jedním z významných trendů v získávání větší konkurenceschopnosti, dosahování vyšší produktivity či efektivnosti firem a udržení jejich postavení v dnešním dynamickém tržním prostředí je zavádění procesní organizace firem a zákaznické orientace jejich procesů.

Procesy se v organizaci vyskytovaly již od dob prvních manufaktur, pouze nebyly "viditelné", byly zamaskované za složitými organizačními strukturami hierarchického typu. Postupně si začali odborníci v jednotlivých oblastech znovu uvědomovat existenci a význam procesů pro řízení organizace. V dnešní době je od funkčního uspořádání postupně upouštěno a je nahrazováno procesní orientací. Dalším směrem, vedoucím k procesně řízené organizaci, byl směr ústící k systému norem ISO 9000:2000, jež slouží jako podklad pro vybudování integrovaného systému jakosti. Tyto normy nahradily funkční orientaci podniku orientací procesní. [18]

1.1 Proces

Slovo proces je dnes používáno v mnoha a mnoha významech a souvislostí, dá se dokonce říci, že se jedná o slovo mnohovýznamové. Podobně jako u jiných slov (např. inovace, strategie, ...), je nutno i u slova proces být velice opatrný, protože může snadno dojít k chybě a zmatku. [12]

Jednou z definic, používanou pro vymezení slova proces, je:

„Proces je sled činností, který je vykonávám za účelem přidání hodnoty. Tento řetězec má svoji strukturu, provádí se opakovaně. Na výstupu procesu je produkt nebo služba, která je určena konkrétnímu zákazníkovi. Výstup jednoho procesu je zároveň vstupem do dalšího procesu.“ [3]

Charakteristika dle autora Řepy [10] zní následovně:

„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“

Autoři Tuček a Bobák [13] charakterizují, že proces:

- Je spouštěn určitým signálem;

- Všechny procesy mají své zákazníky (přesněji řečeno – proces vždy začíná a končí zákazníkem);
- Probíhá opakovaně a sekvenčně, může se dále rozpadat na podprocesy a aktivity;
- Každý proces má svého vlastníka, zodpovídajícího za plnění cílů a navrhování preventivních a nápravných opatření;
- Funkčnost závisí na jeho procedurách a zdrojích;
- Všechny procesy mají interní nebo externí vstupy či dodavatele.

Procesy procházejí pravidelným hodnocením. Zjišťuje se, jak proces zvyšuje hodnotu pro zákazníka, a měří se spokojenost zákazníka. Výsledkem těchto interních auditů může být skutečnost, že proces není pro zákazníka až tak důležitý, a že se mu může věnovat menší pozornost (a méně peněz). Nebo se může také identifikovat úzké místo fungování firmy. [18]

1.2 Členění procesů

Členění procesů často vychází z Porterova modelu hodnotového řetězce, jenž je mj. používáno i při zavádění norem ISO. Procesy jsou dle něj děleny na:

- **Řídící** – jedná se o průřezové procesy zajišťující říditelnost a stabilizaci společnosti, definují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a tvoří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují řízení a integritu firmy. Řadí se zde zejména strategické plánování či řízení kvality.
- **Hlavní** – neboli klíčové, jsou hodnototvorné procesy, jež zajišťují splnění poslání společnosti. Vzniká v nich hodnota k uspokojení zákazníka. Tvoří je řetězec přidané hodnoty, který představuje klíčovou oblast podnikání společnosti. Patří sem výroba, prodej, logistika, apod.
- **Podpůrné** – znamená procesy zajišťující produkt vnitřnímu zákazníkovi či hlavnímu procesu. Tyhle procesy jen zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů a to tím, že jim dodávají produkty, ale nejsou součástí procesů hlavních. Je to např. řízení lidských zdrojů, IT podpora, údržba zařízení. [3]

Dělení procesů do těchto tří základních skupin se provádí podle několika hledisek uvedených v následující tabulce:

Tabulka 1 Základní typy procesů [3]

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídící procesy	Podpůrné procesy
Přidává proces hodnotu?	Ano	Ne	Ano
Prochází proces napříč společnostmi?	Ano	Ano	Ne
Produkuje proces tržby?	Ano	Ne	Ne
Má proces externí zákazníky?	Ano	Ne	Ne

1.3 Procesní organizace a procesní řízení

Systematická identifikace a management procesů používaných v organizaci a zejména jejich vzájemné působení se nazývá **procesní řízení**. [3]

1.3.1 Procesní organizace

Procesní organizace se snaží organizovat a řídit práci v podnicích jako ucelený proces, který je dále dekomponován na jednotlivé, vzájemně logicky provázané subprocessy, tzv. strom procesů, které jsou orientovány na výsledek, tj. na hodnotu, kterou přinese podnik pro zákazníka. [18]

Procesní organizace podniku se skládá z:

- organizační struktury;
- systému řízení firmy, tj. procesního řízení.

1.3.2 Procesní řízení

Procesní řízení je soubor činností týkajících se plánování a sledování výkonnosti především realizačních firemních procesů (často mylně zaměňováno s reengineeringem).

Procesní řízení je využití znalostí, zkušeností, dovedností, nástrojů, technik a systémů k definování, vizualizaci, měření, kontrole, informování a zlepšování procesů s cílem splnit požadavky zákazníka za současné optimální rentability svých aktivit. [16]

Zavádění procesního řízení je náročný proces, a to jak na čas, tak i na finance. Postup zavádění se někdy charakterizuje jako metoda „3R“ [12]:

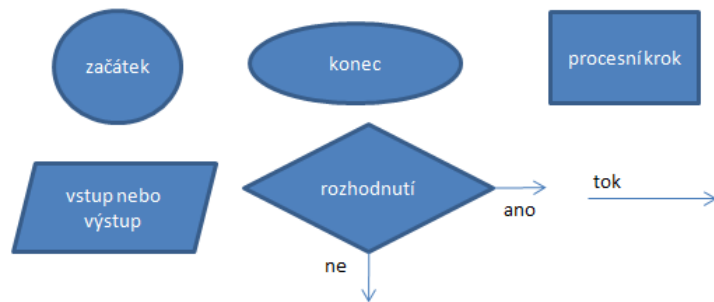
- **Rethinking** – nastartování nové podnikové kultury, cílem je naučit zaměstnance procesně myslet, naučit je novým přístupům, zkvalitnění lidských zdrojů;
- **Redefinition** – přehodnocení kompletního podnikového modelu řízení, nutno stanovit nové kritické faktory úspěchu, zásadně a radikálně podnik přestavět, vytvořit novou procesní mapu, mění se i podniková strategie a organizační struktura;
- **Redesign** – přeprojektování všech procesů. Jedná se o odstranění duplicitních a nadbytečných činností, doplnění činností chybějících, přeměna neefektivních činností, efektivní uspořádání architektury procesu, integrace dodavatelů či zákazníků.

Jedním z přístupů k dramatickým změnám a dramatickému zlepšení je tzv. **Reengineering podnikových procesů (Business process reengineering)**. O téhle disciplíně pojímá následující kapitola.

1.3.3 Nástroje modelování procesů

Možnosti znázornění procesu shrnuly ve své literatuře autorky Hromková a Tučková [3], jedná se v podstatě o následující znázornění:

- **Textové znázornění** – nevýhodou je obtížnost čtení – vyžaduje se komplexní formulace;
- **Znázornění formou tabulek** – tabulky mohou být nejednotné a nezvladatelné;
- **Znázornění v grafické podobě** – nejpřehlednější, čitelná, jednotný koncept;
 - **Vývojový diagram** – nejznámější nástroj pro grafické znázornění procesu, jedná se o vizuální zobrazení kroků tvořící proces, ten je znázorněn pomocí symbolů;



Obrázek 1 Symboly pro sestavení vývojových diagramů [3]

- **Diagram procesního řízení** – zpravidla jednoduchý, nezachází se do detailů. Proces je znázorněn prostým kruhem. Jsou zde znázorněni i hlavní zákazníci a dodavatelé procesu (obdélníky), toky vstupů a výstupů (čarami se šipkou).
- **Diagram toku dat** – obsahuje stěžejní dílčí procesy. Na rozdíl od diagramu procesního řízení zde nejsou zakresleni zákazníci a dodavatelé.

Procesní mapa

Procesů v organizaci je mnoho, jejich propojením vzniká **procesní mapa**, která významně přispívá ke znázornění vazeb mezi procesy. Tato mapa musí splňovat řadu podmínek. Základní podmínka je, že jednotlivý proces nikde nekončí, ale vždy na něj navazuje proces další. Takže procesní mapa je soustava navzájem provázaných procesů a nikde se nevyskytuje začátek nebo konec této sítě. Jejím prostřednictvím lze definovat procesy, které potřebují zlepšení. [19]

2 REENGINEERING

Reengineering je manažerská technika, o které se jako první zmiňují Davenport se Shortem a Hammer v 90. letech. Tato disciplína však nespadá najednou z nebes, ale vyvinula se z předchozích manažerských metod a prošla značným vývojem. Objevuje se hlavně jako reakce a snaha čelit neustále se měnícímu světu, jehož přínosem jsou nejen nové příležitosti, ale i hrozby. [3]

2.1 Podstata reengineeringu

„*Podnikový reengineering znamená začít vše znovu, začít od nuly.*“, naznačují autoři Michael Hammer a James Champy. [2] Znamená to zapomenout, jak se pracovalo dříve a hledat ty nejlepší způsoby, jak pracovat dnes. To, jak lidé a firmy dělali věci včera, nemá totiž pro reengineering žádný význam.

Oficiální a formální definice reengineeringu říká [2]: „*Reengineering je zásadním přehodnocením a radikální rekonstrukcí (redesign) podnikových procesů, a to takovým způsobem, aby bylo dosaženo dramatického zdokonalení kvality, služeb a rychlosti, většího snížení nákladů – a především došlo ke značnému zlepšení výkonu, produktivity a konkurenceschopnosti podniku.*“

Tato definice obsahuje čtyři klíčová slova reengineeringu:

- **Zásadní** – je nutné klást si ty nejzákladnější podnikatelské otázky;
- **Radikální** – znamená jít ke kořenům věci, nedělat povrchní či dílčí změny;
- **Dramatické** – reengineering by měl být zaváděn, jestliže je zapotřebí výrazná změna a dramatická zlepšení, kdy se odbourá staré a nahradí něčím novým;
- **Procesy** – jsou nejdůležitějším slovem, zároveň dělají největší potíže, jelikož většina manažerů není orientována procesně, ale jen na dílčí úkoly, na lidi, struktury,...

Reengineering staví na stejných základech, které tradičně charakterizovaly velké podnikové inovátory, a to individualismus, spoléhání sám na sebe, ochota nést riziko či přirozený sklon k iniciování změn. Je to „nový začátek“, kdy se začíná s čistým listem papíru. Došlo v podstatě k obratu přístupu průmyslové revoluce. Panuje zde přesvědčení, že reengineering nemůže být realizován v malých a opatrných krůčcích. Jde o výzvu brát vše nebo nic, která přináší velice působivé výsledky. [2, 3]

„Většina podniků nemá jinou volbu než sebrat odvalu a pustit se do toho. Pro mnohé z nich je reengineering jedinou nadějí, jak se zbavit neefektivních, zastaralých postupů, jež by je jinak nevyhnutelně zničily.“ [2]

2.2 Potřeba změny

Podniky jsou dnes zatlačovány řadou faktorů, jež se manažeři firem oprávněně obávají. Hammer o nich pojednává jako o třech fenoménech současného světa a dle nich pak organizuje veškeré kritické projevy současné hospodářské situace [2]. Hovoří o tzv. „**třech C**“:

- **Customers (zákazníci)** - Zde se mění dominance ve vztahu prodejce – zákazník, kdy poslední slovo má právě zákazník. Zákazníci nyní říkají, co chtějí, kdy to chtějí, jak to chtějí a kolik jsou ochotni zaplatit, mají své jedinečné a konkrétní představy a vyžadují individuální přístup.
- **Competition (konkurence)** - Konkurence se neustále rozrůstá a je stále více a více druhů konkurence. Úspěšné firmy vytlačují zaostávající. Je to tím, že nejnižší ceny, nejvyšší kvalita, nejlepší služby jedné z nich se brzy stanou normou pro všechny konkurenty. Dostačující již není dost dobré. Jestliže firma nestačí tempu konkurenčním firmám, nezbude pro ni žádné místo.
- **Change (změna)** - Změna je neustálá a obvyklá. Tempo změn se stále zrychluje. Díky globalizaci ekonomiky vstupuje na trh stále nová konkurence s novými či inovovanými výrobky, jimž musí firmy čelit. Životní cyklus výrobků se zkrátil z roků na měsíce, či dokonce týdny. Proto musí firmy dnes postupovat velice rychle.

2.3 Kritické faktory úspěchu

Kritické faktory úspěchu (KFÚ) jsou často definovány jako několik klíčových oblastí aktivit organizace, ve kterých je nezbytně nutné dosáhnout žádoucích výsledků vedoucí k dosažení cílů organizace a naplnění její mise. Tato myšlenka vychází z předpokladu, že každý podnik má svou misi, která popisuje důvod jeho existence a budoucího směřování a která reflektuje jeho individuální hodnoty a vizi. Aby bylo možné misi naplnit, nestačí pouze plnit cíle, ale také je potřeba, aby v klíčových oblastech fungovalo všechno správně. Právě tyto oblasti představují KFÚ, které mohou mít několik původů [17]:

- Odvětví, ve kterém organizace podniká (např. dodávat své služby včas),
- Konkurenční postavení organizace (např. pokračovat ve snižování nákladů na jednoho zákazníka),
- Širší okolí, ve kterém organizace působí (např. posilovat vztahy s odbory),
- Úroveň managementu (na každé úrovni managementu budou rozdílné KFÚ)

2.4 Základní typy reengineeringu

Jedním ze základních způsobů klasifikace reengineeringových projektů je dělení podle rozsahu změn, které jsou v organizaci vyžadovány – od lokálních změn uvnitř stávající organizační struktury až po procesní řetězce, překračující hranice firem. Dalším možným hlediskem klasifikace je cíl reengineeringu – od pouhého vylepšení procesu až po radikální změnu celého systému. Kombinací těchto dvou hledisek vznikla následující tabulka. Řádky představují rozsah změny a sloupce cíl změny. Jednotlivá políčka pak obsahují kombinace obou hledisek, z nichž plyne devět základních typů reengineeringu. [10]

Tabulka 2 Základní typy projektů reengineeringu [10]

Rozsah změny	Cíl projektu		
	Zlepšen (úspora nákladů)	Dosažení výjimečnosti (konkurenceschopnost)	Radikální změna (změna základních pravidel)
Vnitrofunkční (projekt působí uvnitř jedné funkční oblasti podniku)	<u>1.1 Lokální zlepšení</u> Například eliminace nákladného papírování zavedením e-mailového systému interní komunikace.	<u>1.2 Lokální změna</u> Například taková komplexní změna zásobovacího procesu, která spolehlivě zajistí výběr nejacinějších dodavatelů.	<u>1.3 Lokální reengineering</u> Například zavedení systému digitálního hlasového záznamu s cílem optimalizace procesu nákupu a zlepšení komunikace.
Mezifunkční (projekt zahrnuje procesy, procházející různými funkčními oblastmi v rámci podniku)	<u>2.1 Vnitropodnikové zlepšení</u> Například zavedení zjednodušeného bankovního formuláře na žádosti o půjčku pro významné zákazníky.	<u>2.2 Vnitropodniková změna</u> Například zavedení samostatných pracovních týmů pro komplexní zpracování objednávek ve výrobním podniku.	<u>2.3 Vnitropodnikový reengineering</u> Například přechod na internetové bankovníctví včetně zrušení většiny fyzických poboček banky.
Meziorganizační (projekt zaměřen na komplexní procesy, zahrnující několik subjektů – například podnik, jeho zákazníci i dodavatele)	<u>3.1 Komplexní zlepšení</u> Například přímé elektronické propojení s jedním výhradním dodavatelem za účelem maximální redukce nákladů a optimalizace dodávek.	<u>3.2 Komplexní změna</u> Například změna dodávkového procesu mezi německou automobilkou a jejími střeoevropskými subdodavateli na systém „just-in-time“.	<u>3.3 Komplexní reengineering</u> Například komplexní outsourcing se zachováním pouze několika desítek zaměstnanců v automobilce s tím, že bývalí zaměstnanci povětšinou vytvoří soukromé subdodavatelské firmy (v konkurenci s ostatními dodavateli).

Většina projektů reengineeringu spadá do bodů 1.2., 1.3., 2.1., 2.2., 3.1. a 3.2. Radikální projekty typu 2.3. a 3.3. jsou řídké, zejména díky vysokému riziku a také z poměrně dlouhé doby projevu přínosů.

2.5 Výběr procesů pro reengineering

Důležitým krokem je rozhodnout, pro který proces je nutný reengineering. Žádný podnik nemůže provést reengineering všech svých procesů současně. Hlavní představitelé reengineeringu Hammer a Champy [2] pro usnadnění výběru navrhují tři kritéria výběru procesu pro reengineering:

- **Nefunkční procesy** – ve firmě je většinou známo, které procesy tonou v potížích a zpravidla se ví, které procesy reengineering nutně potřebují.
- **Významné procesy** – velice důležitým kritériem je také významnost pro externí zákazníky. Dobrým zdrojem informací jsou přímo zákazníci – podniky mohou určit, o které problémové oblasti se zákazníci nejvíce zajímají.
- **Zvládnutelné procesy** – tohle kritérium zahrnuje posouzení souboru faktorů, které určují pravděpodobnost, že konkrétní reengineeringový projekt uspěje. Rozsah je jedním z těchto faktorů. Když se provádí reengineering procesu s větším rozsahem, je pak možná větší návratnost, ale pravděpodobnost úspěchu bude nižší. Podobně snižují zvládnutelnost i vysoké náklady.

2.6 Postup při reengineeringu procesů

- Na začátku změn musí být vůle nejvyššího představitele podniku – tato vůle je formou oficiálního dokumentu sdělena všem podnikovým pracovníkům.
- Další podmínkou je vytvoření samostatného týmu změn. Soustavně se provádí jejich školení o změnách a reengineeringu.
- Je nutno předpokládat, že proti chystaným změnám se ihned vytvoří obrovský odpor - neúčinnější je bojovat důslednou komunikací se všemi pracovníky.
- Je nutné zahájení rozsáhlé vzájemné komunikace a pravdivé informovanosti (nástěnky, časopis, workshopy), zjišťování názorů všech pracovníků, kladná reakce na tyto podněty.

- Na začátku realizace změn se musí důkladně od sebe oddělit části podniku a jeho činnosti:
 - Které se v průběhu změny nemění, provozně zůstávají stejné (funkční část)
 - Které se změnou mění na novou organizaci práce
 - Prakticky to znamená, že stávající management nezasahuje do nových změněných částí podniku a opačně tým změn nezasahuje do nezměněných částí podniku.
 - Radikální reengineeringové změny se v podniku zavádějí postupně po částech – zavést reengineering najednou v celém podniku je nesmysl.
- Všechny nové aktivity a změny v podniku se musí realizovat změnou myšlení funkčního na procesní, důsledným organizováním týmové a procesní práce, plošnou vodorovnou organizací – s celkovým zlepšováním podnikové kultury, zejména úrovně a kvality pracovníků. [12]

3 MOŽNOSTI OPTIMALIZACE PROCESŮ

Výkonnost podniku plně závisí na optimálním fungování procesů uvnitř organizace. Stále více organizací se proto pokouší o reengineering procesů či zavedení procesního řízení, tzn. vytvoření komplexního obrázku o současném stavu, posléze návrhu nové, lepší procesní struktury, podoby a způsobu řízení procesů.

Optimalizace procesů je v mnoha ohledech plně přirozeným důsledkem jejich popisu v rámci analýzy současného stavu procesu. Je všeobecně známo, že procesy je nutné neustále optimalizovat a doladovat z různých hledisek.

Řada vědních disciplín nabízí řadu možností, kterými lze procesy optimalizovat. Ve své práci chci použít přístupy k optimalizaci procesů z oblasti:

- Průmyslové inženýrství;
- Operační výzkum;
- Informační a komunikační technologie.

3.1 Průmyslové inženýrství

Průmyslové inženýrství je mladý, multidisciplinární obor, který řeší aktuální potřeby podniků v oblasti moderního průmyslového managementu. Kombinuje technické znalosti inženýrských oborů s poznatky z podnikového řízení a jejich pomocí pak racionalizuje, optimalizuje a zefektivňuje výrobní i nevýrobní procesy. PI je možno chápat jako hledání cesty, jak jednodušeji, kvalitněji, rychleji a levněji vykonávat a řídit podnikové procesy.

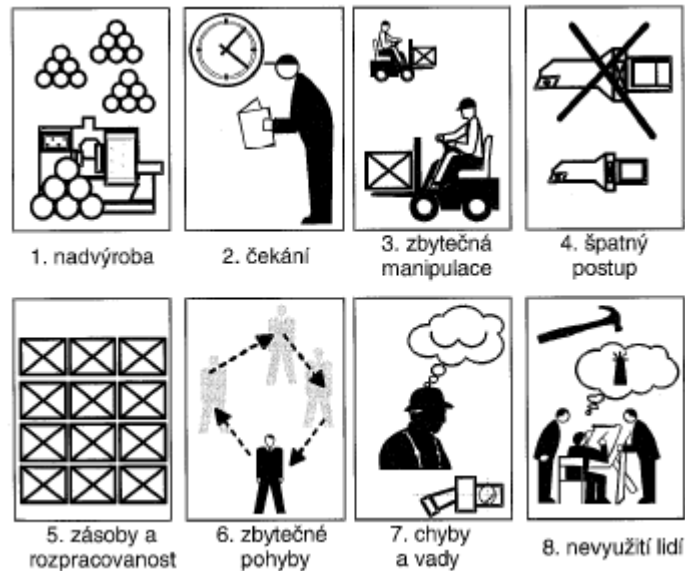
[20]

3.1.1 Plýtvání

Jednou z velkých oblastí, kterou PI řeší, je zaměření pozornosti na plýtvání. Pod pojmem plýtvání je chápáno vše, co se různými cestami vkládá do produktu a co stojí peníze, ale co zákazník není ochoten zaplatit. Patří sem veškeré negativní jevy, jež je nacházejí v průmyslových a jiných podnicích: čekání na cokoliv, hledání čehokoliv, zdlouhavé či zbytečné výrobní operace, dlouhá doprava, nadbytečné zásoby, nevyužití pracovníci, apod.

[15]

Klasickým vzorem klasifikace plýtvání je tzv. **Sedm druhů plýtvání dle Toyoty**, znázorněné na dalším obrázku. Tento výčet je však nutno doplnit o osmý druh plýtvání, a to plýtvání lidským kapitálem.



Obrázek 2 7+1 druhů plýtvání [8]

3.1.2 Metody PI pro zlepšování procesů

Mezi základní principy zlepšování procesů z pohledu průmyslového inženýra patří následující „zlatá čtyřka“, jak ji nazývá autor Mašín [8]:

- Eliminace
- Zjednodušení
- Kombinace
- Změna pořadí

V pátém kroku pak následuje skutečný test schopnosti zlepšit procesy a zvýšit produktivitu – zavedení nové metody do praxe. Pokud jsou zapojeni do procesu zlepšování pracovníci, jichž se to týká, neměly by při zavádění nových metod nastat potíže.

Zvolila jsem některé metody, jež se zlepšováním procesů z pohledu PI zabývají. Jsou jimi:

Kaizen – kontinuální zlepšování

Jeden ze systémů trvalého zlepšování procesů založený na každodenním zlepšování malými kroky je metoda Kaizen. Tato filosofie přistupuje ke zlepšování jako k nikdy nekončícímu procesu, při němž se dosahuje relativně malých zlepšení procesu. Při kontinuálním zlepšování se hledá a následně realizuje zlepšená převážně v oblastech využívání strojního parku, materiálů, lidské práce či pracovních postupů, a to prostřednictvím realizace návrhů a myšlenek autonomních nebo speciálně vytvořených týmů. Cílem zavedení filosofie Kaizen je především úspora nákladů, času, materiálu a lidské práce při současném zvyšování kvality, spolehlivosti procesů a produktivity práce. [8, 13]

Workshop – platforma pro dynamické zlepšování

Workshop neboli tvůrčí dílna se zaměřuje na hloubkovou analýzu procesu vybraného vedením firmy v týmu zainteresovaných pracovníků s cílem odstranit plýtvání a optimalizovat pracovní metody v celém řetězci tvorby hodnot. Jeho průběh bývá zásadně velmi rychlý. Orientace je zaměřena na řešení a výsledek, jenž se ihned měří a realizuje. Metodika průběhu workshopu je zaměřena na takové formy plýtvání, které lze odstranit v co možná nejkratším termínu a za nulových či velmi malých investic. Jedná se tedy o úlohu moderního PI, kdy dochází ke zvyšování produktivity nefyzickými investicemi. [8]

Program 5S

Program 5S se řadí mezi základní metody PI pro dosažení trvale čistého, uspořádaného a přehledného pracoviště, disciplinovaných a kompetentních pracovníků. Jedná se o program pěti základních principů pracoviště, vycházející z pěti japonských slov [13]:

- Seiri – úklid, odstranění nepotřebných předmětů
- Seiton – pořádek, eliminace hledání
- Seiso – čištění
- Seiketsu – standardizace a kontrola
- Shitsuke – výcvik a disciplína.

Jaká je náplň těchto činností?

- **Pořádek (organizace)** – na pracovišti zůstává jen to, co je skutečně potřebné. Pro ostatní předměty se nalezne vhodný skladovací prostor.
- **Uspořádání (standardizace)** – cílem je uložení potřebných předmětů tak, aby je mohl každý využít a bylo zřejmé, kde jsou skladovány.
- **Čistota (čištění)** – pracoviště se bezpodmínečně udržuje čisté, bez špíny od oleje, odřezků, apod. právě čištění totiž odkrývá abnormality, předchází poruchám a udržuje hodnotu strojů.
- **Úklid** – situace, kdy přecházející body již fungují, jsou neustále vhodně udržovány a dochází zároveň k jejich monitorování. Eliminuje se hledání a informace jsou na dostupných a viditelných místech.
- **Disciplína** – přesné dodržování uvedených pravidel se postupně stává samozřejmostí! [13]

3.2 Metody operačního výzkumu

3.2.1 Podstata operačního výzkumu

Operační výzkum je možné charakterizovat jako vědní disciplínu nebo raději soubor relativně samostatných disciplín, jež jsou zaměřeny na analýzu různých typů rozhodovacích problémů. Tato disciplína se zabývá zkoumáním operací v rámci nějakého systému. Cílem je přitom stanovit takovou úroveň provádění těchto operací nebo jejich vzájemný vztah tak, aby bylo zajištěno co možná nejlepší fungování celého systému. Operační výzkum je možno charakterizovat i jako prostředek pro nalezení nejlepšího (optimálního) řešení daného problému při respektování celé řady různorodých omezení, které mají na chod systému vliv. Jeho počátky spadají do 30. – 40. let minulého století, kde jsou spojeny se jmény G. B. Dantzig a L. Kantorovič, nositeli Nobelovy ceny za ekonomii. [4]

Charakteristika operačního výzkumu:

- Jednoznačné zaměření na podporu rozhodování při řešení problémů souvisejících s navrhováním a řízením složitých a rozsáhlých systémů v nejrůznějších oblastech lidské činnosti;

- Využití vědeckého přístupu při řešení problémů spojeného s aplikací modelové techniky;
- Důsledná uplatnění systémového řešení problémů řízení;
- Týmová organizace práce;
- Respektování dynamiky a stochastické povahy reálných procesů. [1]

3.2.2 Lineární programování

Jednou z disciplín operačního výzkumu je lineární programování. Při definování oblasti lineárního programování vycházím z díla autora Jablonského [4], představitele disciplíny Operační výzkum.

Jedná se o disciplínu operačního výzkumu, která se zabývá řešením rozhodovacích problémů, ve kterých jde o určení intenzit realizace procesů, které probíhají v daném systému. Přitom je potřeba respektovat všechny podmínky, jež ovlivňují realizaci těchto procesů, a najít řešení takové, aby byl splněn cíl rozhodování co nejlépe.

Tahle metoda se nazývá lineární proto, že všechny vazby v modelech jsou vazbami lineárními, tzn. všechny použité matematické funkce jsou funkce lineární. Lineární programování je tedy prostředkem pro plánování realizace určitých procesů, který zabezpečuje dosažení optimálního výsledku ve vztahu k definovanému cíli.

Postup při praktické aplikaci LP

Tento postup lze rozčlenit do několika fází:

1. Konstrukce modelu a příprava dat – potřeba definovat proměnné, jejich definiční obor, sestavit omezující nerovnosti. Je nutné určit účelovou funkci, která je kritériem pro výběr optimálního řešení.
2. Matematické řešení modelu – spočívá v nalezení optimálního (nejlepšího) řešení dle předem zvoleného kritéria.
3. Ekonomická interpretace řešení – výsledkem řešení modelu jsou obvykle nějaká čísla. Ty je pak třeba interpretovat pro původní reálný problém, tj. vyhodnotit jejich vliv a důležitost v celém procesu řešení problému. [6]

Distribuční úlohy LP

Úlohy LP členíme do několika typů. Jedním z nich jsou Distribuční metody. Jedná se o *dopravní úlohy*, kdy cílem je rozvést požadované množství materiálu z jednotlivých skladů k jednotlivým zákazníkům, aby náklady na dopravu byly minimální. Patří sem i *přiřazovací úlohy*, kdy se přiřazují stroje na pracoviště, či *okružní dopravní problém*, kde se plánuje okružní cesta obchodníka. [6]

Okružní dopravní problém

Okružní dopravní problém bývá označován i jako úloha obchodního cestujícího. Cílem je vyjít z nějakého výchozího stanoviště (označeno A_1) a postupně navštívit místa A_2, A_3, A_4, \dots právě jednou (v libovolném pořadí) a vrátit se zpět do výchozího místa A tak, aby délka trasy byla co nejkratší. Jde tedy o to, najít nejkratší okruh, který začíná a končí v místě A a zahrnuje všechna ostatní místa.

Okružní dopravní problém má velké množství aplikací – v podstatě všude tam, kde se jedná o pravidelný rozvoz či svoz jakýchkoliv produktů (pekárny, mlékárny, svoz domovního odpadu, zásobování, apod. [4]

V matematickém modelu okružního dopravního problému se zavádějí bivalentní proměnné x_{ij} , $i=1, 2, \dots, n$, $j=1, 2, \dots, n$, jejichž hodnota 1 udává, že mezi místem A_1 a A_2 bude cesta v rámci okruhu a naopak hodnota 0 indikuje, že mezi těmito místy cesta neproběhne. Protože se během cesty každé místo navštíví právě jednou, tzn. právě jednou se pojedou do něj a právě jednou z něj, znamená to, že řádkové a sloupcové součty proměnných x_{ij} budou rovny jedné. Navíc je třeba nalézt pouze jeden okruh zahrnující všechna místa a ne třeba jen několik dílčích okruhů, vzájemně nezávislých. Pro zamezení vzniku dílčích okruhů se do matematického modelu doplňují další omezující podmínky.

Nalezení optimálního řešení je výpočetně velice náročné. V reálných aplikacích se proto využívají speciální programy.

3.2.3 Síťová analýza

Síťová analýza a speciálně řízení projektů se řadí k nejčastěji aplikovaným a propracovaným metodám operačního výzkumu. K tomu napomáhá i úzké sepětí s praxí a přístupná softwarová podpora. Na problémy, které se touto metodou řeší, bývají užívány grafy, které

jsou tvořeny uzly a hranami – spojnicemi mezi nimi. Grafické znázornění reálného systému je velmi názorná a srozumitelná. [4,6]

Každý prvek grafu (uzel i hrana) má nějakou interpretaci. Graf může tedy představovat třeba distribuční síť nějaké společnosti. Při řízení projektů mohou hrany reprezentovat reálné činnosti a uzly pak zahájení či ukončení jednotlivých činností. Ke každé hraně nebo i uzlu je možno přiřadit nějaké charakteristiky (délka spojení mezi jednotlivými místy, doba trvání činnosti, atd.), tzv. ohodnocení hrany/uzlu. Graf, který má všechny hrany/uzly ohodnocené, se označuje jako hranově/uzlově ohodnocený graf. [4, 6]

Základní úlohy teorie grafů:

- **Optimální spojení v síti** – řeší problém, jak spojit uzly dané oblasti tak, aby mezi každou dvojicí uzlu existovala nějaká cesta a celková délka spojení byla co nejkratší.
- **Nejkratší cesta sítí** – používá se při řízení přepravních systémů, kdy se hledá nejkratší spojení mezi dvěma místy.
- **Analýza kritické cesty** – jde o najít nejkratší možné doby realizace projektu, využívá se při řízení a plánování projektů.

3.2.4 Řízení projektů

Projekt označujeme jako soubor činností s definovanými návaznostmi jejich provádění. S projekty různého rozsahu se setkáváme ve všech oblastech ekonomické sféry.

Jakýkoliv rozsáhlejší projekt se neobejde bez jeho plánování a rozvrhování, jelikož „intuitivní“ přístup celou akci zbytečně prodlouží a také prodraží. Proto se používá řada metod pro řízení projektů. Nezbytné je však mít odpovídající programové vybavení.

Metoda CPM

Metoda CPM (Critical Path Method) slouží k časové analýze provádění činností v rámci daného projektu. Přispívá k odhalení časových rezerv při provádění činností, což spěje k optimalizaci doby realizace celého projektu. Jedná se o deterministickou metodu, která předpokládá, že doby trvání všech činností jsou pevně dané a neuvažuje se o možnosti jejich změny, což je v praxi často nereálné. [4]

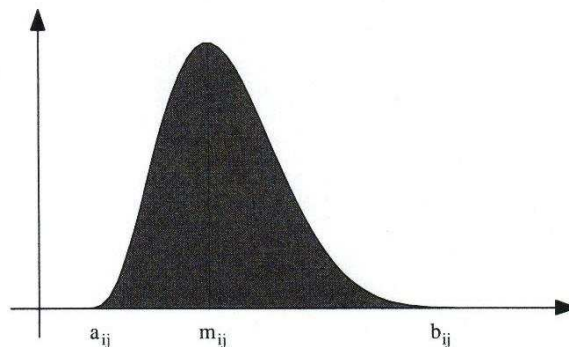
Metoda PERT

Tahle metoda vznikla o něco později než metoda CPM jako její pravděpodobnostní rozšíření. Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) předpokládá, že doba trvání každé činnosti je náhodná veličina, která je definovaná na intervalu $\langle a_{ij}, b_{ij} \rangle$, kde a_{ij} je předpokládaná nejkratší možná doba realizace činnosti (za nejpriznivějších podmínek) a naopak b_{ij} je uvažovaná nejdelší doba provedení této činnosti (nejméně příznivé podmínky). Skutečná délka trvání činností je někde uvnitř uvedeného intervalu a tím, že metoda PERT předpokládá, že lze stanovit pro činnosti jejich nejpravděpodobnější dobu trvání m_{ij} .

Je tedy potřeba definovat:

- a_{ij} – nejkratší předpokládaná doba trvání činnosti – tzv. **optimistický odhad**;
- b_{ij} – nejdelší uvažovaná doba trvání činnosti – tzv. **pesimistický odhad**;
- m_{ij} – nejpravděpodobnější doba realizace činnosti – tzv. **modální odhad**.

Doba trvání činnosti je spojitá náhodná veličina, jejíž pravděpodobnostní rozdělení není předem známé. V praxi se většinou používá charakteristika hustota pravděpodobnosti, střední hodnota a rozptyl. [4]



Obrázek 3 Hustota pravděpodobnosti [4]

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

$$\mu_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6},$$
$$\sigma_{ij} = \frac{b_{ij} - a_{ij}}{6}.$$

Obrázek 4 Vztahy pro střední hodnotu a směrodatnou odchylku [4]

Výpočet kritické cesty

Výpočet se dělí do několika fází:

1. **Výpočet nejdříve možných začátků a konců činností** – nejdříve možný začátek provádění činností je roven maximu z nejdříve možných konců činností, které vstupují do uzlu. Výpočet probíhá od vstupního uzlu k uzlu výstupnímu, na konci této fáze se dozvíme nejdříve možný termín ukončení celého projektu TM_j . Tato hodnota představuje nejkratší možnou dobu, ve které lze celý projekt realizovat.
2. **Výpočet nejpozději přípustných začátků a konců činností** – výpočet se provádí od výstupního uzlu ke vstupnímu. Nejpozději přípustný konec provádění činností je roven minimu z nejpozději přípustných začátků činností. Nyní tedy máme definované časové rozpětí pro realizaci činnosti.
3. **Výpočet časových rezerv** – jsou troje - *celková rezerva* – vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdit ukončení realizace činnosti, aniž by se změnila doba trvání celého projektu; *volná časová rezerva* – je velikost intervalu, o který lze zpozdit ukončení realizace činnosti, aniž by se zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu; *nezávislá časová rezerva* – velikost intervalu, o který lze zpozdit ukončení realizace činnosti, jež začala v nejpozději přípustném termínu, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu.

Hlavním cílem při časové analýze projektu je zjištění nejkratší možné doby realizace celého projektu, včetně rozložení jednotlivých činností v čase. Klíčem pro určení této doby je nalezení tzv. **kritických činností**. Jedná se o činnost, jejímž prodloužení o k časových jednotek dojde k prodloužení trvání celého projektu o k časových jednotek. [4]

Kritická cesta je dána sledem kritických činností mezi vstupním a výstupním uzlem, tedy mezi začátkem a koncem projektu. Znamená nejdelší možnou cestu mezi vstupem a výstupem projektu. Nejkratší možná doba realizace projektu je určena délkou kritické cesty v celém projektu. [4]

3.2.5 Program WinQSB

Řešení úloh operačního výzkumu spočívá v nalezení optimálního, tedy nejlepšího řešení. Tohle řešení často bývá technickou záležitostí. Úlohou uživatele je tedy výběr vhodného programového prostředku. Tímto prostředkem může být program WinQSB. Lze jím řešit rozmanité úlohy Operačního výzkumu. [6]

3.3 Informační a komunikační technologie

Jednou z oblastí informační a komunikační technologie je zaměření na informační systém podniku. Autor Sodomka říká, že: „*Podnikový informační systém vytvářejí lidé, kteří prostřednictvím dostupných technologických prostředků a stanovené metodologie zpracovávají podniková data a vytvářejí z nich informační a znalostní bázi organizace sloužící k řízení podnikových procesů, manažerskému rozhodování a správě podnikové agendy.*“ [11]

Tentýž autor pak nabízí klasifikaci informačních systémů dle jejich praktického uplatnění ve shodě s nabídkou dodavatelů a ve shodě s požadavky na řízení podnikových procesů. Tento přístup se nazývá *holisticko-procesní*:

- **ERP** – jádro zaměřené na řízení interních podnikových procesů;
- **CRM** – systém obsluhující procesy směřované k zákazníkům;
- **SCM** – systém řídicí dodavatelský řetězec
- **MIS** – manažerský informační systém, který sbírá data z ERP, CRM a SCM systému a na jejich základě poskytuje informace pro rozhodovací proces podnikového managementu.

3.3.1 Řízení vztahu se zákazníkem

CRM systémy se řadí k nejpobulárnějším oblastem podnikové informatiky. Jako CRM procesy bývají označovány ty externí procesy, které jsou součástí obchodního cyklu, kam se řadí následující CRM procesy:

- Řízení kontaktů
- Řízení marketingu
- Řízení obchodu
- Servisní služby

Nástrojem pro řízení CRM procesů je **CRM systém**, jehož prostřednictvím lze zabezpečit:

- Online přístup k informacím, který umožní pružnou reakci;
- Interakce se zákazníkem a udržení kontinuity těchto interakcí;
- Udržení kvality a funkcí nabízených produktů a služeb;
- Identifikaci ceny, možnost vytvoření cenové nabídky;
- Identifikaci rozhodovacích pravomocí na straně zákazníka;
- Predikci vývoje trhu a obchodní činnosti.

Do oblasti CRM se řadí i technologie pro automatizaci obchodních činností, tzv. SFA – Sales Force Automation. O této aplikaci pojednává následující kapitola. [11]

3.3.2 Automatizace obchodních činností

SFA představuje manažerský koncept zaměřený na automatizaci všech činností na podporu obchodu, u nichž je to žádoucí a proveditelné. Úkolem SFA je zbavit obchodníky zbytečné administrativy a zvýšit produktivitu koordinací jejich aktivit. Aplikace SFA vyžaduje obvykle vysoce individuální řešení, neboť musí respektovat úroveň složitosti prodeje a specifické potřeby zákazníka. [11]

Klíčové vlastnosti moderní SFA aplikace:

- Funguje na principu klient/server, je propojitelná s jakýmkoliv ERP či CRM systémem, podporuje bezdrátové technologie včetně synchronizace dat na vzdálených serverech.

- Funkční výbava obvykle podporuje – kompletní řízení objednávkového cyklu, category management, sběr obchodních a marketingových informací, řízení servisních služeb v terénu.
- Také je pro vedení firmy či obchodnímu řediteli k dispozici mnoho reportů o aktuální poloze a činnosti obchodních zástupců včetně zobrazení v grafické tematické mapě s možností prokliku do detailu.
- Další výhodou je i to, že obchodní zástupce nemusí po návratu domů/do kanceláře vypisovat další např. dvě hodiny denní hlášení, jelikož jej zpracoval již v terénu v průběhu dne.

V praxi se s touto technologií setkáváme pod pojmem **PDA**, což je vlastně takový kapesní počítač. Řešení může využívat mikro/malá firma, ale samozřejmě i střední nebo velký podnik. Většina aplikací umožňuje i propojení uživatelů informačního systému firmy s mobilními uživateli PDA a také s uživateli pracujícími na notebooku nebo PC z domova. Jedná se o jakousi „mobilní kancelář“. [21, 22]

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsem čerpala informace z řady děl významných autorů, kteří jsou odborníky ve své oblasti. V první části jsem se věnovala charakteristice procesu po všech jeho stránkách. Objasnila jsem tedy, co pojem proces vlastně znamená, jaké je jeho členění a co obnáší procesní řízení pro organizaci.

Dále jsem se zaměřila na disciplínu Reengineering podnikových procesů, což krátce řečeno znamená „Začít znovu“. Od popisu jeho podstaty jsem se dostala k objasnění, proč se reengineering ve firmách vůbec zavádí, a zejména k tomu, jaká jsou významná kritéria pro výběr procesu pro reengineering. Naznačila jsem také obecný postup, který vede k implementaci reengineeringu ve firmě.

V dalších kapitolách jsem pak vybrala disciplíny, které se optimalizací procesů zabývají. Nejdříve jsem popsala disciplínu Průmyslové inženýrství, jejíž takovou hlavní oblastí je zaměření se na plýtvání všeho druhu, jelikož celou práci chci soustředit na plýtvání. Pokud bych se měla vyjádřit specifitěji, bude se jednat o plýtvání zejména časem u obchodních zástupců. Poté jsem se snažila popsat základní metody PI, které se zlepšováním procesů zabývají. Zvolila jsem program neustálého zlepšování Kaizen, japonský program 5S či téma workshopu.

Následující kapitola se soustředila na vědní obor Operační výzkum, který opět nabízí řadu možností, jak zefektivnit podnikové procesy. Konkrétně jsem se zaměřila na Okružní dopravní problém, jehož bych chtěla následně aplikovat v projektové části. Dalším okruhem je Síťová analýza, jejíž podkapitola nese název Řízení projektů. Odtud bych chtěla použít metodu PERT, kterou jsem blíže popsala.

V projektové části bych chtěla využít také poznatky z oboru Informační a komunikační technologie. Popisem tohoto předmětu jsem se dostala až k CRM systému, jež se zabývá také aplikacemi pro zjednodušení procesů obchodních zástupců. Zmíněnou aplikací je moderní technologie PDA.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

5.1 Představení společnosti YOPLAIT CZECH, a.s.

Společnost YOPLAIT CZECH, a.s. patří k významným výrobcům mléčných kysaných výrobků a zakysaných smetan na českém trhu. YOPLAIT CZECH, a.s. je součástí mezinárodní skupiny Yoplait, která má zastoupení ve více než 50 zemích světa a patří k nejvýznamnějším výrobcům čerstvých mléčných produktů na světě. [14]

5.1.1 Historie a současnost

Společnost byla založena v roce 1995 pod názvem Galas a.s. se sídlem ve Slušovicích, v místě s dlouhou tradicí výroby mlékárenských produktů. V únoru roku 1996 začala vyrábět první jogurty a zakysané smetany pod značkou Yoplait. Ve stejném roce byla založena pobočka společnosti na Slovensku pod názvem Galas Slovakia. V roce 2003 došlo ke sjednocení značky a názvu společnosti, kdy se firma přejmenovala na Yoplait Czech, a.s. v ČR a na Yoplait Slovakia v SR. [14]

Společnost YOPLAIT CZECH, a.s. je držitelem francheesové smlouvy pro výrobu a výhradní obchodní zastoupení Yoplait pro Českou a Slovenskou republiku, což se týká jak vlastních výrobků Yoplait, tak výrobků vyráběných v jiných státech.

Yoplait Czech, a.s. je v současné době moderní, rychle se rozvíjející společností. V roce 2006 došlo k rozsáhlé modernizaci výrobní linky.

5.1.2 Základní poslání, filosofie, vize a hlavní cíle firmy

Základní poslání, filosofii a vizi firmy lze vyjádřit následující pyramidou.



Obrázek 5 Poslání, filosofie a vize společnosti

[interní materiály]

Pyramida naznačuje, že základním posláním společnosti je přinášet lidem lepší, chutnější a zdravé mléčné výrobky pro život plný radosti. Jak je již známo, hlavní činností společnosti je výroba mléčných a zakysaných výrobků. Své portfolio se firma snaží neustále inovovat dle hlavních trendů a přání svých zákazníků a spotřebitelů.

Mezi hlavní pilíře, jichž by měl dbát každý zaměstnanec, patří důslednost, zlepšování se a péče o spokojenost zákazníků.

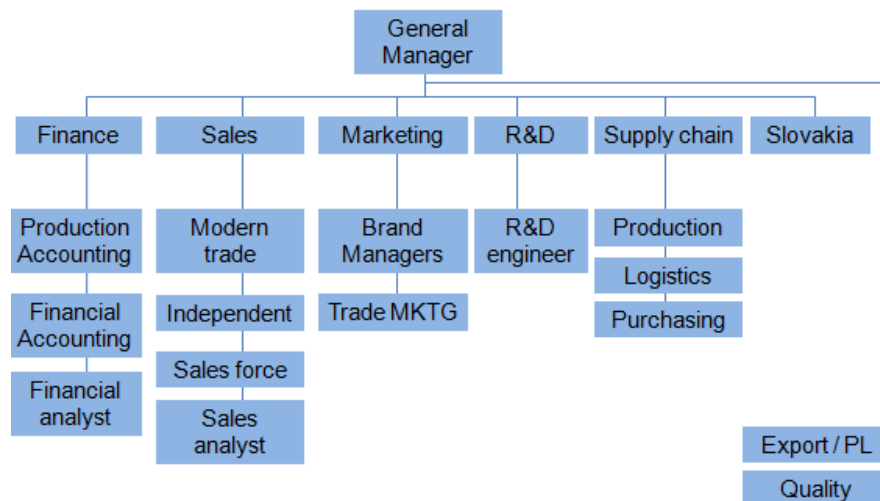
Za strategické cíle, které by měly být splněny do roku 2013, si firma vytyčila:

- V oblasti financí:
 1. Minimálně třetí nejvyšší profitabilita v „aréně“
 2. Roční růst zisku min. 10%
 3. Roční růst efektivity min. 3% (zisk/kg)
- Na trhu:
 1. Třetí hráč v hodnotě
 2. Druhá nejvyšší preference značky
 3. Podíl inovací = 10%

5.1.3 Organizační struktura

Firma YOPLAIT CZECH, a.s. má přibližně 130 zaměstnanců, z čehož asi polovina pracuje ve výrobě. V čele společnosti stojí generální ředitel. Tuto funkci zastával již od počátku jediný člověk, který se však na jaře roku 2009 rozhodl k odchodu ze společnosti. Poté nastoupil na tuhle pozici nový generální ředitel.

Původně bylo ve společnosti šest oddělení, a to logistika, výroba, kvalita a R&D, marketing, obchod a finance. Po nástupu nového generálního ředitele došlo k mnoha změnám. Pod logistiku původně spadalo oddělení pro export a privátní značky, které se osamostatnilo, a v současné době reportuje přímo na generálního ředitele. Dále došlo k zavedení supply chain managementu, pod něž se přesunula výroba, logistika a nákup (ten dříve spadal pod logistiku). Oddělení pro kvalitu a vývoj se rozdělilo na dvě samostatná oddělení. Záměrem do budoucna je dále spojit oddělení obchodu a marketingu, z čehož by vzniklo komerční oddělení.



Obrázek 6 Organizační struktura společnosti YOPLAIT CZECH, a.s.

[interní materiály]

5.1.4 Portfolio výrobků

Portfolio společnosti zahrnuje více než 200 mléčných výrobků s různými příchutěmi, různých typů a velikostí balení. Dělí se na dvě hlavní skupiny, a to na jogurty a zakysané smetany. Jogurty se dále dělí do několika segmentů, a to podle tučnosti bílé hmoty, přítomnosti cukru v bílé hmotě a slazení ovoce, podle formátu kelímku, přítomnosti ochucující složky apod.

Hlavními segmenty a jejich řadami jsou:

- Standard
 - JO – bez éček
 - Ovocný jogurt
 - Yoplait Extra
- Light a low fat
 - Košík 0% tuku
 - Light
 - Light extra
- Bílý
 - Bílý j.
 - JO sladký bílý
 - Extra Calcium
- Zakysaná smetana
- Indulgent
 - Cremi
 - Cremi pokušení
- Safari
- Dobré ráno

- Dobré ráno ovocné
- Dobré ráno s müsli
- Privátní značky
- Výrobky pro export
- Výrobky z importu
 - Sýry
 - Dezerty



Obrázek 7 Loga výrobních řad [interní materiály]

V současné době se ve firmě zavádí projekt na optimalizaci portfolia. Jak lze vidět, současné portfolio je dosti široké, obsahuje mnoho řad, které na regále působí dosti nepřehledně a spotřebitel se v něm často ztrácí. Cílem vedení společnosti je tohle portfolio zeštíhlit. Nové portfolio by mělo obsahovat tři hlavní pilíře, pod které se sdruží více výrobních řad. Těmi pilíři bude brand JO – jogurty bez přidaných konzervantů a dalších chemických aditiv, brand Dobré ráno – s benefitem snadné zažívání a energií, třetím pilířem bude brand Me – zatím pouze pracovní název, zde bude spadat skupina dezertních jogurtů, s extra porcí ovoce, se smetanovou hmotou, apod.

Velmi významnou aktivitou je také export výrobků v rámci partnerských společností YOPLAIT v rámci Evropské unie (Francie, Švédsko, Nizozemí, Slovensko, Maďarsko).

K dalším výrobním aktivitám patří výroba mléčných výrobků privátních značek například pro obchodní řetězce Tesco, Makro, Ahold a další. Jedná se o výrobky, které společnost vyrábí pro určitý řetězec supermarketů či hypermarketů, s tím, že se vzdává své značky ve prospěch onoho řetězce. V České republice se jedná o velmi významný trend.

Jak již bylo naznačeno, YOPLAIT CZECH, a.s. prodává své výrobky na dvou trzích – na trhu jogurtů a na trhu zakysaných smetan. Na roční bázi dosáhl trh jogurtů velikosti 95 000

tun a v hodnotě 5,1 mld. Kč. Na trhu jogurtů aktuálně Yoplait CZ dosahuje tržního podílu kolem 5%.

Na roční bázi dosáhl trh zakysaných smetan velikosti 8942 tun a v hodnotovém vyjádření 472 mil. Kč. Na trhu zakysaných smetan dosahuje Yoplait CZ vedoucí pozice s aktuálním tržním podílem 28%. [2]

5.1.5 Řízení kvality

Cílem firmy jsou spokojení zákazníci a kvalitní, zdravotně nezávadné produkty. Důležitým nástrojem pro řízení jakosti a bezpečnosti vyráběných produktů je systém managementu jakosti podle normy ISO 9001:2000 a systém zdravotní nezávadnosti HACCP. Oba tyto certifikáty získala společnost v únoru roku 2002 a tím prokázala splnění nejpřísnějších kritérií kladených na kvalitu výrobků a jejich nezávadnost.

Na základě úspěšného auditu získala společnost v září 2004 významný certifikát a to BRC Global Standard (British Retail Consortium), což je mezinárodně uznávaný certifikát schválený Světovou organizací pro bezpečnost potravin.

Na jaře roku 2006 získala společnost další ocenění a to národní značku kvalitních potravin Klasa pro 26 výrobků.

Na základě úspěšného auditu získala firma Yoplait v lednu 2007 **Certifikát IFS** (International Food Standard) - jedná se o mezinárodně uznávaný certifikát schválený Světovou organizací pro bezpečnost potravin. [1]

5.1.6 SWOT analýza společnosti

Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí je znázorněna v následující tabulce. Společnost si je těchto bodů vědoma. Své silné stránky se snaží ještě více podpořit, příležitosti se snaží maximálně využít, své slabé stránky chce odstranit a hrozbám je připravena čelit.

Tabulka 3 SWOT analýza společnosti [interní materiály]

Silné stránky Mezinárodní R&D know-how Lokální rozhodování Malá, méně formální organizace Zaměření na jogurty Známost značky Vedoucí pozice ve smetanách Know-how efektivity výrobního provozu	Slabé stránky Omezená tržní síla Firemní „nastavení“ Role management teamu Klesající tržní podíl Procesy a struktura v obch. oddělení Nejasný profil značky Chybějící strategie Kapacita marketingu Nízká úroveň investic do trhu Stáří výrobního parku Nízká profitabilita Neexistence jednotného mezinárodního konceptu k lokální aplikaci
Příležitosti Změna firemní kultury Optimalizace portfolia Celonárodní distribuce Lepší zdroje Zavedení sales procesů JO Trénink a rozvoj lidí Segment aktivního zdraví Segment „indulgence“ Nové odbytové kanály vč. exportu	Hrozby Ceny surovin Cenová válka značkových výrobců Konkurenční investice do komunikace

5.2 Dominantní trendy

Podnik je ovlivňován dominantními trendy v následujících oblastech:

- Postavení firmy na trhu
- Získání finančních prostředků
- Výrobní proces a jeho inovace
- Získávání a rozvoj lidských zdrojů
- Ostatních vnějších zdrojů.

V dominantních trendech vidí společnost svou příležitost, jak být konkurenceschopnější, ale také i můžou představovat hrozby, které na firmu působí negativně. Firma by měla být schopná reagovat na všechny změny, vyplývající z následujících vnějších trendů.

5.2.1 Postavení firmy na trhu

- Rychlý rozvoj stávajících konkurenčních firem
- Cenová válka značkových konkurenčních výrobců
- Konkurenční investice do marketingové komunikace
- Nízká úroveň investic do trhu
- Narůst tržního podílu privátních značek
- Možnosti vstupu nových konkurentů do odvětví stěžuje především vysoká kapitálová náročnost
- Možnost celonárodní distribuce
- Možnost využít nových odbytových kanálů, včetně exportu

5.2.2 Získání finančních prostředků

- Možnost získání finanční dotace z EU či výhodného úvěru od mateřské firmy
- Možnost zavedení outsourcingu u činností, které jsou pro podnik finančně náročné
- Možnost využití leasingu na nákladnější investice
- Závislost na finančním rozhodování mateřské společnosti – zdlouhavý proces schválení investic do nových projektů

5.2.3 Výrobní proces a jeho inovace

- Zavedení štíhlé výroby
- Zavedení metod průmyslového inženýrství
- Zavedení nových technologií
- Možnost zavedení výroby dalších typů mléčných výrobků
- Zastarávání výrobního parku
- Hledání vhodných dodavatelů vstupního materiálu
- Možnost využít mezinárodní R&D know-how

5.2.4 Získávání a rozvoj lidských zdrojů

- Velký důraz na firemní kulturu
- Růst úrovně kvalifikace pracovních sil
- Růst úlohy motivačního systému a odměňování
- Možnost tréninku a rozvoje zaměstnanců

5.3 Kritické faktory úspěšnosti firmy

Ke konkurenceschopnosti a úspěchu společnosti na trhu přispívají následující faktory:

5.3.1 Výrobní portfolio

Jak bylo naznačeno v kapitole výše, měla firma původně dosti široké výrobní portfolio, což přinášelo spotřebitelům obtíže, jak se v něm zorientovat. S tím je spojen i nedostatek loajality spotřebitelů vůči výrobkům. V současné době probíhá optimalizace portfolia, jehož cílem je jeho zúžení na tři hlavní pilíře, kterými jsou:

- JO – Joy of life, As it should be;
- Dobré ráno – Active health;
- Me – Delight.

Za další řadu můžeme považovat zakysanou smetanu, která zabírá na trhu přední místa.

Tahle optimalizace portfolia byla zvolena proto, aby společnost měla svou „vlajkovou loď“, která bude mít své věrné zákazníky. Obecně lze totiž říci, že má-li společnost silnou značku, může dosahovat lepšího postavení a s tím souvisejících lepších výsledků. Metodou tří silných podporovaných pilířů si chce usnadnit i marketingovou podporu, která již nebude muset být dělena mezi mnoho výrobních řad, ale bude soustředěna na oně tři pilíře.

5.3.2 Distribuce

Nezbytným krokem ke zvýšení konkurenceschopnosti je celonárodní distribuce. Společnost musí být schopna přiblížit své produkty ke spotřebitelům co nejlíže. Výrobky jsou tak dostupné na téměř všech řetězcích moderního obchodu. Snahou je dostat výrobky i do všech prodejen nezávislého obchodu, což je vzhledem k jejich vysokému počtu obtížné.

Proto společnost obchoduje s distributory, kteří jsou schopni obsloužit naprostou většinu těchto malých prodejen. Cílem je s těmito distributory navázat úzké partnerství.

5.3.3 Neustálé snižování nákladů

Tak jako mnoho jiných firem, i firma YOPLAIT CZECH se potýká s vysokými náklady. Hlavním důvodem je to, že se jedná o poměrně kapitálově náročné odvětví. Prostředky jsou vynakládány především na technologie, chladicí sklady, výrobní stroje, které potřebují nemalý přísun energie. Jednou z dalších finančně náročnou oblastí jsou mzdy pracovníků či náklady na propagaci. Ve firmě je proto zaveden již dosti vyspělý systém controllingu, který pomáhá sledovat výkonnost firmy. Jsou také zavedeny programy na zvyšování efektivity, klade se důraz na alternativní hledání zdrojů, nákup se řeší centrálně, apod.

5.3.4 Kvalita

Obecně je známo, že kvalita se v dnešní době považuje jako standard, ne jako „něco navíc“. V potravinářském průmyslu to platí o to víc. Potravinářský průmysl je přísně sledován nejen řadou státních institucí, ale i institucemi Evropské Unie. Proto došlo k oddělení kvality na samostatné oddělení, aby byla zajištěna vysoká soustředěnost na tuhle oblast.

5.3.5 Kvalifikovaní zaměstnanci

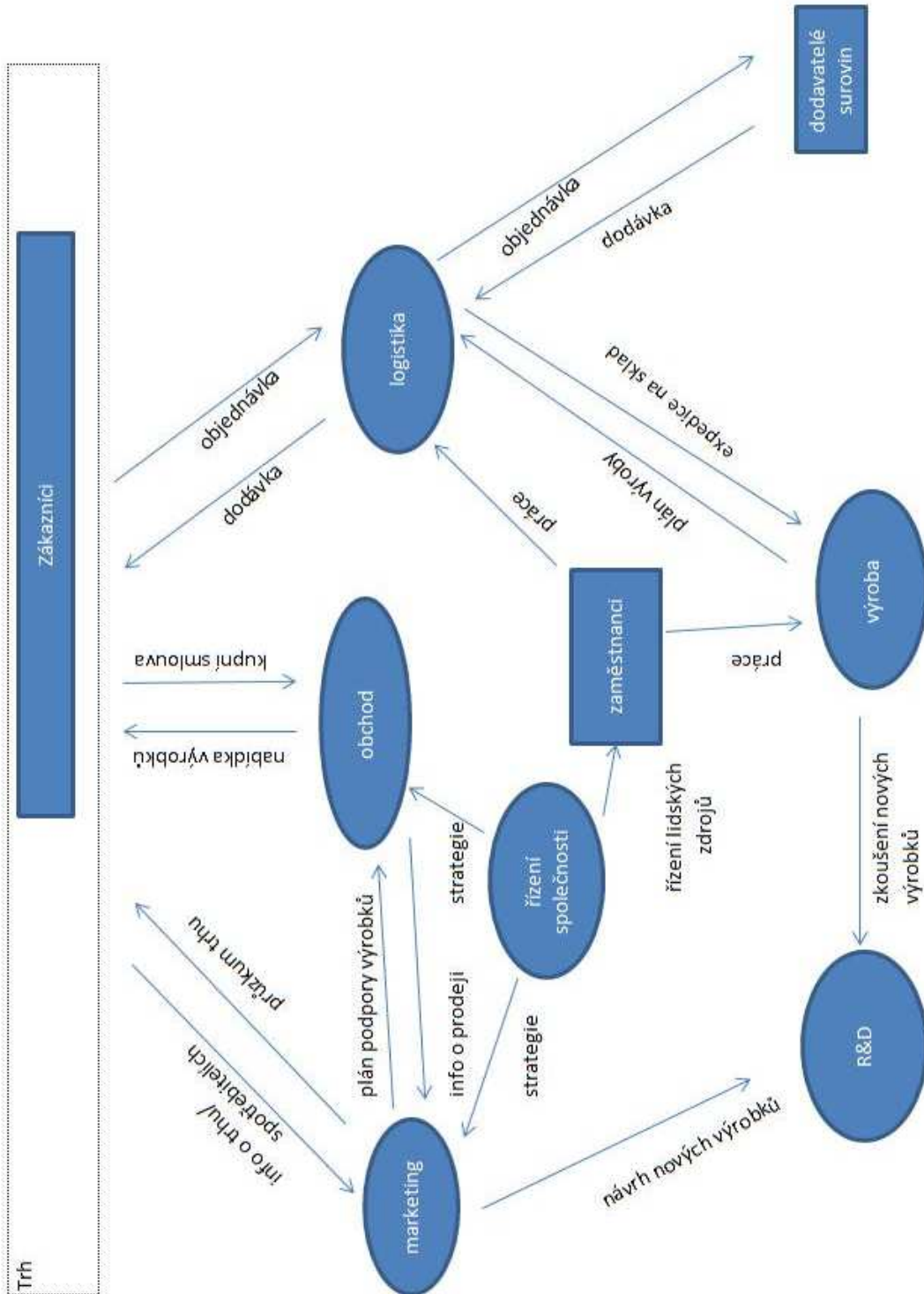
Cílem společnosti je mít kvalifikované a také spokojené zaměstnance. Proto se dbá na trénink a rozvoj zaměstnanců, jehož úkolem je udělat ze zaměstnanců špičkové odborníky ve svém oboru. Každý ze zaměstnanců má také nastaven bonusový systém, dle něhož se odvíjí mzda, a mnoho dalších zaměstnaneckých benefitů.

5.4 Procesní mapa společnosti

Z procesní mapy, která je naznačena na obrázku níže lze vyčíst nejdůležitější procesy a jejich části. Procesy, jež byly ve společnosti identifikovány, jsou naznačeny v následující tabulce:

Tabulka 4 Hlavní procesy společnosti [interní materiály]

Proces	Hlavní činnosti
A. Řízení společnosti	Strategické plánování a řízení Řízení lidských zdrojů Vnitřní audity Řízení dokumentů a záznamů
B. Obchod	Získávání a udržení zákazníků Prodej výrobků
C. Marketing	Podpora výrobků Analýza trhu/konkurence
D. Logistika	Nákup surovin a služeb Skladování Zajištění dopravy
E. Výroba	Vlastní výroba Sledování výroby
F. R&D	Vývoj nového výrobku Řízení neshodného výrobku



Obrázek 8 Procesní mapa společnosti [interní materiály]

5.5 Charakteristika obchodního oddělení

Obchod tvoří jedno ze sedmi oddělení firmy. Stěžejní rolí je zajištění obchodní činnosti, do níž patří především zajištění dlouhodobé obchodní strategie a obchodních plánů. Vzhledem k tomu, že firma se zabývá výrobou zboží s rychlou obrátkou, odvíjí se od tohoto i odbytové trhy. Hlavním možností, jak vyvolat zájem o výrobky, je přímá konfrontace potenciálního zákazníka s výrobky na prodejnách. Cílem obchodního oddělení je tedy zabezpečit co největší počet prodejních míst, jinak řečeno zajistit co nejširší distribuci.

Nejčastějším **typem distribuce**, jenž obchodní oddělení využívá pro prodej svých výrobků, je tenhle:

- Yoplait -> velkoobchod -> maloobchod -> spotřebitel;
- Yoplait -> maloobchod -> spotřebitel.

Samozřejmě, samostatné vystavení zboží však v této moderní době již nestačí. Pro podporu prodeje je nutno vynaložit síly na intenzivní, masově zaměřenou reklamní kampaň či jiný typ marketingové podpory.

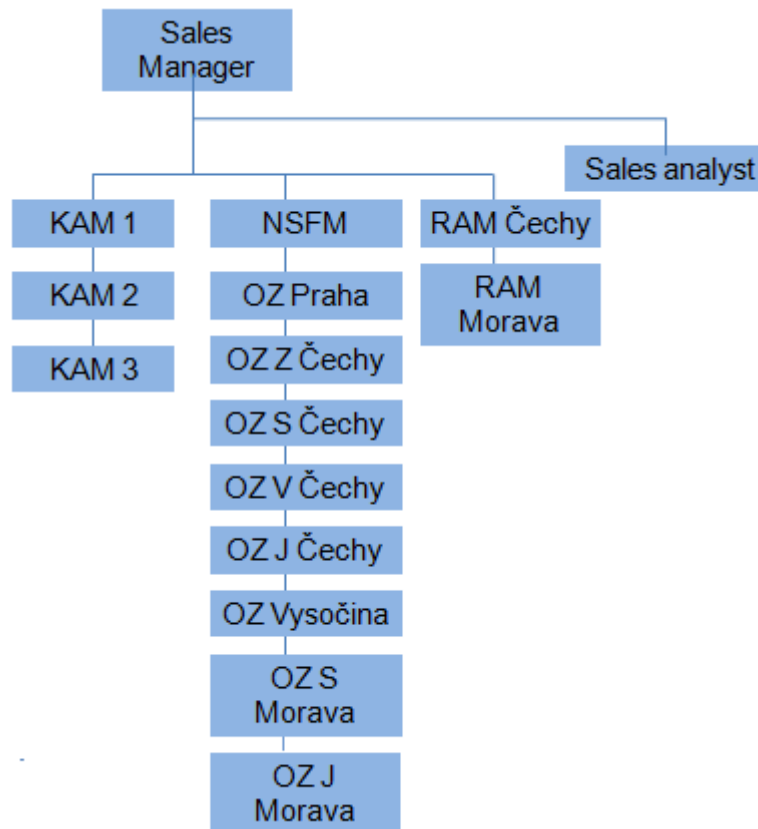
Mezi hlavní aktivity obchodního oddělení se řadí:

- Rozvoj a řízení vztahů se zákazníky
- Analyzování vztahu se zákazníky
- Prezentace a zalistování nových výrobků u zákazníků
- Tvorba a evidence smluv s obchodními partnery
- Cenová politika
- Řízení nákladů na podporu prodeje
- Řízení výkonnostních ukazatelů
- Snaha o zvýšení profitability
- Vyhodnocování plnění obchodního plánu, obchodních a finančních cílů
- Návrh a řízení promočních aktivit

Pro efektivní plnění výše uvedených aktivit musí obchodní oddělení velice úzce spolupracovat s ostatními odděleními.

5.5.1 Organizační struktura obchodního oddělení

Obchodní oddělení je, co se týče počtu zaměstnanců, druhé největší oddělení ve společnosti (po výrobě). V čele stojí obchodní ředitel. Tahle pozice však momentálně není obsazená, dočasně ji zastává generální ředitel. Pod obchodním ředitelem stojí tři manažeři pro klíčové zákazníky (KAMs – key account managers), dva oblastní manažeři pro nezávislý trh (RAMs – retail area managers), manažer pro obchodní zástupce (NSFM – national sales force manager), osm obchodních zástupců (OZ nebo SR – sales representatives) a jeden obchodní analytik (SA – sales analyst). Na následujícím obrázku lze vidět organizační strukturu obchodního týmu:



Obrázek 9 Organigram obchodního oddělení [interní materiály]

Původně vypadalo obchodní oddělení odlišně, avšak po příchodu nového generálního ředitele dostalo „novou podobu“. Největší změny dostali obchodní zástupci, jejichž počet byl zredukován z původních čtrnácti na současných osm. Dále se změnila pozice manažera pro obchodní zástupce – původně byla zastoupena dvěma oblastními manažery pro OZ (jeden pro Čechy a jeden pro Moravu), po redukci zůstal jeden (NSFM). O těchto změnách se zmíním ještě dále.

5.6 Zaměření na obchodní zástupce

V dalších podkapitolách bych chtěla provést analýzu současného stavu obchodního týmu, konkrétně zaměřenou na obchodní zástupce. Jedná se o pracovníky v terénu, jež dennodenně vyjíždějí na konkrétní prodejny, jsou v přímém kontaktu jak s vedoucími mléčného oddělení, tak také s vedoucími celé prodejny. Dostávají se do kontaktu rovněž s přímými spotřebiteli výrobků společnosti YOPLAIT CZECH, a.s. Na jejich aktivitách proto hodně záleží, dá se říct, že od jejich přístupu a aktivit se víceméně odvíjí nejen samotné prodeje výrobků, ale i celkově vnímání společnosti na trhu.

Změna v obchodním týmu

V předchozí kapitole jsem naznačila, že došlo ke změně ve složení obchodního týmu. Na tuhle změnu bych se chtěla dále zaměřit. Došlo k ní po nástupu nového generálního ředitele. Původní rozsah obchodního oddělení se mu zdál dosti široký, hlavně co se týče počtu obchodních zástupců. Zdůrazňoval především problém velice nízké efektivity poměrně rozsáhlého týmu obchodních zástupců. Jednal na základě vlastních zkušeností z předchozích firem a také na základě srovnání s konkurencí. Na tenhle problém reagoval již výše zmíněnou redukcí počtu obchodních zástupců a přerozdělení svěřené oblasti mezi nový, nižší počet obchodních zástupců.

Ovšem tahle redukce s sebou přinesla řadu problémů a komplikací. Počet OZ se zredukoval na polovinu, původně obhospodařovaná oblast se jim rozrostla a počet servisovaných prodejen jednotlivým zůstanuvším OZ také narostl. Tím OZ přibylo práce s rozšířenou svěřenou oblastí, kterou stěží stíhají. Je to pro ně časově náročné a obtížně zvladatelné. Klesá motivovanost OZ a narůstá nespokojenost, což vede k fluktuaci. Po téhle změně odešli z firmy již tři obchodní zástupci a je pravděpodobné, že další to mají v úmyslu. To je jasný signál, že něco není v pořádku a situace by se měla urychleně řešit!

Právě z těchto důvodů je zapotřebí se nad složením OT zamyslet a naznačit možnosti optimalizace struktury obchodního týmu, a zejména optimalizace plánů tras tak, aby počet najetých kilometrů a tím také času stráveného na cestách byl minimální. Je také důležité se zaměřit na jednotlivé aktivity, které OZ provádějí přímo na prodejně, a najít možnosti, jak tyhle aktivity zefektivnit, aby přinášely potřebné výsledky.

Potíže se naskýtají i v komunikaci s ostatními odděleními společnosti. Jak je známo, OZ jsou denně na nejrůznějších prodejnách, kde řeší spoustu problémů jednak s kvalitou sortimentu, s propagačními předměty, jednak problémy ohledně nedodání výrobků, dodání špatných výrobků, špatně namixované kartony apod. Pracovníci z oddělení, které je za daný problém zodpovědné, se obvykle o výskytu problému dozví až se značným zpožděním. Tudíž mým cílem bude navrhnout řešení, jak problém neefektivní komunikace řešit.

Než začnu analyzovat obchodní tým, zmínila bych, že každý zaměstnanec má svou osobní zkratku – což je zkrácenina jména a příjmení – zkratka je třímístná, začíná prvními dvěma písmeny křestního jména a následuje počáteční písmeno příjmení. Takže pro příklad uvedu svoji zkratku – Martina Salíková - MAS. V další části práce budu uvádět pouze zkratky jmen zaměstnanců, pro zachování soukromí jednotlivých kolegů.

5.6.1 Role a odpovědnosti obchodního zástupce

Role: Zvyšování objemů prodeje a rozvoj profitabilních obchodů ve svěřené oblasti.

Odpovědnosti:

1) Prodejní cíle

- Dosažení objemových plánů u svěřených zákazníků
- Efektivní a plné pokrytí svěřené obchodní sítě
- Znalost potřeb a omezení zákazníků

2) Postavení výrobků na prodejnách

- 100% dostupnost výrobků
- Vystavení, umístění a řádné označení výrobků včetně cen v prodejních prostorech
- Zodpovědnost za merchandisery, jejich úkolování, řádné proškolení a informování
- Realizace ochutnávek, zodpovědnost za hostesky

3) Administrativa

- Vedení řádné evidence o prodeji u každého zákazníka
- Reporting na NSFМ a KAM's (změny cen, novinky, aktivity konkurence, odlišnosti mezi informací od NSFМ, KAM's a realitou, atd.)
- Řízení reklamací a vrátek u zákazníků ve svěřeném regionu

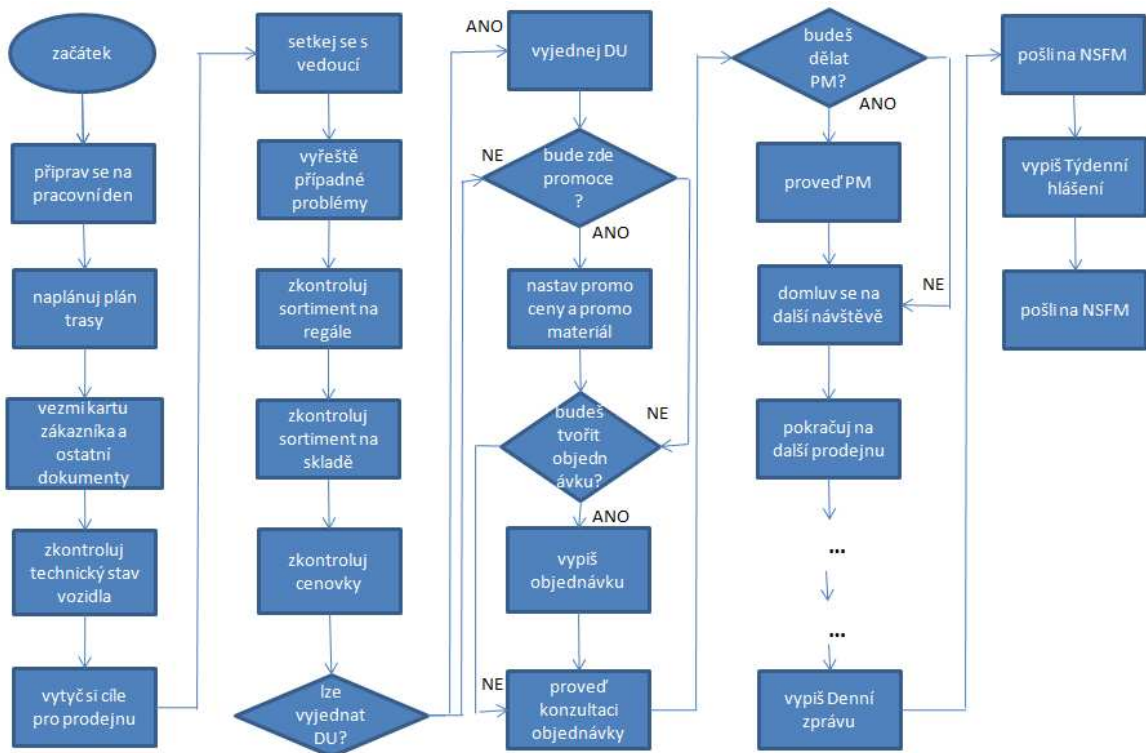
4) Firemní kultura

- Budování dobrého povědomí značky YOPLAIT
- Pečovat o majetek svěřený firmou do užívání a minimalizovat ztráty spojené s opotřebením, nesprávným a nešetrným užíváním tohoto majetku

5.6.2 Aktivity obchodního zástupce

V této podkapitole detailně popíši náplň práce obchodního zástupce a jeho jednotlivé aktivity. Zmínila jsem již výše, že základním posláním OZ je zvyšování objemů prodeje a rozvoj profitabilních obchodů ve svěřené oblasti. Svěřenou oblast popíši v dalších kapitolách, nyní se zaměřím na jeho aktivity, zejména na prodejních.

Na následujícím obrázku je znázorněn proces návštěvy prodejny obchodním zástupcem pomocí vývojového diagramu. Proces je pak následně popsán v tabulce.



Obrázek 10 Vývojový diagram procesu návštěvy prodejny obchodním zástupcem [vlastní zpracování]

Tabulka 5 Popis činností vývojového diagramu [vlastní zpracování]

Krok	Vstup (dokument)	Činnost	Odpovídá	Výstup (záznam)	Komentář
1	Příprava na pracovní den	Příprava na pracovní den začíná plánem tras s prodejny, které by měl OZ v ten určitý den navštívit. S sebou si vezme kartu zákazníka, kterou si vede pro všechny své prodejny, potřebné dokumenty (ceníky, zalistovací tabulky, plánogramy, infolisty), případně si nachystá vzorky a další materiály – většinou propagační předměty, které zajišťuje marketingové oddělení. Úkolem OZ je i zkontrolovat si technický stav vozidla.	OZ	Plán tras Karta zákazníka	Potřebné dokumenty budou blíže popsány v další kapitole.
2	Stanovení cíle pro prodejnu	Další příprava probíhá před konkrétní prodejnu, kdy si OZ vytyčí cíle, kterých by chtěl na dané prodejně dosáhnout. Většinou se jedná o zajištění druhotného umístění, instalace propagačních předmětů, objednání sortimentu, apod.	OZ		
3	Setkání s vedoucí	Po vstupu na prodejnu následuje kontakt s vedoucí mléčného oddělení či s vedoucí celé prodejny (záleží na velikosti prodejny, dále jen vedoucí) a vyřeší s ní případné problémy, reklamace, informuje ho o nastávajících promoaktivitách, o nových výrobcích, či se domlouvají na náhradách zboží, jež se neprodalo.	OZ Vedoucí	Reklamační list Vratka Infolist	Kontakt s vedoucí je velice důležitý, je nutné dbát na pozitivní přístup, dobré vztahy a jednání vést v přátelské atmosféře. Pracovní a soukromé problémy se nesmí odrážet v obchodním jednání.
4	Kontrola regálu a skladu	Velice důležitá je kontrola regálu a skladu. Jedná se o tzv. merchandising, kdy OZ kontroluje umístění sortimentu v regále, datum spotřeby, stav zásob, nastavení správných cen. Většinou OZ doplňuje výrobky ze skladu do regálu a nastavuje promoční materiál.	OZ		Tahle činnost je velice důležitá – správný merchandising dokáže až několikanásobně zvednout prodeje výrobků. Proto by si měl OZ pro tuto činnost vyhradit co nejvíce času.
5	Vyjednání a tvorba DU	Významnou aktivitou je zajištění dostupnosti výrobků a vyjednání a tvorba DU – druhotného umístění. Jedná se o projednání	OZ Vedoucí		Existují pravidla, jak a do jakých polic umístit výrobky, podle

		s vedoucí o dalším možném umístění sortimentu kromě standardního umístění na polici, např. čela či vany mezi regály. Je to významná možnost na zvýšení prodejů.			kterých by se měli OZ pečlivě řídit. Je to důležité proto, že velikost prodejů závisí zejména na viditelnosti sortimentu zákazníkům. OZ by měl také zajistit co nejlepší možnosti druhotného umístění, zejména probíhá-li promoce či jiná marketingová aktivita.
6	Příprava na promoci	Promoce je aktivita na podporu prodeje. Nejčastěji se jedná o letákovou promoci, kdy je na výrobek dána akční cena a ten je umístěn v akčním letáku. Je nutno nastavit akční cenovky na lišty regálu, případně vystavit promoční materiál.	OZ	Infolist	
7	Sledování stavu zásob a tvorba objednávky	Také je velice důležité sledovat stav zásob a případné nedostatky ihned řešit. Tohle bývá označováno jako OOS, tedy out of stock, což se velice bedlivě sleduje. OZ by měl zabránit, aby k takové situaci došlo. Měl by být schopen co nejpřesněji odhadnout prodeje a podle toho navolit velikost objednávky. Objednávku vypisuje za spolupráce s vedoucím. Vypsání objednávky se pak zašle na zákaznický servis společnosti YOPLAIT CZECH, a.s., kde se dále zpracovává.	OZ Vedoucí	Objednávka	Pomůckou OZ při tvorbě objednávky, zejména o rozhodování o její velikosti by měly být vlastní zkušenosti s prodejem na dané prodejně, případně chystaná marketingová podpora. Na prodejních typu HM a SM pouze objednávku s vedoucím konzultuje, jelikož ty se řeší na centrále řetězce nejčastěji přes EDI.
8	Monitorování cen	Každý měsíc probíhá tzv. Price monitoring, kdy na daných prodejních sleduje OZ ceny nejen vlastních výrobků, ale i výrobky konkurence. Ceny zapisuje do připraveného formuláře, který pak zasílá na SA k vyhodnocování.	OZ	Price monitoring	Tenhle report slouží zejména pro marketingové oddělení a pro obchodního ředitele jako pomůcka při tvorbě ceny.
9	Ujednání další návštěvy, pokračování na další prodejnu	Jestliže má OZ splněné cíle a veškeré úkoly, co si pro prodejnu stanovil, domluví se s vedoucím na další návštěvě a rozloučí se. Pokračuje na další prodejnu dle plánu tras, co si ráno či den předem stanovil.	OZ		Denně by měl OZ navštívit 12-15 prodejen.

10	Vypsání Denní zprávy	Každou návštěvu prodejny zapisuje OZ do tzv. Denní zprávy. Kompletně vyplněnou denní zprávu zasílá OZ denně na svého nadřízeného, tedy NSFM. Ten je dále zpracovává. Takhle může NSFM kontrolovat denní činnost OZ.	OZ	Denní zpráva	Většinou se v terénu nestíhá, OZ vypisuje doma ve svém volném čase.
----	-------------------------	---	----	--------------	---

Takhle vypadá běžný pracovní den obchodního zástupce. Samozřejmě, není takový každý den v měsíci, jsou zde i výjimky, např. když probíhá setkání všech OZ (zpravidla jednou za měsíc). OZ vykonává také některé aktivity nepravidelně, např. zařizuje ochutnávky zejména nových výrobků.

Jednou týdně zasílá OZ report s názvem Týdenní hlášení (popsáno dále). Report se zasílá na NSFM, jenž jej zkompletuje od všech OZ, zašle na obchodního analytika a ten jej rozešle na příslušná oddělení. K této aktivitě dochází zpravidla každé pondělí. Z toho vyplývá, že při výskytu problému, který by se měl často řešit urgentně, se ředitel příslušného oddělení, kterého se problém týče, dozví o vzniklé situaci až s téměř týdenním zpožděním, což je v řadě případů už příliš pozdě a je nemožné situaci řešit.

5.6.3 Základní dokumenty OZ

Mezi základní dokumenty, s nimiž OZ denně pracuje, náleží:

1) Karta zákazníka

- Obsahuje základní informace o prodejně
- Slouží k evidenci stavu zásob zboží na prodejně
- Také k evidenci objednávek při předcházející návštěvě
- Vyplňuje při každé návštěvě prodejny OZ

2) Denní zpráva

- Slouží ke kontrole a činnosti OZ během dne
- Slouží jako databáze, kde se evidují jednotlivé prodejny, jež OZ v daný den navštívil
- Obsahuje informace jako datum a čas návštěvy prodejny, její popis (název, typ, adresa), kontrola sortimentu – počet zalistovaných výrobků, počet pří-

tomných/nepřítomných výrobků (OOS), podíl dostupnosti, počet DU, cíl na další návštěvu a je zde i prostor pro komentář.

3) Týdenní hlášení

- Slouží k předání informací zjištěných během týdne z prodejen
- Vyplňuje OZ během týdne při pravidelných návštěvách
- Zasílá řádně vyplněné vždy na konci pracovního týdne na NSFM
- OZ se vyjadřuje k následujícím oblastem:
 - Informace z trhu – z KAC konkurence, z KAC YOPLAIT, z RET konkurence, z RET YOPLAIT
 - Nové výrobky – firma, popis výrobku, pultová cena
 - Nedodávky zboží, problémy s výrobky YOPLAIT
 - Návrhy, nápady ke zlepšení (pro marketing, logistiku, obchod)
 - Ostatní – s čím je problém, co je potřeba řešit

4) Seznamy zákazníků daného regionu OZ

- Slouží k evidenci všech zákazníků, které OZ navštěvuje
- Seznam si vede a aktualizuje OZ

5) Infolist

- Informuje OZ o daných promočních akcích na daný měsíc na řetězcích
- Zasílají a aktualizují KAM pro příslušné řetězce

6) Logistická čísla výrobků

- Slouží k přehledu čísel výrobků na jednotlivých prodejnách, pod kterými jsou na dané síti evidovány
- Pravidelně zasílá a aktualizuje KAM

7) Zalistovací tabulka

- Slouží k přehledu zalistovaných výrobků na KAC prodejnách
- Vždy aktualizovanou tabulku zasílá SA na celý obchodní tým

8) Plány tras OZ

- Slouží k přehledu plánů tras a frekvenci návštěv u zákazníka
- Vyplňuje a aktualizuje OZ, vždy při aktualizaci zasílá na NSFM

9) Price monitoring

- Slouží k monitorování cen vlastních výrobků i konkurenčních
- Vyplňuje OZ na určené prodejny každý měsíc

- Zasílá pravidelně na NSFМ a SA

10) Reklamační list

- Slouží k přesnému popisu a důvodu reklamovaného zboží s veškerými údaji o výrobku
- Reklamacе se uznává na tyto závady – bombáž (nafouklé víčko), špatně uzavřené víčko na kelímku z výroby, výrobek bez hmoty, prošlé datumy)

11) Přímé závozy – hodnocení OZ

- Slouží OZ k přehledu plnění v průběhu měsíce na jednotlivých KAC prodejnách a VO skladech
- NSFМ každý měsíc doplňuje plány a aktualizuje plnění k danému dni
- Plán je vždy daný příslušným RAM nebo KAM
- Realita – aktualizace z denní expedice (rozesílá SA)

12) Měsíční vyúčtování

- Vyúčtování nákupu za hotové
- Vyhodnocení služebního vozidla
- Cestovní příkaz

13) Rozpis ochutnávek

- Obsahuje informace o místě ochutnávky, jméno ochutnávačky/hostesky, ochutnávaný výrobek, termín

14) Katalogové listy

- Základní informace o výrobcích, včetně vizuálů a loga

Z výše popsaných aktivit a i z vývojového diagramu vyplývá, že OZ denně vykonává na spoustě prodejen řadu činností na podporu prodeje. Většinou záleží na jeho šikovnosti, aby vytvořil co největší druhotné umístění, vytvořil co největší objednávku apod. Také se dennodenně setkává se spoustou problémů a komplikací, které je nutné urgentně řešit. S jeho prací je také spojena i spousta administrativy, kdy vyplňuje formuláře jako je Denní zpráva, Týdenní hlášení, Price monitoring, atd. Na tuhle činnost mu nezbyvá na prodejně moc času, musí ji vykonávat doma, často nad rámec pracovní doby. Také musí evidovat a denně ke své práci používat řadu dalších dokumentů a formulářů, které musí neustále mít aktualizované a také neustále je mít při sobě. Zdržuje se vyhledáváním potřebných dat, na nichž závisí jeho rozhodování. Čas na prodejně by měl využívat efektivněji, třeba pro vyjednávání druhotného umístění, jež často mnohonásobně zvedne prodeje.

5.6.4 Struktura obchodních zástupců

Jak lze spočítat z organizační struktury, obchodní tým společnosti YOPLAIT CZECH, a.s. má osm obchodních zástupců, rozdělených dle obsluhované lokality. Tyhle obchodní zástupce vede manažer pro OZ (tzv. NSFM).

Rozdělení lokalit mezi jednotlivé obchodní zástupce:

PAB – Liberecký kraj, část kraje Ústeckého a Středočeského

SIŠ – Královéhradecký kraj, Pardubický kraj, část kraje Středočeského

DEM – hl. m. Praha, část Středočeského kraje

JON – Karlovarský kraj, část kraje Plzeňského a Ústeckého

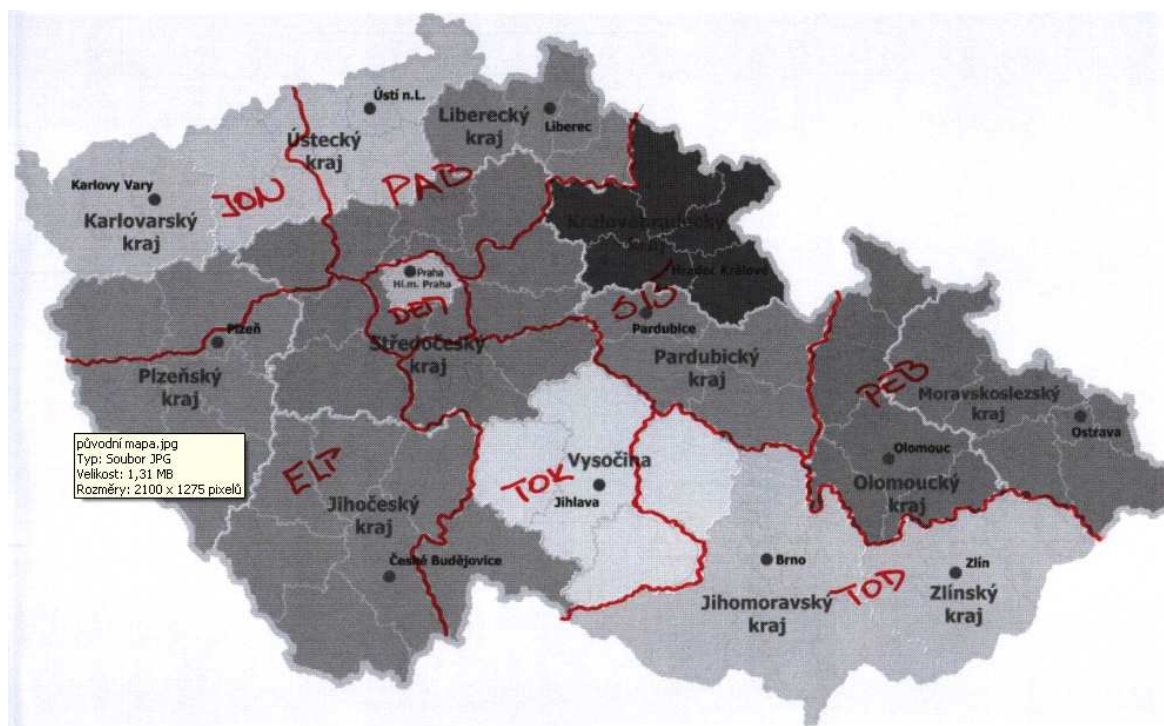
ELP – Plzeňský kraj, část kraje Středočeského a Jihočeského

TOK – část Vysočiny, část Jihočeského kraje

PEB – Moravskoslezský kraj, Olomoucký kraj

TOD – Jihomoravský kraj, Zlínský kraj, část Vysočiny

Následující mapa ukazuje rozdělení regionu v grafickém znázornění.



Obrázek 11 Rozdělení regionů mezi 8 OZ

Při původním počtu čtrnácti OZ byly regiony rozděleny víceméně dle krajů, na hlavní město pak připadali dva OZ. Ze srovnání vyplývá, že při redukci počtu OZ se obsluhované oblasti často až zdvojnásobily, což přineslo řadu komplikací.

5.6.5 Obsluhované prodejny

Dělení prodejen

Jednotlivé prodejny jsou rozděleny dle velikosti. První dělení je podle typu zákazníka. Zákazníky dělíme na **klíčové**, což jsou velké obchodní řetězce, a na **nezávislý trh**. V současné době obchodujeme s řetězcem Ahold (Albert supermarket, Albert hypermarket), Billa, Globus, Kaufland, Makro, Norma, Penny a Tesco, jež patří mezi ty klíčové, označujeme zkratkou KAC (key account customer). Nezávislý trh obsahuje drobnou retailovou klientelu, zkráceně RET (nebo IND jako independent). Jsou to nejčastěji distributoři, kteří obsluhují malé samostatné prodejny, a velkosklady. Z těch nejvýznamnějších bych zmínila Alimpex, Accom, COOP Centrum, COOP Morava, Hruška, Mlékárna Olešnice, atd.

Dále prodejny dělíme dle velikosti, přesněji řečeno **dle faců**, což jsou v podstatě plochy regálů o velikosti jednoho kelímku při čelním pohledu na regál (je-li v polici více kelímků stejného výrobku nad sebou, je to pořád jeden face). Pro vysvětlení – jestliže se na polici veze 30 kelímků a regál má čtyři police, má prodejna celkem 120 faců jogurtů. Jednotlivé typy prodejen jsou popsány v následující tabulce.

Tabulka 6 Typy prodejen [vlastní zpracování]

typ zákazníka	typ prodejny	popis
nezávislý trh	typ A	více než 100 faců
	typ B	1 – 100 faců jogurtů
	typ C	do 60ti faců jogurtů
	typ CC	cash&carry
	typ VO	velkosklad
klíčovi zákazníci	typ HM	velký hypermarket
	typ SM	menší hypermarket
	typ SMB	supermarket
	typ SM	menší hypermarket

Počet prodejen

V následující tabulce je sumář počtu prodejen na jednotlivé obchodní zástupce (v hlavičkách sloupců jsou uvedeny OZ zkratkami jmen výše vysvětlenými). Z tabulky vyplývá, že

společnost servisuje celkem 866 prodejen. S počtem 8 obchodních zástupců vychází průměrně na jednoho asi 108,25 prodejen. Dle původního stavu obstarávali OZ 1268 prodejen, což bylo se čtrnácti OZ asi 90,5 prodejen na jednoho OZ. Je zde tedy razantní nárůst asi o 18 prodejen pro jednoho OZ oproti předchozímu stavu. S tím je samozřejmě spojen nárůst nejen času stráveného v terénu, ale i nárůst administrativy.

O přerozdělení svěřené oblasti rozhodl generální ředitel spolu s NSF a OZ. Bylo potřeba rozdělit původních 14 regionů na nových 8 a z toho vyplývající potřeba určit prodejny, které budou nadále servisované, a prodejny, na které už OZ z kapacitních důvodů jezdit nebudou. Prioritou byly větší prodejny KAC zákazníků (jedná se o HM, SM a SMB) a prodejny typu A, B a CC. Musela se tedy vypustit řada prodejen, na něž se z časových důvodů nezvládá jezdit, což má ovšem svá negativa, tím jsou především klesající prodeje na těchto prodejnách.

Tabulka 7 Počet prodejen obsluhovaných jednotlivými OZ [vlastní zpracování]

Typ prodejny	PEB	TOD	DEM	PAB	SIŠ	JON	ELP	TOK	TOTAL
typ A	21	15	3	4	9		8	11	71
typ B	25	29	7	6	21	3	13	27	131
typ C	8	5	18	18	21	65	20	68	223
typ CC	2	2	3	3	1	2			13
typ HM	34	26	19	28	13	20	10	15	165
typ SM	14	18	4	13	12	2	3	2	68
typ SMB	3	13	47	29	17	25	42	13	189
typ VO	1	2		1	1		1		6
TOTAL	108	110	101	102	95	117	97	136	866

Čas strávený na prodejně, frekvence návštěv

Dále uvádím průměrný čas, který OZ stráví na konkrétním typu prodejny. Časy jsou víceméně totožné pro jednotlivé typy prodejen i pro jednotlivé OZ. Je to dáno tím, že aktivity OZ se liší dle typu prodejny, i když mnohdy pouze nepatrně. Čas uvedli samotní OZ. Osobně jsem si vytipovala některé OZ a čas sama naměřila. Měření proběhlo za pomoci stopky, tužky a papíru, kdy jsem stopla čas mezi vstupem na prodejnu a odchodem z prodejny. Čas naměřený mou osobou byl víceméně totožný s časem, který uvedli OZ.

Tabulka obsahuje i informace o tom, kolikrát měsíčně navštěvují OZ jednotlivé typy prodejen.

Tabulka 8 Frekvence návštěvy a strávený čas na prodejně

[vlastní zpracování]

typ prodejny	frekvence návštěv [měsíčně]	čas strávený na prodejně [min]
typ A	4	25
typ B	2	25
typ C	2	20
typ CC	8	40
typ HM	4	15
typ SM	4	20
typ SMB	2	20
typ VO	4	26

Celkově je průměrný čas strávený na jedné prodejně téměř 24 minut. Frekvence návštěv vyplývá z pravidel, která jsou pevně daná, určená generálním ředitelem.

Kompletní přehled

Jestliže předchozí tabulky sesumírujeme dohromady, dostaneme následující komplexní přehled.

Tabulka 9 Průměrný čas strávený jednotlivými OZ na prodejnách [v min]

[vlastní zpracování]

	PEB	TOD	DEM	PAB	SIŠ	JON	ELP	TOK	celkem
typ A	2100	1500	300	400	900	0	800	1100	7100
typ B	1250	1450	350	300	1050	150	650	1350	6550
typ C	320	200	720	720	840	2600	800	2720	8920
typ CC	640	640	960	960	320	640	600	0	4760
typ HM	2040	1560	1140	1680	780	1200	240	900	9540
typ SM	980	1440	320	1040	960	160	1680	160	6740
typ SMB	120	520	1880	1160	680	1000	1680	520	7560
typ VO	108	216	0	100	25	0	100	0	549
čas celkem/měs.	7558	7526	5670	6360	5555	5750	6550	6750	51719
čas v hod./měs.	125,97	125,43	94,50	106,00	92,58	95,83	109,17	112,50	862
čas v hod/den	6,30	6,27	4,73	5,30	4,63	4,79	5,46	5,63	43,10

Z tabulky je patrné, že při současném stavu stráví obchodní zástupci na prodejnách 51719 minut měsíčně, což je 862 hod./měsíc. Pokud to rozpočítáme na dny, stráví OZ na prodejnách 43,1 hodin denně. Při počtu 8 OZ to dělá v průměru 5,4 hodin čistého pracovního času denně na jednoho obchodního zástupce. Na posledním řádku vidíme průměrné časy na

každého OZ, kde minimum je 4,63 hod/den (SIŠ), maximum 6,30 hod/den (PEB). Důvodem je to, že PEB má nejvíce prodejen (108) a SIŠ nejméně (95).

Čas strávený na prodejně vs. na cestě při přejezdu

Nyní ještě srovnám čas strávený na prodejně s časem stráveným na cestách. Jak je na první pohled patrné, u naprosté většiny OZ tvoří čas strávený přejezdem na jednotlivé prodejny téměř polovinu pracovního dne. Tenhle čas můžeme považovat jako plýtvání, jelikož společnosti nepřináší žádnou hodnotu.

Tabulka 10 Průměrný čas strávený na prodejně vs. Na cestě

[vlastní zpracování]

	PEB	TOD	DEM	PAB	SIŠ	JON	ELP	TOK	celkem
prac.doba*	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	72
čas v prodejně	6,09	6,03	4,67	5,25	4,45	4,77	5,35	5,40	42
čas na cestě	2,91	2,97	4,33	3,75	4,55	4,23	3,65	3,60	29,99
podíl "ztrátového času"	32%	33%	48%	42%	51%	47%	41%	40%	42%

* pracovní doba je osmihodinová, přidala jsem hodinu, jelikož jsem vzala v potaz cestu z domu na první prodejnu a cestu zpět domů z poslední prodejny, v průměru se jedná o půl hodiny

U obchodních zástupců TOD a PEB tvoří podíl času stráveného Největší problém lze spatřit u DEM, SIŠ a JON, kteří téměř polovinu pracovní doby stráví přejezdem mezi prodejnami. U SIŠ nejspíš hraje roli faktor ten, že má ze všech OZ nejmenší počet prodejen. Řešením by tedy mohlo být přerozdělení oblasti. Ovšem OZ JON zodpovídá za 117 prodejen, což je téměř nejvíc ze všech OZ a hodně času stráví přejezdy. Důvodem může být to, že nemá optimálně naplánované trasy a zbytečně najede o mnoho více kilometrů, než by musel.

Plán tras

Plán tras je databáze, kde má každý OZ zaznačené své trasy. Dělí se na sudý a lichý týden a rozpadávají se na jednotlivé dny. Návštěvy prodejen jsou naplánovány dle frekvence návštěv, jež je daná. Dalším nejčastějším pravidlem, kdy OZ navštěvují prodejnu, je podle závozního dne. Také se svoji cestu snaží setřídít dle oblasti.

V další tabulce naznačím plán tras pro jeden den, například pro OZ JON. Obdobné plány tras pak existují pro každého OZ a pro každý den. Liší se na sudé a na liché týdny. Obsahuje základní údaje pro popis prodejny a jejich seznam na příslušný den.

Tabulka 11 Plán tras OZ [interní materiály]

PLÁNY TRAS										
JMÉNO	LIChÝ /SUDÝ	DEN	PRODEJNÍ KANÁL	ZÁKAZNÍK	ADRESA + Č.P	MĚSTO	VO	VEDOUcí	TELEFON	FREKV ENCE
JON	Lichý	Pátek	HPM	Hypernova	Průtah	Rakovník, Průtah	DC	Karásková	313295128	1x7
JON	Lichý	Pátek	SPM	Billa	Školní 2022	Rakovník, Školní	DC	Černá	313514201	1x7
JON	Lichý	Pátek	HPM	Tesco	Luženská	Rakovník, Luženská	DC	Macháčková	313254301	1x7
JON	Lichý	Pátek	HPM	Makro	Jenišov	Karlovy Vary, Jenišov	DC	Dort	353164513	3x7
JON	Lichý	Pátek	MO	Tuty	U Lesoparku	Horní Slavkov	Madeta	Hořtová	352688337	1x7
JON	Lichý	Pátek	MO	Jednota	OD Ural	Sokolov	Madeta	Lechanová	352630176	1x7
JON	Lichý	Pátek	MO	Svop	Nám.Budovatelů	Sokolov, nám. Budovatelů	Madeta/Alimpex	Vojáčková	352622737	1x7
JON	Lichý	Pátek	MO	Eso	Křížová	Sokolov, Křížová	Madeta/Alimpex	Galánová	352627203	1x7
JON	Lichý	Pátek	MO	Svop	Revoluční	Nové Sedlo	Madeta/Alimpex	Najmanová	352669648	1x7
JON	Lichý	Pátek	MO	Svop	Chodovská	Nová Role	Madeta/Alimpex	Mazancová	353851131	1x7
JON	Lichý	Pátek	MO	Spar	Karlovarská	Nejdek	Madeta/Alimpex	Vocelka	353925171	1x7
JON	Lichý	Pátek	MO	Enapo	Kollárova	Mariánské Lázně	DC		354625284	1x7

Pro analýzu je zapotřebí znát i vzdálenosti mezi jednotlivými prodejny. Tyhle data poskytuje následující tabulka:

Tabulka 12 Vzdálenosti mezi jednotlivými prodejny v km [9]

Vzdálenost i v km	Mar. Lázně, Nákladní	Rakovník, Průtah	Rakovník, Školní	Rakovník, Luženská	Karlovy Vary, Jenišov	Horní Slavkov	Sokolov	Sokolov, nám. Budovatelů	Sokolov, Křížová	Nové Sedlo	Nová Role	Nejdek	Mar. Lázně, Kollárova
Mar. Lázně, Nákladní	0	99,2	101,8	96	44,7	27	37,5	41	34,2	44,9	53,1	62,4	5
Rakovník, Průtah	99,2	0	2,6	5,8	72	84,4	94,4	97,9	104,7	87,3	86	92,8	104,2
Rakovník, Školní	101,8	2,6	0	8,4	74,6	87	97	100,5	107,3	89,9	88,6	95,4	106,8
Rakovník, Luženská	96	5,8	8,4	0	68,8	81,2	91,2	94,7	101,5	84,1	82,8	89,6	101
Karlovy Vary, Jenišov	44,7	72	74,6	68,8	0	16,7	22,8	26,3	19,5	15,7	14,7	21	49,7
Horní Slavkov	27	84,4	87	81,2	22,8	0	18,7	22,2	15,4	11,9	19,6	26,6	32
Sokolov	37,5	94,4	97	91,2	26,3	18,7	0	3,5	6,8	10,3	18,6	25,7	42,5
Sokolov, nám. Budovatelů	41	97,9	100,5	94,7	19,5	22,2	3,5	0	13,5	17	25,3	32,4	49,2
Sokolov, Křížová	34,2	104,7	107,3	101,5	15,7	15,4	6,8	13,5	0	21	29,3	36,4	53,2
Nové Sedlo	44,9	87,3	89,9	84,1	14,7	11,9	10,3	17	21	0	9,3	16,4	49,9
Nová Role	53,1	86	88,6	82,8	21	19,6	18,6	25,3	29,3	9,3	0	12	58,1
Nejdek	62,4	92,8	95,4	89,6	49,7	26,6	25,7	32,4	36,4	16,4	12	0	67,4
Mar. Lázně, Kollárova	5	104,2	106,8	101	49,7	32	42,5	49,2	53,2	49,9	58,1	67,4	0

Tabulka nám znázorňuje, jaké jsou vzdálenosti mezi jednotlivými prodejny. Posloupnost měst v záhlaví sloupce je totožná s trasou, kterou OZ jezdí při návštěvě těchto prodejen. Celkem tedy najede 288 km.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

6.1 Shrnutí analytické části

Úvodem předchozí kapitoly jsem představila společnost YOPLAIT CZECH, a.s. Naznačila jsem historii a současný vývoj společnosti, zmínila pár informací o řízení kvality a pomocí SWOT analýzy jsem naznačila silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Dále jsem vymezila dominantní trendy, které společnost ovlivňují. Také jsem popsala kritické faktory úspěšnosti, které napomáhají společnosti být konkurenceschopná.

V dalších kapitolách jsem se věnovala detailně obchodnímu oddělení. Po krátkém představení jsem se blíže zaměřila na obchodní zástupce. Nejprve jsem popsala role a odpovědnosti OZ a aktivity, které OZ dennodenně vykonává. K popisu jsem použila textové znázornění v tabulce a znázornění v grafické podobě. K tomu mi pomohl vývojový diagram. Vyjádřila jsem jím hlavní kroky, které OZ absolvuje na každé prodejně. Poukázala jsem a vysvětlila řadu dokumentů, jež OZ evidují a vyplňují. Zde jsem narazila na problém spousty administrativy, které musí OZ denně vyplňovat ke každé z navštívených prodejen. Zabírá mu to moře času, kdy se většinou jedná o jeho vlastní čas, jelikož tohle v terénu nestíhá a dělá to až večer po návratu domu. Čas v terénu se snaží trávit efektivnějším způsobem.

Dalším problémem spočívá i v neefektivnosti komunikace, která probíhá mezi OZ a ostatními odděleními společnosti YOPLAIT. Veškerá komunikace probíhá pouze prostřednictvím reportu Týdenní hlášení jednou týdně. OZ ale dennodenně řeší řadu problémů a komplikací, jež vznikly často také díky špatné kvalitě výrobků či chybám kolegů z jiných oddělení společnosti YOPLAIT CZECH, a.s. O vzniklé situaci se dovědí na základě Týdenního hlášení, které se elektronicky zasílá zpravidla každé pondělí na ředitele jednotlivých oddělení. Je zde příliš mezičlánků, než report skutečně dorazí do pravých rukou, takže problém se řeší až se značným zpožděním, což je špatně!

Dále jsem se zaměřila na obsluhované oblasti. Každý OZ má na starosti konkrétní prodejny v rámci přiřazené oblasti. Jak jsem popsala, nový generální ředitel zavedl změny týkající se struktury OZ, kdy jejich počet zredukoval téměř na polovinu. Jejich povinností nyní je obsluhovat vyšší počet prodejen, které jsou od sebe vzdálenější, než měli původně. Tráví proto spoustu času na cestách při přejezdech mezi jednotlivými prodejny. U některých to tvoří až téměř polovinu pracovního dne.

Vedení společnosti si výše uvedené problémy uvědomuje a chtělo by znát možnosti, jimiž by se dali řešit. Je ochotné na tohle řešení vynaložit i nějaké finanční prostředky.

6.2 Cíle projektu

Cílem projektu je zefektivnění procesů obchodního oddělení se zaměřením na procesy obchodních zástupců. Celý projekt by měl být víceméně zaměřen na **eliminaci plýtvání**, a to konkrétně plýtvání časem obchodních zástupců. Nástrojem tohoto zlepšení je reengineering dílčích procesů, konkrétně **reengineering procesu návštěvy prodejny obchodním zástupcem**. Dále se bude jednat o optimalizaci počtu obchodních zástupců, kde použijí přístup na základě pracovního vytížení, a následně i optimalizaci plánů tras pomocí metody operačního výzkumu, a to přesněji **okružního dopravního problému**. Z vědního oboru Operační výzkum využijí i síťový graf, jež nám poskytuje **metodu PERT** používanou při řízení projektů.

Výstupem projektu bude navržení:

- Automatizace procesu návštěvy prodejny obchodním zástupcem;
- Optimálního počtu OZ;
- Optimalizace plánů tras s minimem najetých kilometrů;
- Další doporučení pro vedení společnosti.

Cíle projektu:

- Stabilizace a profesionalizace obchodního týmu;
- Zkrácení času OZ stráveného administrativou;
- Zkrácení času OZ stráveného na cestách mezi prodejny;
- Zefektivnění komunikace mezi OZ v terénu a ostatními odděleními společnosti;
- Zpřehlednění reportingu.

6.2.1 Časový harmonogram vypracování projektu

V následující tabulce je zaznačen harmonogram činností, kterými celá tahle práce procházela. Celkový čas vypracování byl 22 týdnů, což je téměř půl roku.

6.3 Návrhy projektového řešení

6.3.1 Optimalizace počtu obchodních zástupců

V úvodu charakteristiky obchodních zástupců jsem uvedla, že nedávno došlo ke změně počtu OZ, a to směrem dolů, z původních čtrnácti OZ na nynějších osm OZ. Rozšířili se tak oblasti a přibýly prodejny. Pracovní doba však zůstává stejná, a tak OZ mají spoustu přesčasů, zejména díky velkým přejezdům mezi prodejny, práce je tak časově náročná a snižuje se motivovanost. Nastala i fluktuace, která se nadále zvyšuje.

Z analytické části vyplynulo, že někteří OZ tráví přejezdy mezi jednotlivými oblastmi až polovinu pracovní doby, což určitě není pro společnost žádným přínosem. Takže zde vystává otázka, zda současný počet OZ je skutečně optimální?

Ke spočítání optimálního počtu OZ použiji metodu autorů Davida Jobbera a Geoffe Lancastera, jenž v knize Management prodeje [5] použili přístup na základě pracovního vytížení.

Metoda kalkulace počtu obchodních zástupců založená na jejich pracovním vytížení umožňuje vypočítat optimální počet OZ, jestliže společnost umí určit, kolik návštěv za rok by měl OZ u jednotlivých skupin zákazníků provést. Počet OZ se pak spočítá dle následujícího postupu:

- 1) Zákazníci jsou rozděleni do kategorií – v našem případě dle typu prodejny (A, B, C, CC, ...).
- 2) Je stanovena frekvence návštěv (počet návštěv u jednoho zákazníka za rok) pro každou kategorii.
- 3) Celkové požadované pracovní vytížení za rok se vypočítá vynásobením frekvence návštěv a počtu zákazníků v dané kategorii a pak sečtením pro všechny kategorie.
- 4) Odhadne se průměrný počet návštěv za týden na jednotlivého OZ.
- 5) Vypočítá se počet pracovních týdnů v roce.
- 6) Průměrný počet návštěv, které OZ může uskutečnit za rok, se vypočítá vynásobením hodnot vypočítaných v bodě 4), 5).

- 7) Počet požadovaných OZ je určen dělením celkového počtu požadovaných návštěv průměrným počtem návštěv, který jeden OZ zvládne za jeden rok.

Vzorec tedy zní:

$$\text{Počet prodejců} = \frac{\text{Počet zákazníků} \times \text{Frekvence návštěv} \times \text{Čas strávený na prodejně}}{\text{Průměrný týdenní počet návštěv} \times \text{Počet pracovních týdnů v roce}}$$

Rovnice 1 Vzorec pro výpočet optimálního počtu zákazníků [5]

Následuje samotný výpočet, který je proveden v tabulkách níže.

Tabulka 14 Celkové pracovní vytížení za rok

[vlastní zpracování]

1. Rozdělení prodejen	počet prodejen	2. frekvence za rok	vytížení za rok
typ A	71	48	3408
typ B	131	24	3144
typ C	223	24	5352
typ CC	13	96	1248
typ HM	165	48	7920
typ SM	68	48	3264
typ SMB	189	24	4536
typ VO	6	48	288
3. celkové vytížení za rok			29160
4. průměrný počet návštěv/OZ/týden			70

Tabulka 15 Výpočet pracovních

týdnů [vlastní zpracování]

5. počet pracovních týdnů	
počet týdnů	52
dovolená	4
nemoc	2
schůze/školení	3
státní svátky	2
počet týdnů total	41

Tabulka 16 Výpočet optimálního počtu OZ

[vlastní zpracování]

Výpočet optimálního počtu OZ	
6. průměrný počet návštěv za rok na 1 prodejce	2870
7. počet prodejců	10,16

Z výpočtů vyplývá, že optimální počet obchodních zástupců pro oblast České republiky je 10. To je tedy o dva více, než je za současného stavu.

Pokud by se vedení rozhodlo navýšit počet OZ, je nutno rozhodnout, do které oblasti budou spadat, a poté přerozdělit servisované prodejny mezi 10 OZ tak, aby síly byly vyrovnané, oblasti a počet prodejen přibližně stejné. Kompetentní osoba k přerozdělení oblastí je NSFAM. Má nejpřesnější přehled o oblastech, jednotlivých prodejnách, vytížení OZ, apod. Za jeho pomoci tedy se pokusím rozdělit oblast ČR mezi 10 OZ.

Při náhledu na mapu současného rozmístění regionů OZ je patrné, že v současnosti jsou na Moravě dva OZ, oproti předchozím šesti. Tihle OZ, PEB a TOD mají celkem 108 a 110 prodejen, původně zde bylo obhospodařováno 652 prodejen. Podle rady NSFAM je možnost přerozdělit Moravu na tři regiony pro tři OZ – TOD, PEB a nového OZ. Jelikož TOD má bydliště v Brně a v současné době má na zodpovědnost část Vysočiny, kraj Jihomoravský a kraj Zlínský a PEB bydlí v Ostravě a má na starosti kraj Moravskoslezský, Olomoucký, umístili bychom nového OZ do Zlínského kraje, který si pak vezme na svá bedra a s PEB si rozdělí kraj Olomoucký.

Na Moravě tedy budou nově tři OZ, kteří si oblast rozdělí následovně:

- TOD – Jihomoravský kraj, část Vysočiny
- PEB – Moravskoslezský kraj, část Olomouckého kraje
- Nový OZ – Zlínský kraj, část Olomouckého kraje

Počet prodejen a celkový dopad na čas OZ bude uveden v následujících tabulkách.

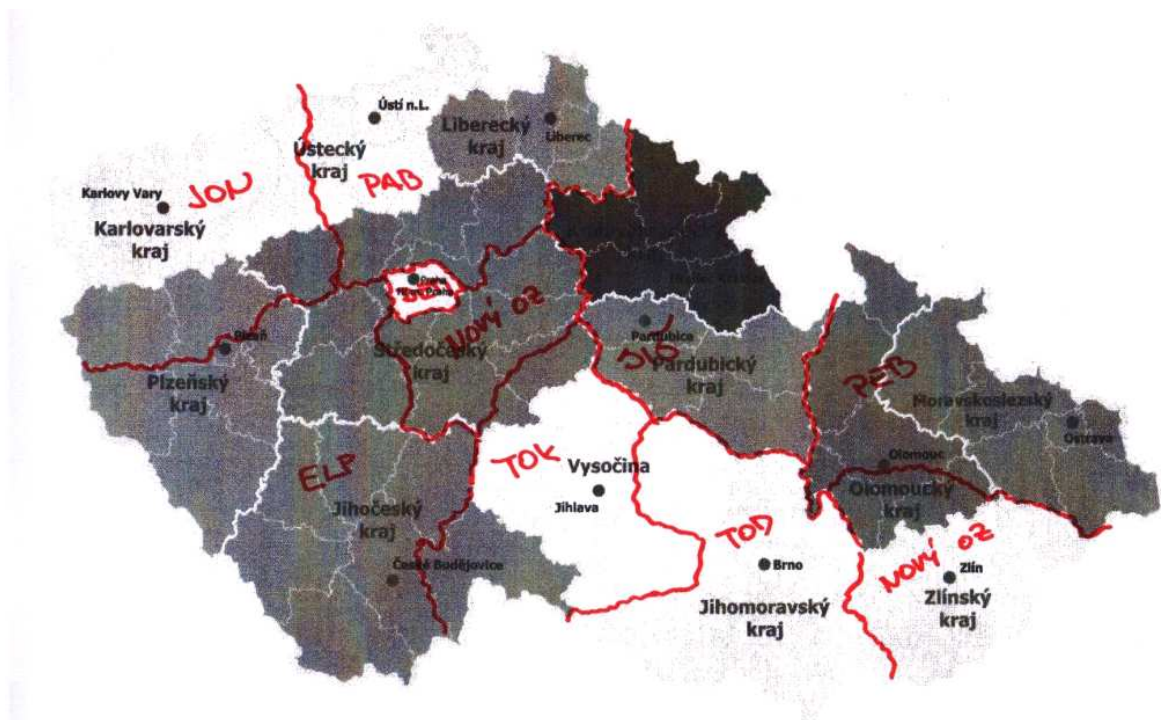
Druhého OZ umístíme dle NSFAM do Čech. V původním rozdělení zde bylo sedm OZ, jež servisovali celkem 616 prodejen. Nyní je v Čechách šest OZ, jež servisují 648 prodejen.

Z toho tedy vyplývá, že původně bylo vyčleněno 88 prodejen na jednoho OZ, nyní 108 prodejen na jednoho OZ.

Podle vědomostí a úvah NSFМ by měl nový OZ být ze Středočeského kraje, někde z oblasti Benešova. Poté by měl na starosti část Středočeského kraje, část Vysočiny a část Pardubického kraje. Rozdělil by se tak o oblast s DEM, TOK a SIŠ. Nově rozdělené oblasti tak budou:

- DEM – hl. město Praha
- TOK – část Vysočiny a část Středočeského kraje – menší části než nyní
- SIŠ - Královéhradecký kraj, Pardubický kraj
- Nový OZ – část Středočeského kraje, část Vysočiny

Takže už máme zařazené oba dva OZ, které by firma měla ještě najmout, do oblastí, kde je to nejvíce potřeba. Pro komplexní přehled uvádím rozdělení oblastí v grafické podobě:



Obrázek 12 Rozdělení oblastí mezi 10 OZ [vlastní zpracování]

Nyní je zapotřebí určit prodejny, jež budou OZ nově servisovat. Je patrné, že při zvýšení počtu OZ se bude moci přidělit i nové prodejny, které v současnosti nejsou servisované. Je to díky dalším navrženým možnostem optimalizace procesů OT, a to implementaci mobilní technologie PDA, která ušetří čas obchodních zástupců, a také optimalizaci plánu tras, jež

taktéž eliminuje plýtvání časem věnovaného přejezdům mezi jednotlivými prodejny. O těchto nových prodejnách opět musí rozhodnout NSFМ, případně za pomoci jednotlivých OZ, kterých se změna týká. Sami mají o prodejnách přehled a vědí, na které prodejny se vyplatí jezdit, které jsou pro firmu perspektivní.

Dle pokynů NSFМ jsem zpracovala tabulku s nově přerozdělenými oblastmi a prodejny. Zařadila jsem i dva nové OZ, které by společnost dle výsledku projektu měla najmout.

Tabulka 17 Počet prodejen obsluhovaných OZ po přerozdělení

[vlastní zpracování]

Typ prodejny	PEB	TOD	DEM	PAB	SIŠ	JON	ELP	TOK	OZ 9	OZ 10	TOTAL
typ A	19	15	8	7	15		8	16	14	12	114
typ B	22	26	7	6	18	3	13	15	11	17	138
typ C	8	5	16	18	23	60	20	37	28	23	238
typ CC	1	2	3	2	1	2			1	1	13
typ HM	28	21	15	28	19	20	10	21	20	22	204
typ SM	14	15	12	13	12	2	3	11	16	15	113
typ SMB	3	13	43	29	19	25	42	13	8	12	207
typ VO	1	2		1	1		1			1	7
TOTAL	96	99	104	104	108	112	97	113	98	103	1034

Frekvence návštěv a čas strávený na prodejně zůstává nezměněný, nyní tedy uvedu celkový dopad na čistý pracovní čas OZ a na čas strávený na cestách.

Tabulka 18 Průměrný čas strávený na prodejně vs. na cestě po přerozdělení

[vlastní zpracování]

	PEB	TOD	DEM	PAB	SIŠ	JON	ELP	TOK	OZ 9	OZ 10	celkem
prac.doba	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9	9	90
čas v prodejně	5,26	5,48	5,22	5,23	5,29	4,77	5,35	5,28	5	5	52
čas na cestě	3,74	3,52	3,78	3,77	3,71	4,23	3,65	3,72	3,93	3,88	37,94
podíl "ztrátového času"	42%	39%	42%	42%	41%	47%	41%	41%	44%	43%	42%

Shrnutí optimalizace počtu obchodních zástupců:

Výsledkem optimalizace počtu OZ je to, že by vedení společnosti mělo uvažovat o navýšení počtu OZ o dva nové členy. Jeden by byl z Moravy, konkrétně z oblasti Zlínského kraje, který by měl společně s částí Olomouckého kraje na starosti. Druhý nový člen by spadl do Čech, kde by si rozdělil část Středočeského kraje a část Vysočiny.

Dojde tedy k přerozdělení oblastí a tím pádem i přerozdělení prodejen. Kapacita umožní i navýšit současný počet servisovaných prodejen, a to ze současných 866 na nových 1034. O těchto prodejních rozhodl NSFV spolu s OZ.

Přerozdělením oblastí se mění i podíl času stráveného na prodejně ku času stráveného přejezdem mezi jednotlivými obchody. Nemění se ovšem razantně, průměr zůstává na 42%, jako je za současného stavu. Nejsou tam však velké výkyvy, tak jako v předchozí verzi, kdy tři OZ trávili téměř polovinu pracovního dne na cestě a někteří pouze cca 30%. Nyní jsou „síly“ vyrovnané, průměrný podíl 42%.

6.3.2 Optimalizace plánu tras obchodních zástupců

V analytické části jsem narazila na problém plýtvání času OZ tím, že spoustu času tráví přejezdy mezi jednotlivými prodejny místo toho, aby tento čas využili efektivně na prodejně.

V současné době je situace taková, že OZ má dané prodejny, které musí daný den navštívit, ale jak si poskládá trasu, to už závisí jen na něm. Vědní disciplína operační výzkum nabízí řešení na zlepšení tohoto problému. Pomocí úlohy obchodního cestujícího (tzv. okružní dopravní problém) z distribučních metod operačního výzkumu se pokusím vyřešit tento problém.

Cílem metody je vyjít z nějakého výchozího bodu (bydliště OZ), navštívit postupně místa A, B, C, ... (jednotlivé prodejny) a vrátit se zpět do výchozího místa, aby délka trasy byla co nejkratší.

Jako zástupce si zvolím OZ pod zkratkou JON. Z analýzy vyplynulo, že JON zodpovídá téměř za nejvíce prodejen, čistý pracovní čas je průměrně 4,79 hod/denně, zbytek tvoří přejezdy, což je 47% pracovního dne.

V tabulce v analytické části jsem uvedla plán tras na jeden den pro OZ JON, včetně vzdáleností mezi jednotlivými prodejny v km. Z tabulky vyplynulo, že za tento den OZ najejde 288 km. Tahle tabulka nám nyní slouží jako vstupní data do aplikace WinQSB, pomocí které se pokusím problém vyřešit. Použiji modul Network modeling, konkrétní záložka má název Travelling Salesman Problem.

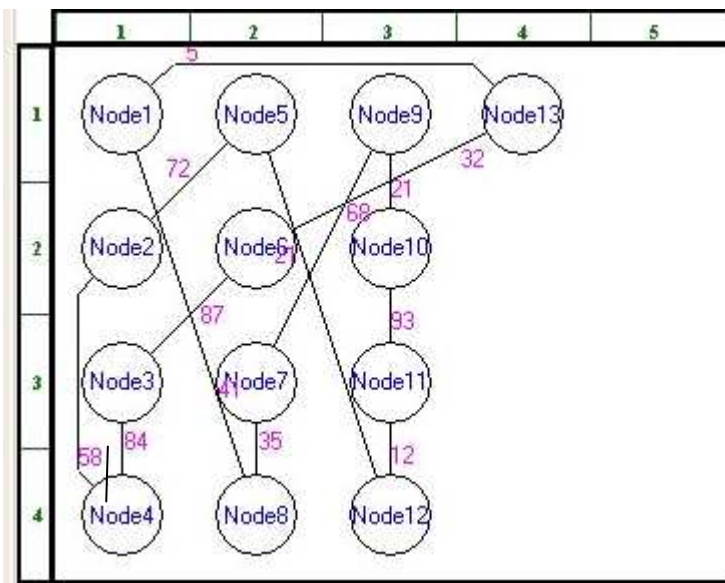
Díky tomuto programu zjistíme, jak by se dal plán tras přeuspořádat, aby počet najetých kilometrů by minimální. Obchodnímu zástupci to ušetří čas, který může efektivněji využít na prodejně, společnosti pak klesnou náklady.

Tabulka 19 Vzdálenosti mezi jednotlivými prodejny dle plánu tras

[vlastní zpracování]

From \ To	Node1	Node2	Node3	Node4	Node5	Node6	Node7	Node8	Node9	Node10	Node11	Node12	Node13
Node1		99,2	101,8	96	44,7	27	37,5	41	34,2	44,9	53,1	62,4	5
Node2	99,2		2,6	5,80	72	84,4	94,4	97,9	104,7	87,3	86	92,8	104,2
Node3	101,8	2,6		8,4	74,6	87	97	100,5	107,3	89,9	88,6	95,4	106,8
Node4	96	5,80	8,4		68,8	81,2	91,2	94,7	101,5	84,1	82,8	89,6	101
Node5	44,7	72	74,6	68,8		16,7	22,8	26,3	19,5	15,7	14,7	21	49,7
Node6	27	84,4	87	81,2	16,7		18,7	22,2	15,4	11,9	19,6	26,6	32
Node7	37,5	94,4	97	91,2	22,8	18,7		3,5	6,8	10,3	18,6	25,7	42,5
Node8	41	97,9	100,5	94,7	26,3	22,2	3,5		13,5	17	25,3	32,4	49,2
Node9	34,2	104,7	107,3	101,5	19,5	15,4	6,8	13,5		21	29,3	36,4	53,2
Node10	44,9	87,3	89,9	84,1	15,7	11,9	10,3	17	21		9,3	16,4	49,9
Node11	53,1	86	88,6	82,8	14,7	19,6	18,6	25,3	29,3	9,3		12	58,1
Node12	62,4	92,8	95,4	89,6	21	26,6	25,7	32,4	36,4	16,4	12		67,4
Node13	5	104,2	106,8	101	49,7	32	42,5	49,2	53,2	49,9	58,1	67,4	

Jakmile program úlohu vyřešil, nabídl následující závěr:



Obrázek 13 Řešení optimální trasy

pomocí WinQSB [vlastní zpracování]

Podle řešení programu by měl OZ navštěvovat prodejny v následujícím pořadí:

Mariánské Lázně, Nákladní (bydliště OZ, odtud ráno vyjede) -> Mariánské Lázně, Kollárova -> Rakovník, Školní -> Rakovník, Luženská -> Rakovník, Průtah -> Karlovy Vary,

Jenišov -> Nejdek -> Nová Role -> Nové Sedlo -> Sokolov, Křížová -> Sokolov -> Sokolov, nám. Budovatelů -> Mariánské Lázně, Nákladní (OZ se vrací domů).

Dle programu vyplynulo, že stávající plán trasy opravdu není nejvhodnější. Program nabídl přeuspořádání tak, aby celkově najetá vzdálenost byla co nejkratší. Z původních 288 km by nyní najel OZ o 34 km méně, tedy 254.

Zapotřebí je také spočítat plán tras pro každého OZ a pro každý den. Tohle se mi rozsahu do diplomové práce však neveleze.

6.3.3 Optimalizace aktivit obchodního zástupce

Moderní technologie PDA – mobilní obchodní zástupce

Vhodným řešením problému plýtvání s časem OZ je technologie PDA. Tato moderní aplikace je určena pro účinné nastavení procesů, což napomůže k efektivnější práci obchodníků v terénu. Předmětem projektu je tedy implementovat mobilní řešení pro OZ.

Cílem nasazení řešení je zpřehlednit návštěvy prodejen, jejich plánování či optimalizace plánů tras. Mezi výhody pro vedení společnosti spadají automatizované reporty, které podávají přehled o veškerých aktivitách zástupců v terénu, a to v denních, týdenních či měsíčních intervalech. Obrovským plusem pro obchodní zástupce je to, že jim odpadne práce s administrativou, což je pro ně v současnosti nepředstavitelně časově náročné. Zjednoduší se i práce s dokumenty, které potřebují ke své denní práci.

Jak jsem uvedla, hlavním přínosem tohoto řešení je zefektivnění práce obchodního oddělení, které se však dále projeví napříč celou společností. Zařízení sbírá různá marketingová data, což vede k zefektivnění práce marketingového oddělení, je možno v něm tvořit objednávky a zasílat je přímo na zákaznický servis společnosti, což zefektivní procesy logistického oddělení tím, že se objednávka rovnou překloupí do informačního systému a nebude se muset zadávat ručně.

Požadavky na systém

Se systémem mobilní komunikace pro OZ společnost doposud nemá žádné zkušenosti. Hlavním požadavkem bude především zefektivnění práce OZ, kteří se nebudou muset díky sofistikované aplikaci zabývat zbytečným papírováním a zároveň budou mít informace z firmy kdykoliv po ruce. Současná administrativa je pro OZ velice náročná, jak na čas, tak

i na množství reportů. Další požadavek se týká zefektivnění řízení obchodního týmu pro NSFМ a to na základě přesných a rychlých informací o činnosti a výkonech OZ. Přístroj by měl mít v sobě zabudovanou GPS, aby bylo možno vysledovat okamžitou polohu OZ.

Hlavní údaje o implementaci PDA

- Informační systém: určí se na základě domluvy s dodavatelem
- Implementační partner: určí se na základě výběrového řízení
- Doba implementace: 6-8 měsíců
- Počet a typ uživatelů: 8 obchodních zástupců v terénu
- Architektura: určí se na základě domluvy s dodavatelem
- Pokrytí procesů: řízení obchodu, marketing, částečně logistika

Podle způsobu použití lze hardware aplikace obecně zařadit do 3 kategorií [21]:

- **Klasické PDA**
 - Jedná se o nejlevnější variantu hardware.
 - Toto řešení je vhodné pro obchodní zástupce.
 - Při výběru PDA bývá doporučováno zařízení s integrovaným GSM modulem – tj. zařízení která podporují GPRS přenosy
- **Klasická PDA s přídatnou čtečkou čárových kódů**
 - Rozšířením PDA o modul čtečky čárových kódů, přínosem je možnost rychleji a efektivněji načítat položky objednávek
 - Vhodné pro obchodní zástupce, kteří realizují prodej z vozu nebo vybírají zboží z ceníku, který je opatřen čárovými kódy.
- **Odolné terminály s integrovanou čtečkou čárových kódů**
 - Toto řešení je vhodné pro prodejce z vozu nebo obchodní zástupce
 - Často se využívá v místech s vyšší prašností a v místech kde je kladen důraz na dlouhou životnost zařízení
 - Dlouhá trvanlivost, odolnost a kompaktnost

- Pořizovací náklady vyšší než u klasického PDA
- **Mobilní tisk – příslušenství pro PDA**
 - Ke každému PDA zařízení je možné "připojit" přenosnou tiskárnu (bezdrátovou technologií - WiFi, Bluetooth, IrDA)
 - Lze vyhotovit dodací listy, prodejky, objednávky, apod. v tištěné podobě
 - Mobilita, snadná propojitelnost a provoz na baterie

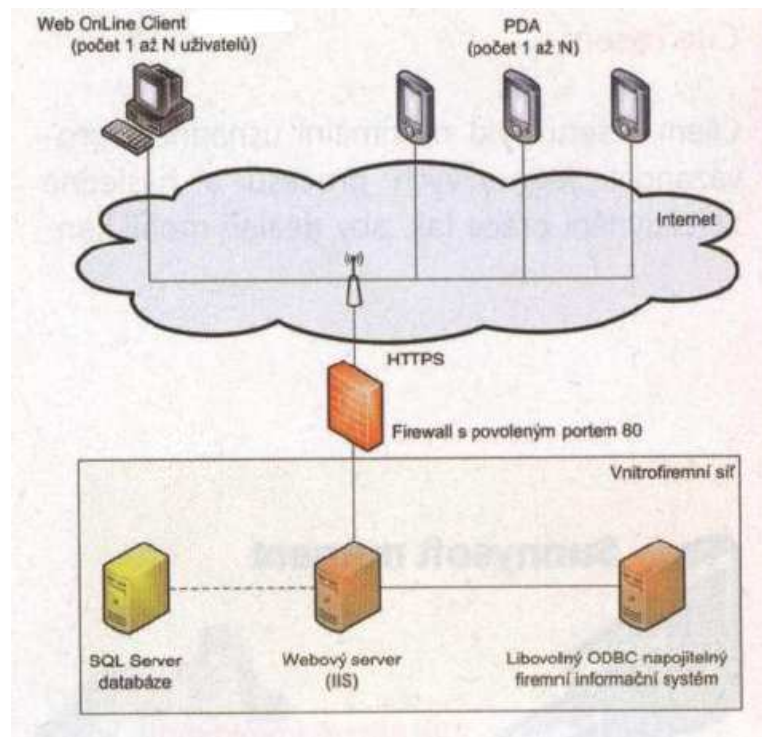
Pro potřeby obchodních zástupců společnosti Yoplait plně vystačí PDA se základním typem hardwaru, kde bych však doporučovala zařízení s integrovanou GPS. Čtečka čárových kódů je zbytečná, OZ ji vůbec nijak nevyužijí. V potaz však ještě stojí přenosná tiskárna.

Mobilní řešení se skládá z těchto částí:

- **Portál** – webový portál slouží k registraci uživatelů, logování do prostředí manažerské části systému, stažení aplikace pro PDA zařízení. Celý portál bývá provozován ve webovém prostředí za využití databáze (např. MS SQL Server).
- **Server** – serverová aplikace zajišťující výměnu dat mezi firemní databází a kapesním počítačem. Mimo jiné generuje databáze pro uživatele. Je provozován na hardwarovém serveru a je umístěn na páteční lince. Samozřejmě bývá denně zálohován na USB disky. Uživatelé nemají k této části jiný přístup, než přes portálovou část řešení.
- **Aplikace pro PDA zařízení** – provozována online nebo offline, data jsou synchronizována se serverem na základě provedené registrace. Pro komunikaci v terénu se využívají GPRS/EDGE datové přenosy, WIFI či jiné spojení. . [21]

Architektura mobilní technologie

Architektura obvykle bývá řešena tak, že data jsou uložena na serveru. Prostřednictvím konkrétní služby je realizováno spojení PDA, tedy jeho uživatele, s databázovým serverem. Tato mezivrstva přispívá k bezpečnosti celého řešení, jelikož klient nekomunikuje přímo s databázovým serverem. Data jsou díky téhle službě přenášena na PDA přes šifrované spojení po internetu. Nákres architektury je naznačen na následujícím obrázku. [21]



Obrázek 14 Architektura aplikace PDA [21]

Změna v procesu návštěvy prodejny obchodním zástupcem

Jak bylo zmíněno, aplikace primárně slouží obchodním zástupcům. Měla by přinést „převrat“ v jejich procesu návštěvy prodejny a v činnostech s ní souvisejících (administrativa). Z pohledu disciplíny reengineeringu se však nejedná o nějakou radikální, zásadní změnu, je to jen zjednodušení stávajícího procesu. Pokud jej znázorním pomocí vývojového diagramu, bude vypadat následovně:

Tabulka 20 Popis činností OZ na prodejně po implementaci PDA

[vlastní zpracování]

Krok	Vstup	Činnost	Změna po zavedení PDA
1	Příprava na pracovní den	Příprava na pracovní den začíná plánem tras s prodejny, které by měl OZ v ten určitý den navštívit. S sebou si vezme kartu zákazníka, kterou si vede pro všechny své prodejny, potřebné dokumenty (ceníky, zalistovací tabulky, plánogramy, infolisty), případně si nachystá vzorky a další materiály – většinou propagační předměty, které zajišťuje marketingové oddělení. Úkolem OZ je i zkontrolovat si technický stav	OZ zapne aplikaci PDA, kde mu vyjede plán tras s prodejny, které má daný den navštívit. Aplikace také navrhne optimální cestu s minimálními najetými kilometry. Sebou si nemusí brát žádné dokumenty, vše má zanesené v aplikaci. Data si jen zaktualizuje.

		vozidla.	
2	Stanovení cíle pro prodejnu	Další příprava probíhá před konkrétní prodejnu, kdy si OZ vytyčí cíle, kterých by chtěl na dané prodejně dosáhnout. Většinou se jedná o zajištění druhotného umístění, instalace propagačních předmětů, objednání sortimentu, apod.	OZ může nahlídnout do aplikace, kde má zanesenou činnost na prodejně při předchozí návštěvě. To mu může pomoci při stanovení nových cílů.
3	Setkání s vedoucí	Po vstupu na prodejnu následuje kontakt s vedoucí mléčného oddělení či s vedoucí celé prodejny (záleží na velikosti prodejny, dále jen vedoucí) a vyřeší s ní případné problémy, reklamace, informuje ho o nastávajících promoaktivitách, o nových výrobcích, či se domlouvají na náhradách zboží, jež se neprodalo.	V tomto kroku může aplikace pomoci tím, že OZ může vzniklé problémy hlásit na příslušné oddělení společnosti, může poslat fotografie vad výrobků přímo z prodejny. Má zde také zaneseny informace o plánovaných promoaktivitách, může vedoucímu ukázat prezentaci nových výrobků, apod.
4	Kontrola regálu a skladu	Velice důležitá je kontrola regálu a skladu. Jedná se o tzv. merchandising, kdy OZ kontroluje umístění sortimentu v regále, datum spotřeby, stav zásob, nastavení správných cen. Většinou OZ doplňuje výrobky ze skladu do regálu a nastavuje promoční materiál.	Tady opět OZ použije aplikaci, kde lze mít uvedeny data spotřeby. Pokud se blíží konec záruční doby, aplikace ho bude varovat. Může si také v zavedeném ceníku zkontrolovat správné ceny a ty pak srovnat s těmi regálovými.
5	Vyjednání a tvorba DU	Významnou aktivitou je zajištění dostupnosti výrobků a vyjednání a tvorba DU – druhotného umístění. Jedná se o projednání s vedoucí o dalším možném umístění sortimentu kromě standardního umístění na polici, např. čela či vany mezi regály. Je to významná možnost na zvýšení prodejů.	
6	Příprava na promoci	Promoce je aktivita na podporu prodeje. Nejčastěji se jedná o letákovou promoci, kdy je na výrobek dána akční cena a ten je umístěn v akčním letáku. Je nutno nastavit akční cenovky na lišty regálu, případně vystavit promoční materiál.	Pokud bude OZ zjišťovat, zda se na prodejně plánuje promoce, opět nebude muset listovat v šanonu s dokumenty, ale snadno si to načte v aplikaci. Bude k tomu mít všechny potřebné informace.
7	Sledování stavu zásob a tvorba objednávek	Také je velice důležité sledovat stav zásob a případné nedostatky ihned řešit. Tohle bývá označováno jako OOS, tedy out of stock, což se velice bedlivě sleduje. OZ by měl zabránit, aby k takové situaci došlo. Měl by být schopen co nejpřesněji odhadnout prodej a podle toho navolit velikost objednávky. Objednávku vypisuje za spolupráce s vedoucím. Vypsání objednávky se pak zašle na zákaznický servis společnosti	Aplikace také poskytuje možnost posílat objednávky, které se během pár sekund objeví na zákaznickém servisu Yoplait. Ihned také může přijít odpověď o skladu zásob ve skladu Yoplait a tím také termín dodání.

		YOPLAIT CZECH, a.s., kde se dále zpracovává.	
8	Monitorování cen	Každý měsíc probíhá tzv. Price monitoring, kdy na daných prodejních sleduje OZ ceny nejen vlastních výrobků, ale i výrobky konkurence. Ceny zapisuje do připraveného formuláře, který pak zasílá na SA k vyhodnocování.	Formulář pro Price monitoring je opět naimplementován v PDA, tudíž OZ může rovnou na prodejně zapsat data a uložit je na server. K usnadnění práce dojde i SA, který data vyhodnocuje. OZ to ušetří čas, který by trávil přepisováním doma, snižuje se také chybovost dat proti původním dvojitým přepisování.
9	Ujednání další návštěvy, pokračování na další prodejnu	Jestliže má OZ splněné cíle a veškeré úkoly, co si pro prodejnu stanovil, domluví se s vedoucím na další návštěvě a rozloučí se. Pokračuje na další prodejnu dle plánu tras, co si ráno či den předem stanovil.	Aplikace automaticky nabízí další prodejny včetně trasy, kudy se tam dostat.
10	Vypsání Denní zprávy	Každou návštěvu prodejny zapisuje OZ do tzv. Denní zprávy. Kompletně vyplněnou denní zprávu zasílá OZ denně na svého nadřízeného, tedy NSF. Ten je dále zpracovává. Takhle může NSF kontrolovat denní činnost OZ.	Denní zprávu tvoří přímo na prodejně, a to zápisem do PDA. Jedním klikem se data ze všech prodejen přenesou k NSF.

Zásadní změnu poskytuje aplikace PDA i v rámci Týdenního hlášení. Veškeré problémy a nedostatky posílá OZ i s fotografiemi na server přímo z prodejny, kde se komplikace naskytla. Ředitel oddělení se tedy o problému dozví ještě ten den, takže může ihned nastavit nápravná opatření k vyřešení problému.

Přínosy implementace PDA

Mobilní technologie by měla mít řadu výhod a přínosů, které rozdělím do následujících skupin:

- Přínosy pro obchodní zástupce:
 - zrychlení toku informací;
 - OZ získají veškerá potřebná data v reálném čase, aniž by museli zdlouhavě dohledávat cenu zboží, informace o sortimentu, historii prodeje, atd.;

- OZ již nemusí po návratu z terénu trávit čas nad vypisováním reportů, jako je Denní zpráva, Týdenní hlášení, Price monitoring;
- propojení s navigačním systémem;
- možnost správy emailu;
- zrychlení doby od pořízení objednávky k dodání objednávky do sídla firmy;
- snížení chybovosti při přepisování dat;
- Přínosy pro manažera obchodních zástupců:
 - efektivní systém obchodního controllingu a reportingu;
 - zrychlení toku informací;
 - přímá vazba do firemního informačního systému;
 - ušetření času (i pro SA) - nemusí již zdlouhavě vyhodnocovat reporty od OZ;
 - propojení s navigačním systémem – kontrola OZ;
 - reporty o aktuální činnosti OZ a jejich poloze;
 - zrychlení komunikace s OZ;
- Přínosy pro vedení společnosti:
 - efektivní systém obchodního controllingu a reportingu;
 - přímá vazba do firemního informačního systému;
 - podpora prodeje;
 - snížení provozních nákladů;
 - možnost propojit uživatele IS v zázemí firmy s mobilními uživateli PDA;
- Přínosy pro ostatní oddělení:
 - zrychlení toku informací;
 - možnost propojit uživatele IS v zázemí firmy s mobilními uživateli PDA;
 - zrychlení komunikace s OZ;
 - podpora marketingu – sledování trhu, konkurence;

- zrychlení doby od pořízení objednávky k dodání objednávky do sídla firmy;
- plná komunikace s ekonomickým systémem.

Časový harmonogram implementace

- | | |
|--|-------------|
| • Vyhlášení výběrové řízení | cca 3 týdny |
| • Výběr konkrétního dodavatele | cca 2 týdny |
| • Jednání, dohoda o podmínkách | cca 1 týden |
| • Sepsání smlouvy, její připomínkování | cca 2 týdny |
| • Podpis smlouvy | cca 1 týden |
| • Příprava aplikace | cca 3 týdny |
| • Synchronizace s PC | cca 1 týden |
| • Nahrání potřebných dat do aplikace | cca 2 týdny |
| • Školení pracovníka, který bude aplikaci testovat | cca 1 týden |
| • Testování a připomínkování aplikace | cca 3 týdny |
| • Školení všech uživatelů softwaru | cca 1 týden |
| • Zkušební provoz | cca 4 týdny |
| • Dodatečné úpravy | cca 1 týden |
| • Ostrý provoz | cca 1 týden |

Celá implementace by měla trvat 26 týdnů, což je něco přes půl roku. Po půl roce by měla být aplikace plně funkční a veškeré procesy by měly fungovat pod touhle aplikací.

Jde zde také možnost, že implementace bude rozdělena do několika fází. V první fázi by aplikace pro OZ sloužila jako tzv. Plán tras, kdy by do ní byly nahrány všechny prodejny s termíny návštěv a OZ by se řídil podle tohoto. Zadával by tam informace z návštěv, což by plně nahradilo formulář Denní zpráva. Využíval by i službu GPS, která mu může navrhnout optimální trasu. Součástí téhle fáze by byla aktivita tzv. Týdenní hlášení, kdy pomocí aplikace by OZ posílal informace z terénu určené ostatním oddělení společnosti.

Až si budeme stoprocentně jisti, že aplikace je plně funkční se stávajícími požadavky, přejde se na druhou fázi, kdy budou do aplikace nahrány další potřebné formuláře pro reporty, které OZ pravidelně vyplňuje. Tím je myšlen třeba formulář pro Price monitoring. Budou zde zavedeny konkrétní výrobky společnosti YOPLAIT i konkurenční výrobky, u kterých má zájem společnost vývoj cen sledovat. OZ jen zavede ceny a ty se přenesou přímo na server, kde už s nimi může pracovat obchodní analytik, který je dále zpracovává. Dalšími dokumenty, nahranými do aplikace v této fázi, mohou být Infolisty, které značí promoční akce, Zalistovací tabulka, značící sortiment zalistovaný na daném formátu řetězce, rozpis ochutnávek či seznam logistických čísel, které OZ potřebuje při návrhu objednávky. Touto fází by tedy odpadlo veškeré papírování, jelikož OZ už bude mít všechny potřebné data přímo v aplikaci.

Po úspěšné implementaci této fáze je již aplikace plně funkční.

Rozpočet

Kalkulace na implementaci mobilního řešení se skládá ze dvou složek:

- Cena za samotné přístroje
 - Cena se odvíjí od typu přístroje a samozřejmě od jejich počtu;
 - Rozmezí cen na trhu se pohybuje mezi 5000-10000 Kč + DPH;
 - V tomto rozmezí se pohybují přístroje se standardní výbavou – typ s dotykovou tyčkou, operační systém, velký display s rozlišením 480x800 Mpix, fotoaparát s automatickým zaostřením;
- Měsíční paušál za správu aplikace
 - Cena se pohybuje mezi 300-800 Kč/měsíc/1 OZ.

V následující tabulce naznačím cenu průměrné aplikace, jež by byla pro společnost dostačující. Je tam započtena i správa aplikace na jeden rok. Roční náklady na první rok budou tedy asi 156 000 Kč (včetně DPH), další roky se již bude platit jen 60 000 Kč bez DPH

Tabulka 21 Rozpočet implementace PDA

[vlastní zpracování]

		Částka	Počet OZ	Celkem
Paušál	měsíc	500 Kč	10	5 000 Kč
	rok			60 000 Kč
Přístroj		7 000 Kč	10	70 000 Kč
Celkem		7 500 Kč	10	130 000 Kč
DPH				26 000 Kč
Celkem s DPH				156 000 Kč

6.4 Časový harmonogram projektu

Pokud bude mít vedení společnosti zájem implementovat možnosti, které navrhuji, bude ho jistě zajímat, jak dlouho samotná implementace potrvá. Bude zapotřebí, aby tato implementace byla co nejrychlejší. Je tedy třeba odhalit časové rezervy při samotné implementaci a na základě tohoto odhalení pak optimalizovat dobu realizace celého projektu.

Pro znázornění celého projektu implementace použiji síťový graf, ve kterém jsou jednotlivé činnosti reprezentovány jeho hranami, uzly představují zahájení či ukončení realizace činností. Celý projekt tedy bude znázorněn jako hranově ohodnocený síťový graf. K vyřešení problému je nejvhodnější metoda PERT. Její teoretická východiska byla vysvětlena v teoretické části práce.

V následující tabulce rozčlením projekt implementace navrhnutých řešení na jednotlivé činnosti. Dále je potřeba nastavit:

- **optimistický odhad**, což je nejkratší předpokládaná doba trvání činnosti;
- **pesimistický odhad**, což je nejdelší předpokládaná doba trvání činnosti;
- **modální odhad**, což je nejpravděpodobnější doba realizace činnosti.

K vyřešení úlohy je také zapotřebí určit posloupnost činností, tedy pořadí, jak na sebe budou navazovat. Tahle posloupnost je zaznačena v posledním sloupci tabulky.

Tabulka 22 Činnosti potřebné k implementaci navržených možností

[vlastní zpracování]

Krok	Činnost	Optimistický odhad	Modální odhad	Pesimistický odhad	Předcházející činnosti
A	Seznámení s projektem, konzultace	3	4	5	
B	Určení projektového týmu	1	2	3	A
C	Příprava na realizaci	5	7	10	B
D	Výběrové řízení dvou nových OZ	20	26	30	C
E	Zaškolení dvou nových OZ	14	18	21	D
F	Přerozdělení oblastí	1	2	3	C
G	Sestavení nových plánů tras	2	3	5	F
H	Odkoušení nových plánů tras	14	20	28	E, G
I	Výběrové řízení dodavatele PDA	30	42	50	B
J	Jednání a podpis smlouvy	10	12	15	I
K	Kompletní příprava aplikace	20	35	40	J
L	Školení testovacího pracovníka	2	3	4	K
M	Testování a připomínkování	10	17	20	L
N	Školení všech uživatelů PDA	2	3	4	M
O	Zkušební provoz a úpravy	14	22	28	N
P	Ostrý provoz	20	26	30	O

Nyní máme všechny potřebné vstupní údaje k sestavení síťového grafu a k nalezení kritické cesty. Jen je ještě nutno vypočítat střední hodnotu a směrodatnou odchylku, tzn. Střední dobu trvání činnosti. Použijí vztah označený v teoretické části práce.

Tabulka 23 Výpočet střední hodnoty a směrodatné odchylky

[vlastní zpracování]

Krok	Optimistický odhad	Modální odhad	Pesimistický odhad	Střední hodnota	Směrodatná odchylka
A	3	4	5	4,0	0,33
B	1	2	3	2,0	0,33
C	5	7	10	7,2	0,83
D	20	26	30	25,7	1,67
E	14	18	21	17,8	1,17
F	1	2	3	2,0	0,33
G	2	3	5	3,2	0,50
H	14	20	28	20,3	2,33
I	30	42	50	41,3	3,33
J	10	12	15	12,2	0,83
K	20	35	40	33,3	3,33
L	2	3	4	3,0	0,33
M	10	17	20	16,3	1,67
N	2	3	4	3,0	0,33
O	14	22	28	21,7	2,33
P	20	26	30	25,7	1,67

Tuhle tabulku nyní použijí jako vstup do programu WinQSB. Použijí modul pro Síťovou analýzu, tedy modul CPM/PERT. Po zadání program úlohu během pár vteřin vyřeší a ukáže nám řešení, viz následující tabulka.

Tabulka 24 Řešení úlohy programem WinQSB

[vlastní zpracování]

04-20-2010 18:45:02	Activity Name	On Critical Path	Activity Mean Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)	Activity Time Distribution	Standard Deviation
1	A	Yes	4	0	4	0	4	0	3-Time estimate	0,3333
2	B	Yes	2	4	6	4	6	0	3-Time estimate	0,3333
3	C	no	7,1667	6	13,1667	92,1667	99,3333	86,1667	3-Time estimate	0,8333
4	D	no	25,6667	13,1667	38,8333	99,3333	125	86,1667	3-Time estimate	1,6667
5	E	no	17,8333	38,8333	56,6667	125	142,8333	86,1667	3-Time estimate	1,1667
6	F	no	2	13,1667	15,1667	137,6667	139,6667	124,5	3-Time estimate	0,3333
7	G	no	3,1667	15,1667	18,3333	139,6667	142,8333	124,5	3-Time estimate	0,5
8	H	no	20,3333	56,6667	77	142,8333	163,1667	86,1667	3-Time estimate	2,3333
9	I	Yes	41,3333	6	47,3333	6	47,3333	0	3-Time estimate	3,3333
10	J	Yes	12,1667	47,3333	59,5	47,3333	59,5	0	3-Time estimate	0,8333
11	K	Yes	33,3333	59,5	92,8333	59,5	92,8333	0	3-Time estimate	3,3333
12	L	Yes	3	92,8333	95,8333	92,8333	95,8333	0	3-Time estimate	0,3333
13	M	Yes	17	95,8333	112,8333	95,8333	112,8333	0	3-Time estimate	2,3333
14	N	Yes	3	112,8333	115,8333	112,8333	115,8333	0	3-Time estimate	0,3333
15	O	Yes	21,6667	115,8333	137,5	115,8333	137,5	0	3-Time estimate	2,3333
16	P	Yes	25,6667	137,5	163,1667	137,5	163,1667	0	3-Time estimate	1,6667
Project		Completion	Time	=	163,17	days				
Number of		Critical	Path(s)	=	1					

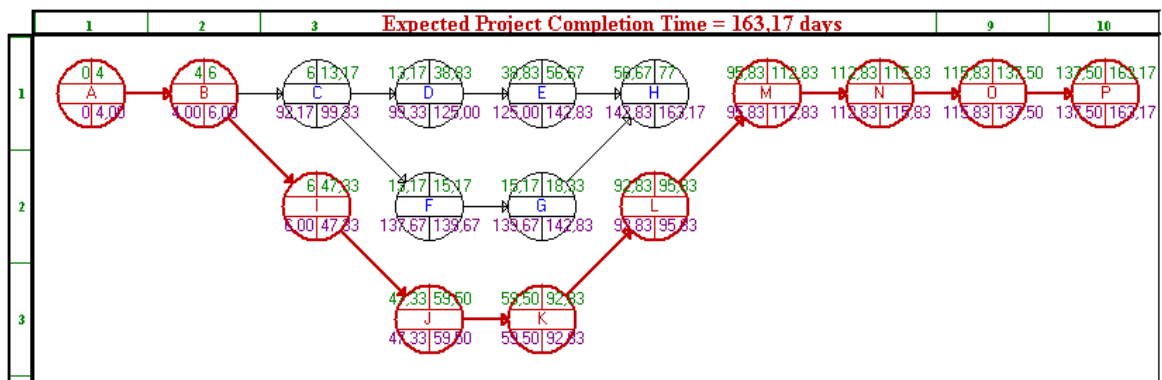
Řešení nám ukazuje, které činnosti jsou na kritické cestě. Jsou to ty činnosti, u nichž je celková rezerva (sloupec Slack) rovna nula. Kritická cesta nám ukazuje tzv. kritické činnosti – pokud by došlo u některé z těchto činností ke skluzu či prodloužení jejího trvání, ovlivní to dobu implementace celého projektu. Konkrétně se jedná o tyto činnosti:

- Seznámení s projektem, konzultace;
- Určení projektového týmu;
- Výběrové řízení dodavatele PDA;
- Jednání a podpis smlouvy;
- Kompletní příprava aplikace;
- Školení testovacího pracovníka;
- Testování a připomínkování;
- Školení všech uživatelů PDA;
- Zkušební provoz a úpravy;

- Ostrý provoz.

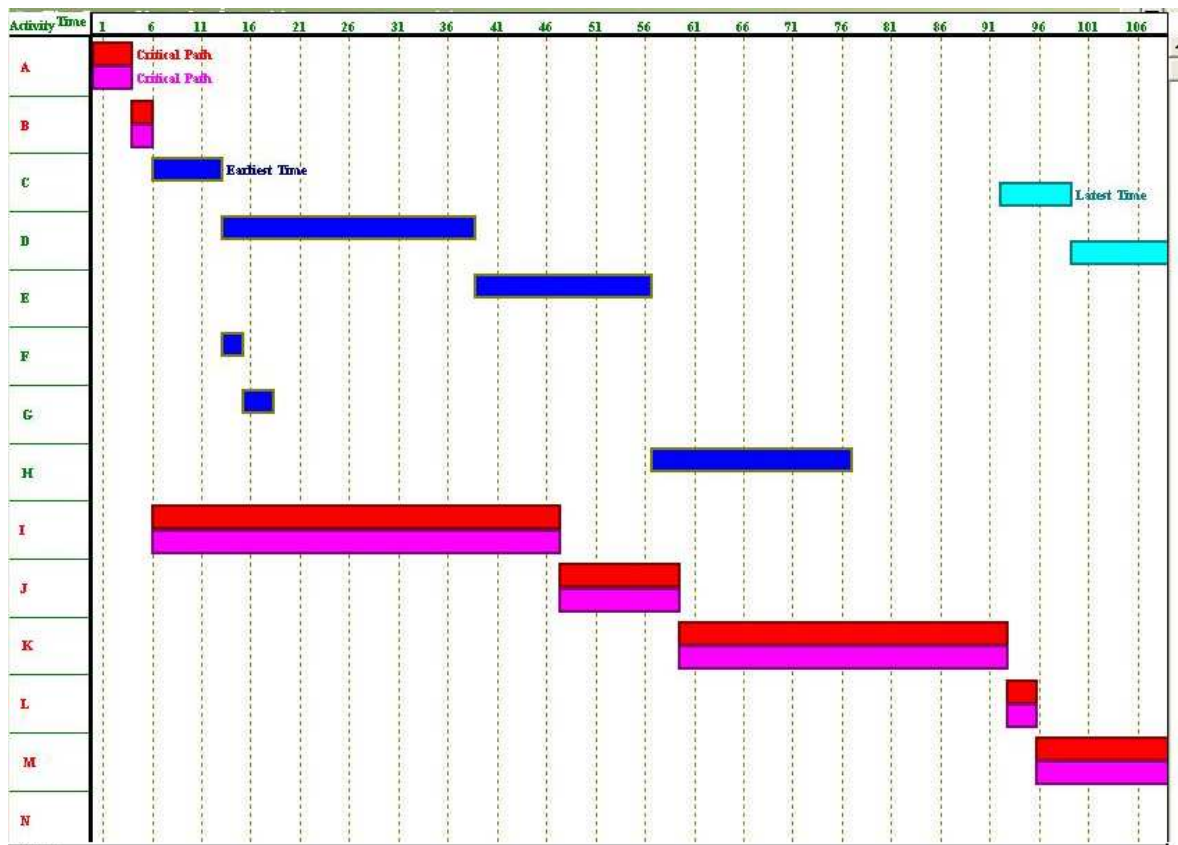
Dále jsou v tabulce vypočteny časové charakteristiky každé činnosti, tj. nejdříve možný začátek činnosti, nejdříve možný konec činnosti, nejpozději přípustný začátek činnosti a její nejpozději přípustný konec.

Součástí řešení úlohy programem WinQSB je i grafické řešení formou síťového grafu, viz následující obrázek. Naznačuje kritickou cestu (vybarvena červenou barvou). Obsahuje i časové charakteristiky definované u každé činnosti.



Obrázek 15 Síťový graf časového harmonogramu projektu [vlastní zpracování]

Další možností, kterou aplikace nabízí, je i zpracování projektu formou Ganttova diagramu viz následující obrázek.



Obrázek 16 Ganntův diagram projektu [vlastní zpracování]

6.5 Další doporučení společnosti

V předchozí kapitole jsem navrhla hlavní změny, jež by měla firma aplikovat do procesů obchodního oddělení. V následujících bodech ještě zmíním další opatření, nad jejichž implementací by mohlo vedení firmy vážně uvažovat.

6.5.1 Kategorizace prodejen

Je také důležité „udělat pořádek“ v prodejnách a nastavit tomu nějaký řád. Každý OZ si eviduje své prodejny a své zákazníky, ale neexistuje ucelená databáze všech prodejen. K tomu bych použila japonský program 5S.

Tyhle slova se pokusím přetransformovat do administrativy.

- První „S“: vytrídít
 - OZ by měl určit, na které prodejny má smysl jezdit, a na které prodejně svou návštěvou nic nezmění a neovlivní

- Tyhle prodejny by měl vyřadit, jelikož nemají žádný potenciál
- Druhé „S“: Systematizovat (uspořádat)
 - Nyní si OZ zorganizuje své prodejny a sestaví jejich seznam
 - Je účelné tyto prodejny očíslovat tak, aby každá měla své unikátní číslo
- Třetí „S“: Stále čistit
 - Během návštěv prodejen se situace mění, a tak se může stát, že po čase přestává být smyslem některé prodejny navštěvovat, zkrátka návštěvy na těch prodejnách, které byly dříve pro firmu perspektivní, nemusejí mít do budoucna žádný přínos;
 - V určitých intervalech by měl tedy OZ svůj seznam prodejen aktualizovat – vyřadit ty neperspektivní a zařadit např. prodejny nově otevřené;
- Čtvrté „S“: Standardizovat
 - Je potřeba si pevně stanovit proceduru pro vedení databáze a její aktualizaci;
 - Může to probíhat tím stylem, že nadřízený OZ stanoví interval aktualizace databáze, kdy všichni OZ si pročistí svoji databázi a zařadí nové prodejny, ucelenou databázi pak povede buď onen nadřízený či obchodní analytik;
- Páté „S“: Sebedisciplína
 - Udržení úsilí lze nejen za pomoci standardizace (čtvrté S), ale i tréninkem a disciplínou, proto je důležité vytvořit skupinu udržujících aktivit;
 - Měly by být nastaveny audity 5S a také je důležité se soustředit na to, jak OZ dodržují organizaci databáze prodejen.

Uvedená databáze by mohla vypadat následovně: Jednu svou databázi si povede každý z OZ, souhrnnou pak bude obhospodařovat buď NSFPM nebo obchodní analytik. Databáze bude obsahovat hlavní identifikační údaje prodejny (název, adresa), dále pak obchodní či marketingová data (typ prodejny, počet faců, počet možných DU, ...). Pak je také zapotřebí, aby každá prodejna měla své unikátní číslo, a to nejen za každého OZ, ale napříč celou souhrnnou databází. Je však nutné zachovat i to, aby šlo rozeznat, kterému OZ daná prodejna patří. Navrhuji tedy následující číslování:

1. Číslo prodejny bude čtyřmístné
2. První číslo bude dle OZ – ti se očíslovají od 0 do 9 (PAB – 0, DEM – 1, ...)
3. Zbývající trojčíslí již bude značit prodejny – půjde vzestupně od 001 a výš
4. Vždy, když se přiřadí nová prodejna, dostane číslo o jedničku vyšší než předchozí prodejna

Návrh databáze i s číslováním je v následující tabulce:

Tabulka 25 Databáze prodejen [vlastní zpracování]

	Jméno OZ	řetězec / název sítě	Ulice a č.p.	Město	typ prodejny (nezavislý trh: A = více než 100 faců logurů, B = 61 - 100, C = do 60ti; KAC velký hypermarket = HM, jinší hypermarket = SM, supermarket = SMB)	počet faců logurty celkem (včetně bílých)	počet faců Yoplait	počet možných DU pro mléčné výrobky (počet regalů, akčních regalů, ...)	průměrná současná čistá délka návštěvy v minutách /od příchodu do odchodu, bez přejezdu)	počet návštěv za měsíc	den v týdnu, kdy prodejnu navštěvují (zkratkou nejt, st, čt, pá)	TTL čas / měs
1001	DEM	Makro	Chlumecká 2424	Praha 9 - Černý Most	CC	1173	157	3	40	8		320
1002	DEM	Makro	U Makra 102	Průhonice - Čestlice	CC	1411	133	3	40	8		320
1003	DEM	Tesco	U Slavie 1527/3	Praha 10 - Vršovice (Eden)	HM	1056	147	4	15	4		60
1004	DEM	Tesco	Přelucká 3295/50	Praha 10 (Skalka)	HM	634	116	2	15	4		60
1005	DEM	Tesco	Veselská 663	Praha - Letňany	HM	1102	141	2	15	4		60
1006	DEM	Interspa	Švehlova 32	Praha 10 - Hostivař	HM	1025	126	1	15	4		60
1007	DEM	Interspa	Nákupní 389/3	Praha 10 - Štěrboholy	HM	595	67	2	15	4		60
1008	DEM	Globus	Kostelecká 823/77	Praha 9 - Čakovice	HM	931	148	4	15	4		60
1009	DEM	Globus	Chlumecká 765/6	Praha 9 - Černý Most	HM	1855	235	4	15	4		60
1010	DEM	Hypernov	Obchodní 111	Průhonice - Čestlice	HM	1380	123	3	15	4		60
1011	DEM	Tesco	Národní 63/26	Praha 1	HM	592	82	1	15	4		60

6.5.2 Hodnocení obchodních zástupců

Ve stávající situaci jsou OZ kontrolováni pouze jejich nadřízeným, tedy NSFEM, který nepravidelně vyjíždí do terénu a kontroluje práci OZ na prodejně (tzv. storecheck). Při počtu 8 OZ však kontroluje každého nanejvýš jednou za měsíc, ostatní dny má OZ „volné pole působnosti“. Po implementaci PDA, zejména díky systému GPS, však již může být OZ sledován dennodenně. Bude však sledována jen jeho poloha, ale to, co vykonává na prodejně, se nijak nezjistí.

Mým návrhem bude, aby i ostatní členové obchodního oddělení, zejména teda manažeři pro klíčové zákazníky a oblastní manažeři pro retailové zákazníky (KAM a RAM), měli povinnost také jezdit pravidelně do terénu a navštěvovat prodejny.

Cílem je nejen kontrola práce OZ a její následné navázání na motivační systém, ale pro samotné KAM a RAM to bude znamenat lepší znalost dění na prodejnách.

K samotnému storechecku by mohl sloužit jakýsi formulář, do kterého by jednotliví hodnotitelé zapisovali informace z terénu. Formulář by mohl vypadat následovně:

Tabulka 26 Formulář pro storecheck [vlastní zpracování]

Storecheck

Storecheck provedl	
Jméno OZ	
Kód OZ	
Datum	

Prodejna	číslo prodejny podle kategorizace	město	Distribuce (počet přítomných SKUS/celkový listing)	Počet DU Yoplait	Yoplait počet faců	Celkový počet faců jogurtů	% regálový podíl	OOS (počet OOS SKUs)	Aktivity konkurence	Komentář k práci OZ	Cíle na příští návštěvu OZ

Vyplněný formulář by se zasílal pak na obchodního analytika, který by z nich tvořil jakousi databázi. Na konci měsíce se pak bude vyhodnocovat.

6.5.3 Kaizen – soutěž v kontinuálním zlepšování

V teoretické části byl pojem Kaizen charakterizován jako proces kontinuálního zlepšování. Do téhle filosofie by měli být zapojeni všichni pracovníci, jež by se měli naučit rozpoznávat a eliminovat procesy či jejich dílčí části, které nepřidávají hodnotu. Cílem je to, aby všichni pracovníci usilovali o zlepšení a prosazování změn procesů. Všichni by měli chtít soutěžit, srovnávat se s ostatními a být zkrátka nejlepším obchodním zástupcem.

Vhodným způsobem je vytvoření jednotného systému pro vzájemné propojení kontinuálního zlepšování, zlepšování s využitím workshopů a individuálního zlepšování. Má-li vše dobře fungovat, je třeba vytvořit prostor pro rozvoj kreativity, generování nápadů a jejich rychlou realizaci. Tohle vše by mohlo probíhat například prostřednictvím workshopu.

Workshop by měl být konán v pravidelných intervalech, nejlépe jednou za měsíc či dva. Povede jej moderátor (nejlépe externí). Dalšími účastníky budou všichni OZ, jejich nadří-

zený, všichni KAM a RAM, popř. obchodní ředitel či product manageri z marketingového oddělení. Bude zvoleno konkrétní téma a úkolem moderátora bude najít vhodné metody a techniky řešení. Nejčastějším cílem by mělo být zlepšení procesu s ohledem na eliminaci plýtvání.

V první řadě je však nutné poskytnout OZ školení a trénink, zaměřené na proces realizace projektů postupného zlepšování. Budou jim představeny metody vedoucí k systematickému snižování, popř. k úplnému vyloučení ztrát a plýtvání všeho druhu, nejvíce tedy plýtvání časem.

Jiným bodem navrhuji to, že vedení společnosti vyhlásí soutěž v kontinuálním zlepšování. Mělo by to fungovat tím stylem, že každý z pracovníků bude individuálně přinášet různé náměty, jak vylepšit konkrétní proces. Za úspěšné nápady bude samozřejmě odměněn.

ZÁVĚR

Zadáním práce bylo vypracovat literární rešerši z oblasti optimalizace procesů a formulace teoretických východisek. Tohle jsem splnila v první části práce, kdy jsem čerpala z řady děl významných autorů a popsala jak samotný proces a vše kolem něj, tak jsem se zaměřila na možnosti jeho optimalizace. Vycházela jsem z řady vědních disciplín, které se tímto problémem zabývají.

V analytické části jsem se po úvodní charakteristice firmy věnovala obchodnímu oddělení a blíže se zaměřila na obchodní zástupce. Zmiňovala jsem, že tu v nedávné době proběhlo spousta změn, které nemají příliš perspektivní důsledky, a proto je potřeba situaci okamžitě řešit. Provedla jsem tedy analýzu současného stavu a výsledky této analýzy dále zhodnotila. Tímhle jsem splnila další body zadání.

Třetím a posledním zadaným bodem bylo vypracování projektu v podobě ideového záměru optimalizace obchodního oddělení. Tady jsem spojila dvě předchozí části, tedy teoretickou a analytickou, kdy jsem poznatky z teorie aplikovala do praxe. Výsledkem je projekt optimalizace procesů.

V projektu bylo mou snahou vypracovat návrhy na zlepšení nedostatků, které vyplynuly z analytické části. Prvním bodem byla optimalizace počtu obchodních zástupců. Z analýzy vyplynulo, že současných 8 OZ je příliš málo na celou Českou republiku, ideální počet je 10 OZ. Rozplánovala jsem tedy nově oblasti mezi 10 OZ a naplánovala trasy tak, aby počet najetých kilometrů byl co nejnižší. Hlavním bodem projektu byl i reengineering procesu návštěvy prodejny, kdy jsem se snažila proces zautomatizovat a snížit administrativu, jež byla dost časově náročná. Tohle se povedlo díky mobilní technologii, která se začíná ve firmách v současné době hojně zavádět.

Na závěr jsem naznačila pár dalších rad pro zlepšení procesů v obchodním oddělení, jež by vedení společnosti mělo zvážit a aplikovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje:

- [1] GROS, Ivan. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2003. 432 s. ISBN 80-247-0421-8.
- [2] HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengineering: Radikální proměna firmy*. 3. Praha: Management Press, 2000. 210 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [3] HROMKOVÁ, Ludmila; TUČKOVÁ, Zuzana. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [4] JABLONSKÝ, Josef. *Operační výzkum: Kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 3. vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. 323 s. ISBN 978-80-86946-44-3.
- [5] JOBBER, David, LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [6] KOLČAVOVÁ, Alena. *Kvantitativní metody v rozhodování: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. Upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. 182 s. ISBN 80-7318-463-X.
- [7] LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha : Grada Publishing, 2002. 199 s. ISBN 8024702053.
- [8] MAŠÍN, Ivan; VYTLAČIL, Milan. *Nové cesty k vyšší produktivitě*. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 2000. 211 s. ISBN 80-902235-6-7.
- [9] Mapy.cz [online]. 2010 [cit. 2010-04-04]. Mapy.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.mapy.cz/>>.
- [10] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2., aktualizované a rozšířené. Praha: Grada Publishing, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [11] SODOMKA, Petr. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [12] TOMÁNEK, Jaroslav. *Reengineering a management změn: Sborník článků, přednášek a studií*. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1.

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

Internetové zdroje:

[14] BRAND IMK. Yoplait home page [online]. 2006 [cit. 2009-10-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.yoplait.cz/>>.

[15] *Co je průmyslové inženýrství a k čemu slouží* [online]. 2009 [cit. 2010-03-18]. Co je Průmyslové inženýrství a k čemu slouží - PRODUKTIVITA.CZ. Dostupné z WWW: <<http://www.produktivita.cz/cs/prumyslove-inzenyrstvi-prehledne/co-je-prumyslove-inzenyrstvi-a-k-cemu-slouzi.html>>.

[16] *ITIL - Procesní řízení: Procesní řízení* [online]. 2007 [cit. 2010-04-04]. ITIL - Procesní řízení. Dostupné z WWW: <<http://www.ital.cz/index.php?id=914>>.

[17] *Kritické faktory úspěchu (CSF - Critical Succes Factor)* [online]. 2009 [cit. 2010-04-05]. KVIC. Dostupné z WWW: <<http://www.kvic.cz/>>.

[18] *Procesní řízení - INOVACE.CZ* [online]. 2007 [cit. 2010-04-04]. Inovace.cz : Institut průmyslového managementu. Dostupné z WWW: <<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/procesni-rizeni/>>. ISSN 1802-6206.

[19] *Procesní řízení* [online]. 2010 [cit. 2010-04-16]. Procesní řízení, řízení procesů. Dostupné z WWW: <<http://www.arisys.cz/inpage/isrpro3/>>.

[20] *Produktivita a inovace* [online]. 2009 [cit. 2010-04-18]. Produktivita a inovace - API - Akademie produktivity a inovací s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://e-api.cz/page/101.produktivita-inovace-lean-stihla-vyroba-optimalizace-procesu/>>.

[21] *Smartdata : Mobilní obchodní zástupce* [online]. 2009 [cit. 2010-04-17]. Smartdata. Dostupné z WWW: <<http://www.smartcrm.cz/GetDocument.ashx?DocumentID=6fd5531a-5522-4f4e-bd08-014c2bb25211>>.

[22] *Sunnysoft mAgent.cz* [online]. 2007-2010 [cit. 2010-04-17]. Sunnysoft mAgent.cz - O aplikaci. Dostupné z WWW: <<http://www.magent.cz/o-aplikaci.php>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

5S	Seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke – japonský program
CPM	Critical path method - metoda kritické cesty
CRM	Customer relationship management - řízení vztahů se zákazníky
DEM, ELP, JON, PAB, PEB, SIŠ, TOD, TOK	Zkratky jmen obchodních zástupců
DU	Druhotné umístění
ERP	Enterprise resource planning – plánování podnikových zdrojů
KAC	Key account customer - klíčový zákazník
KAM	Key account manager - manažer pro klíčové zákazníky
KFÚ	Kritické faktory úspěchu
LP	Lineární programování
MIS	Manažerský informační systém
NSFM	National sales force manager - manažer obchodních zástupců
OZ	Obchodní zástupce
PDA	Mobilní technologie pro obchodní zástupce
PERT	Program Evaluation and Review Technique - metoda síťové analýzy
PI	Průmyslové inženýrství
RAM	Retail area manager - oblastní manažer pro drobnou klientelu
RET	Retail - drobná klientela
SA	Sales analyst - obchodní analytik
SCM	Supply chain management - řízení dodavatelského řetězce
SFA	Sales force automation - automatizace procesů obchodních zástupců

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Symboly pro sestavení vývojových diagramů [3]	16
Obrázek 2 7+1 druhů plýtvání [8].....	23
Obrázek 3 Hustota pravděpodobnosti [4]	29
Obrázek 4 Vztahy pro střední	30
Obrázek 5 Poslání, filosofie a vize společnosti	36
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti YOPLAIT CZECH, a.s.....	38
Obrázek 7 Loga výrobních řad [interní materiály].....	39
Obrázek 8 Procesní mapa společnosti [interní materiály]	46
Obrázek 9 Organigram obchodního oddělení [interní materiály].....	48
Obrázek 10 Vývojový diagram procesu návštěvy prodejny obchodním zástupcem [vlastní zpracování]	51
Obrázek 11 Rozdělení regionů mezi 8 OZ	57
Obrázek 12 Rozdělení oblastí mezi 10 OZ [vlastní zpracování]	70
Obrázek 13 Řešení optimální trasy	73
Obrázek 14 Architektura aplikace PDA [21].....	77
Obrázek 15 Síťový graf časového harmonogramu projektu [vlastní zpracování]	86
Obrázek 16 Ganttův diagram projektu [vlastní zpracování]	87
Rovnice 1 Vzorec pro výpočet optimálního počtu zákazníků [5].....	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní typy procesů [3]	14
Tabulka 2 Základní typy projektů reengineeringu [10]	19
Tabulka 3 SWOT analýza společnosti [interní materiály]	41
Tabulka 4 Hlavní procesy společnosti [interní materiály]	45
Tabulka 5 Popis činností vývojového diagramu [vlastní zpracování]	52
Tabulka 6 Typy prodejen [vlastní zpracování]	58
Tabulka 7 Počet prodejen obsluhovaných jednotlivými OZ [vlastní zpracování]	59
Tabulka 8 Frekvence návštěvy a strávený čas na prodejně	60
Tabulka 9 Průměrný čas strávený jednotlivými OZ na prodejních [v min]	60
Tabulka 10 Průměrný čas strávený na prodejně vs. Na cestě	61
Tabulka 11 Plán tras OZ [interní materiály]	62
Tabulka 12 Vzdálenosti mezi jednotlivými prodejními v km [9]	62
Tabulka 13 Časový harmonogram vypracování projektu	66
Tabulka 14 Celkové pracovní vytížení za rok	68
Tabulka 15 Výpočet pracovních	68
Tabulka 16 Výpočet optimálního počtu OZ	69
Tabulka 17 Počet prodejen obsluhovaných OZ po přerozdělení	71
Tabulka 18 Průměrný čas strávený na prodejně vs. na cestě po přerozdělení	71
Tabulka 19 Vzdálenosti mezi jednotlivými prodejními dle plánu tras	73
Tabulka 20 Popis činností OZ na prodejně po implementaci PDA	77
Tabulka 21 Rozpočet implementace PDA	83
Tabulka 22 Činnosti potřebné k implementaci navržených možností	84
Tabulka 23 Výpočet střední hodnoty a směrodatné odchylky	84
Tabulka 24 Řešení úlohy programem WinQSB	85
Tabulka 25 Databáze prodejen [vlastní zpracování]	89
Tabulka 26 Formulář pro storecheck [vlastní zpracování]	90