

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové
cíle**

**Optimalization of organizational structure according to
company goals**

Martin FALTEJSEK

Plzeň 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Martinovi Januškovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji společnosti LC za poskytnuté informace, konzultace a vstřícnost.

Obsah

1	Úvod	7
2	Základní prvky organizační struktury	8
2.1	Specializace	8
2.2	Koordinace.....	8
2.3	Vytváření útvarů	8
2.4	Rozpětí řízení.....	9
2.5	Dělbba kompetencí	9
3	Faktory ovlivňující volbu organizační struktury	11
3.1	Strategie	11
3.2	Velikost organizace	11
3.3	Technologie	12
3.4	Míra stability ekonomického prostředí.....	12
3.5	Aspekt transakčních nákladů	12
4	Typy organizačních struktur	13
4.1	Organizační struktury podle formálnosti.....	13
4.2	Formální organizační struktura.....	13
4.3	Neformální organizační struktura.....	13
4.4	Organizační struktury podle hlediska sdružování činností.....	13
4.4.1	Funkcionální organizační struktura	13
4.4.2	Výrobní struktura.....	14
4.4.3	Ostatní účelové struktury	14
4.5	Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti	15
4.5.1	Liniová organizační struktura.....	15
4.5.2	Liniově-štabní struktura	15
4.5.3	Maticová struktura.....	16

4.6	Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti.....	17
4.6.1	Centralizovaná organizační struktura.....	17
4.6.2	Decentralizovaná organizační struktura.....	17
4.7	Organizační struktury podle členitosti.....	17
4.7.1	Strmá organizační struktura.....	17
4.7.2	Plochá organizační struktura.....	18
4.8	Organizační struktury podle časového trvání.....	18
4.8.1	Dočasná organizační struktura.....	18
4.8.2	Trvalá organizační struktura.....	18
5	Reálné příklady – Evoluční trendy – optimalizace organizačních struktur.....	19
5.1	Zefektivnění výroby.....	19
5.2	Zefektivnění logistiky.....	20
5.3	Zefektivnění řízení.....	21
6	Společnost LC – Vize společnosti.....	22
6.1	Strategický cíl #1 - Pro-aktivní budování značky LC.....	22
6.2	Strategický cíl #2 – Efektivita.....	23
6.3	Strategický cíl #3 – Inovací k růstu podniku.....	23
6.4	Strategický cíl #4 - Řízením k výhře.....	23
7	Globální, regionální a lokální organizační struktura.....	25
7.1	Společnost LC - Globální Struktura.....	25
7.2	Společnost LC – Divizní Struktura.....	25
7.3	Společnost LC – regionální struktura.....	26
7.4	Společnost LC – Lokální struktura.....	27
8	Lokální tým obchodních zástupců.....	28
8.1	Popis práce obchodního zástupce.....	28
8.2	Nástroje obchodního zástupce.....	29

8.3	Komunikace v rámci organizace s obchodními zástupci.....	29
8.4	Rozdělení obchodních zástupců	31
8.5	Rozdělení ČR mezi obchodními zástupci DT a IDT	33
8.6	Časový harmonogram zástupce	35
8.7	Velikost trhu dle zákazníků	35
9	SWOT analýza obchodních zástupců.....	37
9.1	Strengths	37
9.2	Weaknesses.....	37
9.3	Opportunities	37
9.4	Threats	37
10	Návrhy změn.....	38
11	Očekávaný přínos a možné bariéry	40
12	Závěr	41
13	Seznam tabulek	42
14	Seznam grafů.....	42
15	Seznam schémat	42
16	Seznam obrázků	43
17	Seznam použitých zkratk	44
18	Seznam použité literatury	45
19	Seznam příloh.....	45

1 Úvod

Organizační struktura patří neodmyslitelně ke každému podniku, pomáhá stanovovat odpovědnosti, kompetence, ale třeba i to, jak bude nakládáno se zdroji. Dynamická organizační struktura je základním stavebním kamenem každé úspěšné firmy a její efektivní fungování je cílem snad každého vrcholového manažera. Taková organizační struktura musí být i velmi přizpůsobivá velice proměnnému okolí.

Za současný trend se považují ploché organizační struktury s decentralizovaným řízením, které mají motivovat pracovníky k více kreativní práci a nezatěžují s rozhodováním výše postavené pracovníky, kteří díky tomu mají více času na svoji práci. Takové organizační struktury jsou potom pružnější a tudíž i efektivnější.

Firma, kterou jsem si vybral pro potřeby bakalářské práce je vedoucí firmou na globálním trhu s rychlo-obrátkovým zbožím a po domluvě s jejími představiteli v rámci důvěrnosti interních dokumentů nebudu ve své práci uvádět plné znění jejího názvu, ale dále jen pod zkratkou LC.

Cílem mé bakalářské práce je analýza vývoje a stávající organizační struktury firmy LC a následný návrh řešení nalezených nedostatků za pomoci odborné literatury a provedených analýz. Prostudování interních dokumentů mě dovedlo k hypotéze, že právě tým obchodních zástupců nebyl dlouho optimalizován, a proto jsem se ve své práci zaměřil právě na něj.

V teoretické části shrnu poznatky z odborné literatury o organizačních strukturách. Zaměřím se na jejich prvky, různé typy organizačních struktur a faktory, které organizační struktury ovlivňují. V praktické části charakterizuji firmu LC a analyzuji vývoj organizační struktury firmy až do současné podoby. Následně za pomoci poznatků z odborné literatury, rozhovorů od pracovníků firmy LC a interních dat udělám analýzu a navrhu řešení slabých míst, která odhalím.

2 Základní prvky organizační struktury

Pro pochopení vzniku organizační struktury slouží tento příklad: „Skupina chlapců, kteří si chtějí zahrát s míčem, nepotřebují žádnou organizační strukturu. Jakmile se však rozhodnou hrát proti jiné partě, postaví jednoho ze svého středu do branky. Jeho posláním bude nevpustit do branky míč. Ostatní budou útočit a jejich úkolem bude dát soupeři co nejvíce gólů. Někteří budou bránit útočnickům protivníka, aby nepronikl příliš blízko a nebezpečně k brance. To je zárodek organizační struktury. Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů.“ Aby taková organizační struktura mohla fungovat, musí obsahovat základní prvky. Základními prvky organizování označil J. Veber specializaci, koordinaci, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělbu kompetencí.

2.1 Specializace

Požadavek zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a ceny si v průběhu historického vývoje vyžádal postupně určitou dělbu práce, specializaci pracovníků. Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci. V případě kopané by příkladem specializace byl např. brankář – je zodpovědný za neinkasování branky.

2.2 Koordinace

Nejobvyklejším způsobem zajišťování koordinace je pověření jednotlivce touto činností tak, že je vybaven potřebnou pravomocí k udělování příkazů a odpovědností za plnění jím vedené skupiny, takže kromě příkazů má odpovědnost vytvářet ve skupině předpoklady pro dosahování stanovených cílů. Nazývá se nadřízeným a členové jím vedené skupiny jsou jeho podřízenými. V kopané je příkladem např. trenér

2.3 Vytváření útvarů

K zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kritéria tak, aby se přiblížil co nejvíce optimální koordinaci.

K nejdůležitějším kritériím patří:

- Specializace a kvalifikace pracovníků
- Pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit
- Čas – podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozděleni např. do směn
- Produkt – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět, nebo podle služby, kterou je nutno zabezpečit
- Zákazník – seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků ; například v televizním studiu mohou být pracovníci seskupováni pro výrobu pořadů pro děti, mládež, dospělé a starší občany
- Místo – pracovníci jsou seskupováni podle místa pracoviště, regionu, státu

Těchto šest kritérií lze různě kombinovat s cílem nalézt ono optimum k zajištění koordinace.

V kopané by to mohla být např. záloha, útok nebo obrana

2.4 Rozpětí řízení

Rozpětí řízení vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě efektivně řídit. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí řízení.

Příkladem na kopané: V jednom klubu působí více týmů a každý tým má svého trenéra. Jeden trenér by nemohl efektivně trénovat všechna mužstva najednou, tzn. Mladší žáky, Starší žáky, Dorost, dále B-Mužstvo a A-Mužstvo.

2.5 Dělbba kompetencí

Dělbba kompetencí (delegování) je předpokladem vnitřní strukturalizace. Dělbba kompetencí je zpravidla záležitostí dlouhodobější. Má-li být uskutečněna smysluplně, je třeba přesně vymezit kompetence (útvary, pracovníka) a jim přiřadit příslušné pravomoci a odpovědnosti, určit úkoly nebo formu zadávání úkolů, stanovit výsledky, které jsou na daném místě očekávány. Vymezené působnosti a stanoveným úkolům musí být přiřazeny příslušné pravomoci, které musí být v souladu s odpovědnostmi za takto prováděná rozhodnutí. Kdo rozhoduje, musí nést plnou odpovědnost za svá rozhodnutí.

V souvislosti s dělbou kompetencí v instituci s více organizačními úrovněmi vzniká velice závažný problém, jak optimálně rozložit kompetence na jednotlivé úrovně. Při přenášení

kompetencí na vyšší organizační úrovni hovoříme o centralizaci a při přenášení pravomocí na stupně nižší hovoříme o decentralizaci.

Dělbou kompetencí je však nutno chápat dynamicky jako neustále probíhající proces. Nepřetržitě ovlivňovaný množstvím různých měnících se faktorů. Z toho plyne, že nemůže trvale existovat žádný stabilní stupeň centralizace, protože takový stupeň, i kdyby byl vytvořen seberacionálněji, by nutně dříve nebo později přestal odpovídat reálným podmínkám a požadavkům řízení, stal by se brzdou dalšího rozvoje systému řízení.

V kopané je delegování pravomocí viditelné např. při exekuci trestných kopů. Jen jeden hráč je vždy určen a očekávaným výsledkem je proměnění penalty v gól.

3 Faktory ovlivňující volbu organizační struktury

Při řešení organizačních projektů musí být zhodnocen vliv faktorů, které jsou všeobecně považovány pro organizování za determinující. K základním faktorům (činitelům) patří strategie, která se tím aplikuje, velikost firmy a používaná technika a technologie, určitou úlohu sehrává i prostředí, stranou pozornosti nemohou stát ani takové faktory, jako je právní forma firmy, profesní a kvalifikační úroveň současných a potencionálních manažerů, dostupnost komunikačních a informačních prostředků, kultura firmy, etapa rozvoje firmy apod. Všechny tyto faktory nepůsobí nikdy izolovaně, ale v určité kombinaci a jejich vliv se může v průběhu času výrazně měnit. [3]

3.1 Strategie

Již delší dobu je známo, že právě strategie, kterou firma uplatňuje, úzce souvisí se strukturou organizace. Jestliže firma zvolila ofenzivní strategii, s cílem rozšiřovat svůj výrobní sortiment a zvyšovat svůj podíl na trhu, pak nejvhodnější se jeví divizní struktura. Defenzivní strategii s hlavním cílem udržet a stabilizovat vlastní postavení na trhu, bez ambicí na rozšiřování výroby nebo služeb, odpovídá funkční forma s centralizovaným řízením. Strategie, které leží mezi těmito dvěma krajnostmi, jako je strategie mírně ofenzivní i defenzivní, využívají spíše hybridních struktur. V tomto případě je i řízení někde mezi centralizovaným a decentralizovaným.

Struktura se v průběhu času pochopitelně mění v závislosti na změně zvolené strategie. Jestliže se firma rozhodne pro proniknutí na další teritoria, obvykle svou funkční strukturu mění na divizní, kde jsou divize organizovány podle území. [3]

3.2 Velikost organizace

Je zřejmé, že s růstem velikosti firmy se mění její struktura. Potřeba její změny v závislosti na růstu firmy vyplývá ze změny váhy jednotlivých prvků struktury při tomto růstu. Jde především o specializaci, kdy při růstu firmy se pracovníci více specializují, roste dělba práce a s tím narůstá i potřeba větší koordinace a kontroly. Růst požadavků na intenzivnější seskupování pracovníků do útvarů je dalším důsledkem růstu velikosti firmy. Velké firmy obvykle potřebují další specialisty, kteří jsou seskupováni do nových útvarů, čímž firma dále roste. Často jsou útvary již tak velké, že rozpětí řízení přesáhne únosnou mez a je nezbytné je rozdělit do menších organizačních složek. Tím roste složitost struktury a její strmost.

Ve velkých firmách nezbytně dochází k decentralizaci řízení, neboť vrcholové vedení nemůže zvládnout všechny druhy rozhodování. Proto rozhodování operativního charakteru,

vyplývající z každodenní činnosti, jsou přesouvána na úroveň nižší, zatímco rozhodování strategického charakteru zůstávají na úrovni nejvyšší. Protože každý druh rozhodování vyžaduje jiná pravidla, dochází nutně k vytváření hranic mezi těmito aktivitami. [3]

3.3 Technologie

Vztahem mezi technologiemi a organizační strukturou se zabývala Woodwardová. Ve svých výzkumech analyzovala stovky anglických průmyslových firem. V současné době jsou přijímány a závěry o determinování organizačních struktur užitými technologiemi především pro uspořádání nejnižších organizačních článků. [3]

3.4 Míra stability ekonomického prostředí

Firma operující ve stabilním ekonomickém prostředí je charakteristická pevně stanovenými úkoly, které probíhají v podstatě beze změny, a které je možno specifikovat až na úroveň jednotlivých pracovníků. V tomto prostředí beze změn (a z toho vyplývajících úkolů) existují také trvale platná pravidla řízení jednotlivých aktivit a jejich kontroly. Proto není potřebná velká kapacita na vlastní rozhodování, neboť způsob rozhodování opakujících se úkolů je již dán těmito pravidly. Řízení lze centralizovat a informační toky ve firmě probíhají především odshora dolů (pravidla a normy). Toto prostředí je charakterizováno nepružným a velice formálním řízením a přispívá k vytváření tzv. mechanických způsobů tvorby struktur.

V nestabilním ekonomickém prostředí se uplatňují tzv. organické způsoby tvorby struktur. Úkoly jsou stanoveny spíše rámcově pro skupiny pracovníků, které je pak přizpůsobují a mění podle měnícího se prostředí. Rozhodnutí jsou prováděna co nejbliže vzniku problémů, řízení je decentralizováno a rozhodují nižší vedoucí, kteří jsou nejlépe seznámeni s nejnovějším vývojem situace. Komunikace probíhá většinou na horizontální úrovni, neboť pracovníci na jedné úrovni se neustále musí informovat o postupu plnění úkolu a změnách, které se odehrávají v ekonomickém prostředí. [3]

3.5 Aspekt transakčních nákladů

Na řešení změn organizačního uspořádání lze využít teorie transakčních nákladů. Určení optimální hranice mezi vnitřním podnikovým a vnějším tržním prostředím pomáhá řešit organizační problém, zda je pro firmu výhodnější vyrábět komponenty pro kompletaci vlastních výrobků nebo provádět některé služby samostatně (nákup u zpracovatelů, prodej takových výrobků) anebo využít služeb trhu. Klíčovým momentem pro toto rozhodování je právě výše transakčních nákladů. [3]

4 Typy organizačních struktur

4.1 Organizační struktury podle formálnosti

4.2 Formální organizační struktura

Organizační schéma, organizační řád a popisy práce jsou vyjádřením formální organizace. Ta řeší řízení ve formální rovině – určuje, kdo bude komu odpovídat, jakým způsobem se postupuje při plnění jednotlivých úkolů. Delegování povinností a odpovědností na jednotlivé pracovníky umožní optimální plnění úkolů. Ideální fungování formální organizace bylo rozpracováno v klasických teoriích řízení. [1]

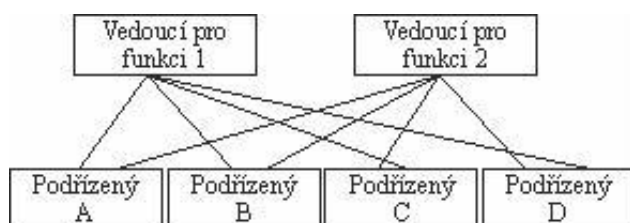
4.3 Neformální organizační struktura

Lidé však vnášejí do své práce řadu osobních citů (radost, nechuť, nezájem, lásku) a potřeb (sebeuplatnění, moc, jistotu atd.). Jejich vzájemné vztahy neprobíhají jen po přísně formální linii – častěji než se svými spolupracovníky se stýkají s pracovníky z jiných organizačních útvarů. Ve své práci se řídí radami lidí, kterých si váží, víc než radami svých nadřízených. To je neformální organizace. [1]

4.4 Organizační struktury podle hlediska sdružování činností

4.4.1 Funkcionální organizační struktura

Obr. č. 1: Funkcionální organizační struktura



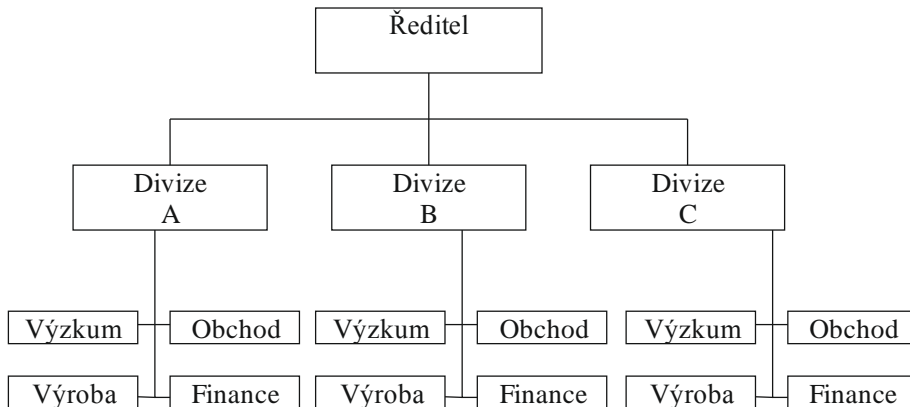
Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Funkcionální organizační struktura je tvořena funkcionálními vazbami. Tento typ je charakterizován funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí je vybaven pravomocí a odpovědností za jemu příslušnou funkci. [3]

4.4.2 Výrobní struktura

Výrobní struktura je založena na výrobní specializaci, každý druh výrobku má svůj útvar, který zajišťuje pro tento výrobek vše (marketing, vývoj, zásobování, výrobu, prodej). Typickou výrobní strukturou je divizionální organizační struktura viz obr.. [6]

Obr. č. 2: Výrobní struktura



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

4.4.3 Ostatní účelové struktury

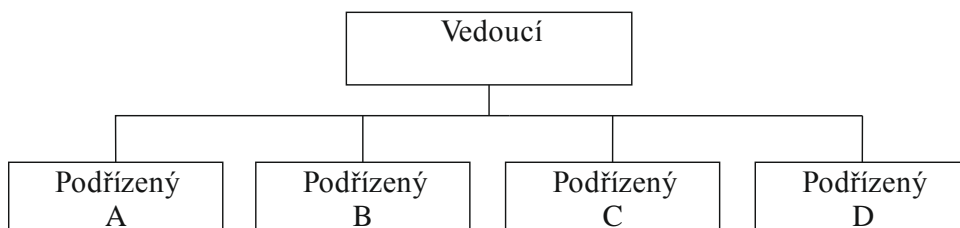
Ostatní účelové struktury: podle specifických potřeb může jít o sdružování podle:

- zákazníků (odběratelů)
- dodavatelů
- poskytovaných služeb[6]

4.5 Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

4.5.1 Liniová organizační struktura

Obr. č. 3: Liniová organizační struktura

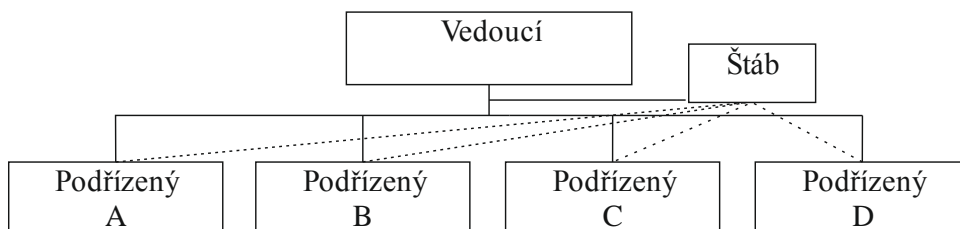


Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Liniová organizační struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ struktury je charakterizován jedinými odpovědnými vedoucími, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými; vedoucí pracovník je vybaven komplexní působností pro jím vedenou organizační jednotku. [3]

4.5.2 Liniově-štábní struktura

Obr. č. 4: Liniově-štábní struktura



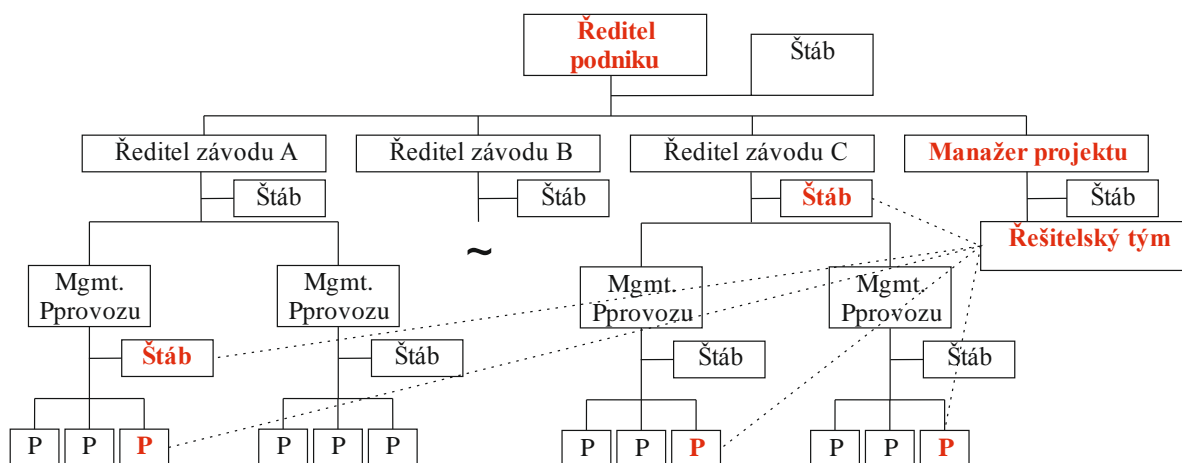
Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Liniově štábní systém se vyznačuje jednou linií řízení (příkazovací pravomoci), jejímiž nositeli jsou tzv. linioví pracovníci (odpovídají za koordinaci průběhu procesů). Současně je zachována vysoká specializace, která je zajištěna pomocí delegování části pravomoci liniových pracovníků na jednotky, které odpovídají za výkon činností v rámci procesů. Mezi tyto jednotky patří:

- Štábní organizační jednotky – např. asistent generálního ředitele
- Funkčně specializované jednotky – např. účetnictví [2]

4.5.3 Maticová struktura

Obr. č. 5: Maticová struktura



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Maticová struktura vzniká tehdy, jestliže je liniově štábní rozšířena o další, doplňkovou strukturu viz obr. Vedoucí takové doplňkové organizační struktury a vybraní pracovníci liniově štábních útvarů tvoří tým, který se podílí na daném úkolu komplexního charakteru (programu, projektu). Jde o řešení jednorázových komplexních projektů nebo úkolů a existence takové organizační formy je závislá na době řešení zadaného úkolu. Po splnění projektu se pracovníci opět vracejí pod plnou podřízenost vedoucích svých původních útvarů.

Maticová struktura není vhodná pro všechny firmy, ale především pro instituce s vysokými požadavky na pružnou reakci na rychle se měnící podmínky na trhu, s výrobky nebo službami intelektuálně náročnými a s nutností vysoké inovační frekvence. Při úvahách o zavedení maticové struktury je nutno velmi pečlivě vážit její přednosti, ale hlavně její slabiny. [4]

Synek sumarizuje maticovou organizaci následovně: „Tato organizační forma je sice schopna lépe reagovat na změny okolí prostřednictvím specializovaných manažerů pro výrobek, trh, projekt nebo funkci, větší pružnosti je však dosaženo za cenu porušení jednoty řízení. V průsečíku primární a sekundární struktury vzniká složitá „křížovatka pravomocí“, které je třeba věnovat pozornost, aby zde nevznikly konflikty. Manažer jedné ze struktur musí svou pravomocí suplovat linii. [2]

4.6 Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

4.6.1 Centralizovaná organizační struktura

U centralizované organizační struktury jsou pravomoci a odpovědnosti soustředěny centrálně v rukou omezeného okruhu vedoucích, kteří rozhodují všechna důležitá řídicí rozhodnutí. [6]

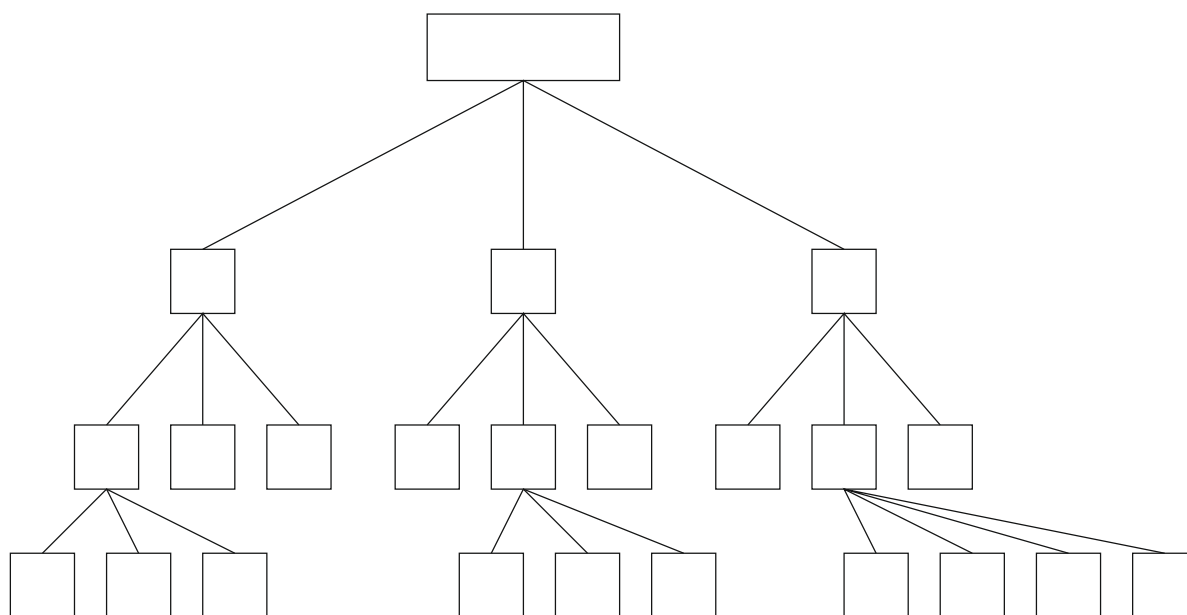
4.6.2 Decentralizovaná organizační struktura

U decentralizované organizační struktury jsou pravomoci a odpovědnosti delegovány na výrazně větší okruh vedoucích a vrcholové vedení přebírá především funkci kontrolní a koordinační. [6]

4.7 Organizační struktury podle členitosti

4.7.1 Strmá organizační struktura

Obr. č. 6: Strmá organizační struktura

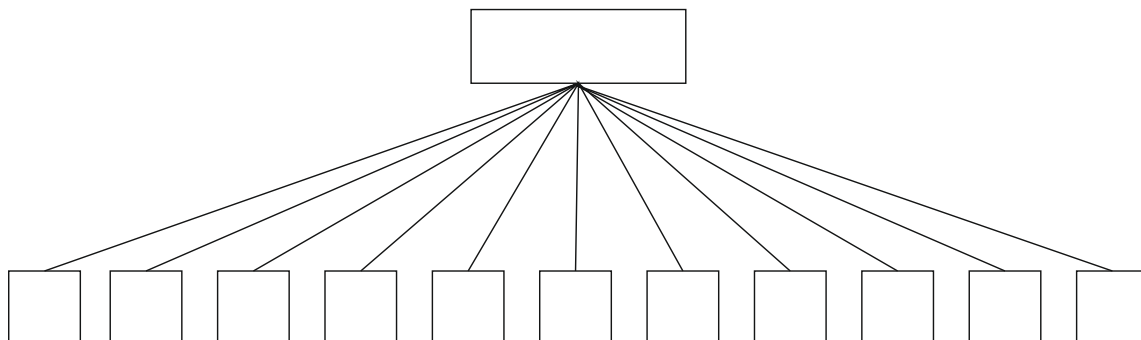


Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Strmá organizační struktura se vyznačuje mnoha úrovněmi mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením, každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. [6]

4.7.2 Plochá organizační struktura

Obr. č. 7: Plochá organizační struktura



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Plochá organizační struktura má malý počet úrovní a velký počet podřízených jednomu vedoucímu. [6]

4.8 Organizační struktury podle časového trvání

4.8.1 Dočasná organizační struktura

Podnik předpokládá jen dočasné fungování takové organizační struktury. [6]

4.8.2 Trvalá organizační struktura

Organizační struktura má pevný charakter, u kterého se neočekávají žádné změny. [6]

5 Reálné příklady – Evoluční trendy – optimalizace organizačních struktur

V obchodním světě platí, že jediná věc je jistá, a to neustálá změna. Je mnoho externích faktorů, které podmiňují změny, a během rozhovorů s manažery úspěšných nadnárodních společností máme možnost si uvědomit 3 zajímavé příklady, které zásadním způsobem ovlivnily organizační strukturu těchto společností.

5.1 Zefektivnění výroby

V oblasti spotřebního zboží je vidět významný trend a tím je koncentrace výroby. Začíná být běžné, že nadnárodní společnosti mají třeba jen jednu továrnu, která pokryje potřebu celého regionu – například Evropy (např. ultra moderní továrna společnosti Hills v Hustopečích u Brna zvládne svojí kapacitou zásobovat celou Evropu). Existují ale i příklady takového stupně koncentrace, kdy je třeba 1 - 2 továrny pro celý svět (vybrané Gillette výrobky byly vyráběny pouze v Berlíně a Bostonu v rámci koncernu Procter&Gamble).

Výhody koncentrace výroby jsou zřejmé. Koncentrací výroby se docílilo toho, že se organizační struktura zmenšila o zaměstnance z ostatních výroben a celkový výrobní proces je efektivnější, to ve výsledku zapříčinilo menší náklady pro firmu. Velké výrobní série zajišťují vysokou efektivitu a jsou ještě umocněné vysokým stupněm automatizace. Důsledkem a určitou nevýhodou u spotřebního zboží mohou být „mnoho jazyčné“ obaly. U výrobků nadnárodních společností je čím dál tím častější, že na přední straně obalu je název v angličtině a soulad se zákony na ochranu spotřebitele je zajištěn mnohojazyčným štítkem na zadní straně. Praktický problém je ale stav situace, kdy je výrobce nucen umístit na poměrně malou plochu 5, 6 a někdy i podstatně více jazykových popisů.

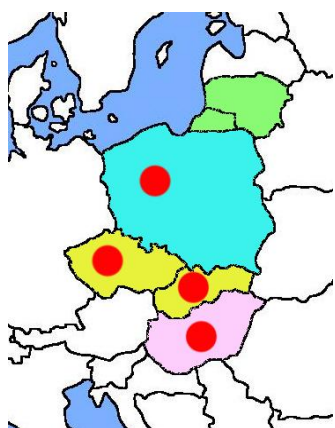
Ne vždy je ale vysoký stupeň koncentrace výroby možný. Jsou zde také limitující faktory – hlavně logistické náklady z výrobních závodů. Pokud se jedná o poměrně objemné výrobky s poměrně nízkou poměrnou cenou na objem – začnou logistické náklady hrát zásadní roli, do jaké míry lze koncentrovat výrobu (např. Coca Cola – v případě Coca Coly není koncentrace výroby možná).

Koncentrace výroby je vcelku běžný trend, který můžeme pozorovat na českém trhu např. „Kvůli koncentraci výroby uzavírá Maketa másárnu v Českých Budějovicích a ve Strakoniciích. Celý sortiment másel bude společnost produkovat v Plané nad Lužnicí. Nová másárna denně zpracuje přibližně 70 tisíc litrů smetany.“ [5]

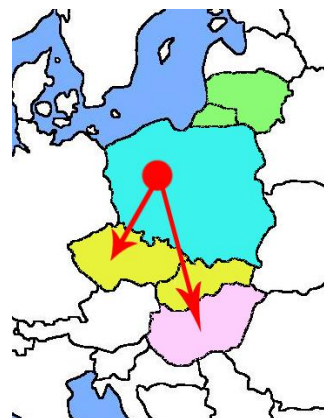
5.2 Zefektivnění logistiky

Druhý trend, který můžeme v Evropě pozorovat je koncentrace logistických služeb. Jedná se v podstatě o zrušení národních skladů a vytvoření jednoho regionálního skladu a tím další šetření nákladů. Dříve měl každý trh, např. český, svůj vlastní sklad. Nyní pro oblast CE (střední Evropy) existuje sklad jen jeden (zobrazeno na obrázku 8 a 9).

Obr. č. 8: Sklady dříve



Obr. č. 9: Sklady nyní



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Tímto krokem firma ušetřila za provoz skladů a hlavně za držení nadbytečných skladových zásob, které jsou „strašákem“ každé výrobní firmy.

Aby se naplno mohl využít potenciál ušetření nákladů a současně i zlepšit servisní úroveň pro zákazníky, je nutné zajistit, aby co možná nejvíce SKU (stock keeping units) byly společné pro Polsko, Česko i Slovensko. K otázce SKU bych dodal, že poptávka po výrobcích je velmi podobná v zemích Střední Evropy, a právě proto si firma mohla dovolit uskutečnit tento krok. Pokud by poptávka byla naprosto odlišná, např. v Polsku nepoužívají mýdlo a naopak Češi si nečistí zuby, celá pointa koncentrace logistických služeb by byla nesmyslná.

Za nevýhodu bych označil menší flexibilitu na objednávky zákazníků a větší nároky na efektivní chod systému (sklad musí komunikovat se 4 trhy).

5.3 Zefektivnění řízení

Posledním trendem u nadnárodních společností v oblasti spotřebního zboží je zefektivnění řízení a snížení nákladů vytvořením nové úrovně řízení tzv. HUBu. Jedná se o velice důmyslný krok.

V Evropě typicky fungovaly samostatné pobočky jako například LC Polsko, LC Maďarsko, LC ČR a každá z nich měla kompletní lokální vedení – např. ředitele marketingu, financí, logistiky apod. a tyto pobočky měly historicky velkou autonomii, odpovědnost za stanovení lokálních strategií a následné dosažení stanovených cílů.

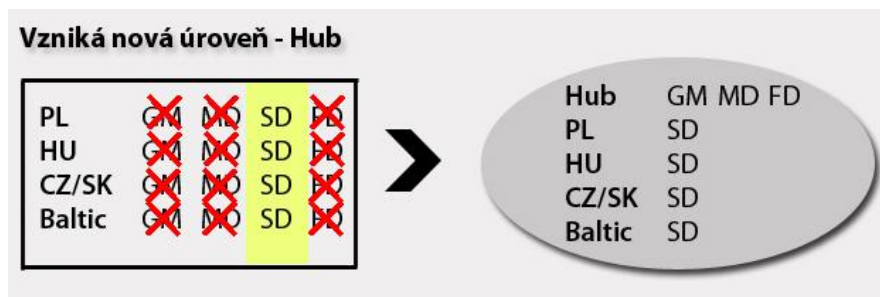
Předpokládejme, že teď máme společnost s centrálně stanovenými strategiemi a z v rámci daného sub-regionu (hubu) jsou velmi porovnatelné podmínky (konkurence, obchodní praktiky, struktura zákazníků,...)

Potom by bylo skutečně duplicitní nechat každou pobočku, aby si například

- stanovovala Media plán (reklama) lokálně (Marketing)
- vyvíjela si vlastní reportingový systém (Finance)
- měla vlastní systém hodnocení a odměňování zaměstnanců (HR)

Proto vzniká nová úroveň HUB, která tyto oddělení shrne na jedno místo v rámci sub-regionu (hubu) a centrálně řídí dění v jednotlivých pobočkách v rámci jednotlivých funkcí – s výjimkou jediného oddělení a to obchodního. Důvodem je, že zákazníci jsou lokální a vyžadují lokální management.

Obr. č.10: Nová úroveň HUB



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Výhody tohoto nového systému jsou značné

- výrazná úspora nákladů
- výrazně efektivnější zajištění centrálně stanovených strategií
- logický systém, který vede k „zjednodušení“ na všech úrovních

Ale aby celý systém byl efektivní, je třeba v této nové, výrazně maticově organizační struktuře zajistit

- jasně stanované role (centrální versus lokální role)
- kompetence manažerů v centrálních rolích

6 Společnost LC – Vize společnosti

Vize společnosti LC je: „*Stát se nejúspěšnější společností v oblasti spotřebního zboží*“

- LC definovala 4 tzv. strategické cíle, které poskytují rámec pro dosažení strategických a finančních cílů. Současně tímto zavazují všechny své zaměstnance, aby sladili své cíle a priority s těmito iniciativami.

6.1 Strategický cíl #1 - Pro-aktivní budování značky LC

- Řízený růst a tvorba značky LC vyžaduje co možná největší angažovanost mezi značkou LC a spotřebiteli, lidmi z oboru a ostatními, kteří ovlivňují rozhodování a neposledně našich zákazníků.
- Silnější vztahy přináší lepší porozumění. Firma LC stále rozvíjí hlubší a relevantnější chápání svých zákazníků a používá těchto poznatků, aby upevnila rozvoj produktů, měnila obaly a vlastně koordinovala celou komunikaci se zákazníkem skrze marketingové programy a kampaně. Tyto marketingové kampaně zahrnují hlavně zaměření na digitální komunikaci a společenská média, aby oslovila co možná největší skupinu zákazníků. Marketingové programy následně upravují formu sdělení pro různé skupiny zákazníků. Řízením pro-aktivního přístupu a budováním vedoucí pozice na trhu s rychlo-obrátkovým zbožím za pomoci odborných pracovníků z oboru posiluje firma LC vnímání svých značek zákazníky na celém trhu. Stále aktivněji se firma LC také snaží oslovovat další klíčové lidi – učitele, sociální pracovníky, kteří hodně ovlivňují vnímání firmy LC od raného věku mladých studentů a tím ovlivňují rozhodnutí studenta v roli zákazníka.

6.2 Strategický cíl #2 – Efektivita

- Efektivita vyžaduje stále se zvyšující organizační schopnosti a rychlosti za co nejmenší náklady, hlavně v těch klíčových oblastech podniku: komerční investice, zákaznický servis, výroba, zadávání veřejných zakázek a společné služby.
- Mnoho podnětů je aplikováno pro řízení efektivity napříč organizací. Firma LC zesiluje své možnosti cenové adaptability k zvýšení ziskovosti a lepší synchronizaci poptávky a nabídky, aby šetřila na nových a významnějších místech, což je efektivnější. LC podnikové plánování, které měří efektivitu investic, které se provádí v oblasti prodeje, pomáhá řídit podnikový růst. Zaměřením na zjednodušování podniku firma LC redukuje počty SKU a snaží se používat co nejmenší počet formulářů, aby ušetřeným časem vytvářeli jiné přínosné hodnoty. Stále častějším využíváním veřejných zakázek, slučováním služeb a spolehlivějšími centrální databází se stává firma LC efektivnější. Firma LC se stále snaží zaměřovat na vysoce úspěšný růstový program, který vytváří významné ušetřené částky každý rok, které firma dále investuje do podniku.

6.3 Strategický cíl #3 – Inovací k růstu podniku

- Firma LC se snaží zabudovat inovaci do své kultury se zaměřením na inovované produkty a tržní strategie se snaží přispět k růstu top-line.
- Krátko a dlouhodobým vytvářením nových produktů se snaží akcelarovat růst a to je priorita. Inovace jako taková odkrývá řadu možností na trhu a pokrývá poptávku zákazníků, kteří na svoji poptávku neměli nabídky. Firma LC standardizovala proces inovací produktů a slavila úspěch globálně, kde dodává více a více. Navíc firma LC vylepšuje krátkodobou inovaci, aby urychlila představování nových produktů a zjednodušila rozhodovací proces. Dlouhodobé inovace jsou realizovány útvary velice zanícených týmů ze sekce Research & Development po celém světě. Inovace jako takové jsou podporovány speciálním fondem, který byl za účel rozvoje a vývoje nových nápadů vytvořen.

6.4 Strategický cíl #4 - Řízením k výhře

- Aby firma LC dosáhla svých cílů, musí se stát ještě silnější v přípravování nové generace. Musí rozvinout všechny LC zaměstnance, aby pracovali na maximum svého potenciálu. Firma by měla být řízena s nadhledem, adaptabilní na veškeré možné změny a musí rozpoznat důležitost organizační rozmanitosti a chápat, že i pracovní prostředí na všem hraje svou roli. Několik podnětů už bylo realizováno, aby pomáhali všem pracovníkům firmy LC pracovat na maximum. Management výkonnosti hlídá, zda jsou pracovníci orientováni na ty správné

priority a vědí, co se od nich očekává. Navíc vnitropodnikový vzdělávací program firmy LC zahrnuje 3000 certifikovaných LS instruktorů, kteří za pomoci více jak 270 kurzů relevantních ke každé sekci firmy mohou rozvíjet LC zaměstnance.

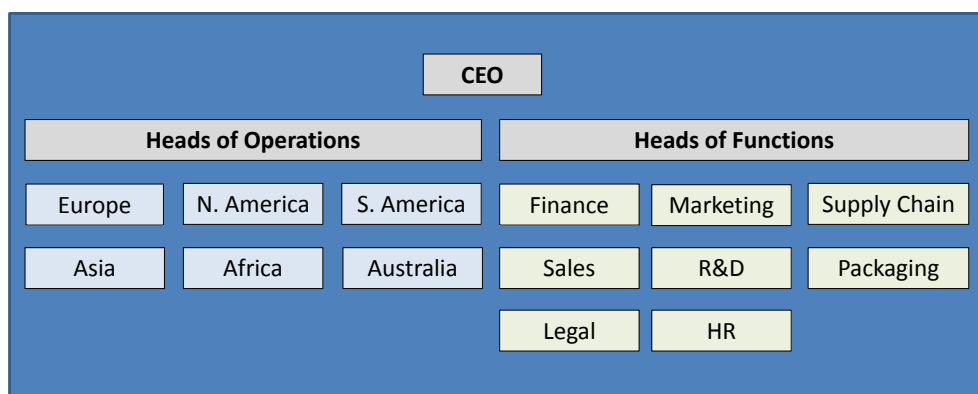
- Firma LC vykazuje vedoucí roli jako člen mezinárodní společnosti. Skrze nepolevující snahy, firma LC zaručuje, že podnik roste neustále a plynule. LC odměňuje ty, kteří se na tomto trendu podílejí a snaží se podpořit i nadcházející generaci, například hradí nadstandardní zdravotní pojištění dětem zaměstnanců. Firma LC tak činí, jak je jen možné podle zákonů dané země, kde se zaměstnanci nachází.

7 Globální, regionální a lokální organizační struktura

Jako většina úspěšných nadnárodních společností podnikajících v sektoru rychlo-obrátkového zboží, tak i LC má maticovou, několika stupňovou organizační strukturu. Organizační struktura firmy LC je velká a její celková analýza by byla časově a hlavně zdrojově nemožná. S ohledem na informační zdroje ve firmě budeme analyzovat pouze část české pobočky. Jen pro úplnost zobrazujeme struktury na úrovni Globální organizace, Divize (Evropa), Regionu (Střední Evropa).

7.1 Společnost LC - Globální Struktura

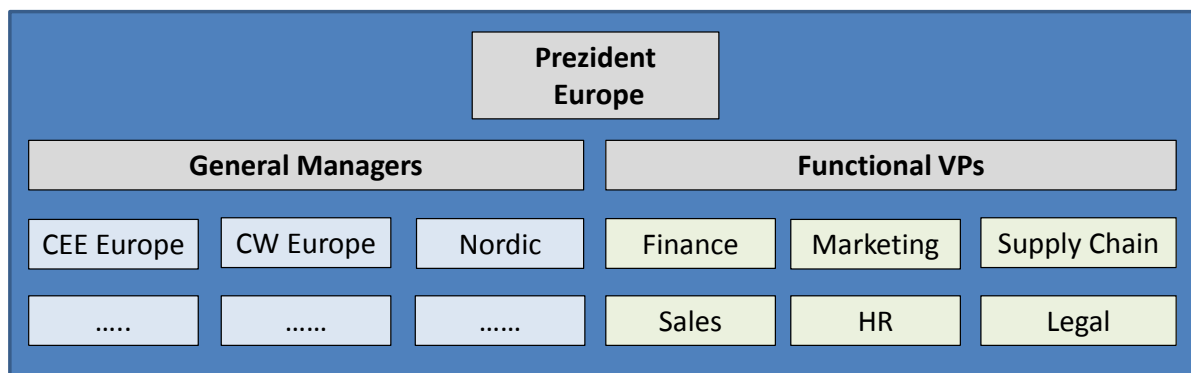
Schéma č. 1: Globální struktura



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

7.2 Společnost LC – Divizní Struktura

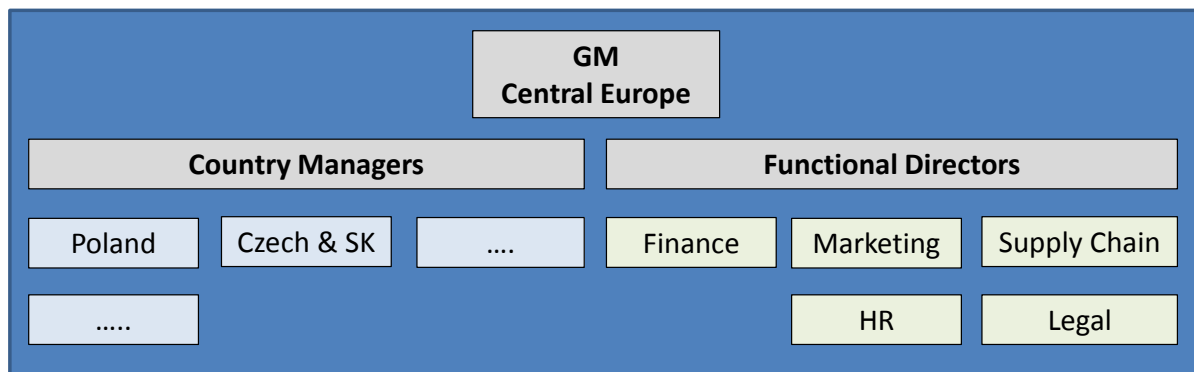
Schéma č. 2: Divizní struktura



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

7.3 Společnost LC – regionální struktura

Schéma č. 3: Regionální struktura



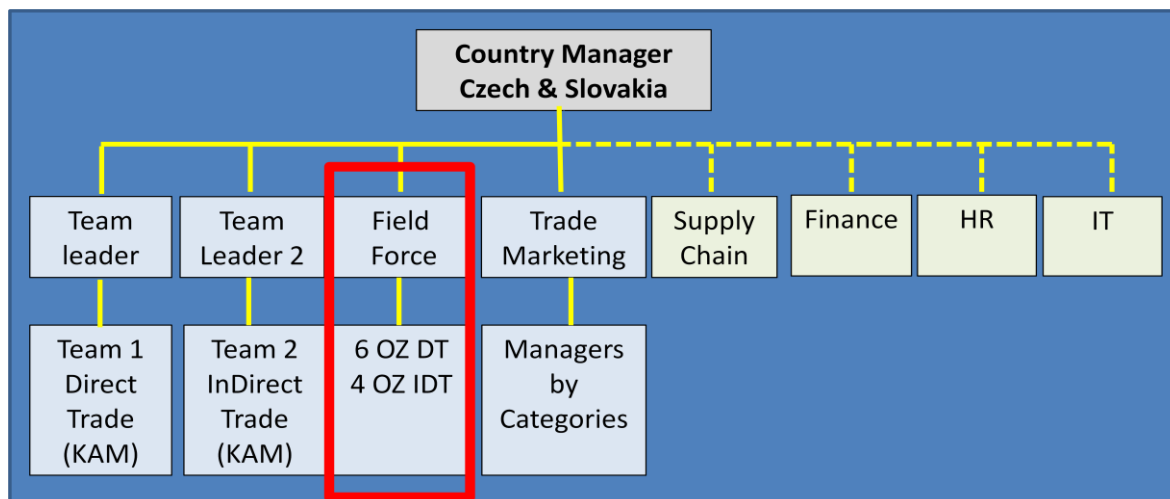
Zdroj: Vlastní grafické zpracování

Je důležité poukázat, na již velmi dobře zavedenou tzv. maticovou strukturu řízení, tj. většina funkčních manažerů ve společnosti má 2 vedoucí, liniového a funkčního. Vezměme si příklad marketinkového ředitele v regionu Střední Evropy. Ten přímo podléhá generálnímu řediteli pro region, ale současně má svého funkčního vedoucího na úrovni Evropy. Podobně je tomu i na úrovni české a slovenské pobočky, kde marketingový vedoucí podléhá Country Manažerovi, ale má svého funkčního vedoucího na úrovni regionu pro Střední Evropu. V principu je liniový vedoucí přímo zodpovědný za výsledky a funkční vedoucí za odborné vedení a rozvoj. Každopádně tato maticová struktura výrazně zefektivňuje řízení a pomáhá v obrovských společnostech zajišťovat koordinovat specializované projekty.

7.4 Společnost LC – Lokální struktura

Podívejme se teď trochu blíže na lokální strukturu a zejména detailně na organizační strukturu obchodních zástupců.

Schéma č. 4: Lokální struktura



Zdroj: Vlastní grafické zpracování

8 Lokální tým obchodních zástupců

Pro lepší pochopení fungování obchodních zástupců ve firmě LC autor využil možnosti spolujízdy s obchodním zástupcem pro region Západní Čechy a veškeré poskytnuté interní dokumentace. Poznatky a popis práce obchodního zástupce je shrnut v následující kapitole.

8.1 Popis práce obchodního zástupce

Popis práce obchodního zástupce LS

Obchodní zástupce:

- Je zodpovědný/á za rozvoj a podporu partnerství mezi společnostmi LS a zákazníky/obchody, velkoobchody a/nebo distributory
- Navazuje a buduje vztah s nákupčími/vedoucími obchodů, distributorů, velkoobchodů
- Zajišťuje, aby na obchodech byl ten správný sortiment produktů, a že jsou správně vystaveny
- Pro-aktivně zjišťuje potřeby zákazníků a navrhuje možnosti dalšího rozvoje obchodování
- Zajišťuje pravidelné přehledy o prodeji a následných obchodních aktivitách, nových produktech, konkurenci, atd.
- Interpretuje obchodní reporty a identifikuje případné problémy a možnosti zlepšení pro LS a zákazníky
- Poskytuje informace o chování zákazníků a nakupujících
- Sleduje aktivity konkurence v obchodech a komunikuje informace o kategoriích, produktech (ceny, sortiment, promoce, umístění)
- Implementuje motivující programy/soutěže u zákazníků za účelem zvyšování poptávky, loajality a zvyšování růstu prodeje
- Rozumí strategickým obchodním cílům v oblasti in-store promočních akcí a aktivit a zajišťuje, že tyto aktivity (stojany, ceny, umístění/ plánogramy) jsou v souladu s plány a jsou úspěšně exekuvány
- Zajišťuje efektivní pokrytí a navštěvuje obchody/zákazníky v regionu své působnosti
- Má na starosti řízení merchandiserů (zajišťovaných třetí stranou) v daném regionu působnosti (pouze CDE DT)
- Sleduje ukazatele KPIs (Prodeje, Podíly na trhu, Distribuce), jedná tak, aby zlepšil výsledky a dosáhl stanovených cílů

8.2 Nástroje obchodního zástupce

Každý obchodní zástupce má k dispozici osobní automobil, s kterým objíždí svěřený region a zákazníky. Dalším důležitým nástrojem obchodního zástupce je chytrý telefon, který kromě funkce přijímání a realizací hovorů, má v sobě nainstalovanou firemní aplikaci, která má podobu jednoduchého formuláře, do kterého obchodní zástupce vyplňuje důležitá data, která zjišťuje při svých návštěvách. Například množství zboží na prodejně a ve skladu a dále telefonem fotografuje stávající prezentaci produktů na prodejně. Tyto formuláře za každou navštívenou prodejnu pak nahrává z pohodlí svého domova do notebooku, který má rovněž k dispozici a vše následně odesílá svému vedoucímu – InStore manažerovi k dalšímu zpracování či jenom ke kontrole. Obchodní zástupce se řídí stanoveným route-plánem, který má dodržovat a své jízdy zapisuje do knih jízd, kterou každý den vyplňuje a jednou měsíčně odesílá oskenovanou nebo ofocenou ke kontrole.

8.3 Komunikace v rámci organizace s obchodními zástupci

Obchodní zástupce nejčastěji komunikuje se svým nadřízeným – InStore manažerem. Tato komunikace má neformální charakter. Ve vztazích mezi InStore manažerem a obchodními zástupci panuje přátelská atmosféra. K docílení efektivity komunikace bylo aplikováno několik opatření, mezi které například patří WBP (Weekly Best Practise - Interní zkratka toho, co se obchodním zástupcům povedlo nad rámec jejich povinností a má přínos pro firmu LC). Příkladem WBP jsou např. následující obr.

Obr. č. 11 a 12: Vystavení produktů nad rámec - Kaufland



Zdroj: Obchodní zástupce firmy LC pro region Hradec Králové

Obrázky fotil obchodní zástupce a poukazuje na to, že se mu podařilo na prodejních Kauflandu v jeho regionu domluvit nad rámec centrální dohody mezi firmou LC a Kauflandem vystavit palety plné produktů firmy LC do centrální uličky. Takto prezentovaná nad-rámcová hodnota má i svůj feedback od InStore manažera viz příloha B.

Touto komunikací dochází k motivování obchodních zástupců a zároveň jejich vzdělávání o tom, jak a co by se dalo zlepšovat k větší efektivitě.

Tyto WBP jsou zveřejňovány a všichni obchodní zástupci mají možnost porovnat svojí práci a dozvědět se názory vedení na jejich snahu.

InStore manažer také provádí kontrolu pomocí metody spolujízdy. Jednou za měsíc stráví pracovní den s každým obchodním zástupcem a tím má přímo přehled o tom, jak jeho obchodní tým pracuje a může okamžitě komunikovat případné návrhy na zlepšení. Zároveň tím motivuje své pracovníky a ukazuje jim, že jejich práce je velice důležitá a hodně na ní záleží. Aby pracovníci nebyli ve stresu, že se jedná pouze o kontrolu a výsledek může

znamenat něco negativního, firma LC používá metodu jednoduchého feedbacku pomocí tabulky, kde jsou uváděny tři parametry, které obchodní zástupce po takové spolujízdě obdrží písemně. Mezi tyto tři parametry patří:

- Highlight dne – Zde Instore manažer píše, co se mu na práci obchodního zástupce za daný den nejvíce líbilo
- Úkoly do příští návštěvy – Obvykle se uvádí specifické prodejny a na čem by tam měl obchodní zástupce zapracovat – rozšíření sortimentu, reorganizace regálů apod.
- Dlouhodobý úkol rozvoje – Rady jak dlouhodobě dosahovat efektivnosti, např. budování vztahů s pracovníky a jejich zapojování do práce na prodejnách

Dále je ve firmě LC stanovené pravidlo, že všichni pracovníci managementu na pobočce by měli alespoň jednou za měsíc vyrazit do „terénu“. Tato metoda se provádí formou spolujízdy. Během této spolujízdy se obchodní zástupce má možnost dozvědět nejnovější vývoj přímo od vrcholového managementu a prezentovat se před svými nadřízenými jako schopný pracovník a naopak management se dozvídá o dění přímo na prodejnách a mají širší rozhled při jejich vlastní práci na pobočce.

8.4 Rozdělení obchodních zástupců

Obchodní zástupce ve firmě LS rozlišujeme podle zákazníků, kteří mají na starosti DT(Direct trade) obchodní zástupce a IDT(indirect trade) obchodní zástupce. DT trade zákazníci nakupují přímo pro sebe a do svých obchodů, zatímco IDT zákazníci jsou většinou nákupní aliance a jiné velkoobchody, které nakupují a distribuují zboží i mezi jiné prodejny a zákazníky. Přesné rozdělení DT a IDT zákazníků je znázorněno v následující tabulce.

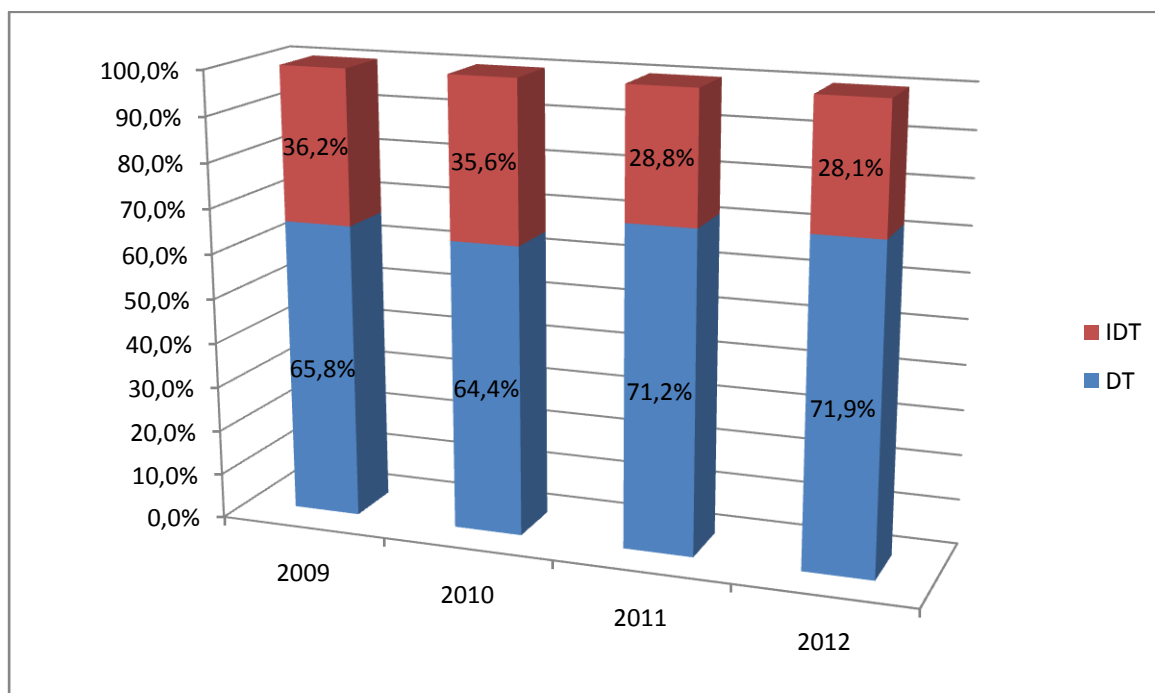
Tabulka č.1: Rozdělení zákazníků

	DT Zákazníci	IDT Zákazníci
Hypermarkety	Tesco, Albert, Interspar, Globus, Kaufland	Jednota, Coop, Terno CBA, Martina, SVOP, Bala, Čepos, Flop, Spar Sumava, PR Market
Supermarkety	Albert, Billa	
Drogerie	Schlecker, Rossman	
Cash&Carry	Makro	
Diskonty	Penny Market	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož jsou obchodní zástupci rozdělení dle zákazníků, musíme blížeji analyzovat, jakým podílem se tito zákazníci podílejí na tvorbách tržeb firmy LC. K tomuto porovnání nám slouží následující graf.

Graf č.1: Poměr tržeb ze sektorů IDT a DT



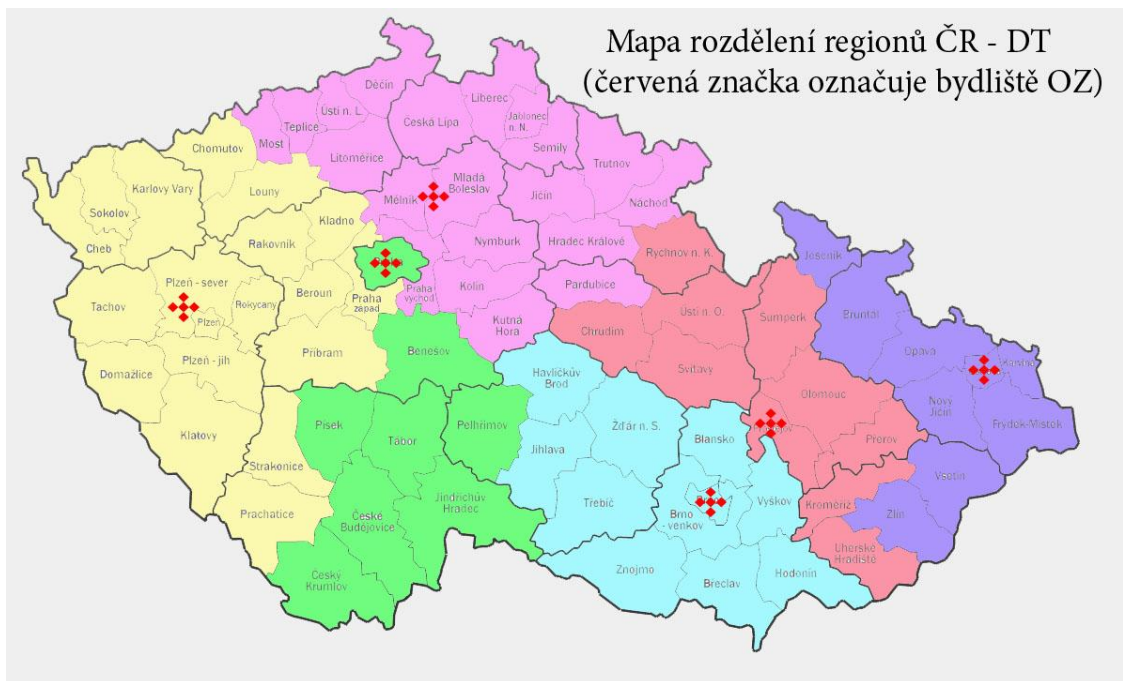
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf byl vytvořen poměrem objemu tržeb v oblasti DT a IDT ku celkovému objemu tržeb firmy LC. Z grafu lze vyčíst trend posledních let a to je vzrůstající důležitost sektoru DT a poklesávající důležitost na celkových tržbách sektoru IDT.

8.5 Rozdělení ČR mezi obchodními zástupci DT a IDT

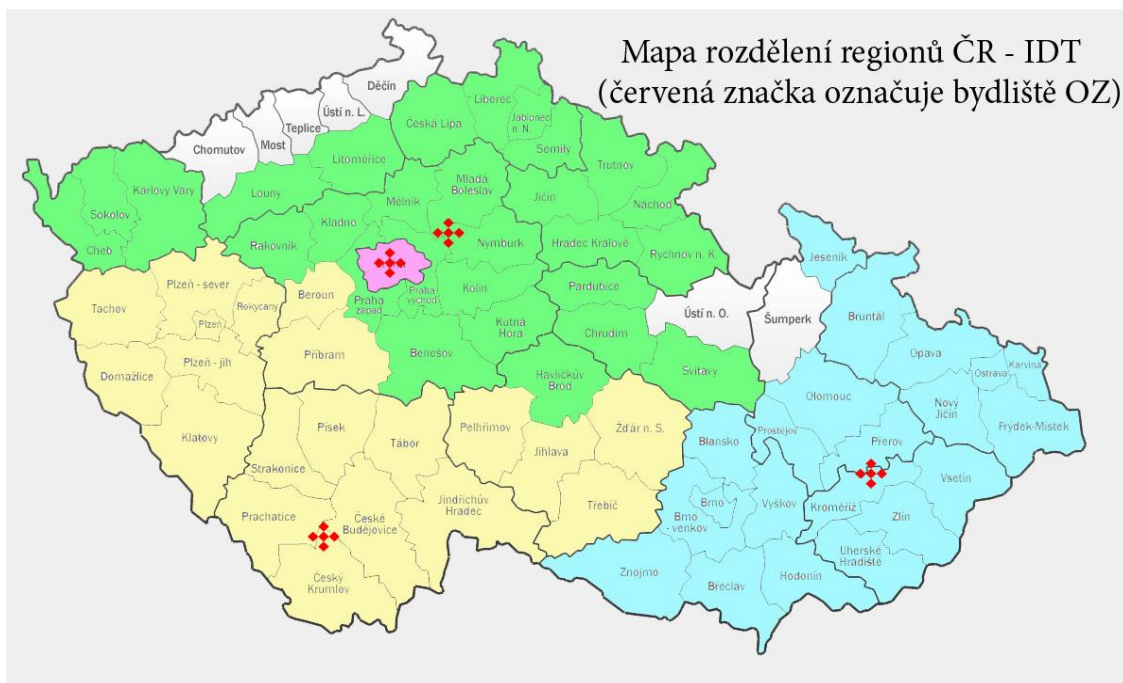
Obchodní zástupci IDT pokrývají celkovou plochu 73 100km² tzn. v průměru má každý IDT obchodní zástupce na starosti region o rozloze 18 275km². Obchodní zástupci DT operují na území o rozloze 78 870 km² a v průměru mají na starosti tedy regiony o rozloze 13 145km². V průměru každý obchodní zástupce najede za měsíc 3000km a spotřebuje 180l pohonných hmot v celkové výši 6300Kč.

Obr. č. 13: Mapa rozdělení ČR - DT



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. č. 14: Mapa rozdělení ČR - IDT

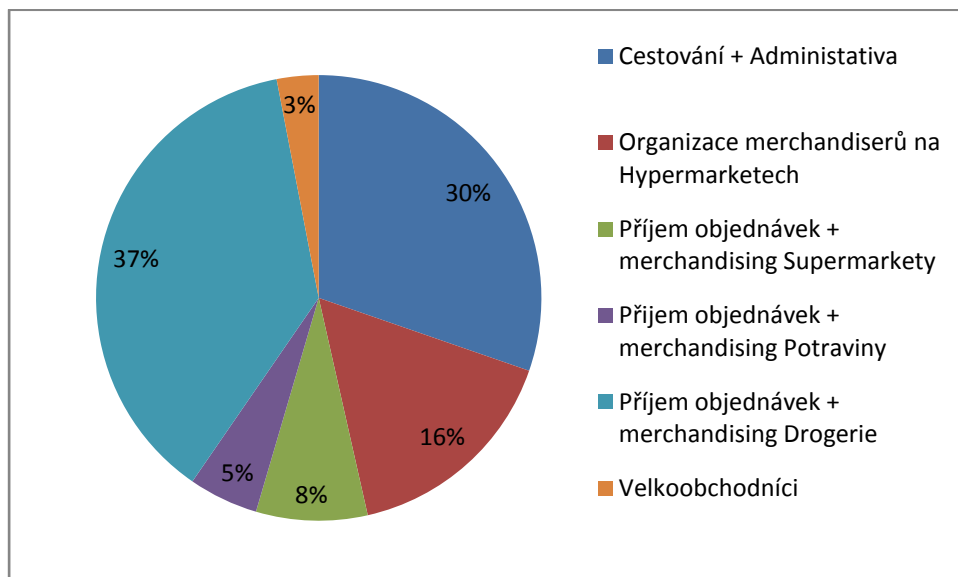


Zdroj: Vlastní zpracování

8.6 Časový harmonogram zástupce

Na základě dat získaných firmou LC jsem vytvořil přehledný výsečový graf, který ukazuje rozložení pracovní náplně typického obchodního zástupce firmy LC.

Graf č.2: Harmonogram obchodního zástupce



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že přesuny (cestování) obchodního zástupce a následná administrativa tvoří velkou část pracovní náplně, ale právě příjem objednávek a merchandising v drogeriích tvoří největší část pracovní náplně obchodního zástupce.

8.7 Velikost trhu dle zákazníků

Je proto nutné analyzovat, jak moc jsou právě drogerie důležité pro firmu LC z hlediska celkových tržeb. K tomuto porovnání nám slouží následující tabulka, ve které můžeme vyčíst, jakou hodnotu z celkového obrátu firmy LC tvoří jednotlivé celky (hypermarkety, supermarkety apod.) a jaké je jejich pokrytí. Dále lze vyčíst z grafu, jaká je úměrnost mezi pokrytím a celkovému podílu na tržbách.

Tabulka č.2: Důležitost zákazníků dle tržeb pro firmu LC

	% Hodnota z celého trhu pro LS	Počet v ČR	Pokrytí OZ	% Pokrytí	% Podíl na celém trhu
Hypermarkety	31,4%	299	299	100%	31%
Supermarkety	16,6%	724	181	25%	4%
Drogerie	42,4%	2692	404	15%	6%
Potraviny	6,1%	14283	286	2%	0%
Velkoobchody		35	35	100%	0%
Lékárny	3,5%	2272	0	0%	0%
Celkem	100,0%	20305	1204	6%	42%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je viditelné, že Hypermarkety mají nejmenší výskyt v ČR a zároveň největší důležitost, a proto jsou plně pokryté. Důležité je také vzpomenout důležitost lékáren, které v celkovém úhrnu tvoří 3,5% tržeb a nejsou vůbec pokrývány.

9 SWOT analýza obchodních zástupců

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení.

SWOT analýza hodnotí vnitřní a vnější faktory:

Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) a vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které souvisí s okolním prostředím organizace. [7]

9.1 Strengths

Stávající struktura obchodních zástupců dodává pocit osobního přístupu zákazníkům. Při jednání s IDT a DT zákazník je potřeba rozdílného přístupu a to současné rozdělení umožňuje. Více pracovníků pokryje více prodejen – vyšší pokrytí ČR trhu.

9.2 Weaknesses

Vysoké náklady na dopravu, dá se říci, že dvojnásobné – ČR musí objezdit IDT i DT. Specializací pouze na jeden druh zákazníka je obchodní zástupce ochuzen o profesní zkušenosti, které by v budoucnu mohl využít.

9.3 Opportunities

Z dlouhodobějšího hlediska si může vytvořit obchodní zástupce osobní vztahy se zákazníky a může ovlivňovat objednávané množství a tím zvýšit odbyt. Zapojováním pracovníků prodejen do svých aktivit si může obchodní zástupce ušetřit množství času a práce.

9.4 Threats

Objem IDT se rok od roku zmenšuje a mohlo by to dojít tak daleko, že by se cesty obchodním zástupcem IDT staly neefektivní a velice drahé.

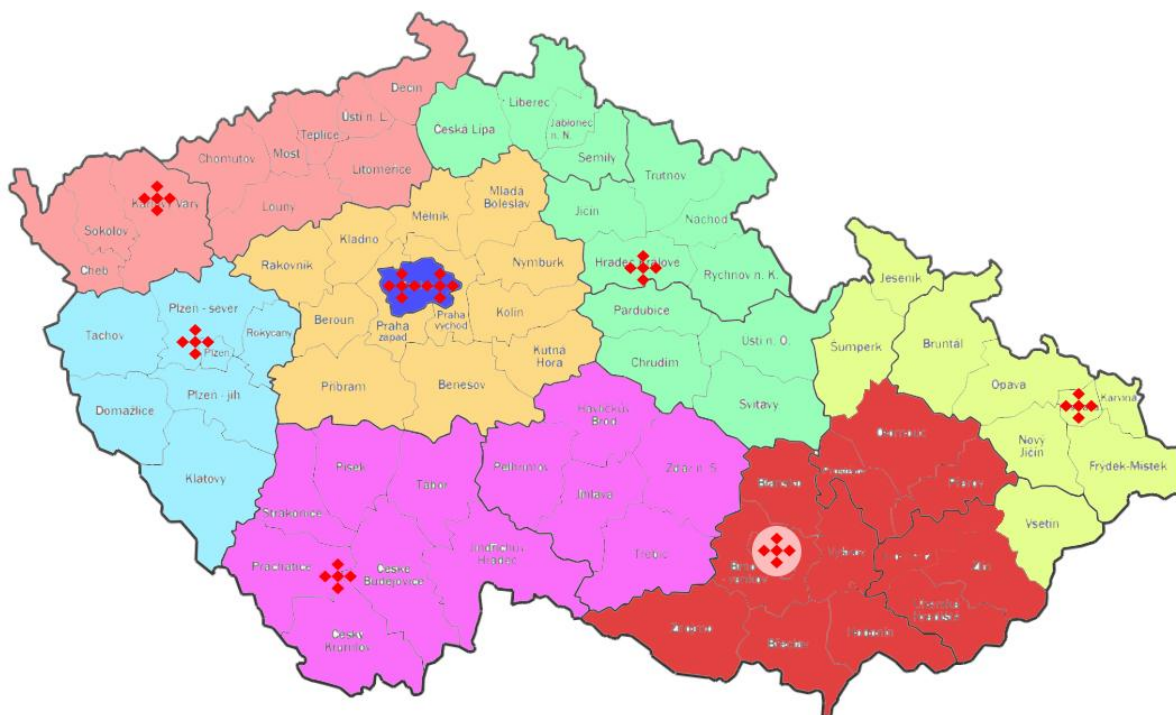
10 Návrhy změn

Po důkladném prostudování všech dostupných materiálů, provedené SWOT analýze a hlavně rozhovory s manažery popisované LC firmy (viz. příloha A), doporučujeme následující reorganizaci organizační struktury.

Celkové zrušení rozdělení obchodních zástupců na IDT a DT a z celkového počtu si ponechat pouze 8 obchodních zástupců, kteří by obstarávali potřeby klíčových zákazníků po ČR. Tento krok by měl být reakcí na současný trend a to je pokles důležitosti trhu IDT. Objížďení ČR celkem dvakrát pro každý druh zákazníka zvlášť je vysoce neekonomický a zároveň neekologický. Dle dostupných dat by tento krok ušetřil při průměru 3000km/měsíc na obchodního zástupce 12 600Kč za pohonné hmoty a 120 000Kč za mzdové a jiné náklady na samotného obchodního zástupce. Celkem tedy 132 600 Kč.

Návrh mapového rozdělení ČR by viz. obr.

Obr. č. 15: Návrh mapového rozdělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdělením na 8 částí by vznikly menší celky, které by zapříčinily kratší dobu v cestování obchodních zástupců. V průměru by se svěřený region zmenšil z 15 710 km² na 9858 km² a to je 37% zmenšení.

Firmě LC dále doporučujeme blížeji analyzovat harmonogram obchodního zástupce. 37% pracovní náplně, kterou obchodní zástupce tráví v drogeriích, je polovina pracovního dne obchodního zástupce (za předpokladu, že cestování a administrativu budeme považovat za činnosti neefektivní – nepřináší firmě LC žádný zisk) a doporučujeme, zamyslet se nad možností využít externího dodavatele merchandisingových služeb, který by práci obchodního zástupce na prodejnách drogerie velice usnadnil. V současné době firma LC využívá těchto služeb na hypermarketech s hodinovou sazbou 90Kč/hod práce. Aplikováním merchandiserů jen do drogerií, které jsou v hypermarketech (DM, Rossmann apod.) by firmu stálo při předpokladu 1x měsíční návštěvě na 4hodiny na všech 299 hypermarketech 107 640 Kč. Tento krok považujeme za efektivní za předpokladu, že přínos z ušetřeného času obchodním zástupcům by byl přinejmenším ve stejné hodnotě.

Instalace GPS lokátorů do vozidel

Firmě LC dále doporučujeme zavést GPS lokátory do aut obchodních zástupců. Tento krok má nespornou výhodu kontroly cestování obchodního zástupce, které lze provádět z tepla kanceláře a kontrolovat zda obchodní zástupce opravdu dodržuje stanovený route-plán a jestli si někde nevyřizuje nějaké soukromé záležitosti. Další výhodou je elektronická kniha jízd. V současné době musí obchodní zástupce ručně vypisovat své kilometry a následně tento dokument skenovat a odesílat na pobočku ke kontrole. Za pomocí elektronické knihy jízd má vedení tento dokument možnost průběžně sledovat a včasné zakročit pokud nalezne jakékoliv nesrovnalosti. Je zde i možnost instalace tlačítka na přepínání mezi soukromými kilometry a služebními. Tuto funkci by jistě ocenili samotní obchodní zástupci. Zavedení GPS lokátorů na internetu nabízí celá řada firem. Vybrali jsme firmu Tango s.r.o., která lokátory nabízí za 7529Kč. Celková cena za zavedení těchto lokátorů pro firmu LC by pak byla (bez případných slev) 60 323 Kč. Dobu návratnosti počítáme na základě faktoru času ušetřeného obchodnímu zástupci. Obchodní zástupci uvádí, že denně stráví zhruba 15 minut s knihou jízd. Na základě této informace dopočítáme, že celkový ušetřený čas je 5 hodin měsíčně, které jsou ekvivalentem 800Kč ze mzdy obchodního zástupce. Celková doba návratnosti této investice tedy činí necelých 10 měsíců. Tato doba je ve skutečnosti kratší a to z důvodů, které nejsou

vyjádřitelné v matematické rovnici, např. se zavedením GPS lokátorů si obchodní zástupce přestane jezdit nakupovat v pracovní době apod.

11 Očekávaný přínos a možné bariéry

Jako hlavní přínos vytvoření jen jednoho druhu obchodních zástupců pro celou ČR shledáváme rozšíření kvalifikace obchodních zástupců. V krátkodobém období vidím tento krok jako poněkud náročnější a těžší na koordinaci, ale pod řízením schopného vedoucího pracovníka vidím tento krok z dlouhodobého hlediska jako velice přínosný a to jak pro firmu, která ušetří náklady na zaměstnance, kteří skončí, ale tak i pro zaměstnance jako takové, jelikož získají spoustu nových znalostí a zkušeností. Samotné proškolení obchodních zástupců by se obstaralo interně. Firma by neměla žádné další výdaje na školení. Pro tento krok sloučení doporučujeme ponechat část IDT týmu a část DT týmu, aby si obchodní zástupci mohli mezi sebou vyměňovat poznatky ze svého pole působnosti, což by bylo pro zástupce jistě zajímavé a především naučné.

Dalším přínosem tohoto rozdělení jsou ušetřené náklady na cestování, zmenší se regiony obchodních zástupců a také bude firma více ekologicky přátelštější, jelikož se zmenší vozový park firmy o 2 automobily a celkové naježděné vzdálenosti budou kratší v závislosti na svěřený region.

Analýzou časového harmonogramu a přehodnocením návštěv lékáren (v současné době se lékárny vůbec nenavštěvují) může firma začít získávat segmenty trhu, které nemusejí být až tak malé, jak firemní průzkumy ukazují. Silnou stránkou lékáren je důvěryhodnost, kterou vzbuzují v občanech. Pokud se něco v lékárnách prodává, je předpokládáno, že je to opravdu zdravé, a i kdyby se produkty v lékárnách neprodávaly nějak závratně, už jen jejich vystavení by dělalo firmě obrovskou reklamu a dodávalo jí na brand image – síle značky.

Použitím outsourcingu na merchandising pro drogerie by firma ušetřila obchodním zástupcům velké množství času, které by obchodní zástupce mohl využít jiným přínosným způsobem, například návštěvou TOP lékáren v okolí.

12 Závěr

Cílem práce byla optimalizace stávající organizační struktury podniku. K dosažení tohoto cíle jsme použili teoretických poznatků, analyzovali vývoj organizační struktury zkoumané firmy až do současného stavu a vyslechli osobní postřehy zaměstnanců firmy LC ke zkoumané problematice.

V teoretické části jsme se zaměřili na prvky organizační struktury jako takové, jaké faktory ji ovlivňují a jaké známe typy organizačních struktur. Pro zpracování teoretické části byla využita odborná literatura a do určité míry i internet.

V praktické části jsme si představili vize a strategické cíle firmy LC. Organizační strukturu firmy LC od Globální až po Lokální organizační strukturu a následně jsme se blížeji podívali na strukturu týmu obchodních zástupců. Provedením řízených rozhovorů, SWOT analýzy a prozkoumáním interní dokumentace jsme potvrdili hypotézu, že právě tým obchodních zástupců nebyl dlouho optimalizován a že právě zde se nachází prostor pro zlepšení.

Pro samotnou optimalizaci jsme navrhli několik významných doporučení, která by měla firmě LC pomoci k vyšší efektivitě, šetření nákladů a představit možný směr, kterým by se firma (obchodní zástupci) mohli do budoucna ubírat.

Pevně věříme, že právě tyto návrhy jsou natolik realistické, že budou zváženy managementem firmy LC a poskytnou odpovědi na možná zefektivňování firmy a šetření nákladů.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozdělení zákazníků 32

Tabulka č.2: Důležitost zákazníků dle tržeb pro firmu LC 36

Seznam grafů

Graf č.1: Poměr tržeb ze sektorů IDT a DT 33

Graf č.2: Harmonogram obchodního zástupce 35

Seznam schémat

Schéma č. 1: Globální struktura 25

Schéma č. 2: Divizní struktura 25

Schéma č. 3: Regionální struktura 26

Schéma č. 4: Lokální struktura 27

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Funkcionální organizační struktura	14
Obr. č. 2: Výrobní struktura	14
Obr. č. 3: Liniiová organizační struktura	15
Obr. č. 4: Liniiově-štabní struktura	15
Obr. č. 5: Maticová struktura	16
Obr. č. 6: Strmá organizační struktura	17
Obr. č. 7: Plochá organizační struktura	18
Obr. č. 8: Sklady dříve	20
Obr. č. 9: Sklady nyní	20
Obr. č.10: Nová úroveň HUB	21
Obr. č. 11 a 12: Vystavení produktů nad rámec – Kaufland	30
Obr. č. 13: Mapa rozdělení ČR – DT	34
Obr. č. 14: Mapa rozdělení ČR – IDT	34
Obr. č. 15: Návrh mapového rozdělení	38

Seznam použitých zkratk

LC – Leading Company

CE – Střední Evropa

SKU – Stock Keeping Unit – Skladovací jednotka

HUB – Centrála

HR – Human Resources – Personální oddělení

CEO – Chief executive officer

CEE – Center Europe East

CW – Center Europe West

GM – General Manager

OZ – Obchodní zástupce

KAM – Key Account Manager

CDE – Customer Development Executive

DT – Direct trade

IDT – Indirect trade

KPI – Key Performance Indicator

Seznam použité literatury

Zdroje tištěné

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [2] SYNEK, M. *Podniková ekonomika: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
- [3] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [4] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Zdroje elektronické

- [5] MADETA; koncentrace výroby [online] [cit. 2013-05-02]. Dostupné z [www: <http://nosppp.cmkos.cz/?q=node/109>](http://nosppp.cmkos.cz/?q=node/109)
- [6] Organizační management – Wikipedie [online] [cit. 2013-05-02]. Dostupné z [www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Organiza%C4%8Dn%C3%AD_management#Organiza.C4.8Dn.C3.AD_struktury_podle_form.C3.A1lnosti>](http://cs.wikipedia.org/wiki/Organiza%C4%8Dn%C3%AD_management#Organiza.C4.8Dn.C3.AD_struktury_podle_form.C3.A1lnosti)
- [7] SWOT analýza - ManagementMania.com. [online] [cit. 2013-05-02]. Dostupné z [www: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>](https://managementmania.com/cs/swot-analyza)

Seznam příloh

Příloha A	Řízený rozhovor InStore Manager
Příloha B	WBP příklad

Příloha A

Otázky – InStore Manager

Kdo a na základě čeho, vám nastavuje Vaše cíle? Konzultujete své cíle s týmem obchodních zástupců?

Jaké máte a používáte hodnotící nástroje na kontrolu práce obchodních zástupců?

Dochází k nějakým neshodám případně nedorozuměním mezi Vámi a obchodními zástupci?

Jak často jste s nimi v kontaktu?

Jak je v praxi dodržován routing plán? Jaké jsou hlavní důvody ke změnám?

Jaký má obchodní zástupce prostor pro kreativitu? Uveďte prosím příklady.

Jaké jsou hlavní rozdíly mezi prací CDE na IDT a DT zákaznicích?

Myslíte, že je reálné sloučit jejich práci do jedné pozice?

Jaké by to muselo mít předpoklady?

Obchodní zástupce DT

Prodejna Kaufland Kolín, Mladá Boleslav zde se nad rámec celkového vystavení podařilo umístit paletu přímo ve středu centrální uličky včetně pyramidového vystavení.



Palety vypadají super. Jak se z nich prodává?
Stojan v režimech je O.K. Doporučuji na stojan umístit edukační POP (cenovky, plakáty, wobblery)

Abstrakt

FALTEJSEK, M. *Optimalizace organizační struktury ve vazbě na podnikové cíle*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 46 s.,2013

Klíčová slova: organizační struktura, strategický cíl, obchodní zástupce, SWOT analýza

Práce se zaměřuje na problematiku organizační struktury. Tuto problematiku práce rozebírá ve své teoretické části, kde popisuje prvky organizační struktury, faktory, které organizační strukturu ovlivňují a samotné typy organizačních struktur.

Praktická část využívá teoretických poznatků a za pomoci dalších metod analýz – SWOT analýzy a metody řízených rozhovorů popisuje konkrétní část organizační struktury – obchodní zástupce.

Výsledkem práce je pak série doporučovaných opatření k optimalizaci organizační struktury.

Abstract

FALTEJSEK, M. *Optimization of organizational structure according to company goals*
Bachelor work. Pilsen: Faculty of economics UWB, 46 p., 2013

Key words: organisational structure, strategic goal, customer development executive, SWOT analysis

The bachelor theses is focused on the organisational structure theory. Organisational structure theory is described in the theoretical part of the thesis, where we describe elements of organisational structure, factors that influence the organisational structure and lastly specific types of organisational structure.

Practical part of the thesis uses the knowledge acquired in the theoretical part and by using other methods such as SWOT analysis and method of controlled dialogs we describe specific part of the organisational structure – the customer development executive section.

The outcome of the thesis is a series of suggestions to optimalise the organisational structure.