

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Obchodní zástupce – současný stav a perspektiva

Vypracoval: Bc. Jiří Štika
Vedoucí práce: doc. Ing. Antónia Štensová, Ph.D.

České Budějovice 2016

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

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří ŠTIKA**
Osobní číslo: **E15557**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Obchodní zástupce - současný stav a perspektiva**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zjistit současné postavení obchodního zástupce, identifikovat vlivy na jeho činnost . Formulovat vlastní závěry.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury a pramenů
2. Výběr podniku pro zkoumání
3. Analýza řízení a práce obchodních zástupců
4. Syntéza poznatků
5. Formulování závěrů

Rámcová osnova:

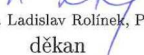
1. Úvod 2. Literární přehled zkoumané problematiky 3. Deskripce zkoumaného podniku 4. Analýza řízení a práce obchodních zástupců ve vybraném podniku 5. Syntéza poznatků a návrh řešení. 6. Závěr 7. Použitá literatura 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **61) stran**
Forma zpracování diplomové práce: **ti i**
Seznam odborné literatury:


Adair, J. E. (2005). *Jak řídit druhé i sám sebe.* Brno: Computer Press.
Jobber, D., & Lancaster, G. (2001). *Management prodeje.* Praha: Computer Press.
Lakhani, D. (2010). *Jak prodávat, když nikdo nekupuje.* Praha: Grada.
Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (1996). *Corporate Finance.* (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
Špaček, L. (2014). *Úspěšný obchodní zástupce.* Praha: Fragment.
Aktuální články z vědeckých a odborných časopisů

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Antónia Štensová, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 24. února 2015

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 6.4.2016

.....

Bc. Jiří Štika

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Antónii Štensové, Ph.D. za její cenné připomínky, ochotu a trpělivost při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

1 Úvod	1
2 Přehled zkoumané problematiky	3
2.1 Pojem obchodní zástupce	3
2.2 Funkce obchodního zástupce	4
2.3 Profil obchodního zástupce	6
2.4 Řízení obchodních zástupců	12
2.4.1 Komunikace	14
2.4.2 Motivace	16
2.5 Obchodní jednání	18
2.6 Možnosti spolupráce s obchodním zástupcem	20
2.7 Měření obchodního výkonu	23
3 Cíl práce a metodika	25
4 Popis zkoumaného podniku	27
4.1 Výchozí charakteristika podniku	27
4.2 Poskytované služby	27
4.3 Zákazníci a dodavatelé společnosti	29
5 Obchodní zástupce jako zaměstnanec	31
5.1 Řízení výkonu zaměstnance	33
5.2 Příjmy zaměstnance a náklady společnosti na obchodního zástupce	35
6 Obchodní zástupce jako OSVČ	37
6.1 Řízení výkonu OSVČ	40
6.2 Příjmy a výdaje OSVČ a náklady společnosti na obchodního zástupce	42
7 Porovnání celkových příjmů obchodního zástupce a celkových nákladů společnosti na obchodního zástupce	45
8 Dotazníkové šetření vnímání obchodních zástupců	47
9 Syntéza poznatků a návrh řešení	62
10 Závěr	68
Summary	71
Seznam použité literatury	72
Seznam tabulek, grafů, obrázků a zkratk	75
11 Přílohy	77

1 Úvod

Prodej se řadí k jedné z nejstarších profesí na světě. Lidé, kteří tuto práci vykonávají, jsou označováni jako prodejci, obchodní zástupci, obchodní konzultanti, agenti, marketingoví zástupci atd. Všeobecně lze říci, že prodejci nabízí široké spektrum produktů od přístrojů, průmyslových zařízení až po pojištění, reklamu nebo konzultační služby, přičemž musí postupovat vynalézavým způsobem.

Profese obchodního zástupce je jasně definovatelný směr, jemuž se osobnost zabývající prodejem více či méně přiblíží. Tento vývoj není nikdy ukončen. Obchodní zástupci každý den prožívají se zákazníky nové situace, které jsou pro ně výzvou. Denně odhalují nové aspekty své osobnosti, nad nimiž se musí zamyslet a zpracovat je, aby neopustili cestu k tomu stát se profesionálním obchodním zástupcem. V současné době je pro podniky zásadní, aby měly opravdu dobré obchodní zástupce. Tvrdou realitou je, že se na trhu objevuje více produktů, než se může uplatnit. Situaci lze stručně charakterizovat převisem nabídky nad poptávkou a přebytkem nabídky, který vede k poklesu zájmu o nabízené produkty. Dále je omezená poptávka a intenzita konkurenčního boje je vysoká.

Tato diplomová práce je tematicky zaměřena na obchodního zástupce. Pozice obchodního zástupce se stala v poslední době nedílnou součástí procesu umístování a rozšiřování produktu na trh. Rozhodne-li se člověk, že se bude věnovat obchodu, patří mezi stěžejní činnosti vzdělávat se a rozšiřovat své vědomosti v oblasti prodeje. Jedině tak může být obchodní zástupce dlouhodobě úspěšný a prosadit se v extrémně konkurenčním prostředí.

Teoretická část se zabývá problematikou pracovního prostředí, obchodního jednání a obchodního zástupce.

Diplomová práce je rovněž zaměřena na konkrétní finanční společnost UniCredit Leasing CZ a.s. a koncept obchodních zástupců OSVČ. Zásadní úvahou managementu společnosti UCL pro změnu struktury řízení obchodní sítě a tedy přechod na externí obchodní síť se staly hrozby a negativní prognózy vývoje finančních trhů, a to především v roce 2008, kdy začala světová finanční krize. Před tímto obdobím byli obchodní zástupci společnosti zaměstnanci. Formy řízení výkonu obchodních zástupců OSVČ jsou zcela odlišné od obchodních zástupců zaměstnanců, kde řízení, monitorování, plánování a vyhodnocování práce obchodních zástupců v pracovně

právní vztahu je pod přímým řízením oblastního manažera. V případě obchodních zástupců OSVČ je hlavním řídicím prvkem samotný obchodní zástupce.

2 Přehled zkoumané problematiky

2.1 Pojem obchodní zástupce

Podle Kotlera a Armstronga (2006, s. 683) jsou „prodejní týmy nejdůležitějším pojítkem mezi firmou a jejími zákazníky. V mnoha případech slouží dvěma pánům – zákazníkům i dodavatelům.“ Obchodní zástupce reprezentuje ve vztahu k zákazníkům svou firmu. Vyhledává nové klienty a přináší jim informace o firmě a jejích možnostech. Prodává tím, že zákazník vyhledá, prezentuje svou nabídku, reaguje na případné námitky, vyjednává o cenách a podmínkách a na závěr uzavírá obchod. Navíc poskytuje servis a provádí výzkum trhu. „Současně však prodejce reprezentuje zákazníka, jedná ve vlastní firmě jako ochránce jeho zájmů a řídí vztah prodávajícího – kupujícího“.

Definice obchodního zástupce je vymezena obchodním vztahem. Obchodní zástupci nemají vlastnické právo k výrobcí, kterého zastupují, neuzavírají smlouvu přímo s klienty nebo konečnými spotřebiteli. Firmy obvykle platí obchodním zástupcům provize za poskytnuté služby. Někteří zástupci obdrží provizi za doplňkové služby, které poskytují svým klientům. Obchodní zástupci mají obvykle nižší investice do stálých aktiv, stabilního zázemí nebo inventáře. Celkově lze říci, že zástupci mají mnohem méně finančních rizik než v tradičním podnikání, kde většinou vyrábí nebo kupují produkty za účelem dalšího prodeje. Obchodní zástupci většinou neplatí žádné vstupní poplatky, ať už marketingové nebo propagační a obvykle neplatí ani školení. Obchodní vztahy se mohou řadit do dvou kategorií. V první jsou zástupci, kteří propagují prodej výrobků nebo služeb od dodavatele, zatímco v druhé skupině působí ti, kteří nabízejí své služby jako franšíza, tzn. disponují licencí, která se často může nazývat různými jmény (BAER et al., 2008, s. 27).

Podle Zákona č. 513/1991 Sb., § 652 obchodního zákoníku se „obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.“

Kotler a Armstrong (2006, s. 680) definují obchodního zástupce jako vzdělaného a řádně vyškoleného profesionála, který buduje trvalé a hodnotné vztahy se svými zákazníky. Jeho úspěch je především v pomoci zákazníkům, jelikož umí dobře odhadnout jejich problémy a vyřešit je.

2.2 Funkce obchodního zástupce

Mikuláščík (2003, s. 328) uvádí, že ten, kdo je obchodním zástupcem, musí znát souvislosti, musí umět argumentovat, musí mít určitou kontrolu nad situací v tom smyslu, že si uvědomuje kontext a dovede reagovat na měnící se stimuly, které vyplývají z určitých záměrů anebo nevědomých podnětů obchodního partnera, vyjednávače. Důležitá je i příprava a plánování, tedy apriorní očekávání alternativních možností, které je třeba zvládat – nepočítat pouze s jednou variantou, být připraven na čtyři až osm variant. Mikuláščík považuje za důležité rozeznávat hlavní a vedlejší cíle na své straně i na straně obchodního partnera. Obchodní zástupce se musí velmi dobře vyznat v komoditě, kterou prodává. Musí umět reagovat rychle a s přehledem i v neznámých situacích, pod tlakem. Musí umět dobře komunikovat a to znamená i naslouchat. Nezbytnými vlastnostmi jsou rozhodnost, trpělivost, dobrý úsudek, vyrovnanost a psychická pohoda.

Podle Herndla (2003, s. 16-19) jsou znalosti o produktech důležitým předpokladem úspěšného prodejce. Nebezpečí však spočívá v tom, že prodejce chce zákazníkovi neustále předvádět, jak všechno ví, místo aby se zabýval tím, co vlastně chce zákazník. Samozřejmě se při prodejním rozhovoru kladou otázky, na které nelze odpovědět prostým ano nebo ne. Jen málo obchodních zástupců se svého potenciálního klienta snaží přesvědčit tak dlouho, až zákazník přesně cítí, že produkt nabízený prodejcem bezpodmínečně chce, protože se pro něj hodí více než kterýkoli jiný. Trh reaguje velmi rychle. I když má firma u určitého produktu náskok, nebude dlouho trvat, než ji jiné firmy dohoní. Produkty jsou dnes z větší části zaměnitelné. Nezaměnitelná je však osoba obchodního zástupce. Pokud prodejce jeho profese baví, zákazník to pozná. Radost z práce mu umožní být s plným nasazením v akci. Klient vycítí, že je pro něho plně angažován.

Prodejci se pohybují celý rok ve své profesi a mají přitom zjevně pocit, že by bylo možné utržit více. Herndl vymezuje důvody, proč k této situaci dochází:

- Konkurence má lepší produkty.
- Zákazníci se nechtějí rozhodnout.
- Zákazníci nemají peníze
- Obchodní zástupci mají málo odborných znalostí.
- Obchodní zástupci se rychle vzdávají.
- Tlak vedoucích je příliš veliký.

Kritický pohled na tento výčet ukazuje, že jen málo bodů má co dělat se skutečností. Údaje se týkají postoje zástupce a pohledu na věc. Pokud se nebude neustále ztrácet čas u věcí, které nemohou být ovlivnitelné, nebudou se vyvíjet směrem k profesionalitě v oblasti prodeje. Dokud se budou neustále činit lidé nebo okolnosti odpovědné za to, že se nevyvíjí, nedospějí ke kladným výsledkům. Je třeba si prověřit, co můžou na své technice práce změnit, aby lépe využili možnosti trhu.

Ve chvíli, kdy si obchodní zástupce myslí, že ví více než ti ostatní, hrozí nebezpečí, že již „zabloudil“. Vývoj v profesionálního prodejce vyžaduje, aby své osobní postoje a způsoby chování neustále přizpůsoboval požadavkům trhu a zákazníků. Co bylo ještě včera celkem v pořádku, může být již zítra chybné. Velký význam má výměna zkušeností s kolegy, ale i vlastní koučování. Přemýšlení o vlastním prodejním chování a prověřování vyvolaného účinku u zákazníka musí začlenit do svého týdenního plánování. Je důležité nenechat se zahltit jen denní obchodní činností, ale vzít si oddychový čas a prověřit to, co dělá. Efektivní formou vzdělávání je navštěvování seminářů věnovaným rozvoji osobnosti a zdokonalování prodejních dovedností (Herndl, 2003, s. 124, 125).

Ke znakům profesionality obchodního zástupce patří kromě znalosti odborné problematiky i znalost a ovládání společenské etikety. Společenská etiketa má svá tradiční pravidla. Týkají se vzhledu, chování, pozdravu, představování, oblékání atd. Dobré chování začíná u úcty k sobě samému. Člověk, který má úctu sám k sobě, jedná s ostatními lidmi tak, jak by chtěl, aby oni jednali s ním – se zdvořilostí a úctou. V obchodním životě přispívá ovládání společenské etikety k získání pocitu sebejistoty. Umožňuje také dávat partnerovi najevo souhlas či nesouhlas s jeho jednáním. Mezi pravidla chování patří dochvilnost, vždy předem zavolat, usmívat se a při příchodu a odchodu vždy partnerovi podat ruku, dát svoji vizitku, v průběhu jednání nikdy příliš neodporovat a snažit se být loajální (Buchtová & Kulhavý, 2006, s. 82).

2.3 Profil obchodního zástupce

Podle Konečné (2008, s. 12, 13) je role prodávajícího velmi náročná, a proto se mnozí vědci pokoušejí s tímto nelehkým úkolem pomoci. Cílem četných výzkumů bylo identifikovat profil osobnosti úspěšného prodejce. Na obrázku č. 3 jsou uvedeny předpoklady, které jsou považovány pro úspěch prodávajícího za nejdůležitější. Efektivně působit na kupující dokáže pouze takový prodávající, který má ten „správný mix“ osobnostních předpokladů. Těmito předpoklady se rozumí soubor vlastností, schopností, dovedností a znalostí umožňující prodávajícímu ovlivňovat kupující k uzavření obchodní dohody.

Obrázek 1: Profil osobnosti úspěšného prodávajícího

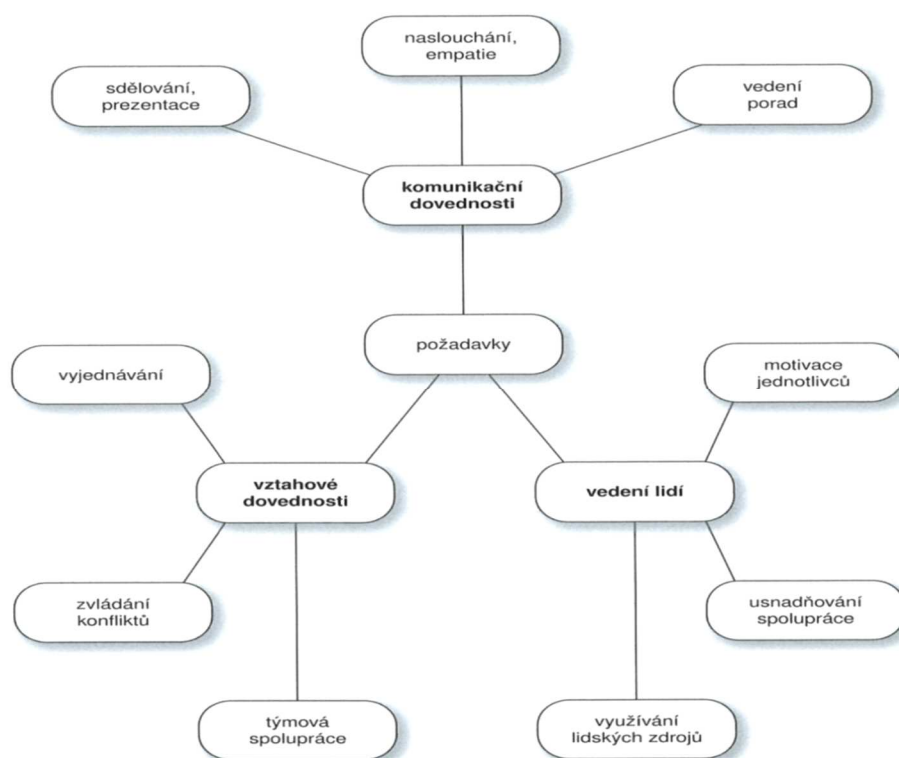
Vlastnosti	Schopnosti	Dovednosti	Znalosti
<ul style="list-style-type: none"> - iniciativní - ctižádostivý - empatický - charisma - sebevědomý - sebekritický 	<ul style="list-style-type: none"> - vyjadřovací - přesvědčovací - vystupování 	<ul style="list-style-type: none"> - komunikační - asertivní - vyjednávací 	<ul style="list-style-type: none"> - produktu - podniku (výrobce) - oboru - trhu - konkurence - kupujícího - mezioborové (psychologie, sociologie, práva, ekonomie,...) - jazykové
OSOBNÍ MOTIVACE			

Zdroj: KONEČNÁ, Z. *Trénink obchodního jednání*, s. 13

Plamínek (2013, s. 80) tvrdí, že cena člověka na trhu práce a života nemusí být vázána na konkrétní firmu. Lidé mohou jít po stopě obecné společenské objednávky a ptát se, zda existují lidské zdroje, o které je dnes přednostní zájem. U vlastností se příznivě projevuje potřeba rozmanitosti. Je zřejmé, že určité pozice některé lidi přímo předurčují pro vykonávání určitých aktivit, a pokud toho nevyužijí a zvolí aktivitu z hlediska svých vlastností méně vhodnou, pravděpodobně se budou muset více učit a setkat se s více komplikacemi, než kdyby volili v souladu se svým osobním založením. Jinak je tomu u postojů a schopností. Některé z nich jsou obecně (celospolečensky) více ceněny a vyhledávány, jiné daleko méně. Nepřítomnost určitého postoje či schopnosti může člověka diskvalifikovat.

Plamínek dále definuje schopnosti na škále, podle které jsou tyto schopnosti rozděleny v jednom směru na „měkké“ a v druhé na „tvrdé“. V levé části škály si můžeme představit technické a technologické schopnosti, vázané na obsluhu nebo vytváření věcí. V pravé části jsou schopnosti, které se týkají spíše jednání s lidmi. Možná i proto, že interakce s lidmi vždy obsahuje prvek určité nepředpovídatelnosti a příslušné schopnosti musí být přizpůsobivé, schopné měnit tvar, vžilo se pro ně označení „měkké“. Nejžádanější měkké schopnosti jsou uvedeny na obrázku č. 1. Uprostřed škály jsou schopnosti týkající se vytváření myšlenek, vizí, konceptů, metod. Minimálně od poloviny dvacátého století trvale roste poptávka po schopnostech z pravé (a částečně i střední) části škály. Souvisí to s tím, že konkurující si subjekty, které uspěly na trhu, jsou technicky a technologicky v zásadě rovnocenné. Technická podmínka úspěchu a „tvrdé“ schopnosti jsou dnes na určité úrovni samozřejmostí a krom některých výjimek, nemohou přinášet zásadní konkurenční výhodu. Rozhoduje využití lidských zdrojů, nápady, znalosti, dovednosti, vize, loajalita, firemní kultura.

Obrázek 2: Nejžádanější „měkké“ schopnosti



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebeovládání*, s. 83

Podle Walkera et al (2003, s. 92) se během posledních pěti let způsob nahlížení na pracovníky jako na ceněná aktiva posunul k mnohem uvědomělejšímu poznání – zaměstnanci jsou samostatnými, nezávislymi investory svého lidského kapitálu, kteří se mohou do značné míry svobodně rozhodnout, jakým způsobem a nakolik se budou v organizaci, ve které pracují, angažovat. Mohou se plně ponořit do řešení pracovních úkolů a vydat ze sebe množství energie, mohou zušlechtit svoje dovednosti na nejvyšší dosažitelnou úroveň, nebo se mohou z určitého, okolního světu neznámého důvodu držet stranou.

Lidský kapitál, jestliže ho chápeme jako vlastnictví vědomostí, dovedností, zkušeností, technologií či vztahů k zákazníkům, dává podniku konkurenční výhodu na trhu. Lidský kapitál tak bývá označován jako hnací síla konkurenceschopnosti vedle technologického vývoje a inovací. Konkurenční schopnost firmy se může charakterizovat tak, že firma si na cílových trzích vytvoří a propaguje rozdíly mezi svojí nabídkou zboží a služeb a nabídkou konkurentů. Konkurenceschopnost firmy je zcela určitě ovlivňována růstem lidského kapitálu. Proto je nutné zaměřit se na problémové

oblasti složek lidského kapitálu, a to na stupeň dosaženého školního vzdělání, praktické zkušenosti a další (profesní) vzdělávání (Mužík, 2008, s. 67, 68).

Osobnost

Při hodnocení druhých lidí, navzdory existenci mnoha typologií řadících jednotlivce do skupin s výskytem stejných rysů se nesmí zapomenout na to zásadní: „Každý člověk je jedinečnou a neopakovatelnou individualitou. Existují nesporně podobné projevy a vlastnosti, podle kterých lze lidi řadit k určitým typům. Typy jsou však vždy do jisté míry schématem. Každý z nás se i při shodném typu liší v mnoha směrech od druhého. Většina z nás v sobě také mísí vlastnosti více typů. Typologie mohou být užitečnou pomůckou. Obecně je rozšířen postoj tzv. škatulkování – zařazování lidí do předem připravených přihrádek. Schematizování nepostihuje skutečnost a patří k závažným a častým chybám při posuzování lidí“ (Štěpaník, 2003, s. 45).

Dědina a Odcházal (2007, s. 38, 39) se zabývají otázkami týkající se pojmu osobnost. Tyto oblasti se vážou ke snaze identifikovat jedinečnost každého člověka a poměřovat a rozumět znakům, které každou osobu odlišují. Pojem osobnost dle Dědiny a Odcházala popisuje duševní vlastnosti, jež ovlivňují charakteristické chování každého jednotlivce, jsou relativně stabilní v čase a u každého člověka jedinečné. Jednou z prvních a do dneška jednou z nejznámějších teorií je kategorizace osobností podle Hippokrata. Hippokratovo rozdělení člení lidi do čtyř základních skupin:

- Sangvinik – optimistický, aktivní, družný,
- Flegmatik – apatický, líný,
- Melancholik – smutný, depresivní, ustrašený,
- Cholerik – agresivní, vzrušivý.

Armstrong (2007, s. 213, 214) dále specifikuje teorii typů osobnosti, která rozeznává řadu typů osobnosti, jenž lze použít k zařazování lidí do kategorií a zároveň mohou tvořit základnu určitého testu osobnosti. Tyto typy mohou být spojeny s popisy různých rysů. Jednou z nejpoužívanějších teorií typů osobnosti je Jungova teorie. Ten zjistil čtyři hlavní preference lidí:

- Vztah k ostatním lidem – extroverze nebo introverze,
- Shromažďování informací – smyslové (zaměření na skutečnosti, které lze objektivně ověřit), nebo intuitivní (vytváření informací na základě porozumění něčemu, proniknutí do něčeho),

- Využívání informací – racionální (důraz na logickou analýzu jako východisko rozhodování), nebo emocionální či pocitové (rozhodování založené na vnitřních hodnotách a přesvědčení),
- Rozhodování – založené na pochopení (shromažďování všech potřebných informací předtím, než se učiní rozhodnutí), nebo založené na posouzení (vyřešení záležitosti, aniž by se čekalo na větší množství údajů).

Podle Gálika (2012, s. 42) mají v jednání značnou výhodu sociálně atraktivní lidé, kteří jsou zároveň oblíbení a fyzicky přitažliví. Sociální atraktivita proto vystupuje jako kumulativní termín, který v sobě spojuje jak atraktivitu fyzickou, tak i psychologické a sociální faktory přispívající k přitažlivosti člověka. Fyzická atraktivita je v praktických aplikacích přesvědčování významná oblast zájmu.

Gálika doplňuje Plamínek (2013, s. 84), který upřesňuje, že vedle obecně ceněných schopností jsou žádány i obecné postoje, případně komplexní lidské zdroje, zahrnující určitou směs vlastností, postojů a schopností. Patří mezi ně tři významné skupiny. První z nich se týká loajality, tedy akceptace firemních myšlenek (vizí, cílů), firemní kultury (hodnot, pravidel) a také vlastní role ve firmě (dohodnuté práce a odpovědnost). Druhá skupina požadavků se týká stability systému. Zahrnuje položky, jako jsou spolehlivost, integrita nebo odpovědnost. Spolu s loajalitou tvoří předpoklad pro stabilní a efektivní běh firemních procesů a významně se podílejí na vzniku rozumné míry společenské jistoty ve firmě. Třetí skupina požadavků má přímý vliv na dynamiku. Tady je poptávána zejména kreativita, samostatnost a flexibilita, přičemž zvláště poslední zdroj zahrnuje dvě složky, z nichž jedna je o něco více schopností (schopnost adaptace na změny) a druhá o něco více postojem (otevřenost vůči změnám). Obě jsou dnes značně poptávány. Z popsaného vyplývá, že určité osobnostní typy lidí (nositelé určitých vlastností) mají přirozenou tendenci k určitým postojům a schopnostem. Na jedné straně se pohybujeme v oblasti, kterou kontrolujeme svou vůlí a ve které se můžeme čemukoli naučit. Na straně druhé si musíme uvědomit, jak se do řízení takových změn pustit a vytrvat.

Emoční inteligence

Mužík (2008, s. 96) zmiňuje emoční inteligenci v souvislosti s komunikačními procesy. Emoční inteligence je nejen znalost, ale především schopnost ovládnutí svých emocí. Důležitou roli hraje i vnímavost pro prožívání druhých lidí a schopnost sám sebe motivovat a motivovat druhé. Emoční inteligence se projevuje u lidí v orientaci

v lidských vztazích, v určité obratnosti ve společenském styku a v adaptaci člověka na nové podmínky. „Důležitou součástí emoční inteligence je sebeuvědomění, poznávání svých možností a mezí, snaha se celoživotně vzdělávat a učit“.

Empatie je v současné době jeden z nejdůležitějších faktorů při komunikaci a přesvědčování. Mnoho výzkumů se snaží vysvětlit psychosociální procesy, které jsou pozorovatelné zejména v obchodním prostředí. Výsledkem jsou odhalené principy, které vedou ke zvýšení pravděpodobnosti úspěchu při vyjednávání. Klíčovou roli v úspěšnosti přesvědčování hraje právě schopnost empatie u zdroje komunikace. Pokud je tento zdroj schopný správně vnímat, respektive vcítit se do druhé osoby, jeho úspěšnost může stoupat. Problémem je, že lidé nemají důvěru vůči komunikátorovi, který se je může snažit o něčem přesvědčit. Právě schopnost empatické komunikace může vést k tomu, že adresát získá důvěru a stane se méně rezistentním vůči tlaku. Efektivní se jeví schopnost aktivně poslouchat, klást vhodné otázky a sdílet pocity s druhou osobou. Schopnost naslouchat je správná cesta k téměř jakémukoliv vytyčenému cíli (Gálik, 2012, s. 42, 43).

„Ačkoliv by se mohlo zdát, že stabilní osobnost je pro organizaci užitečnější než osobnost neurotická, nemusí to být vždy pravda. Emoce mohou být velmi motivující. A pro organizaci může být důležité skrze kladné a záporné emoce zjišťovat spokojenost či nespokojenost lidí“ (Dědina & Odcházal, 2007, s. 41).

Pro kompetentní zacházení s pocity druhých je důležité zásadně akceptovat, že i v pracovním prostředí mají lidé pocity, které je silně ovlivňují a také – podle schopnosti je řídit – ovládají. Navíc je třeba „snést“, že někdo dává najevo zatěžující pocity. Otevřené, opatrné zacházení s těmito pocity a stejně tak schopnost společně s druhým člověkem odhalit příčiny pomáhá nalézt vhodná řešení nějakého problému. Jestliže někdo není schopen vnímat pocity ostatních i v pracovním prostředí, bude pro něj problém jednat flexibilně v emocionálních situacích a nacházet řešení (Kanitz, 2008, s. 51).

2.4 Řízení obchodních zástupců

Existuje mnoho různých obchodních modelů, kterými se může každá firma inspirovat. Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Jeden z modelů je model „vysoce výkonné firmy“, který uvažuje pět základních stavebních kamenů firmy. Jedná se o strategii, procesy, zdroje, organizaci a kulturu. Tento model vyzdvihuje především tvrdé atributy řízení firmy se zdůrazněním managementu, který zajišťuje spokojenost zájmových skupin. Výsledek a výkonnost společnosti jsou dány měřitelnými ukazateli. Měkké ukazatele jako kultura a vedení lidí nejsou zdůrazňovány, ale předpokládají se jako určující faktor úspěchu, který je nutno ošetřit v rámci řízení rizik. Další model je nazýván EFQM a soustředí se na vedení lidí. Model umožňuje implementovat, monitorovat a zlepšovat nejlepší manažerské odvětvové praxe řízení firem. Identifikuje oblasti pro zlepšení s největším potenciálem, je založen na sebehodnocení a poměrování se s nejlepším benchmarkem nejlepší praxe, je založen na faktech a hybnými silami výkonnosti jsou vedení a procesy. Třetím modelem je koncept „učící se organizace“, který se dívá na firmu v kontextu tzv. pěti disciplín, k nimž patří osobní mistrovství, učení se týmu, mentální modely, sdílená vize a systémové myšlení. Učící se organizací je taková společnost, která přijala a zvládla výzvu „naučit se učit“. Tato organizace neustále testuje a vyhodnocuje zkušenosti a na základě zpětné vazby je transformuje ve znalosti, které jsou přístupné celé firmě (Janišová & Křivánek, 2013, s. 19-23).

Řízení prodejních týmů definuje Kotler a Armstrong (2006, s. 683) jako „analýzu, plánování, realizaci a kontrolu prodejních aktivit, což znamená stanovení strategie a struktury prodejního týmu, nábor, výběr, školení, odměňování, supervizi a hodnocení firemních prodejců.“

Armstrong a Stephen (2014, s. 98, 103, 458) uvádí, že každá organizace má vůči svým zainteresovaným stranám povinnost zabezpečit optimální fungování a dosahovat nejlepších výsledků. Pokud organizace zvolí vhodnou politiku a metodu v řízení lidských zdrojů, je zde předpoklad, že řízení lidských zdrojů bude mít pozitivní dopad na výkon organizace. Podnik dosahuje trvale vysokého výkonu pomocí uplatňovaných systémů vykonávání práce, které jsou provozovány lidmi. Významnou roli představuje řízení pracovního výkonu. Pracovníci prodeje služeb zákazníkům mají bezprostřední vliv na výsledky podnikání. Systém odměňování těchto pracovníků musí brát v úvahu skutečnost, že jsou v přímém kontaktu se zákazníky.

Podle Bláhy et al (2013, s. 38) je základní rozdíl mezi tradičním řízením pracovního výkonu, které nebylo propojeno s potřebami organizace a zabývalo se především minulostí, a moderním řízením pracovního výkonu, v zaměření se hlavně na budoucnost, na budoucí potřeby a rozvoj. Jedná se o proces strategický (zajímá se o široké spektrum podnikových záležitostí a aktivit, zaměřuje se na dosahování dlouhodobých cílů, snaží se o efektivní fungování organizace), integrovaný (propojuje cíle organizace, týmů a jednotlivců, dílčí strategie, různé aspekty řízení lidských zdrojů) a efektivní (zaměření na zlepšování výkonnosti organizace, na výkon týmů a jednotlivců)“.

Šmída (2007, s. 30-32) specifikuje dobu, která se vyznačovala mírným tempem předpověditelných změn, nenasyceností trhu a dostatkem zdrojů. V této době bylo řízení organizací podle principu specializace práce úspěšné. Jako model řízení je však operační přístup v rychle se měnícím podnikatelském prostředí zcela nevhodná. Klíčem efektivnosti je naopak aplikace procesního přístupu. Tyto vlastnosti jsou zcela odlišné od vlastností, kterým je charakteristické tradiční uspořádání, založené na specializaci práce. Realizace procesního řízení vede ke snížení nákladů, zvyšování rychlosti a kvality. Všechny tyto pozitivní efekty vyplývají z odstraňování bariér mezi podnikem a dalšími zúčastněnými stranami. Přínosem je rovněž zvýšení využití aktiv. Aktivity, které mohou vést k zvýšení aktiv spočívají např. v odstranění neproduktivních činností nebo lepší možnost plánování. Asi v největší míře se tento efekt týká oblasti lidských zdrojů. Dále proces vede k vytváření týmového ducha, podporuje týmovou práci a angažovanost členů týmu. Obojí vede k novým vzorcům chování a zabraňuje vzniku konfliktů – všichni chtějí společně dosáhnout stejného cíle.

Kotler a Armstrong (2006, s. 685) popisují zákaznickou strukturu řízení prodejního týmu. Stále více firem v současnosti používá tuto formu řízení, tj. Organizaci týmů podle zákazníků a odvětví. Ustanovují se rozdílné týmy pro různá odvětví. Toto organizování podle zákazníků umožňuje firmě vytvořit lepší podmínky pro budování dlouhodobých vztahů s nejdůležitějšími zákazníky. Autoři se rovněž zabývají řízením prodejních týmů podle komodit, tzn., že prodejci se specializují na prodej vybrané komodity. Toto řízení může způsobit problémy, pokud jediný velký zákazník nakupuje různé skupiny zboží.

Italský ekonom Vilfredo Pareto je tvůrce tzv. paretova principu, tzn., že pomocí 20 % produktů dosahují prodejci zpravidla 80 % obratu a zároveň 20 % klientů tvoří dohromady 80 % obratu firmy. Většina průzkumů, které se této problematice věnovaly,

prokázala, že nejúspěšnější prodejci zajišťují pro podnik zhruba 80 % příjmů (Limbeck, 2014, s. 27)

2.4.1 Komunikace

Mužík (2008, s. 93, 94) uvádí, že při komunikaci jsou využívány všechny tři základní osobnostní struktury, tj. rozumová, citová a snahová. V procesu komunikace se uplatňují také postoje jako hodnotící vztahy k lidem či jevům. Problémem komunikace často bývá, že vysílající i příjemce často chtějí, aby mu druhý nejen rozuměl, ale aby zprávu akceptoval a jednal podle ní. Docílení vzájemné shody je optimální výsledek komunikačních procesů. V odborné literatuře se často upozorňuje, že tzv. charizmatická osobnost (neboli člověk obdařený zvláště schopností ovlivňovat druhé) lépe dosahuje v komunikaci této shody. Přesto však osobní charisma není nezbytnou podmínkou úspěšné komunikace. Komunikaci usnadňuje identifikace určitých prvků, které zvyšují její efektivitu a které lze různými způsoby zlepšovat.

Poslouchání je jednou ze základních součástí komunikačního procesu a tvoří hlavní část celého procesu z časového hlediska. Podle Vymětala (2008, s. 50, 51) úspěšná komunikace předpokládá zvládnutí techniky poslouchání, aktivního naslouchání a kladení otázek. Většina lidí považuje schopnost poslouchat za normální a běžnou věc, kterou se není třeba učit, ani se v ní zdokonalovat. Odhaduje se však, že až 80 % lidí poslouchat neumí! Významným faktorem poslouchání je udržování pozornosti, což může být chápáno jako schopnost selektivního reagování na slyšené zvuky a eliminaci všech rušících, nepotřebných a rozptylujících zvuků, považovaných ve svém souhrnu za komunikační šum.

Aktivním nasloucháním se získávají důležité informace, které partner sděluje mluveným slovem, ale také informace o jeho představách, pocitech, skrytých přání a postojích. Jedná se o nástroj, který umožňuje partnerovi rozumět a tím vytvářet příznivou atmosféru pro obchodní jednání. Aktivní naslouchání vyžaduje oční kontakt, stejnou rovinu očí, otevřenou pozici v postoji těla, pokyvování hlavou, zvuky souhlasu, reflexi pocitů, parafrázování, pokládání otevřených otázek, shrnutí a poděkování za důvěru. Při naslouchání může dojít i k chybám, kterým se může předcházet. Jedná se o naslouchání partnera ze své vlastní pozice (upřednostňujeme své ego), také často hodnotíme to, co nám partner říká, místo toho, abychom se zamysleli nad tím, proč to říká. Dále slyšíme jen to a rozumíme jen tomu, co chceme slyšet na základě našich dosavadních znalostí a zkušeností. Vytváříme si tak předem úsudek, který nemusí být

správný. Nesprávným přístupem může být snaha v komunikaci dominovat. Pokud se partnerovi podaří vstoupit do dialogu, je jeho sdělení přijímáno s nezájmem. Rušivé je i neustálé hlasité opakování slov partnera a dokončování jeho myšlenek (Buchtová & Kulhavý, 2006, s. 74, 75).

Prvním předpokladem úspěšného přenosu informací je uvědomit si, co vlastně přesně chcete říct. Klein a Kresse (2008, s. 74, 75, 97) prohlašují, že jinak lidé podstupují nebezpečí, že budou vysílat nesourodá sdělení. K tomu, aby bylo sdělení vyjádřeno jasně, mohou pomoci čtyři zásady srozumitelnosti:

- Jednoduchost – používání krátkých vět a schopnost přizpůsobit se úrovni svého komunikačního partnera. Používání názorné formulace a být konkrétní – říkat, co si jedinec myslí.
- Pořádek – vytvoření logické struktury a uvedení, v jakém pořadí se bude postupovat. Je potřeba odlišovat důležité od nedůležitého a poskytnout shrnutí. Používají se smysluplné přechody a úvody.
- Stručnost a výstižnost – efektivita a účelnost. Odbočování od tématu je naprosto zbytečné.
- Stimulace navíc – pokud chce člověk něco říct, řekne to v obrazech. Má mluvit a psát tak, aby ostatním připadalo, že je dobře baví. Je potřeba motivovat svoje komunikační protějšky a posluchače a přizpůsobit se jejich mapám a zkušenostnímu komplexu. Potom budou poslouchat se zájmem.

Když chceme vést úspěšný rozhovor, musíme podle Kleina a Kresse jednat profesionálně na všech komunikačních úrovních. V obsahové rovině to znamená vyjadřovat se jasně a srozumitelně. V rovině vztahové je důležité vytvořit si s komunikačním partnerem dobrý osobní kontakt. Velmi důležitá je struktura rozhovoru.

Borg (2013, s. 56) se zabývá výzkumy, ve kterých psychologové uvádějí, že v typickém rozhovoru s jinou osobou tvoří verbální složka komunikace (k níž bývá řazen také způsob sdělování, tzv. prajazyk) 40 - 45 procent a neverbální komunikace, tedy řeč těla, pak 55-60 procent. Jinými slovy, pouze zhruba polovina sdělovaného významu pochází ze slov a způsobu vyjadřování. Druhou polovinu sdělujeme pomocí neverbálních signálů. Jelikož se tolik našich každodenních setkání točí kolem verbální formy sdělování obsahu, není divu, že si vůbec neuvědomujeme, že tvoří pouze menší část mezilidské komunikace.

Existují určité bariéry v komunikaci. Khelerová (2010, s. 37) uvádí, že jedním z nejvýznamnějších je čas. Při časovém stresu je komunikace velmi rychlá a dochází k taktickým chybám a není prostor k navázání vztahu. Další bariérou může být odlišný způsob vyjadřování. Některá slova mají různý význam nebo, zejména v odborném jazyce, se používají výrazy, které nemusejí být partnerovy srozumitelné. I v tomto případě výměna informací vážne. Efektivní komunikaci mohou ohrozit předsudky či nepozornost. Umíme-li při naslouchání vhodně použít vtip nebo humor, je to jeden z nejlepších prostředků k odstranění bariér.

2.4.2 Motivace

Podle Vymětala (2008, s. 280, 281) je motivování komunikační forma, která úzce souvisí s přesvědčováním. Jedná se o dominantní komunikační prvek. Motivování může nabývat podoby krátkodobé i dlouhodobé, nebo podpurné, může se jednat o pozitivní i negativní reakce včetně sankcí apod. Základním motivačním stimulem zůstává maximální možná míra informování o tom, co je důležité, otevřená a pravidelná zpětná vazba, nešetřit uznáním pracovních i lidských kvalit. Poskytování zpětné vazby je kontinuální komunikační proces, který umožňuje zjistit, jaké jsou důsledky předchozích aktivit. Pozitivní zpětná vazba má motivující charakter – proto je tak důležité pojmenovat a ocenit jakýkoliv úspěch. V Česku se tak málo chválí a tolik kritizuje! Negativní zpětná vazba (např. vytykání nedostatků) je směřována k odstranění nedostatků a donucení k pozitivní změně.

Cíle chápání a uplatňování motivace je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí – a možná, že ve všech – existuje prostor pro to, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat jenom tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí, závisající na vůli pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře. Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek č. 2. Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním

neuspokojených potřeb. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů (Armstrong, 2007, s. 219, 220).

Obrázek 3: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 220

Harvey (1994, s. 57) sděluje, že součástí kladného povzbuzování jsou tři přístupy:

- Formulovat přesně, která činnost byla správně provedena,
- Zdůraznit, jak moc to pomohlo vám i celé organizaci,
- Vyjádřit své upřímné uznání.

Pokud má dojít ke zvýšení motivace a výkonu, je třeba podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 70) zaměřit se na motivační výkony. Obecně je doporučeno zvýšení odpovědnosti, zvýšení poskytování zpětné vazby a vytváření nových úkolů. Způsob, jak je práce navržena, určuje, jak pracovník dosáhne příslušné odměny. Je důležité rozlišovat vnitřní a vnější odměny. Vnitřní odměnou je chápáno ocenění výsledků pomocí vlastních pocitů. Patří sem pocit spokojenosti, kompetence, sebeúcta a vědomí úspěchu. Za vnější odměnu považujeme ocenění vnějšími benefity, tzn. růst platu, pochvala od nadřízeného a spolupracovníků, lepší materiální pracovní podmínky. Za významnější je považováno vnitřní odměňování, které má větší motivační vliv.

2.5 Obchodní jednání

Obchodní jednání je podle Konečné (2008, s. 6, 7) součástí celého komplexu různých aktivit, jejichž prostřednictvím dochází k výměně informací a které vedou k prodeji či nákupu určitého produktu. Vývoj vlastního obchodního jednání je utvářen a ovlivňován mnoha vnějšími i vnitřními faktory. Mezi vnější faktory lze zařadit např. aktuální pozici partnerů na trhu, legislativu, fázi ekonomického cyklu či společenské konvence. K vnitřním faktorům patří např. osobnostní charakteristiky jednajících partnerů, jejich dosavadní vzájemné zkušenosti a znalosti odrážející se v chování. Z časového hlediska se může jednat o vztah krátkodobý (jedno obchodní setkání bez další spolupráce) nebo dlouhodobý (v rámci obchodního partnerství, tj. opakovaná kooperace obchodních partnerů).

Podle Kotlera a Armstronga (2006, s. 700) zahrnuje proces prodeje několik kroků, které musí prodejce zvládnout. Tyto kroky směřují ke společnému cíli: „získat nové zákazníky a jejich objednávky“. Na druhou stranu většina prodejců věnuje mnohem více času budování a udržování dlouhodobých vztahů se stávajícími zákazníky. Proces prodeje je tvořen jednotlivými kroky, které zahrnují „identifikaci a hodnocení potenciálních zákazníků, předběžné shromažďování informací o zákazníkovi, navázání kontaktu, prezentaci a předvádění, vyjasnění případných námitek, uzavření obchodu a péči o zákazníka po uskutečnění prodeje“.

Každé obchodní jednání je procesem strategií a technik. Způsobem, jakým jednáme, je stejně důležitý jako to, o čem jednáme. Při obchodním jednání by nejprve mělo dojít k navázání vztahů, vytvoření důvěry, získání kompletních informací o druhé straně, seznámení se s hmotnými i nehmotnými potřebami druhé strany, porozumění jejímu rozhodovacímu procesu, k přípravě a stanovení vlastních podmínek a k získání plné podpory své vlastní firmy (Buchtová & Kulhavý, 2006, s. 6).

Lidé zabývající se obchodem jsou závislí na svých komunikačních dovednostech. Mikuláščík (2003, s. 325, 329) píše o různých úrovních obchodního vyjednávání, které závisí na komoditě (automobily, výrobní linky, potraviny), na místě, kde se jednání realizuje (v kanceláři, v prodejně, na ulici) a na tom, zda jde o prodej spotřebiteli (k přímému užívání), anebo obchodnímu zástupci jiné firmy. Obchodní jednání má aspekty ekonomické, právní, technické, sociální a psychologické. Psychologické aspekty vyplývají z podstaty osobnostní struktury účastníků jednání. Úspěšnost jednání je závislá z tohoto pohledu na osobnosti prodejce a osobnosti kupujícího. Z toho důvodu se vytvářejí typologie prodejců a typologie zákazníků

(přisvědčovatel, útočník, informátor, manipulátor). Berme v úvahu temperamentové a charakterové vlastnosti, jako je výbušnost, útočnost, společenskost, nenucenost, spontánnost, strojenost, formálnost, upřímnost, spolehlivost, houževnatost, zaujatost věcí, laxnost, pravdomluvnost, zásadovost. Všimějme si spádu řeči, barvy hlasu, pomlk, logiky mluveného slova, chyb v řeči i v logice, motivů sdělení.

Strategie ustupování je klíčovým článkem vyjednávání. Je ovšem třeba držet se principů, jako je neudělat významnější ústupek jako první. Ten, kdo ustoupí v některém důležitém bodě jako první, riskuje ztrátu pozice a ztrátu image. Chytrý vyjednávač bude nejprve na požadavek o ústupek reagovat argumentem. Pokud druhá strana tento požadavek znovu zopakuje, je před jakýmkoliv návrhem protihodnoty žádoucí odpovědět negativně. Tím se zvyšuje tlak na protistranu a také šance, že od ní bude získána významnější protihodnota. Příliš častou chybou na začátku jednání je nechat protistranu si myslet, že se dohodnou. Je třeba udělat opak! Důležité je poskytovat čím dál tím méně významné ústupky. Důvody jsou především psychologické. Ve hře na „vyjednávání“ je možné docílit postupnému omezení ústupků. Metoda má trojí cíl: zachovat výnosnost obchodu; dát protistraně pocit, že uzavřela dobrý obchod; zvýšit šance rychlé dohody (Korda, 2011, s. 55-57).

Většina lidí trpí Syndromem nedostatečného sebeuvědomění. Lidé by měli být otevření a přijímat zpětnou vazbu. I inteligentní jedinci dělají nerozumné věci. Vysoké IQ ještě automaticky neznamená, že člověk umí úspěšně jednat s lidmi. Vysokoškolské tituly se nerozdávají za zdravý selský rozum. Je důležité si uvědomit, že to, co se děje, tolerujete. I když člověk mlčí, vyjadřuje tím svůj názor. Ovšem ne vždy si jej druzí vyloží stejně, jak byl zamýšlen. Proto je lepší mluvit nahlas. Do vztahů s lidmi se musí investovat. Pokud se nic neinvestuje, nemůže se čekat žádný zisk. Aby byl docílen úspěch u lidí, je třeba přehodnotit vlastní přístup. Je to důležitější, než si někdo vůbec dokáže představit, a mohlo by to zachránit nejen jeden vztah (McGee, 2013, s. 188, 189).

Pomyslný výstup obchodního jednání je uzavření vzájemné obchodní dohody. Ovšem důležitá je následná péče o klienta, která zajistí dlouhodobou spokojenost a důvěru z jeho strany a opakovaně realizované obchody s mnohem menší námahou, jelikož se už znáte. Poprodejní kontakt by měl být systematický a může mít např. formu zasílání informací o aktuální nabídce produktů a služeb, pozvánek na neformální akce nebo přání k významným výročím. V žádném případě se nesmí dopustit, aby se na obchodního zástupce zapomnělo. Mnohem náročnější a zdlouhavější je získat nového klienta než budovat vztah se stávajícími zákazníky (Konečná, 2008, s. 56).

2.6 Možnosti spolupráce s obchodním zástupcem

Obchodní činnost je možné provozovat na základě několika možností. Franchising je jedním ze způsobů podnikání, které je založeno na předem osvědčené koncepci. Další možností pro výkon obchodního zástupce je pracovní poměr, který se ve většině případů zakládá pracovní smlouvou. Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje pro zastoupeného vyvíjet obchodní činnost.

„Obecně lze franchising charakterizovat jako odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží, služby nebo technologie. Základem je úzká a nepřetržitá spolupráce právně a finančně samostatných podnikatelů. Poskytovatel licence ukládá příjemcům povinnost a zároveň právo provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.“ Tímto výkladem se rozumí možnost užívat za úplatu jméno franchisorovi firmy, ochrannou známku, servisní známku, nebo i jiná práva, know-how, po dobu trvání franchisové smlouvy. „Obchodní zástupce na rozdíl od franchisanta nevystupuje vlastním jménem a smlouvy neuzavírá na svůj účet. Výhodou je především to, že nenese obchodní riziko a zároveň jeho kapitálový vklad je nízký, jak na začátku, tak v průběhu spolupráce“ (Malaník, 2006, s. 11,27).

Podle Zákoníku práce je „od vzniku pracovního poměru zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo vnitřními předpisy. Naproti tomu zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práci podle pracovní smlouvy v rozvržené pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru“ (Neščáková, 2014, s. 16).

Smlouvu o obchodním zastoupení upravuje ustanovení obchodního zákoníku (§ 652 až 672a OZ) a řadíme ji mezi smlouvy tvořící skupinu tzv. relativních obchodů. K relativním obchodům podle obchodního zákoníku patří:

- Vztahy mezi podnikateli, za předpokladu, že je při jejich vzniku zřejmé, s ohledem na všechny okolnosti, že se týkají jejich podnikatelské činnosti
- Vztahy mezi státem nebo samosprávnou územní jednotkou a podnikateli při jejich podnikatelské činnosti, jestliže se týkají zabezpečování veřejných potřeb. Za stát se v této souvislosti považují i státní organizace, které nejsou podnikateli (např. rozpočtové organizace), jestliže obsahem jimi uzavíraných smluv je uspokojování veřejných potřeb (Kalinová et al., 2005, s. 97, 98).

Marek (2003, s. 232-235) upřesňuje, že podle „znění Základního ustanovení smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Činnost obchodního zástupce může být i kontrakční.“ Současně je stanoveno, že obchodním zástupcem nemůže být:

- Osoba, která může jako orgán zavazovat právnickou osobu,
- Společník či člen podle zákona zmocněný zavazovat ostatní společníky nebo členy, nebo
- Likvidátor nebo správce konkursní podstaty či vyrovnací správce.

Marek ve své publikaci z roku 2003 dále uvádí, že smlouva o obchodním zastoupení musí mít písemnou formu. Podstatnými částmi smlouvy jsou – kromě přesné identifikace smluvních stran a vymezení druhu obchodů (musí se vymežit druh obchodů, nikoliv uvést, že se týká všech obchodů obecně) – závazek obchodního zástupce vyvíjet činnost k uzavírání obchodů nebo závazek obchodního zástupce sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Oproti smlouvě o zprostředkování jde o činnost, která bývá charakterizována jako soustavnější, respektive průběžná. Zákon označuje smluvní strany jako zastoupeného a obchodního zástupce a podle smluvního ujednání může být podstatnou částí této smlouvy závazek sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného.

Obchodní zástupce je podle obchodního zákoníku povinen ve stanovené územní oblasti vyvíjet s odbornou péčí činnost, jež je předmětem jeho závazku. Není-li ve smlouvě tato územní oblast určena, má se za to, že obchodní zástupce má vyvíjet činnost na území České republiky. Je ovšem možno pochopitelně sjednat území užší či širší anebo území, které je částečně na území České republiky a částečně mimo toto území. Oblast, ve které má obchodní zástupce vyvíjet činnost, může být vymezena v jakémkoli rozsahu, musí však být určitá – může jít o obec, kraj, stát, území několika států, nebo může být vymezena odchýlně od politického členění státu. Obchodní zástupce je povinen uskutečňovat činnost, k níž je zavázán, poctivě, s vynaložením odborné péče, v dobré víře, je povinen dbát zájmů zastoupeného, jednat v souladu s pověřením a rozumnými pokyny zastoupeného a sdělovat zastoupenému nutné informace, které má k dispozici. Jako příklad porušení takové povinnosti se uvádí, pokud by obchodní zástupce doporučoval osoby k uzavírání smluv, o nichž by věděl nebo mohl vědět, že nebudou schopny plnit svoje závazky. „Požaduje se, aby obchodní

zástupce vždy posuzoval z hlediska svých znalostí daného trhu (trhu v oblasti, pro kterou vykonává obchodní zastoupení) správnost a rozumnost pokynů daných zastoupeným“. Obchodní zástupce současně plní i svoji informační povinnost stanovenou obchodním zákoníkem – podává zastoupenému zprávu o vývoji trhu a všech okolnostech důležitých pro zájmy zastoupeného, zejména pro jeho rozhodování související s uzavíráním obchodů. Pokud zahrnuje smlouva i uzavírání obchodů, musí obchodní zástupce respektovat zásadně obchodní podmínky zastoupeného, neprojeví-li zastoupený souhlas s jiným postupem. Nemůže-li zástupce svou činnost vykonávat, musí o tom podat zprávu zastoupenému bez zbytečného odkladu (Marek, 2003, s. 236).

Mezi povinnosti zastoupeného patří především povinnost hradit finanční nároky obchodního zástupce, mezi něž patří provize, náklady spojené s jeho činností a možná zvláštní odměna za ručení za splnění závazku a odškodnění. Výše provize je obvykle sjednána. Právo na provizi zástupci vzniká v okamžiku, kdy zastoupený splnil svůj závazek, nebo kdy zastoupený měl splnit svůj závazek, v okamžiku, kdy třetí osoba splnila svůj závazek či třetí osoba měla splnit svůj závazek. Náklady jsou podle zákona započítány v provizi, pokud nebylo sjednáno ve smlouvě jinak. Nárok na jejich náhradu však vznikne jen v případě, že vznikl i nárok na provizi z příslušného obchodu (Bejček, Eliáš & Raban, 2011).

2.7 Měření obchodního výkonu

K hodnocení úspěšnosti podniku slouží mj. i ekonomické ukazatele, jako je EVA. Čistá současná hodnota (NPV) udává, zda se podnik rozhoduje efektivně v oblasti investic. Na základě níže popsaných ekonomických ukazatelů je hodnocena výnosnost jednotlivých obchodů, které jsou uzavřeny v rámci zkoumané společnosti této diplomové práce.

Na základě ukazatele EVA se vytváří ucelený systém řízení, jehož hlavním úkolem je analyzovat faktory, které přispívají k tvorbě hodnoty a zároveň vedou ke zvyšování hodnoty pro akcionáře a k zvětšování prospěchu pro všechny, kteří jsou spjatí s existencí podniku. EVA vede manažery k tomu, aby se chovali jako vlastníci, tím že jejich bonusy váže na výši a změnu tohoto ukazatele. Systém EVA podněcuje i ostatní zaměstnance k vyšším výkonům. EVA slouží jako základ stimulace vnitropodnikových útvarů i jednotlivců. EVA je základem ke stanovení cílů a investičních příležitostí, hodnocení přínosů nových výrobků, měření výkonnosti (Synek, 2011, s. 365).

Podle Scholleové (2012, s. 192) společnost, která vykazuje kladný čistý zisk (hospodářský výsledek za období), ještě nemusí dosahovat kladného ekonomického zisku. Ekonomickým ziskem se rozumí zisk po odečtení nejen nákladů na cizí kapitál (ty jsou součástí čistého zisku), ale i nákladů na vlastní kapitál (implicitní náklady). Zahrnutí všech ekonomických nákladů vyjadřuje ukazatel EVA, který je možné vyčíslit jako:

$$EVA = NOPAT - C * WACC$$

Kde: NOPAT = provozní zisk po zdanění

C = celkový zpoplatněný kapitál (obvykle dlouhodobý)

WACC = vážené náklady na kapitál

Úspěšný podnik by měl mít kladný nejen čistý zisk, ale i ukazatel EVA – čím větší je ukazatel EVA, tím lépe.

Ukazatel NPV (čistá současná hodnota) slouží pro podporu rozhodnutí, zda investovat a je jedním z nejvhodnějších a nejpoužívanějších finančních kritérií. Bere v úvahu časovou hodnotu peněz. Výpočet vychází z tzv. současných hodnot (present value) pro několik uvažovaných časových období a jejich následného součtu. Pokud NPV vyjde kladná, bude mít aktivita přidanou hodnotu a měla by se provést, tzn. daný

projekt by měl být zrealizován. Pokud má NPV nulovou hodnotu, nebo dokonce zápornou, nejedná se o dobrou investici.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Kde: NPV – čistá současná hodnota

CF_t – peněžní toky v jednotlivých letech

n – doba životnosti

r – diskontní úroková míra

Tato metoda má výhodu v tom, že může popsat libovolné peněžní toky a výsledkem je absolutní hodnota přínosu investice v dnešních cenách. Výsledek udává, kolik peněz podniku přinese realizace investice (Doležal, Máchal & Lacko, 2009, s. 37).

Výpočet ukazatele NPV má rovněž nevýhodu, která spočívá v citlivosti na diskontní sazbu. Výpočet NPV je opravdu jen shrnutí několika diskontovaných peněžních toků, jak pozitivních, tak negativních. Malé zvýšení nebo snížení diskontní úrokové míry může mít značný vliv na finální výstup. Další nevýhodou NPV jako kritérium pro investice je, že zcela vylučuje hodnoty všech reálných možností, které mohou existovat v rámci investice (Gallant, 2011).

3 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je porovnat dva modely pozice obchodního zástupce, identifikovat vlivy, které působí na činnost této pozice a popsat externí obchodní model řízení obchodní sítě, který bude porovnán s interním modelem řízení obchodní sítě. Výstupem předkládané práce je zároveň určit, zda pozice obchodního zástupce, který je řízen pravidly vlastní distribuční sítě společnosti, má potenciál a perspektivu pro budoucí rozšíření.

V praktické části je představena existující finanční společnost, u které je provedena analýza současného stavu obchodní strategie, jež specifikuje cíle a způsoby, jak jich dosáhnout, se zaměřením na obchodního zástupce a jeho perspektivu. Je popsán vznik, rozvoj a působení společnosti na trhu a bude provedena analýza stavu obchodních aktivit společnosti a obchodních zástupců. Model externí obchodní sítě, který je tvořen externími spolupracovníky na pozicích obchodních zástupců, jež spolupracují jako zprostředkovatelé, bude porovnán s dřívějším stavem, kdy obchodní zástupci byli přímými zaměstnanci společnosti. Jedná se o posouzení vlivu pracovní smlouvy a smlouvy o obchodním zastoupení dané finanční instituce, upozornění na slabé a silné stránky jednotlivých vztahů a doporučení, který z modelů má do budoucna větší perspektivu pro udržení obchodní pozice na trhu.

Data pro analýzu jsou získána z interních materiálů společnosti, která slouží k objasnění vztahů mezi společností a obchodním zástupcem.

Výstupem této práce je formulace vlastního doporučení na základě získaných informací z ekonomické analýzy a podmínek podniku, které by vedlo ke zlepšení výkonnosti obchodního řízení společnosti a obchodních zástupců.

Dále bude provedena analýza příjmů obchodních zástupců a nákladů, které jsou vynaloženy na tuto profesní pozici z pohledu zaměstnavatele. Obě ekonomické oblasti budou posouzeny mezi zaměstnaneckým a OSVČ konceptem.

Další část práce bude zaměřena na dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit praktické problémy, výhody a nevýhody pracovní pozice obchodního zástupce u obou modelů na základě odpovědí na 28 otázek z dotazníku, který je přílohou diplomové práce. 21 otázek je uzavřených a 7 otázek polootevřených. Na základě dotazníkového šetření bude ověřeno vnímání jednotlivých respondentů a zjišťována preference modelu obchodních zástupců pracujících jako OSVČ a zaměstnanců v pracovně právním vztahu. Sběr dat proběhl v období červenec – říjen 2015.

Výzkumného šetření se účastnilo celkem 40 respondentů, kteří pracují na obchodních pozicích ve finančním prostředí. Dotazník byl vytvořen za účelem zjištění dat z jednotlivých oblastí, které se týkají působení obchodních zástupců, jejich práv a povinností vyplývajících ze smluvní dokumentace a názorů na činnost OZ. Účastníci výzkumu byli osloveni prostřednictvím elektronické pošty.

Respondenti u většiny otázek mohli označit pouze jednu odpověď. U těchto vybraných otázek bude pro znázornění použit výsečový graf. Otázky č. 8, 9, 10, 12 a 16 umožňovaly výběr více možností.

4 Popis zkoumaného podniku

4.1 Výchozí charakteristika podniku

UniCredit Leasing CZ, a.s. je akciovou společností, kde 100% vlastníkem je UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s. Společnost je součástí nadnárodního finančního koncernu, který působí napříč evropskými zeměmi. Tato společnost, která v různých transformačně vlastnických obměnách působí na Českém leasingovém trhu od roku 1991 byla známá především pod názvem CAC Leasing. Mezi hlavní činnosti společnosti patří leasing, faktoring, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru a další obchodní aktivity. Organizační struktura společnosti je založena na divizionální formě řízení. Řídícím orgánem společnosti je Představenstvo, které se skládá ze tří členů. Představenstvo prostřednictvím jednotlivých divizí řídí strategické činnosti společnosti, které jsou zařazené například do: divize řízení rizik, divize podpory prodeje, divize retailového financování, divize Operations, divize Finance či divize korporátního financování. Kontrolním orgánem je Dozorčí rada. Obchodní aktivity společnosti jsou řízeny především prostřednictvím pobočkové sítě, která je součástí divize retailového financování.

4.2 Poskytované služby

UniCredit Leasing CZ, a.s. je tzv. univerzální financující společností, která nabízí finanční produkty, jež jsou zaměřeny na specifické oblasti, např. financování lehké dopravní techniky, nákladní dopravní techniky, strojních celků a nemovitostí. Společnost UniCredit Leasing CZ (dále jen UCL) nefinancuje pouze podnikatelské subjekty z řad právnických a fyzických osob, ale zajišťuje také financování lehké dopravní techniky, které nabízí i nepodnikatelům. Hlavním obchodním cílem společnosti je nabízet rozsáhlou řadu produktů a služeb, které pro zákazníky bude znamenat rychlé, bezpečné a transparentní pořízení dopravní, strojní a jiné techniky. Společnost UCL je především obchodní firmou, která působí na finančním trhu prostřednictvím vlastní pobočkové sítě. Pobočková síť UCL je rozmístěna dle struktury jednotlivých krajů a má tak celorepublikové pokrytí. Na obchodních místech působí lidé, kteří jsou zodpovědní za prodej finančních produktů, za poskytování servisní podpory obchodním partnerům a klientům UCL. Distribuce finančních produktů je zajištěna prostřednictvím obchodních partnerů, kteří se zabývají prodejem aut, zemědělské techniky, stavebních strojů či zdravotního vybavení. Mezi aktivní prodejní

kanály, které UCL využívá, patří také pobočky UniCredit Bank (UniCredit Leasing CZ, 2015).

Na základě interních zdrojů společnosti UniCredit Leasing CZ a.s. (2015) je patrné, že společnost nabízí rozmanité finanční produkty, jejichž podmínky a pravidla pro splátky, délku smlouvy, variantu splácení, výši mimořádné leasingové splátky (akontace) i zůstatkové hodnoty byly v souladu s potřebami klientů. Kalkulační a schvalovací systémy jsou společností nastaveny na takové úrovni, aby nabídla svým klientům co největší pružnost při financování. Obecně platí, že finanční prostředky získané formou finančního leasingu jsou rychleji dostupnější vzhledem ke schvalovacímu procesu a mohou tak uspokojit poptávku po financování téměř okamžitě. UCL již několik let úspěšně spolupracuje s importéry osobních a nákladních vozidel a tím vznikla řada obchodních kooperací, které umožňují nabídnout výhodnější nabídky financování v rámci tzv. značkového financování. Jedná se o model financování, který je vytvořen na míru pro konkrétní značky. Pro příklad jsou uvedeny značky automobilů jako například Renault, BMW, Honda a mnoho dalších. Taková forma spolupráce je označována jako značkové financování, kde ve spolupráci s importéry jednotlivých značek osobních a nákladních automobilů, zemědělských a stavebních strojů a jiné dopravní a pracovní techniky je UCL nositelem označení tzv. značkového financování (např. BMW Financial Services, KIA Finance, Hyundai Finance atd.). Produkty firmy UCL se také zaměřují na financování strojů a zařízení, díky kterému mohou klienti realizovat expanzi, modernizaci či obnovu svých výrobních provozoven bez nutnosti vynakládat své vlastní finanční prostředky. Financování pro podnikatelské subjekty má řadu výhod oproti nákupu za hotové. Jedná se o financování aktiv, kde hlavní zárukou je samotný předmět. Kromě toho si klient ponechává dostatečnou finanční rezervu pro pružnou reakci na chování trhu a nebo pro využití k jiným podnikatelským účelům. Tím může klient získat zajímavou konkurenční výhodu a může tak včas reagovat na různé obchodní příležitosti. Obchodním cílem a strategií firmy je umožnit klientům financování širokého spektra předmětů, což předpokládá znalost a know-how v mnoha oborech.

Zákaznické portfolio UCL patří mezi leasingovými společnostmi k nejvíce obsáhlým. Záměrem firmy je dlouhodobě pokrývat celou škálu finančních produktů. K největšímu obchodnímu potenciálu UCL patří především leasing, jehož tradice sahají do doby podnikatelských začátku po roce 1989. V důsledku legislativních úprav, které mají za následek znevýhodnění tradičního leasingového produktu, a právní podpory

vznikají především nové formy úvěrových produktů, které oslovují širší spektrum zákazníků. Úvěrový produkt za posledních pět let převzal po leasingu hlavní roli v oblasti financování dopravní techniky, nákladní dopravní techniky, zemědělských a stavebních strojů nebo zdravotní techniky. Nedílnou součástí nabídky financování je Operativní leasing, který upřednostňují především společnosti se zahraniční účastí. Jedná se o produkt, který svojí formou splňuje moderní koncepci a řízení dopravních parků větších firem. V současné době se jedná o velice atraktivní produkt, který má vysoký rozvojový potenciál. Mezi další zajímavé produkty, které odlišuje UCL od své konkurence je koncept financování nemovitostí. Jedná se o obchodní aktivitu, která dělá ze společnosti opravdového specialistu, jelikož tímto leasingovým produktem umí pokrýt široké zákaznické spektrum. Inovace v oblasti leasingového financování je možná především v oblastech urychlení dostupnosti produktů. UCL se poslední roky velmi intenzivně zabývá myšlenkou vyšší efektivity a urychlení schvalovacích procesů a usnadnění dostupnosti získání zákaznického financování. Hlavním cílem inovativních kroků společnosti je dodání IT aplikace k obchodním partnerům a na principu on line schvalování docílit rychlé odezvy na požadavky o financování. Tímto směrem se v současné době vydává celá řada leasingové konkurence a jedná se o trendovou záležitost. Ostatní inovativní prvky například v oblasti produktů jsou zásadně ovlivňovány nastavením legislativní politiky státu (UniCredit Leasing CZ, 2015).

4.3 Zákazníci a dodavatelé společnosti

Zákaznické portfolio UCL je převážně tvořeno fyzickými osobami nepodnikajícími, a to z 48 %. Toto procento představuje realizované obchodní případy v komoditě osobních vozů, kde z pohledu UCL je nájemcem předmětu financování soukromá osoba. Další, neméně významnou skupinou, kterou UCL financuje, je podnikatelský sektor, a to především sektor malého a středního podnikání. Jedná se především o financování osobních vozidel, nákladních aut či různé strojní a další techniky. Potencionální strukturu nových zákazníků tvoří především klienti, kteří zatím nejsou nikým financováni, či klienti, kteří jsou financováni konkurenční společností. Tato skupina tvoří téměř 90% leasingového trhu a jedná se o významný obchodní potenciál pro leasingovou společnost.

Dodavatelské portfolio UCL je zastoupeno především dodavateli lehké a nákladní dopravní techniky. Produkty vhodné k financování formou leasingových

a úvěrových produktů jsou nabízeny dodavateli zemědělské a stavební techniky. Možnými dodavateli jsou například poskytovatelé SW aplikací, poradenských a vzdělávacích společností, dodavatelé telekomunikačních služeb či dodavatelé reklamních služeb.

5 Obchodní zástupce jako zaměstnanec

Obchodní zástupce jako **zaměstnanec** je především řízený, plánuje, monitoruje a provádí své aktivity na základě požadavku organizace. Zaměstnanec své pracovní aktivity realizuje v souladu s pracovní smlouvou a vnitřními předpisy UCL. Obchodní zástupce je seznámen s popisem pracovní náplně, s jeho působností ve svěřeném regionu a s cíli, které mají být naplněny. Obchodní zástupce je plně podporován zaměstnavatelem v oblasti přidělování práce a při plnění stanovených obchodních cílů. Obchodní zástupce je plně integrován do procesů spojených s bezpečností a ochranou při práci.

Obchodní zástupci čerpají dovolenou na zotavenou a řídí se vnitřními předpisy UCL, které popisují čerpání dovolené. Obchodní zástupce je přijat na základě pracovní smlouvy, kde je popsána jeho pracovní náplň. Obchodní zástupce vystupuje jménem zaměstnavatele a je povinen řádně a s plnou zodpovědností pracovat ve prospěch zaměstnavatele. Obchodní zástupce je povinen chránit firemní tajemství a ctít obchodní know-how. Obchodní zástupce nemá oprávnění k vykonávání další pracovní aktivity bez souhlasu zaměstnavatele, pokud má zaměstnanec uzavřenou smlouvu na hlavní pracovní úvazek. Dále je povinen ctít zájem zaměstnavatele, aby zástupce nevykonával obdobnou pracovní činnost pro další obchodní subjekt.

Obchodní zástupce a jeho obchodní aktivity jsou plně řízeny ředitelem obchodního místa. Oblastní ředitel monitoruje, měří a hodnotí obchodní výsledky obchodního zástupce. Obchodní zástupce pracuje s majetkem společnosti, který mu byl svěřen na základě pracovní smlouvy, tzn., že je vybaven prostředky, materiálem a technikou, která byla pořízena za účelem podpory práce obchodního zástupce. Obchodní zástupce pracuje jménem zaměstnavatele na jeho riziko a jeho zodpovědnost.

Obchodní zástupce – motivace zaměstnance

Pracovní pozice - obchodní zástupce, byla součástí obchodní sítě UCL až do roku 2010. Společnost v oblasti motivace uplatňovala obchodní model, který se opíral o několik základních pilířů. Hlavní motivací obchodních zástupců, kterou prezentovalo vedení společnosti, bylo přijetí hodnot skupiny UniCredit Group a uchopit značku UCL jako důležitý nástroj pro celkový růst. Tedy pro společnost bylo důležité, aby na pozicích obchodních zástupců pracovali takoví zaměstnanci, kteří si v plné míře uvědomovali, jaké postavení UCL má na leasingovém trhu, co poskytuje klientům, partnerům a v neposlední řadě také to, co umožňuje zaměstnancům společnosti.

Všechny tyto oblasti základní motivace (oblasti zcela pocitové) jsou obecným očekáváním zaměstnavatele, tzn., že do společnosti budou přijati zaměstnanci, kteří například oblast finanční motivace potlačí až na druhou, či třetí příčku své osobní motivace. Hlavní charakteristikou motivace, uvnitř společnosti, byl princip stanovení individuálního základního platu, který byl různě vysoký a odpovídal zařazení dle pracovní pozice konkrétního zaměstnance. Dalším faktorem mzdové motivace byla hodnota bonusu za dosažený obchodní cíl, či ukazatel, za který bylo obchodní místo hodnoceno.

V rámci pobočkové sítě se jednalo vždy o splnění objemového ukazatele v podobě financované hodnoty, tedy ukazatele, který byl v dané době měřítkem úspěšnosti obchodního místa. Pokud obchodní místo splnilo cíl objemu financované hodnoty, měl obchodní zástupce nárok na výplatu čtvrtletního bonusu, který se rovnal $\frac{1}{4}$ základního platu. Zda to byl dostatečně motivační faktor, nad tím se může jen spekulovat. V praxi finanční motivace ovlivňuje každého obchodního zástupce různě. Někdy může být vnímána jako zcela zásadní pro vykonávání činnosti obchodního zástupce a v případě nedosažení čtvrtletního bonusu, může docházet k negativní motivaci zaměstnance. Ostatní zaměstnanci, kteří nejsou výší mzdy motivováni, nereagují na nevyplacení bonusu žádným způsobem. U některých pracovníků je dodatečná finanční motivace v podobě bonusu nezajímavým prvkem v oblasti osobní motivace. Lze konstatovat, že lidé, kteří pracují v obchodní firmě, kde jejich pracovní náplní je prodej jakéhokoliv produktu, musí být motivováni. Nejedná se pouze o formální motivaci, která představuje dosažení pozitivních či negativních výsledků v hodnoceném období, ale především o zřejmé odměně, která posouvá obchodního zástupce kupředu. Je nutné do obchodních týmů přijmout takové osobnosti, které mají na samém vrcholu stupnice úspěšnosti osobní motivace úplně nejvyšší mzdu. Je to známkou jejich nasazení, snahy dosáhnout cíle a být ve svém oboru úspěšní. Pokud není jednou z předních motivací výše dosažené odměny, nemají takoví lidé raději do obchodu vůbec vstupovat a měli by hledat své profesní uplatnění v jiných pracovních oblastech.

Zkušenost manažerů UCL z řízení a vedení obchodního týmu, který byl inspirován principem „drobné,, odměny bez zásadní vazby na odvedený pracovní výkon a byl spojen s principem kolektivní odpovědnosti, nebyl efektivním modelem řízení. Především kolektivní odpovědnost za cokoli nefunguje, stejně tak jako nefunguje kolektivní vina a ani kolektivní úspěch. Osobní ohodnocení, pokud není jasně a

transparentně vyzdvižené, nepřinese obchodnímu zástupci patřičné uspokojení. Princip kolektivní odpovědnosti, který byl po řadu let ve společnosti UCL uplatňován, je složitým principem hodnocení pro obchodní tým, který má za cíl naplňovat obchodní plány a přinášet do společnosti především výnosy z této činnosti. Princip kolektivní odpovědnosti popírá a potlačuje úspěšné obchodníky před těmi méně úspěšnými. Je zřejmé, že i tato skutečnost přispěla k rozhodnutí společnosti přijmout taková opatření, která vedla ke změně celkové obchodní filozofie firmy, tedy přechodu na koncept externí obchodní sítě tvořené externími spolupracovníky na pozicích obchodních zástupců, který je zaměřený na individuální obchodní výkon obchodního zástupce (UniCredit Leasing CZ, 2015).

5.1 Řízení výkonu zaměstnance

Interní materiál UCL (2015) popisuje kroky řízení výkonu obchodních zástupců UCL v rámci interní obchodní sítě, které vycházejí z modelu složeného na základě stanovení cíle, vlastního hodnocení obchodního zástupce, hodnocení manažera a zpětné vazby.

Model zahrnoval aktivní spolupráci mezi manažerem obchodního místa a obchodním zástupcem a byl postaven na přesně popsání aktivitách obchodního zástupce, kontrolních a řídicích mechanismech společnosti. Manažer obchodního místa aktivně řídil, měřil a vyhodnocoval veškeré aktivity obchodního zástupce. Společnost postupovala podle níže uvedeného řídicího modelu:

1. Stanovení cíle

- Manažer obchodního místa stanoví pro zaměstnance cíle.
- Manažer vysvětlí a diskutuje se zaměstnancem výkon, očekávání a požadavky na schopnosti pro následující období. Důsledkem je zjištění, že zaměstnanci pochopí, jak a co mají dělat.
- Pokud je potřeba, manažer reviduje a upravuje cíle v průběhu roku tak, aby obchodní zástupce neztratil motivaci k naplnění cílů

2. Vlastní hodnocení zaměstnance

- Zaměstnanec sám hodnotí výsledky dosažené v hodnotícím období (měsíc, čtvrtletí, rok) ve srovnání s definovanými cíli.
- Zaměstnanec identifikuje vlastní silné a slabé stránky svých schopností.
- Zaměstnanec indikuje kariérové aspirace

3. Hodnocení oblastního manažera

- Manažer potvrdí, nebo upraví vlastní hodnocení zaměstnance, pokud jde o cíle a schopnosti.
- Poskytne zaměstnanci zařazení (vyhodnocení) celkového výkonu.
- Manažer bere na vědomí kariérové aspirace obchodního zástupce a hodnotí jeho připravenost k dalšímu postupu.
- Manažer reviduje a kalibruje ratingy výkonu obchodního zástupce.

4. Zpětná vazba (manažer a zaměstnanec)

- Manažer a zaměstnanec společně procházejí všechny kroky hodnocení výkonu.
- Manažer a zaměstnanec zajistí pochopení a soulad ohledně dosažených obchodních výsledků.
- Manažer a zaměstnanec diskutují kariérové aspirace a finalizují plán rozvoje obchodního zástupce.

Nedílnou součástí řízení obchodního výkonu zaměstnance se stává určení časové osy, tedy konkrétní specifikace termínů, do kdy budou stanovené úkoly splněny. Stanovení cílů vychází ze zásad skupinového plánování, tzn. že cíle mají být snadné na pochopení, měřitelné, dosažitelné, realistické a termínově ohraničené.

Odměňování má značný vliv na výkon obchodního zástupce. Mezi složky odměňování zaměstnance patří:

- Hrubá mzda – je stanovena manažerem obchodního místa na základě hodnocení ukazatelů – praxe, schopnosti, dovednosti, jazyková vybavenost, hodnoty pozice na trhu. Jedná se o nárokovou složku příjmu obchodního zástupce dle zákoníku práce.
- Roční bonus - je stanoven na základě typu pracovní pozice, na základě výkonnosti společnosti, výkonnosti obchodního zástupce. Jedná se o nenárokovou složku mzdy.
- Čtvrtletní bonus - je stanoven na základě typu pracovní pozice, na základě výkonnosti společnosti, výkonnosti obchodního zástupce. Jedná se o nenárokovou složku mzdy.
- Mimořádné odměny – jsou stanoveny manažerem obchodního místa s cílem odměnit mimořádný výkon/přínos pro společnost. Pouze u jednorázových aktivit obchodního zástupce.

- Benefity - jedná se o základní portfolio zaměstnaneckých benefitů, které jsou pro všechny zaměstnance stejné. Jejich čerpání je individuální a je nárokovatelné.

5.2 Příjmy zaměstnance a náklady společnosti na obchodního zástupce

V kapitole jsou vyčísleny jednotlivé položky, které ovlivňují celkové příjmy obchodního zástupce jako zaměstnance společnosti. Dále jsou uvedeny náklady na obchodního zástupce z pohledu zaměstnavatele. Pro praktické účely je počítáno s průměrnou mzdou u zaměstnance a výpočty jsou kalkulovány na měsíční a roční bázi.

Tabulka 1: Příjem obchodního zástupce – zaměstnanec

Přehled příjmu - Obchodní zástupce - zaměstnanec	Příjem z pohledu zaměstnance	
	Měsíc	Rok
Hrubá mzda - měsíční	40 000	480 000
Automobil v os. užívání (1% z PC)	3 500	42 000
Zdravotní a sociální pojištění	4 785	57 420
Daň (bez daňových slev)	8 744	104 922
Čistá mzda	26 472	317 658

Zdroj: vstupní data - interní zdroj zkoumané společnosti

Z tabulky č. 1 je patrné, že obchodní zástupce, který vykonává obchodní činnost, jako zaměstnanec společnosti, je odměněn hrubou mzdou, ze které hradí sociální a zdravotní pojištění. Dalším podstatným nákladem zaměstnance je úhrada daně z příjmu a spoluúčast za užívání osobního služebního automobilu k soukromým účelům. Tato spoluúčast je daná navýšením daňového základu o 1% z pořizovací ceny automobilu. Po odečtení veškerých nákladových položek činí čistá mzda u uvedeného případu 26 472 Kč. Tato hodnota nezahrnuje čtvrtletní, ani roční bonus, tudíž se jedná o fixní část platu zaměstnance. Kvartální či roční bonusy vyjadřují míru plnění obchodních cílů. Čtvrtletní hodnota bonusu se pohybuje v rozpětí od 10% do 25% výše ročního příjmu. Roční odměna obvykle dosahuje na obchodních pozicích rozpětí od 50% do 100% výše ročního příjmu. Tyto bonusy v podobě motivační složky nejsou nárokovou složkou mzdy, proto se s nimi v praktickém příkladu nepočítá.

Tabulka 2: Náklady společnosti na obchodního zástupce - zaměstnance

Přehled nákladů na obchodního zástupce - zaměstnance	Náklady z pohledu zaměstnavatele	
	Měsíc	Rok
Hrubá mzda - měsíční	40 000	480 000
Zdravotní a sociální pojištění	14 790	177 480
Operativní leasing (bez DPH)	13 636	163 636
Telefon	1 000	12 000
Náklady NTB, SW	4 500	54 000
PHM	3 000	36 000
Benefity (stravenky, sociální příspěvek aj.)	3 500	42 000
Nájem kanceláře (průměr na OZ)	5 000	60 000
Náklady celkem	85 426	1 025 116

Zdroj: vstupní data - interní zdroj zkoumané společnosti

Tabulka č. 2 uvádí, jaké náklady generuje organizace za zaměstnancem, obchodním zástupcem, který pobírá hrubou mzdu ve výši 40.000 Kč. Mezi celkové náklady společnosti jsou zahrnuty položky spojené s úhradou zdravotního a sociálního pojištění, které hradí zaměstnavatel, dále náklady, které jsou přímo úměrné pracovní pozici obchodní zástupce, tzn. telefon, automobil, pohonné hmoty (PHM), notebook (NTB) a SW, nájem kanceláře a zaměstnanecké bonusy. Mezi průměrné náklady na zaměstnance nejsou aktuálně započteny výdaje spojené s výplatou odměny za plnění cílů. Jedná se o položku nenárokovou.

6 Obchodní zástupce jako OSVČ

Podle dat České Leasingové a Finanční Asociace (2015) přijalo vedení UCL v důsledku vážné světové finanční krize rozhodnutí o zahájení příprav pro vznik externí obchodní sítě, která umožní obchodní společnosti přizpůsobit oblast řízení nákladů tak, aby výdaje za distribuční obchodní kanál odrážely reálnou výkonnost firmy. Toto rozhodnutí bylo ve své době, v leasingovém prostředí, zcela revoluční. Jednalo se tedy o věc zcela inovativní. Leasingový obchodní sektor v ČR vykazoval v objemu poskytnutých finančních prostředků od roku 2007 do roku 2010 pokles. Z celkových cca 97 miliard Kč v roce 2007 na cca 63 miliard v roce 2010. V pozdějších letech objem poskytnutých prostředků opět rostl a v roce 2014 dosahoval cca 85 miliard korun z celkových 110 miliard. Jedná se o údaje prvních z 10 nejúspěšnějších leasingových společností, které dosahují 80% veškerých poskytnutých prostředků firem, které jsou členy ČLFA.

Obecně lze říci, že obchodní zástupce, který spolupracuje s UCL jako **osoba samostatně výdělečně činná** především řídí, plánuje a monitoruje své obchodní aktivity. Zástupce pracuje aktivně s příchozí obchodní poptávkou, která směřuje na UCL, jako s obchodní příležitostí. Proces plánování obchodních aktivit řídí sám obchodní zástupce, tedy plánuje své návštěvy u potenciálních zákazníků. Obchodní zástupce sám rozhoduje o rozdělení a řízení svého času. UniCredit Leasing CZ a.s. má v České republice zastoupení na 13 obchodních místech. Každé obchodní místo má své obchodní zástupce, kteří působí v daném území. Obchodní strategii, zaměření a stanovení globálních cílů ve svěřeném regionu konzultuje s oblastním ředitelem UCL, který prostřednictvím objemových ukazatelů (např. NPVI) vyhodnocuje úspěšnost obchodního zástupce. Obchodní zástupce sám aktivně vyhledává nové obchodní příležitosti, které se snaží prostřednictvím produktové nabídky využít k uzavření smlouvy o financování. Dále udržuje a podporuje obchodní vztahy s dodavateli, které jsou součástí strategických plánů a cílů, přičemž se zaměřuje především na oblast kooperací značkového financování dopravní, zemědělské, stavební a jiné techniky. Obchodní zástupce ovlivňuje svoji obchodní výkonnost realizací obchodních schůzek a následné uzavření smluv o financování.

Obchodní zástupce klade důraz na kvalitu svého klientského portfolia, především v oblasti bonity klienta, dále na korektnost, vyváženost a stabilitu obchodního vztahu s klientem, který mu zajistí dlouhodobou obchodní perspektivu. Obchodní zástupce

svým přístupem k riziku, tedy svým přístupem k bonitě zákazníků přistupuje s péčí řádného hospodáře tak, aby nezvyšoval riziko na straně UCL uzavíráním obchodních příležitostí s vyšší mírou rizika. Konečné schvalovací procesy jsou však na straně UCL, která přijme rozhodnutí o financování. Obchodní zástupce provádí pravidelný monitoring svěřeného regionu, ve kterém obchodně působí. Monitoring je zaměřen na získání informací, které jsou relevantní leasingovému oboru, ve kterém působí, především v oblasti získání konkurenčních obchodních nabídek, produktových novinek a schvalovacích podmínek financování. Monitoring konkurenčních produktů, jejich znalost a možnosti uplatnění, se pro obchodního zástupce stávají každodenní součástí pracovní aktivity. Monitoring konkurenčních produktů je jednou z aktivit, které UCL pravidelně vyhodnocuje a které mají obchodní zástupci povinnost vykonávat na základě uzavřené smlouvy o obchodním zastoupení.

Obchodní zástupce je v pravidelném obchodním kontaktu s klienty a využívá znalosti klienta a jeho aktuálních potřeb financování k uzavírání nových obchodních příležitostí. Obchodní zástupce pracuje na své podnikatelské riziko a za své prostředky. Jeho provozní režie a náklady spojené s činností obchodního zastoupení jsou přímými náklady obchodního zástupce.

Obchodní zástupce nemá přidělené kompetence na realizaci změn v oblasti smluvních podmínek s klienty a dodavateli či jinými třetími stranami. Také nemůže bez potřebných znalostí naplňovat své obchodní poslání, kterým je aktivní prodej finančních produktů. K získání znalostí slouží informační semináře, kde obchodní zástupce získá potřebné znalosti a stává se tak kompetentní osobou ve svém oboru. Obchodní zástupce nemá oprávnění k manipulaci s finančními prostředky UCL.

Obchodní zástupce – motivace OSVČ

Začátkem roku 2010 bylo rozhodnuto akcionáři společnosti na základě provedené interní analýzy podniku v oblasti řízení nákladů, dále analýzy v oblasti řízení obchodních zástupců a jejich motivace, že UCL uvede do praxe model řízení externí obchodní sítě, přičemž obchodní zástupci budou se společností UCL spolupracovat na principu externí zprostředkovatelské spolupráce a nikoliv na principu zaměstnaneckého vztahu.

Počáteční nesnází byla především komunikace změny zavedení nového obchodního modelu mezi stávající zaměstnance, kteří na obchodních pozicích v UCL pracovali. Byl to úkol velmi složitý a bylo důležité vypořádat se s celou řadou otázek,

které ze stran zaměstnanců přicházely. Musela se zvládnout prezentace této změny, která zásadně ovlivňovala jednotlivé zaměstnance, jež pracovali na obchodních pozicích jako obchodní zástupci. Těchto zaměstnanců se transformace týkala úplně nejvíce. Na pracovní pozici obchodního zástupce v UCL bude v budoucnu možné pracovat pouze na principu OSVČ spolupráce. Obchodní zástupce bude muset přijít z pevného zaměstnaneckého poměru na práci OSVČ, tzn. na práci, kterou si bez předchozí zkušenosti bylo obtížné představit. Ztráta jistoty, garance a základního platu, který byl standardem a hlavně z pohledu zaměstnance byl vyplacen i v období, kdy se obchodně dařilo o něco méně, se stala důležitým aspektem pro rozhodnutí stávajících zaměstnanců, zda zůstanou na pozicích obchodních zástupců, nebo zda pracovní poměr ukončí.

Jednalo se o velkou změnu, v oblasti přijmutí samotné myšlenky, že obchodní zástupce bude především závislý na svém pracovním výkonu. Pokud nebude dostatečně efektivní ve své práci, pak nemůže očekávat zajímavou odměnu. Na druhou stranu ti zaměstnanci, kteří chtěli být více motivováni a žádali změnu v motivačním systému, mají dnes v rukou nástroj, který jim zajistí patřičnou výši odměny.

Interní zdroje společnosti UCL (2015) uvádí, že nový princip motivace přinesl zajímavé prvky. Lidé začali jinak uvažovat a více se zajímat o svou práci, častěji vyhledávají nové obchodní příležitosti. Dle přesvědčení UCL nebyli správně motivováni. Po zavedení externí obchodní sítě byly patrné rozdíly mezi dobrým a výkonným obchodníkem a tím, který byl pro společnost ve skutečnosti neefektivní. Tato změna přeměny způsobila, že se lidé mnohem více zajímají o svou práci, využívají všech dostupných prostředků, které jim slouží k tomu, aby uspěli a byli více motivováni. Jejich zájmem se stala nejen společnost, se kterou spolupracují, ale především jejich vlastní hodnoty.

6.1 Řízení výkonu OSVČ

Řízení výkonu obchodních zástupců UCL v rámci externí obchodní sítě vychází především z progresivního motivačního modelu, který motivuje a odměňuje obchodní zástupce na základě jejich obchodního výkonu a dosažených obchodních výsledků. Řízení pracovních aktivit a hledání cesty, jak směřovat k naplnění stanovených cílů, je plně v kompetenci jednotlivých obchodních zástupců. Oblastní manažer konzultuje s obchodním zástupcem především cíle každého obchodního zástupce a definování termínů, ve kterých mají být konkrétní cíle naplněny. Mezi hlavní stanovené obchodní cíle patří dosažení obchodního plánu, který je hodnocen ukazatelem NPVI (net present value, včetně započítaného výnosu z pojistných produktů). Mezi další stanovené cíle patří ukazatel dosažené výše financované hodnoty a rovněž je sledován objem realizovaného výběru pojistného z finančních produktů. Oblastní manažer také přiděluje obchodnímu zástupci oblastní zónu, dealerskou síť a zákaznický kmen, o který je obchodní zástupce povinen se starat.

Mezi hlavní složky odměny obchodních zástupců OSVČ jsou zahrnuty:

- Odměna a provize Zástupce za výkon jednotlivých činností dle smlouvy o obchodním zastoupení se skládají z:
 - odměny za reklamní činnost
 - odměny za monitoring trhu a propagaci produktů
 - měsíční provize za finanční objem zprostředkovaných obchodů
 - akviziční provize
 - čtvrtletní cílové provize
 - odměna za propagaci a podporu produktu pojistných produktů
- Nárok na provizi za zprostředkovaný obchod vzniká obchodnímu zástupci při realizaci obchodu zprostředkovaného zástupcem, tj. kdy předmět financování je předán klientovi na základě řádně uzavřené smluvní dokumentace včetně veškerých požadovaných zajišťovacích instrumentů (dle smluvních vzorů), která byla zástupcem předaná do společnosti, ne však dříve než bezprostředně po aktivaci smlouvy oddělením správy smluv UCL.
- Do celkové výše provize bude promítnut tzv. malus za odstoupené smlouvy – obchody uzavřené v důsledku činnosti zástupce. Jedná se o motivaci obchodního zástupce v oblasti vyhledávání bonitně „zdravých“ klientů, u kterých je

pravděpodobnost zdárného vypořádání se s úhradou dlužných splátek. Dále se jedná o spoluúčast obchodního zástupce na riziku svého obchodního portfolia.

- Provize a odměny zahrnují veškeré náklady zástupce, které jsou spojeny s jeho činností pro UCL podle smlouvy o obchodním zastoupení.

Společnost UCL rozhodla, že plnění stanovených obchodních cílů bude realizovat prostřednictvím obchodních zástupců, kteří jsou odměňováni a motivováni ve vazbě na plnění stanovených měřitelných ukazatelů. Pro tento záměr je nutné v obchodním portfoliu obchodních zástupců spolupracovat s obchodními zástupci, kteří jsou motivováni touhou po vyšší finanční odměně, kterou mohou sami ovlivnit. Toman (2010, s. 141) uvádí, že „všichni normální lidé touží po úspěchu, ale liší se svou motivací k výkonu. To, jak jsme výkonní, ovlivňuje několik faktorů, které jsou uvedeny ve vzorci: **Motivace k výkonu** = motiv x velikost odměny x osobnost jedince x vnější podmínky x poměr touhy a strachu x pravděpodobnost úspěchu“. Obchodní zástupci, kteří mají motivaci k výkonu a zároveň cítí permanentní vnitřní nespokojenost, vnitřní touha je vybízí k zvyšování vlastního výkonu, jsou právě ti obchodní zástupci, o které má zájem každá obchodní organizace.

6.2 Příjmy a výdaje OSVČ a náklady společnosti na obchodního zástupce

Podle informací z tabulky č. 3 je patrné, že mezi příjmové oblasti obchodního zástupce, který se společností spolupracuje jako OSVČ, jsou zahrnuty tři garantované složky příjmu. Tyto oblasti jsou definovány jako odměna za exkluzivitu, odměna za reklamní činnost a odměna za monitoring trhu a propagaci produktů společnosti. Reklamní činnost spočívá např. v umístění loga společnosti na služebním vozidle. Při propagaci produktů je důležitá aktivní účast obchodních zástupců na všech informačních programech pořádaných leasingovou společností jako jsou workshopy, semináře a pod. tak, aby byl zástupce informačně vybaven pro kvalitní a úplnou propagaci všech produktů.

Tabulka 3: Příjmy a výdaje obchodního zástupce - OSVČ

Přehled příjmů a výdajů Obchodního zástupce - OSVČ	Příjem a výdaje z pohledu OSVČ	
	Měsíc	Rok
Příjmy		
Garntovaná odměna za exkluzivitu	13500	162000
Garantovaná odměna za reklamní činnost	9000	108000
Garantovaná odměna za propagaci produktů	12500	150000
Superprovize za výkon:		
odměna z NPVI za komoditu dopravní technika	14770	177240
odměna z NPVI za komoditu strojní technika	4500	54000
odměna z NPVI za komoditu nákladní technika	5500	66000
odměna z NPVI za komoditu zemědělská technika	4500	54000
odměna z NPVI za komoditu stavební technika	3500	42000
Příjmy celkem	67770	813240
Výdaje		
Telefon	1200	14400
NTB, SW	3000	36000
PHM	4500	54000
Operativní leasing - automobil	16500	198000
Celkové provozní výdaje	25200	302400
Daň.základ 40% (výdaje počítané paušální částkou)	27108	325296
Daň 15% (bez daňových slev)	4066	48794
Zdravotní a sociální pojištění hrazené OZ - IČ	5977	71724
Celkový čistý příjem	32527	390322

Zdroj: vstupní data - interní zdroj zkoumané společnosti

Měsíční příjem obchodního zástupce byl počítán jako průměrný příjem za celý rok 2014.

Garantovaný příjem v podobě fixních odměn není závislý na výkonu obchodního zástupce, tedy jedná se o určitou záruku finanční výše, která tvoří pilíř jistoty obchodního zástupce. Obchodní zástupce je dále odměňován za svůj obchodní výkon, tedy za oblast, která patří mezi hlavní pracovní oblasti, a tím je prodej produktů. Příjmy z prodeje produktů jsou rozděleny do několika zájmových oblastí, mezi které patří např. odměna za prodej produktů v oblasti dopravní techniky, strojů a zařízení, či nákladní dopravní techniky. Výpočet výše odměny je ekvivalentem procentuální hodnoty ekonomického ukazatele NPV (NPVI - ČSH vč. čisté současné hodnoty provizí z pojištění). Ukazatel NPV je základnou pro výpočet odměny ze zrealizovaného prodeje produktů, které obchodní zástupce nabízí.

Mezi výdaje obchodního zástupce patří náklady spojené s telefonem, automobilem, PHM, či náklady jako jsou NTB a SW. Dále musí obchodní zástupce uhradit povinné položky jako je zdravotní a sociální pojištění a zálohy na daň z příjmu (příp. vypočtenou jednorázovou daň z příjmu na základě daňového přiznání). Celkové provozní výdaje jsou výdaje, ve kterých není započítáno zdravotní a sociální pojištění obchodního zástupce a rovněž daň z příjmu. K vyhodnocení příjmové stránky vycházíme z úvahy, že obchodní zástupce využije zdanění formou uplatnění výdajů kalkulovaných tzv. paušálem, tedy pro výpočet daně z příjmů odečteme 60% paušální hodnoty. Základ daně se nachází na úrovni 40% veškerých příjmů. Tato hodnota je zdaněna 15%. Od celkového příjmu byly odečteny celkové provozní výdaje obchodního zástupce, částky určené na úhradu sociálního a zdravotního pojištění a úhradu daně z příjmu. Čistý příjem v naší modelaci obchodního zástupce je na úrovni 32.527 Kč. Měsíční náklad společnosti na obchodního zástupce byl počítán jako průměrný náklad za celý rok 2014.

Tabulka 4: Náklady společnosti na obchodního zástupce - OSVČ

Přehled nákladů na obchodního zástupce - OSVČ	Náklady z pohledu organizace	
	Měsíc	Rok
Náklady		
Garntovaná odměna za exkluzivitu	13500	162000
Garantovaná odměna za reklamní činnost	9000	108000
Garantovaná odměna za propagaci produktů	12500	150000
odměna z NPV za komoditu dopravní technika	14770	177240
odměna z NPV za komoditu strojní technika	4500	54000
odměna z NPV za komoditu nákladní technika	5500	66000
odměna z NPV za komoditu zemědělská technika	4500	54000
odměna z NPV za komoditu stavební technika	3500	42000
Náklady celkem	67770	813240

Zdroj: vstupní data - interní zdroj zkoumané společnosti

Důležitou kapitolou pro celkové porovnání nákladů organizace z pohledu obchodních zástupců pracujících jako OSVČ spolupráce popisuje tabulka č. 4. Jejím výstupem je oblast nákladů organizace, která spolupracuje s obchodními zástupci – OSVČ vykonávající činnost na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Mezi náklady organizace patří především oblast fixní, garantované odměny, která pokrývá oblast odměny za exkluzivitu, odměny za distribuci a dodávku reklamních materiálů, obstarávání míst pro inzerci a reklamu, a průzkum trhu za účelem možnosti odbytu. Další nedílnou složkou odměny je náklad spojený s odměnou za výkon, který pokrývá odměnu za prodej finančních produktů. Celkové náklady organizace na obchodního zástupce, který spolupracuje na bázi smlouvy o obchodním zastoupení je ve výši 67.770 Kč.

7 Porovnání celkových příjmů obchodního zástupce a celkových nákladů společnosti na obchodního zástupce

Následující kapitola praktické části je věnována porovnání příjmů obchodního zástupce zaměstnance a obchodního zástupce OSVČ. Dále jsou porovnány náklady generované společností na obchodního zástupce, zaměstnance a obchodního zástupce OSVČ. Podstatnou ekonomickou oblastí, která může významně přispět při utváření zaměstnanecké struktury organizace, je nákladovost spojená s vlastními obchodními zástupci. Struktura nákladů je u obou pracovních konceptů rozdílná. Jinak jsou koncipovány náklady na přímého zaměstnance společnosti v porovnání s náklady vynaložené na OSVČ.

Porovnání příjmů:

Tabulka 5: Porovnání příjmu obchodního zástupce zaměstnance a OSVČ

Porovnání příjmů OZ	Měsíc	Rok
Zaměstnanec		
Čistá mzda	26 472	317 658
OSVČ		
Čistý příjem	32 527	390 322
Rozdíl OSVČ a zaměstnanec	6 055	72 664

Zdroj: vstupní data - interní zdroj zkoumané společnosti

Tabulka č. 5 vyhodnocuje porovnání oblasti příjmů obchodního zástupce, který pracuje jako zaměstnanec organizace a oblasti příjmů obchodního zástupce, který pracuje jako OSVČ. Výsledkem porovnání oblasti příjmů obchodních zástupců je výpočet čisté mzdy, která je u obchodního zástupce zaměstnance ve výši 26.472 Kč. Hrubý příjem obchodního zástupce zaměstnance je na úrovni 40.000 Kč, ze kterého je odečteno zdanění za užívání osobního automobilu k soukromým účelům. Odečten je náklad na sociální a zdravotní pojištění a také daň z příjmu.

Obchodního zástupce, který je osobou samostatně výdělečně činnou dosahuje příjmu na úrovni 32.527 Kč čistého. Je zřejmé, že zaměstnanec vygeneroval proti OSVČ čistý příjem o cca 6.000 Kč nižší. Vstupní data pro analýzu porovnání výše čistého příjmu vycházejí z hodnot uvedených v tabulce č. 1 a tabulce č. 3, kde je uveden podrobný přehled hodnot čisté mzdy obchodního zástupce „zaměstnanec“ a rozbor příjmů a výdajů obchodního zástupce pracujícího jako „OSVČ“.

Jako důvod uvedeného rozdílu může být odlišnost v oblasti daňové služby, kde organizace je povinna odvádět zákonem dané procentuální hodnoty v oblasti sociálního a zdravotního pojištění, tedy výdaje nad rámec odvodů zaměstnance. Dalším faktorem vyššího příjmu OSVČ je skutečnost daňové optimalizace zdanění příjmu formou tzv. paušálu. Celkový příjem pak je ku prospěchu OSVČ.

Porovnání nákladů:

Tabulka 6: Porovnání nákladů společnosti na zástupce zaměstnance a OSVČ

Porovnání nákladů organizace	Měsíc	Rok
Zaměstnanec		
Náklad celkem	85426	1025116
OSVČ		
Náklad celkem	67770	813240
Rozdíl OSVČ a zaměstnanec	-17656	-211876

Zdroj: vstupní data - interní zdroj zkoumané společnosti

Závěrečné hodnocení vychází z tabulky č. 6, která je tvořena oblastí porovnání nákladů spojených s obchodním zástupcem -zaměstnancem organizace na jedné straně a na druhé straně je obchodní zástupce OSVČ. Zde je zřejmé, že celkové náklady za zaměstnancem, které jsou na úrovni 85.426 Kč, jsou proti nákladům, které organizace eviduje u OSVČ partnerů (67.770 Kč) vyšší. Organizace v případě obchodního zástupce, který má se společností uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení generuje úsporu nákladů, a to ve výši 17.656 Kč. Tento, pro společnost, pozitivní nákladový efekt vychází především z úspory nákladů, které společnost dosahuje v oblasti výdajů na úhradu sociálního a zdravotního pojištění a v oblasti úspory výdajů na telefon, automobil, NTB a SW a další náklady, které organizace za obchodního zástupce hradí v případě, že se jedná o kmenového zaměstnance. Vstupní data pro analýzu porovnání výše dosažených nákladů společnosti na obchodního zástupce „zaměstnanec“ a obchodního zástupce „OSVČ“ vycházejí z údajů uvedených v tabulce č. 2 a tabulce č. 4, kde je uveden podrobný přehled dosažených nákladů organizace.

8 Dotazníkové šetření vnímání obchodních zástupců

Všeobecně lze říci, že při výzkumu dochází k vlastnímu sběru požadovaných dat. Musí být správně zajištěn průběh všech činností, které předcházejí samotnému sběru při jeho organizaci, činností spojených s fyzickým sběrem dat, i činností, které se sběrem souvisí po jeho provedení. Při sběru primárních dat je využíváno nejčastěji metody dotazování, pozorování nebo experiment. Často se stává, že jsou data sbírána pomocí kombinace dvou nebo všech tří metod. „Nejnámější, a také nejčastěji využívanou, metodou je dotazování. Sběr dat spočívá v hledání konkrétních odpovědí přímo od respondentů. Můžeme získat informace o znalostech, názorech, preferencích, uspokojení atd. V závislosti na výhodách a nevýhodách či omezeních jednotlivých typů dotazování provádíme výběr nejvhodnějšího typu pro konkrétní zadání výzkumu“ (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011, s. 98).

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit praktické problémy, výhody a nevýhody pracovní pozice „obchodní zástupce“. Na základě dotazníkového šetření bylo ověřeno vnímání jednotlivých respondentů a zjišťována preference modelu obchodních zástupců pracujících jako OSVČ a zaměstnanců v pracovně právním vztahu. Sběr dat proběhl v období červenec – říjen 2015.

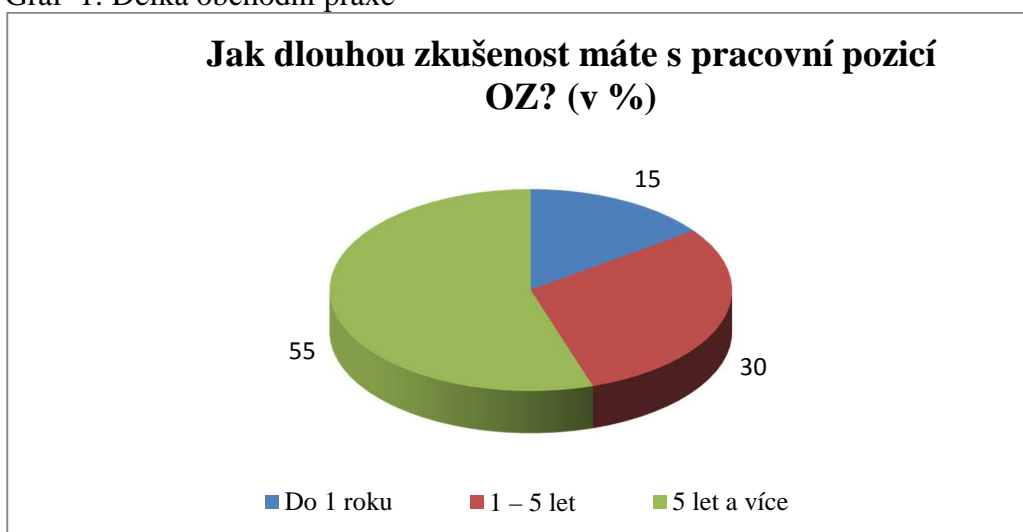
Dotazník obsahuje celkem 28 otázek, které jsou zaměřeny na oblast práce obchodního zástupce. 21 otázek je uzavřených a 7 otázek polootevřených. Výzkumného šetření se účastnilo celkem 40 respondentů, kteří pracují na pozicích obchodních v leasingovém prostředí. Dotazník byl vytvořen za účelem zjištění dat z jednotlivých oblastí, které se týkají působení obchodních zástupců, jejich práv a povinností vyplývajících ze smluvní dokumentace a názorů na činnost OZ. Účastníci výzkumu byli osloveni prostřednictvím elektronické pošty.

Respondenti u většiny otázek mohli označit pouze jednu odpověď. U těchto vybraných otázek bude pro znázornění použit výsečový graf. Otázky č. 8, 9, 10, 12 a 16 umožňovaly výběr více možností.

1) Jak dlouhou máte zkušenost s pracovní pozicí obchodní zástupce?

Z grafického znázornění je zřejmé, že více jak polovina dotazovaných respondentů (55%) má zkušenost s pracovní pozicí obchodní zástupce, tedy že ji aktivně vykonává déle než 5 let. 30% dotazovaných obchodních zástupců pracuje na obchodní pozici 1 – 5 let a 15 % respondentů méně než 1 rok.

Graf 1: Délka obchodní praxe



2) Jaký smluvní koncept máte uzavřený s organizací?

Z grafu níže uvedeného je patrné, že 87,5% dotazovaných obchodních zástupců má s organizací uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení. Jedná se tedy o formát, který je nejvíce uplatňován v oblasti smluvní platformy mezi organizací a obchodními zástupci. 12,5% obchodních zástupců pracuje na základě dohody o provedení práce. Je pravděpodobné, že se jedná o obchodní zástupce, kteří jsou v pracovně právním vztahu s organizací krátce a v případě delšího působení bude jejich smluvní forma překvalifikovaná do smluvního vztahu o obchodním zastoupení. Tento koncept byl nakonec potvrzen obchodními zástupci.

3) Délka platnosti smlouvy?

Absolutní většina dotazovaných obchodních zástupců (87,5%) má uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení na dobu neurčitou, 12,5% pak na dobu určitou.

4) Jaká je délka výpovědní lhůty Vaší smlouvy?

Více jak dvě třetiny dotazovaných respondentů uvedlo, že mají uzavřenou smlouvu s výpovědní lhůtou 2 měsíce. Zbývajících 12,5 % obchodních zástupců má ve své smluvní dokumentaci sjednanou délku výpovědní lhůty na dobu jednoho měsíce.

5) O jaký formát obchodní smlouvy se jedná?

100 % obchodních zástupců pracuje pro společnost jako výhradní obchodní zástupce. Jedná se o tedy o spolupráci, kdy obchodní zástupce nesmí sjednané služby v daném rozsahu nabízet jiné straně.

6) Je možné vykonávat činnost obchodního zástupce pro ostatní fyzické a právnické osoby ve stejném oboru?

Smlouva neumožňuje obchodním zástupcům pracovat pro jinou obchodní společnost působící ve stejném oboru. Smlouva je exkluzivní. Smlouva o obchodním zastoupení zahrnuje článek o exkluzivitě, ve kterém ve většině případů zástupce prohlašuje, že veškeré informační zdroje, databáze a strategie společnosti využije jen k účelům, které jsou stanoveny ve smlouvě. Tím se společnost chrání, aby se důvěrné informace nezpřístupnily třetím stranám, především konkurenci.

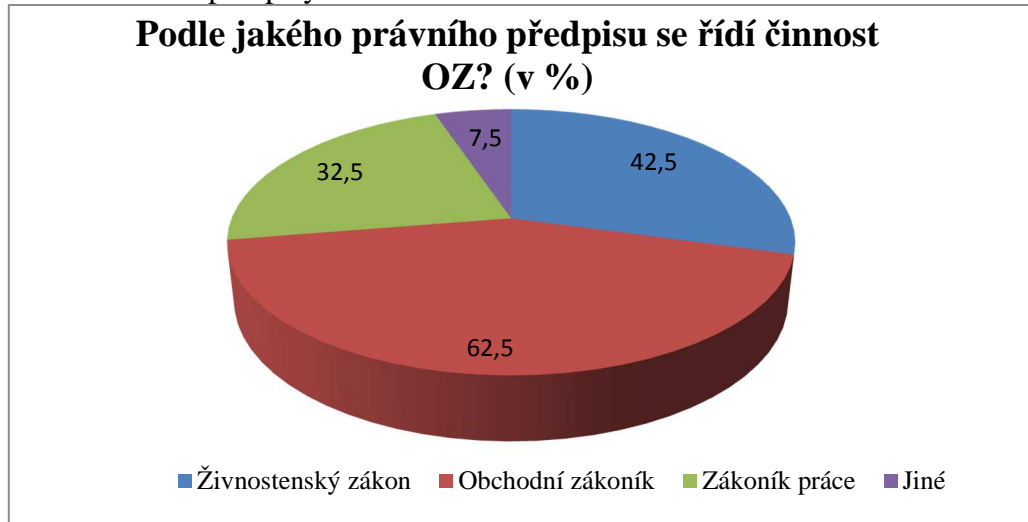
7) Je možné vykonávat činnost obchodního zástupce pro ostatní fyzické a právnické osoby v odlišném oboru?

Respondenti se vyjádřili, že mohou vykonávat obchodní činnost pro jinou společnost, která působí v jiném oboru podnikání. Otázkou však zůstává, zda je možné časově zvládnout vykonávat obchodní aktivity pro další podnikatelský subjekt. Touto otázkou se dotazník nezabýval.

8) Podle jakého právního předpisu se řídí činnost obchodního zástupce?

62,5% obchodních zástupců uvedlo, že jejich podnikatelská činnost se řídí Obchodním zákoníkem. 42,5% dotazovaných zástupců se domnívá, že je jejich podnikatelská činnost ovlivněna Živnostenským zákonem a 32,5% respondentů uvedlo, že se řídí Zákoníkem práce. Pouhé 3% dotazovaných respondentů uvedlo, že se jejich podnikatelská činnost řídí jinými právními předpisy.

Graf 2: Právní předpisy



9) Co považujete za výhody práce obchodního zástupce?

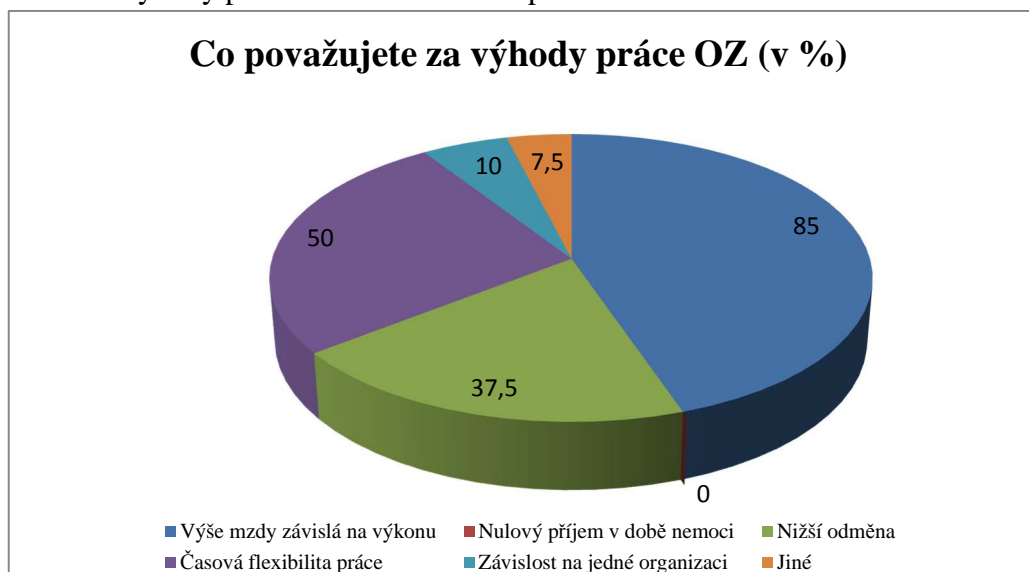
Hlavním důvodem, proč se obchodním zástupcům vyplatí být OSVČ, je, že při splnění zákonných podmínek zaplatí při stejném příjmu jako OSVČ na daních méně než zaměstnanec. Také objednatel práce ušetří, neboť nemusí hradit sociální a zdravotní pojištění placené za zaměstnance, což představuje 34 % z hrubé mzdy. Stejná práce vykonaná zaměstnancem stojí např. 26 800 Kč (hrubá mzda 20 000 Kč + 6 800 Kč povinné odvody na pojistném), naproti tomu při práci jako OSVČ se zaplatí 20 000 Kč na fakturu. V praxi je tento rozdíl nižší nebo vůbec žádný. Obchodní zástupce OSVČ používá totiž své pomůcky, dopravní prostředky a další, což je potřeba zohlednit při fakturaci.

Sociální pojištění: Zaměstnanec odvádí sociální pojištění ve výši 6,5 % ze své hrubé mzdy a dalších 25 % z hrubé mzdy platí zaměstnavatel. OSVČ odvádí sociální pojištění ve výši 29,2 % z vyměřovacího základu, kterým je 50 % z dosaženého zisku. Jestliže je skutečný vyměřovací základ nižší než minimální vyměřovací základ, tak musí být sociální pojištění zapláceno z minimálního vyměřovacího základu.

Zdravotní pojištění: Zaměstnanec odvádí zdravotní pojištění ve výši 4,5 % ze své hrubé mzdy a dalších 9 % z hrubé mzdy platí zaměstnavatel. OSVČ odvádí zdravotní pojištění ve výši 13,5 % z vyměřovacího základu, kterým je 50 % z dosaženého zisku. Jestliže je skutečný vyměřovací základ nižší než minimální vyměřovací základ, tak musí být sociální pojištění zapláceno z minimálního vyměřovacího základu (Finance.cz, 2013).

85% obchodních zástupců shledává za výhodné, že si vyšší mzdy mohou ovlivnit oni sami a to tím, že jsou motivováni za svůj obchodní výkon. 50% respondentů uvedlo, že výhodou je časová flexibilita práce, tedy mohou si svůj pracovní-časový plán řídit sami. 37,5 % obchodních zástupců uvádí jako podněcující nutnost nižší absence, jelikož v době nemoci přichází o obchodní příležitosti, a tudíž o část příjmu. Zde se předpokládá, že tento ukazatel je motivačním prvkem pro minimalizaci pracovní neschopnosti, nicméně se připouští jistá míra rizika v oblasti dlouhodobé pracovní neschopnosti, kterou respondenti nevnímali jako problémovou oblast. Důvodem může být průměrný věk obchodních zástupců, který je z 60 % do věku 45 let (více v otázce č. 14). Dále 10 % obchodních zástupců vnímá závislost na jedné organizaci jako svoji výhodu a 7,5 % respondentů považuje za výhodné jiné zdůvodnění.

Graf 3: Výhody práce obchodního zástupce



10) Co považujete za nevýhody práce obchodního zástupce?

Daňová povinnost zaměstnanců je sice vyšší než u OSVČ, přesto v případě volby se mnoha občanům vyplatí být raději zaměstnancem než OSVČ a to platí především u nižších příjmů.

Zaměstnanci jsou zvyklí na mnohé jistoty, které OSVČ nemají:

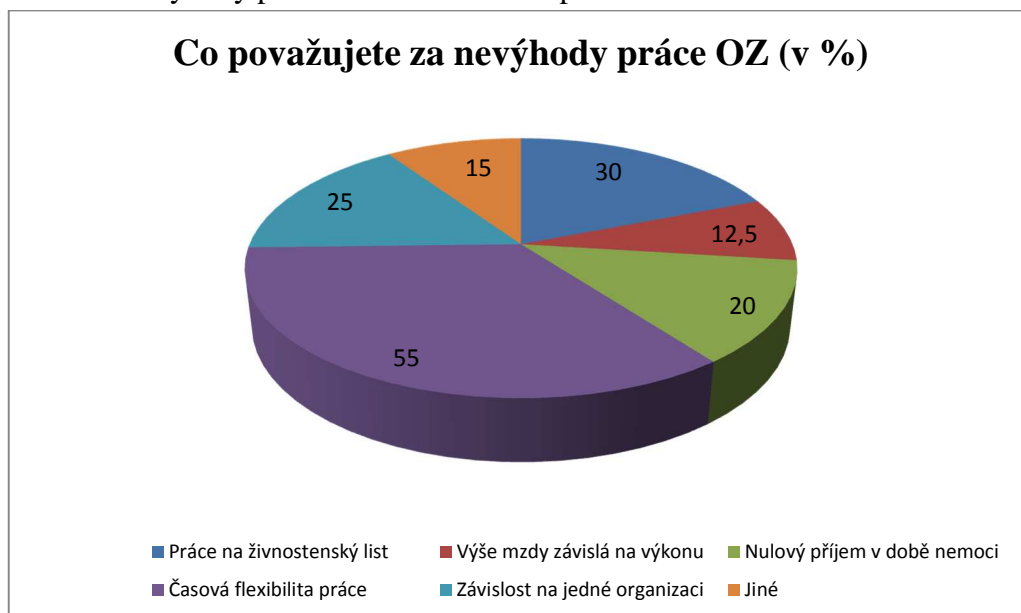
- V době nemoci jsou OSVČ první 3 týdny nemoci bez peněz, zaměstnanci mají nárok na náhradu mzdy od 4. dne pracovní neschopnosti.
- OSVČ nemá nárok na ošetřovné, zaměstnanci ano.
- Nemocenskou (od 22. dne nemoci) mají rovněž OSVČ rovněž výrazně nižší, než zaměstnanci, a to pouze za předpokladu, že si ji dobrovolně platí. Platba dobrovolného nemocenského pojištění není ve výpočtech zohledněna, protože dobrovolné nemocenské pojištění platí velmi málo OSVČ. Tak dlouhou nemocnost si nemůže většina OSVČ dovolit.
- Pracovní ochrana zaměstnanců je vysoká (mají nárok na odstupné, proplacení dovolené, výpovědní lhůtu), OSVČ žádnou takovou ochranu nemají, pokud není upravenou smluvní dohodou mezi zadavatelem práce a OSVČ.

Díky nižším odvodům na sociální pojištění (chybí odvody zaměstnavatele):

- OSVČ mají nižší případnou podporu v nezaměstnanosti.
- OSVČ mají vzhledem k nižším odvodům výrazně nižší důchody než zaměstnanci, o třetinu a více (Finance.cz, 2013).

55 % respondentů uvedlo, že považují za svoji nevýhodu časovou flexibilitu. Tato hodnota poukazuje na rozdílnost postojů obchodních zástupců organizace, kde polovina uvedla v otázce č. 9, že obchodní zástupci považují časovou flexibilitu za výhodný prvek své práce. 30 % respondentů není spokojeno s prací na živnostenský list, považuje povinnost živnostenského listu za svoji nevýhodu. 12,5 % obchodních zástupců poukazuje na závislost výše své mzdy na odvedeném výkonu, což považuje za svoji nevýhodu. 20 % respondentů považuje za nevýhodné nulový příjem v době nemoci a 25 % respondentů není spokojeno se závislostí na jedné organizaci. 15 % dotázaných považuje jiné okolnosti za nevýhodné.

Graf 4: Nevýhody práce obchodního zástupce



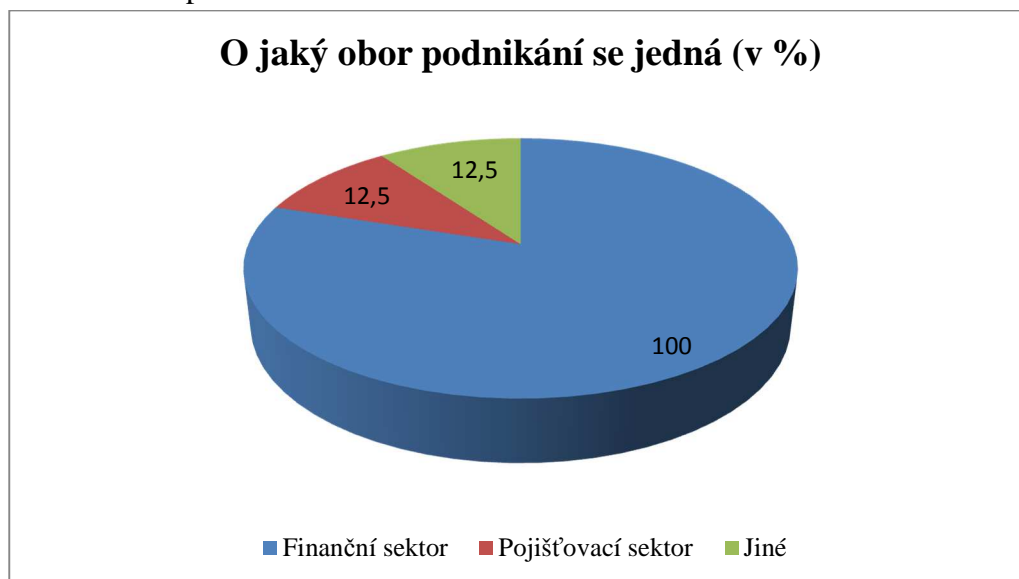
11) Vykonáváte svoji obchodní činnost na základě plné moci?

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 100 % obchodních zástupců vykonává svoji obchodní činnost na základě zmocnění prostřednictvím plné moci.

12) O jaký obor podnikání se jedná?

100 % dotázaných obchodních zástupců uvedlo, že jejich oborem podnikání je sektor finančních služeb, 12,5 % uvedlo, že podnikají v pojišťovacím sektoru služeb a 12,5 % obchodních zástupců uvádí, že podnikají v jiném oboru služeb.

Graf 5: Obor podnikání



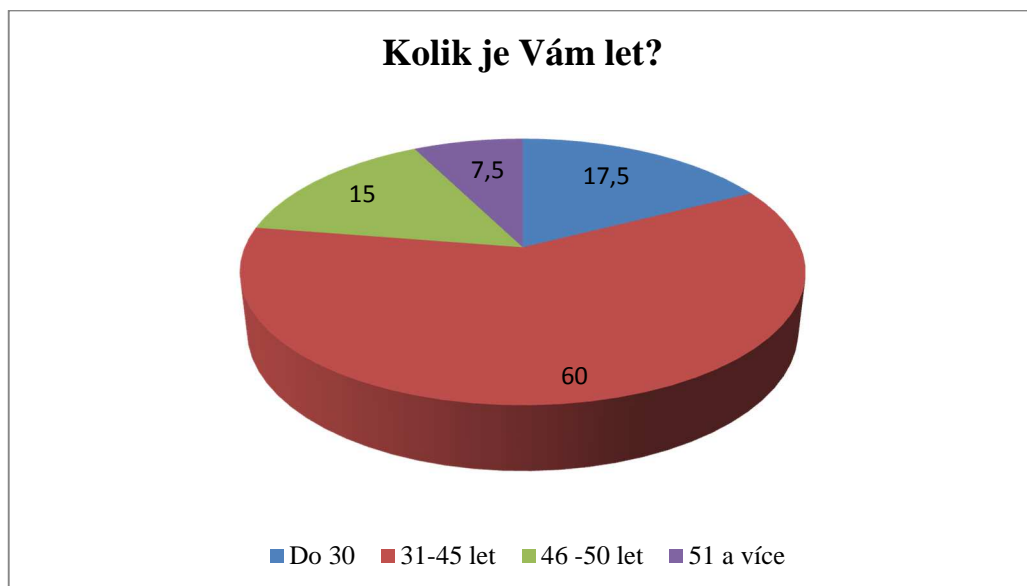
13) Jakého jste pohlaví?

Necelé 2/3 dotázaných obchodních zástupců jsou muži. Ženy jsou zastoupeny na obchodních pozicích z 27,5 %.

14) Kolik je Vám let?

V grafu č. 6 je znázorněno, jaké je věkové rozvržení obchodních zástupců. 60 % z nich je ve věku 31 – 45 let, a tím má tato věková skupina největší podíl. 17,5 % respondentů je ve věku do 30 let, 15 % obchodních zástupců dosahovalo v době dotazníkového šetření věku mezi 46 -50 lety. Zbývajících 7,5 % dotázaných je ve věku nad 51 let.

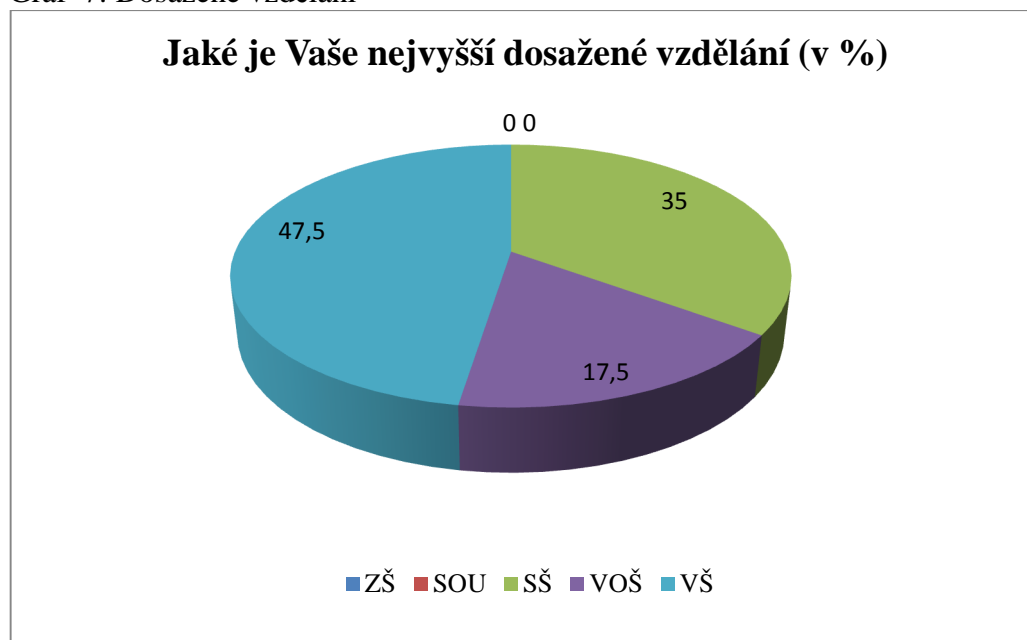
Graf 6: Věková struktura



15) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obchodní zástupci, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, tvořili nejpočetnější dotazovanou skupinu respondentů. Celkem bylo 19 vysokoškolsky vzdělaných obchodních zástupců, což představuje 47,5% skupinu. Druhou nejsilnější skupinou byli středoškolsky vzdělaní respondenti, kteří zaujímali 35 % ze všech dotazovaných respondentů. 17,5 % obchodních zástupců pak dosáhlo vzdělání na Vyšší odborné škole.

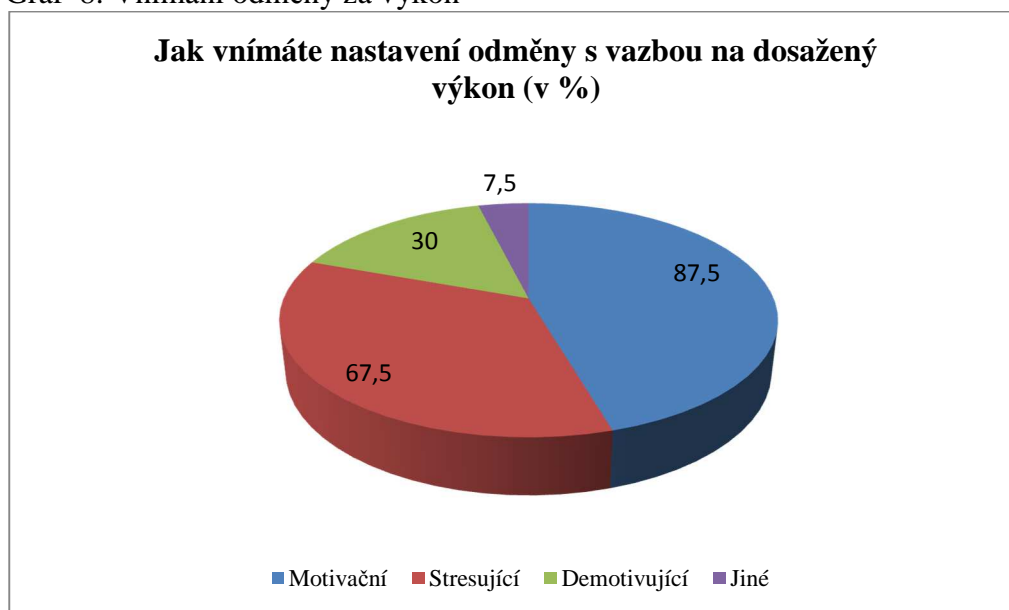
Graf 7: Dosažené vzdělání



16) Jak vnímáte nastavení odměny s vazbou na dosažený výkon?

Mezi dotazovanými respondenty převládá názor, že nastavení odměny za dosažený výkon je motivační. Tento názor sdílelo celkem 87,5 % respondentů. 67,5 % obchodních zástupců zároveň považuje práci obchodního zástupce za stresující. 30 % dotázaných pak uvedlo, že odměna závislá na výkonu je demotivující.

Graf 8: Vnímání odměny za výkon



17) Jsou součástí Vaší smlouvy nějaké garance příjmu?

100 % obchodních zástupců uvedlo, že jejich smlouva obsahuje určité garance příjmu. Respondenti uvedli jako fixní složku odměny např. odměnu za exkluzivitu či monitoring trhu.

18) Jsou práva a povinnosti ze smlouvy o obchodním zastoupení Vámi vnímána jako přísná?

Odpovědi dotazovaných ukazují, jak je vnímáný koncept smluvní platformy mezi obchodním zástupcem a organizací. 80% respondentů uvedlo, že vnímá smluvní podobu obchodního vztahu jako přísnou v oblasti práv a povinností obchodního zástupce. Naopak 20 % obchodních zástupců si myslí, že smlouva o obchodním zastoupení přísná není.

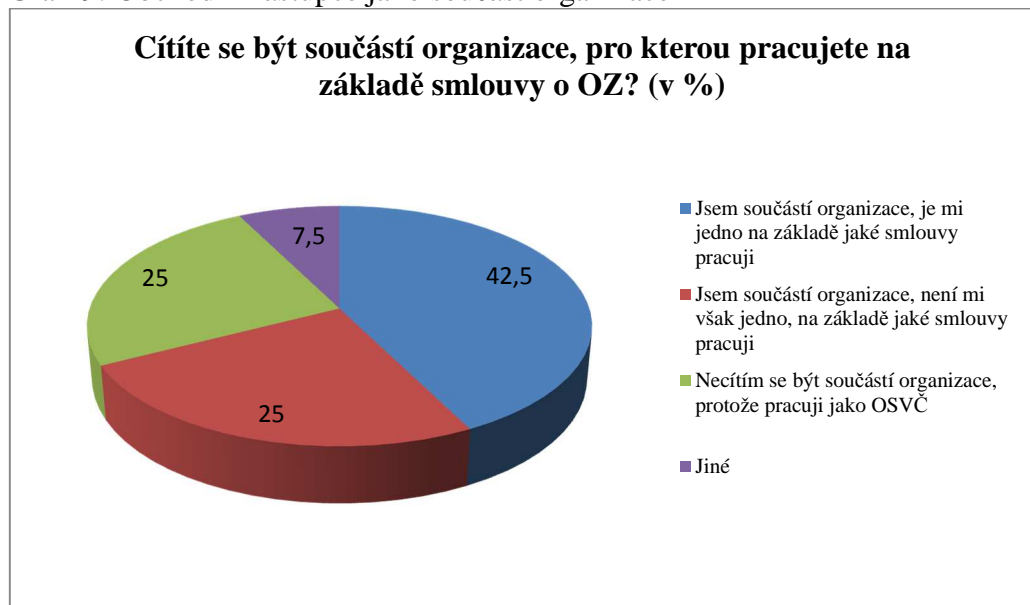
19) Jsou povinnosti obchodního zástupce ve smyslu Živnostenského zákona srozumitelné?

60 % obchodních zástupců vnímá povinnosti plynoucí z požadavků Živnostenského zákona za srozumitelné, 40 % respondentů pak uvedlo, že povinnosti plynoucí z právní normy uvedené v Živnostenském zákoně srozumitelné nejsou.

20) Cítíte se být součástí organizace, pro kterou pracujete na základě smlouvy o obchodním zastoupení?

Z grafu č. 9 je patrné, že 42,5 % obchodních zástupců se cítí být součástí organizace, se kterou mají uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení a zastávají názor, že jim nezáleží, na základě jaké smlouvy pro společnost pracují. 25 % dotázaných se pak cítí být součástí organizace, nicméně není jim lhostejné, na základě jaké smlouvy pracují. 25 % se necítí být součástí organizace, protože pracují jako OSVČ a 7,5 % má jiný názor na formulovanou otázku z dotazníkového šetření.

Graf 9: Obchodní zástupce jako součást organizace



21) Je pro Vás náročná evidence úhrad sociálního a zdravotního pojištění jako OSVČ?

72,5 % dotazovaných obchodních zástupců považuje evidenci úhrad sociálního a zdravotního pojištění za nenáročnou. Naopak 27,5 % respondentů zastává názor, že je evidence úhrad sociálního a zdravotního pojištění náročná.

22) Jste účastníky penzijního připojištění, tedy myslíte na svůj důchod?

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že 37,5 % obchodních zástupců nepatří mezi účastníky penzijního připojištění. Dalších 17,5 % respondentů pak patří mezi aktivní pojištěnce penzijního připojištění a 25 % obchodních zástupců o penzijním připojištění uvažuje v budoucnu. 20 % obchodních zástupců neuvažuje o penzijním pojištění vůbec.

Graf 10: Penzijní připojištění



23) Jste srozuměni s daňovou evidencí, termíny pro daňové přiznání a s administrací daně?

Na dotaz, zda jsou obchodní zástupci srozuměni s daňovou evidencí, platnými termíny a s celkovou administrací daně odpovědělo 87,5 % dotazovaných, že ano. 12,5 % respondentů zastává názor, že nemají povědomí o daňové evidenci, termínech a celkové administraci daně.

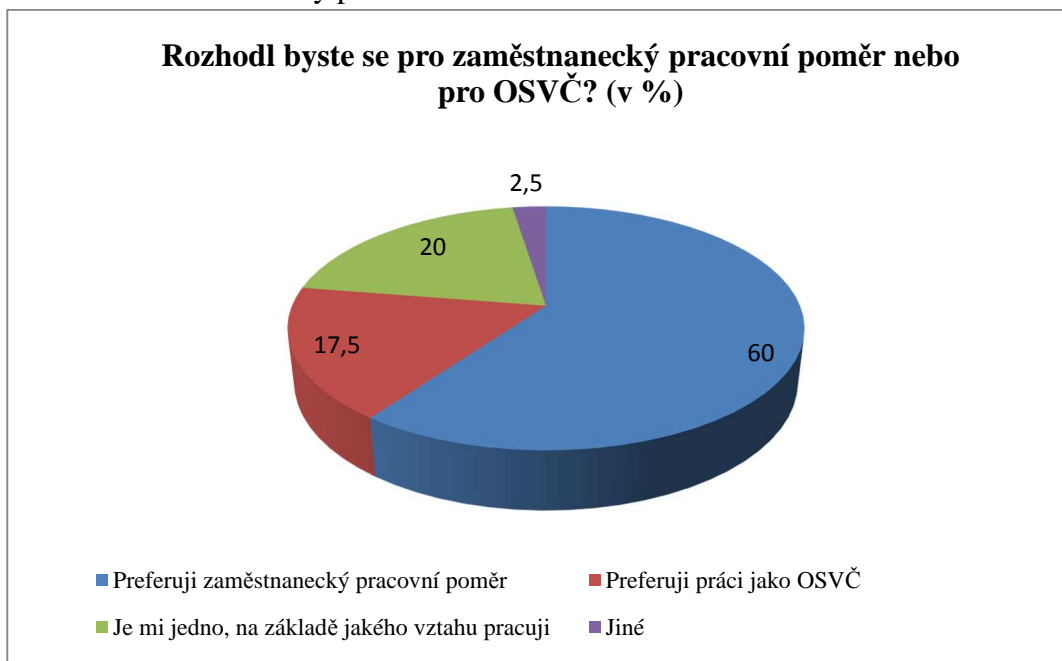
24) Máte daňového poradce?

Z níže uvedeného grafu je patrné, že daňového poradce využívá 75 % dotazovaných obchodních zástupců. 25 % účastníků potvrdilo, že nevyužívá služeb daňových poradců

25) Pokud máte na výběr, rozhodnete se pro zaměstnanecký pracovní poměr, nebo pro OSVČ?

60 % dotazovaných obchodních zástupců preferuje zaměstnanecký poměr před prací jako OSVČ. 17,5 % respondentů raději upřednostní práci osoby samostatně výdělečně činné před zaměstnaneckým pracovním poměrem. 20 % dotazovaných uvedlo, že jim nezáleží na tom, zda jsou zaměstnanci či OSVČ. Nepatrná část respondentů (2,5 %) nemá jasný postoj k této otázce a volí jako odpověď jinou variantu.

Graf 11: Zaměstnanecký poměr nebo OSVČ

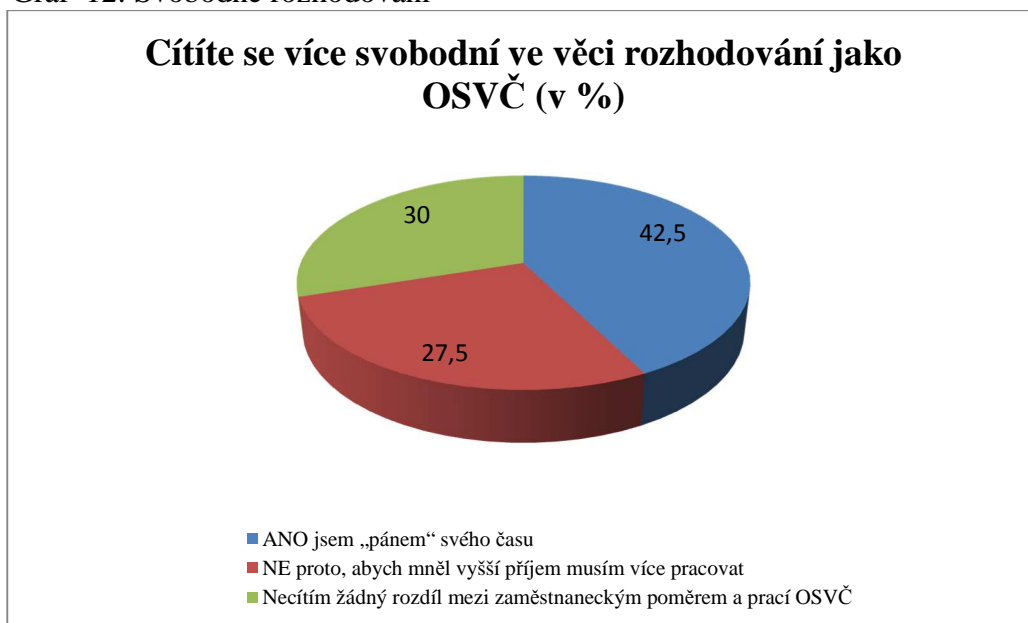


26) Cítíte se být více nezávislí ve věci rozhodování jako OSVČ?

Obchodní zástupci se cítí být více svobodní v rozhodování, pokud jsou OSVČ, a to celkem ze 42,5 % dotazovaných. Jejich preferencí je nakládání se svým časem, což považují za faktor svobody. 27,5 % dotazovaných obchodních zástupců necítí v konceptu práce jako OSVČ více nezávislosti, naopak zastávají

názor, že musejí více pracovat pro dosažení vyššího příjmu. 30 % obchodních zástupců necítí žádný rozdíl v oblasti zvýšené, či snížené míry svobody s ohledem na OSVČ.

Graf 12: Svobodné rozhodování



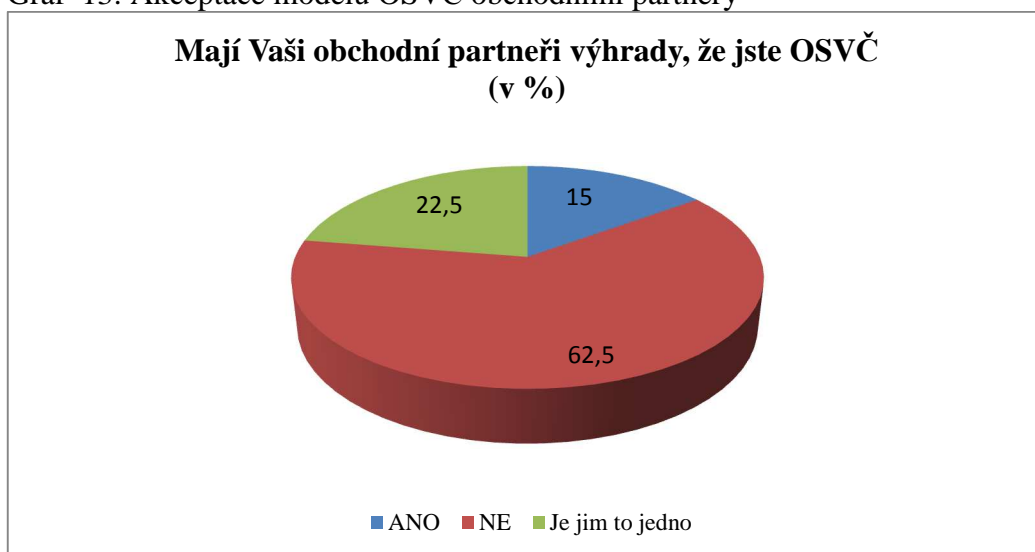
27) Považujete práci obchodního zástupce za perspektivní?

70 % respondentů považuje práci obchodního zástupce za perspektivní. Naopak 30 % dotazovaných přináší činnost obchodního zástupce mnoho stresu a tuto pozici vnímají bez větší budoucí perspektivy pro jejich osobu.

28) Vaši obchodní partneři mají výhrady k tomu, že jste OSVČ

Za obchodní partnery obchodních zástupců jsou v leasingovém prostředí považováni dealeři jednotlivých komodit. Z grafu uvedeného níže je zřejmé, že obchodní partneři obchodních zástupců nepovažují jejich práci na bázi OSVČ za nepřijatelnou a nemají k externímu řízení obchodní sítě žádné výhrady. Celkem 62,5 % dotazovaných sdílí tento postoj. 22,5 % dotazovaných uvedlo, že jejich obchodním partnerům nezáleží na tom, zda jsou OSVČ či zaměstnanci společnosti a 15 % dotazovaných obchodních zástupců uvedlo, že jejich obchodní partneři mají výhrady k tomu, že pracují jako OSVČ.

Graf 13: Akceptace modelu OSVČ obchodními partnery



9 Syntéza poznatků a návrh řešení

V praktické části byly porovnávány příjmy a výdaje u modelu interního a externího řízení obchodních zástupců u zkoumaného podniku. Jedná se o činnost obchodního zástupce – zaměstnance a obchodního zástupce – OSVČ. Každý obchodní koncept má svá specifika v podobě pevně daných příjmových a výdajových položek, které tvoří mzdu obchodního zástupce na jedné straně a na straně druhé tvoří náklad pro firmu. Výpočty byly kalkulovány na měsíční a roční bázi a zkoumáním bylo potvrzeno, že struktura nákladů je u obou pracovních konceptů rozdílná. Jinak jsou tvořeny náklady na zaměstnance společnosti a jinak jsou tvořeny náklady za OSVČ. Společnost UniCredit Leasing CZ a.s. přistoupila ke změně řízení obchodní sítě v době ekonomické krize. Je tedy zřejmé, že hlavním cílem je nastavit optimální stav nákladů distribuční sítě, mezi které řadíme právě náklady spojené s odměnou za obchodní činnost pro obchodní zástupce. Mezi další stanovené cíle společnosti patřilo nastavení progresivního motivačního systému, jehož úlohou bylo navýšení objemu prodeje finančních produktů a zvýšené zainteresování obchodních zástupců ve vazbě na dosažený obchodní výkon. Zkoumáním bylo zjištěno, že obchodní zástupce, který vykonává obchodní činnost jako zaměstnanec společnosti, je odměněn hrubou mzdou, ze které hradí sociální a zdravotní pojištění a po odečtení veškerých nákladových položek, činí čistá mzda OZ u uvedeného případu 26 472 Kč. Dále bylo zjištěno, jaké náklady generuje organizace na zaměstnance, obchodního zástupce, který pobírá hrubou mzdu ve výši 40 000 Kč. Zjištěné výsledky poskytly přehled informací, které znázorňují oblast příjmů a výdajů obchodního zástupce pracujícího jako OSVČ. Mezi příjmové oblasti byly zahrnuty garantované výše příjmu, které tvoří tři základní oblasti a jsou definovány jako odměna za exkluzivitu, odměna za reklamní činnost a odměna za propagaci produktů. Mezi výdaje obchodního zástupce patří náklady spojené s telefonem, automobilem, PHM, či náklady jako jsou NTB a SW. Dále musí obchodní zástupce uhradit povinné položky, jako je zdravotní a sociální pojištění a zálohy na daň z příjmu, případně náklady za daňové poradenství a účetnictví. Čistý příjem v modelaci obchodního zástupce byl na úrovni 32 527 Kč. Náklady obchodního zástupce, které nebylo možné finančně kvantifikovat, jako například náklady spojené s pracovní neschopností či dovolenou, jsou náklady, které vytvářejí značnou míru nejistoty obchodního zástupce pracujícího jako OSVČ. Specifikace těchto nákladů je značně individuální a jejich negativa jsou zmíněna v rámci dotazníkového šetření v otázce

č. 10. Výstupem analýzy nákladů organizace z pohledu obchodních zástupců pracujících jako OSVČ je popis a přehled oblasti nákladů organizace, která spolupracuje s obchodními zástupci – OSVČ vykonávající činnost na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Mezi náklady organizace patří především oblast fixní, garantované odměny, která pokrývá oblast odměny za exkluzivitu, odměny za reklamní činnost a oblast za monitoring trhu a propagaci produktů. Celkové náklady organizace na obchodního zástupce, který spolupracuje na základě smlouvy o obchodním zastoupení, byly ve výši 67 770 Kč.

Dále byla zkoumána a porovnána oblast příjmů obchodního zástupce, který pracuje jako zaměstnanec organizace a oblast jeho příjmů. Výsledkem porovnání příjmů obchodních zástupců je výpočet čisté mzdy, která byla u obchodního zástupce - zaměstnance ve výši 26 472 Kč a obchodního zástupce, který je osobou samostatně výdělečně činnou, byla výše čistého příjmu 32 527 Kč. Je zřejmé, že zaměstnanec vygeneroval proti OSVČ čistý příjem o cca 6 000 Kč nižší. Celkový příjem je ku prospěchu OSVČ. Zkoumáním bylo potvrzeno, že z pohledu obchodního zástupce - OSVČ, je v oblasti příjmů koncept obchodního vztahu mezi obchodní organizací a obchodním zástupcem pro zástupce výhodná, tedy především v oblasti výše dosažených příjmů, které jsou u zkoumaného zástupce o cca 72 000 Kč ročně vyšší. Porovnáním nákladů spojených s obchodním zástupcem - zaměstnancem organizace na jedné straně a na druhé straně s obchodním zástupcem OSVČ bylo zjištěno, že celkové náklady na zaměstnance byly na úrovni 85 426 Kč a jsou proti nákladům, které organizace eviduje u OSVČ partnerů (67 770 Kč) vyšší. Organizace v případě obchodního zástupce, který má se společností uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení generuje úsporu nákladů, a to ve výši 17 656 Kč měsíčně na jednoho obchodního zástupce. Na základě porovnání nákladových ukazatelů oblasti distribuční sítě zkoumaného podniku (sít tvořená OZ) bylo potvrzeno, že ukazatel úspory nákladů pro obchodní organizaci je jedním z důležitých motivačních aspektů iniciace změny řízení obchodní sítě podniku a bylo potvrzeno, že pro zkoumaný podnik má úspora nákladů značný dopad do celkového hospodaření firmy. Ekonomické vlivy jsou nejzásadnějším důvodem pro zavedení externí obchodní sítě. Dalším pozitivním vlivem se stává snížená administrativní náročnost a snížení potenciální účetní chybovosti mzdové agendy, např. sociální, zdravotní pojištění a zálohy na daň z příjmu aj. Na řízení externí obchodní sítě působí i legislativní vliv, kdy na základě Obchodního zákoníku může být pracovní vztah ukončen bez výpovědní lhůty, pokud není ve Smlouvě o obchodním zastoupení

stanoveno jinak. Tudíž je jednodušší ukončit spolupráci s obchodním zástupcem působícím jako OSVČ.

Na základě dotazníkového šetření lze vyhodnotit, že více jak pětiletou zkušenost s činností obchodního zástupce má více jak 55 % dotazovaných obchodních zástupců. Zároveň bylo šetřením zjištěno, že 87,5 % obchodních zástupců má uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení. Stejného procenta, tedy hodnoty 87,5 %, je dosaženo v oblasti délky smluvního vztahu mezi obchodním zástupcem a společností. Smlouvy jsou uzavřené na dobu neurčitou. Ostatní obchodní zástupci uzavřeli smlouvu na dobu určitou. Dále bylo zjištěno, že 100 % obchodních zástupců pracuje pro společnost jako výhradní obchodní zástupce na bázi smluvního vztahu smlouvy o obchodním zastoupení. Dále byla zkoumána výhodnost práce na pozici obchodního zástupce - OSVČ, kde 85 % dotazovaných shledalo za výhodné možnost ovlivnění výše své mzdy s ohledem na dosažený obchodní výkon. 50% obchodních zástupců dále uvedlo, že shledávají za výhodné časovou flexibilitu, tedy aktivní řízení své práce. V dotazníkovém šetření odpovídalo na dotazy 72,5 % mužů. 60 % obchodních zástupců bylo ve věku 31 - 45 let a pouze 7,5 % obchodních zástupců bylo starších 51 let. Obchodních zástupců, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání se dotazníkového šetření účastnilo 47,5 %. Středoškolsky vzdělaných bylo 35 %. 87,5 % dotazovaných OZ považuje odměnu za dosažený výkon jako motivační faktor, nicméně zároveň 67,5 % respondentů připouští tuto skutečnost za stresující. Pro 30 % obchodních zástupců je forma odměny ve vztahu k dosaženému výkonu demotivující. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 42,5 % obchodních zástupců se cítí být součástí organizace, se kterou mají uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení bez ohledu na tom, na základě jaké smlouvy se společností spolupracují. 25 % dotázaných se necítí součástí organizace a 25 % dotázaných se cítí součástí organizace, nicméně jim není lhostejné, na základě jakého smluvního vztahu je navázána spolupráce. Zkoumáním bylo dále zjištěno, zda obchodní zástupci jsou srozuměni s daňovou evidencí, termíny pro daňová přiznání, s administrací daně či zda využívají služeb daňového poradce. Zkoumaná společnost neposkytuje pro obchodní zástupce služby v oblasti daňového poradenství. Obchodní zástupce si zajišťuje odborníka v této oblasti sám. Výstupem pak bylo zjištění, že 87,5 % dotazovaných rozumí daňové správě a daňové agendě a naopak 12,5 % obchodních zástupců přiznává, že nemají o daňové evidenci, termínech a administraci daně povědomí. Důsledkem tohoto zjištění může být skutečnost, že 75 % obchodních zástupců využívají služeb daňového poradce. Zcela podstatným zjištěním

bylo, že 60 % dotazovaných obchodních zástupců preferuje zaměstnanecký pracovní poměr před prací na OSVČ. Podnikatelský koncept upřednostní pouze 17,5 % dotázaných. 42,5 % obchodních zástupců se cítí být více nezávislí především v oblasti rozhodování a nakládání se svým volným časem. 30% dotazovaných necítí žádný rozdíl v oblasti zvýšené či snížené míry svobody a 27,5 % dotazovaných necítí více nezávislosti v konceptu OSVČ.

Řízení prostřednictvím externí obchodní sítě není tolik rozsáhlé. Mnoho leasingových společností spolupracuje se svými obchodními zástupci na základě pracovně právního vztahu. Obchodní zástupce se cítí ve větší finanční jistotě jako zaměstnanec. Pokud by se vyrovnaly rozdíly mezi oběma koncepty v oblasti výše fixní a výkonnové (provizní) složky příjmu, mohlo by dojít ke zvýšenému počtu obchodních zástupců, kteří by upřednostnili spolupráci jako OSVČ. Zkoumáním jsme zjistili, že 70 % respondentů považuje práci obchodního zástupce za perspektivní, 30 % obchodních zástupců naopak za neperspektivní.

Společnost UCL po aktivaci změny přechodu řízení vlastní obchodní sítě na externí distribuční kanál změnila své řídicí modely v oblasti stanovení obchodních cílů a plánů tak, aby nový obchodní model byl zcela kompatibilní s novou obchodní strategií, tzn. s novým smluvním prostředím, kdy obchodní zástupci pracují pro společnost na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Formy řízení výkonu obchodních zástupců OSVČ jsou zcela odlišné od obchodních zástupců zaměstnanců, kde řízení, monitorování, plánování a vyhodnocování práce obchodních zástupců v pracovně právním vztahu je pod přímým řízením oblastního manažera. V případě obchodních zástupců OSVČ je hlavním řídicím prvkem samotný obchodní zástupce, který řídí, plánuje a realizuje své obchodní aktivity dle svého uvážení bez přímého vlivu oblastního manažera. Oblastní manažer určí na začátku nového období (rok, čtvrtletí, měsíc) očekávané obchodní výkony od konkrétního obchodního zástupce a vždy na konci daného období hodnotí dosažení kvantitativních ukazatelů. Cestu, jak naplnit daná obchodní očekávání obchodní zástupce hledá primárně sám, sekundárně za účasti oblastního manažera. Hlavní motivací obchodních zástupců je dosažení takové odměny, která odpovídá dosaženým obchodním výkonům a reflektuje nasazení, píli a snahu o maximalizaci výkonu každého obchodního zástupce. K nastavení korektního obchodního vztahu mezi UCL a obchodním zástupcem slouží redistribuce dodavatelského obchodního portfolia UCL, které v oblasti systémových obchodních partnerů, dodavatelů znamená pro obchodní zástupce jistou garanci stálého objemu

financování vycházející z pravidelné poptávky od dodavatelů dopravní techniky. Tímto způsobem UCL zajistí motivovaný externí obchodní tým, který má snahu o maximalizaci vytížení obchodních příležitostí, které smluvní dodavatelé poskytují. Dalším zdrojem obchodních příležitostí pro obchodního zástupce je obchodní příležitost, kterou sám obchodní zástupce nalezne. Jedná se především o klientské portfolio živnostníků, drobných firem, ale i středních a velkých obchodních a výrobních společností, které realizují investice ve svých společnostech.

Je zřejmé, že zkoumáním příjmové oblasti OZ a nákladové oblasti zkoumaného podniku v oblasti výdajů za OZ bylo zjištěno, že hlavní motivací OZ pro práci v konceptu OSVČ je oblast generovaných vyšších příjmů. Z pohledu zkoumaného podniku je hlavní oblastí motivace spolupráce s externí sítí obchodních zástupců proto, že podnik dosahuje efektivního řízení nákladů na obchodní síť a to dosaženou úsporou nákladů na jednoho OZ a dále pak nastavením progresivního odměňování OZ na principu dosažených obchodních výsledků. Jedná se tedy o motivační model, který garantuje vyšší dosažené odměny v přímém vztahu k vyšší dosažených obchodních výsledků. Zkoumáním prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že OZ si uvědomují zvýšený obchodní tlak na dosažení a splnění obchodních výsledků, který je vyvážený dosažením vyšší odměny. Dále je zřejmé, že ne všichni OZ se cítí v konceptu spolupráce jako OSVČ komfortně a raději preferují pevný pracovní poměr. Zde jsou patrná určitá rizika, kdy OZ mohou v čase změnit své vnímání v oblasti potřeby dosažení vyšší mzdy a mohou začít upřednostňovat jiné hodnoty, například délku volného času. To by v budoucnu mohlo znamenat zvýšený zájem OZ o ukončení spolupráce v konceptu OSVČ spolupráce, což by přineslo obchodní rizika v oblasti udržení rámcových obchodních vztahů s dodavateli UCL. Z pohledu OZ je koncept spolupráce jako OSVČ partnerů vnímán jako mimořádně progresivní v oblasti dosažené výše odměny za odvedenou práci. Vidíme systém jako značně motivační, zároveň si však uvědomujeme rizika spojená například s generováním nižších obchodních výsledků a tedy i rizika spojená s nižší mzdou, která nejsou vždy odrazem aktuální obchodní výkonnosti pouze jedince, ale i organizace. Získané obchodní zkušenosti OZ, kteří spolupracují s UCL jako OSVČ partneři, jsou vnímány jako výrazně perspektivní. Důvodem tohoto tvrzení je získaná znalost OZ v oblasti legislativních procesů a nároků na agendu spojenou s podnikatelskými aktivitami. Dále pak schopnost nabytá v oblasti řízení efektivity svého pracovního času a v neposlední řadě zvýšení obchodních a znalostních kompetencí OZ, kteří získají v této oblasti nové

zkušenosti. Externí obchodní síť obchodních zástupců se stále častěji objevuje v celé řadě odvětví, jako například ve stavebním sektoru, potravinářském, tak i ve finančním, jehož součástí je společnost UCL.

10 Závěr

Závěrem předkládané diplomové práce je souhrnné zhodnocení konceptu řízení obchodních zástupců v oblasti OSVČ spolupráce vybraného podniku UniCredit Leasing CZ a.s.

Sledovaná společnost se obchodně uplatňuje v sektoru finančních služeb a její obchodní aktivity jsou primárně zajištěny spoluprací s externí sítí obchodních zástupců, kteří v současné době spolupracují s UCL na principu OSVČ spolupráce. U zkoumané společnosti bylo zjištěno, že aktuálně platný obchodní model spolupráce s externí obchodní sítí přináší pro samotnou obchodní společnost značné výhody a to především v oblasti řízení nákladů distribuční sítě, tedy v oblasti řízení výdajů UCL za distribuci finančních produktů. Organizace v případě obchodního zástupce, který má se společností uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení generuje úsporu nákladů, a to ve výši 17 656 Kč měsíčně oproti obchodnímu zástupci, který byl kmenovým zaměstnancem společnosti. V případě, kdy společnost pro své obchodní aktivity využívá síť obchodních zástupců, to znamená úsporu nákladů ve výši několika milionů korun ročně. Jedná se o progresivní model řízení obchodní sítě z pohledu řízení nákladů, který je kalkulován na principu plovoucí odměny pro OZ, tzn. odměny, která je závislá na dosaženém obchodním výsledku každého zástupce. Z pohledu příjmů obchodního zástupce se jedná o model obchodní spolupráce, který při dosažení stanovených obchodních cílů zajistí OZ generování vyšší odměny, která je závislá na objemu, tedy na výkonu každého OZ.

Zkoumáním bylo zjištěno, že obchodní zástupce, který vykonává obchodní činnost jako zaměstnanec společnosti, je odměněn hrubou mzdou, ze které hradí sociální a zdravotní pojištění a po odečtení veškerých nákladových položek, činí čistá mzda OZ u uvedeného případu 26 472 Kč a u obchodního zástupce, který je osobou samostatně výdělečně činnou byla výše čistého příjmu 32 527 Kč. Je zřejmé, že zaměstnanec vygeneroval proti OSVČ čistý příjem o cca 6 000 Kč nižší. Celkový příjem je ku prospěchu OSVČ. Bylo potvrzeno, že z pohledu obchodního zástupce - OSVČ, je v oblasti příjmů koncept obchodního vztahu mezi obchodní organizací a obchodním zástupcem pro OZ výhodný, tedy především v oblasti výše dosažených příjmů, které jsou v daném případě o cca 72 000 Kč ročně vyšší. Pro účely diplomové práce byly použity průměrné hodnoty příjmů obchodních zástupců a je tedy zřejmé, že i v oblasti příjmů jsou značné difference mezi obchodními zástupci s ohledem na

dosaženou obchodní výkonnost a tedy rozdílnou výši příjmu. Více jak 55 % obchodních zástupců má s prací na pozici obchodní zástupce dlouholetou zkušenost. Obchodní zástupci pracují pro společnost jako výhradní obchodní zástupci na bázi smluvního vztahu smlouvy o obchodním zastoupení a nemohou pracovat pro jinou organizaci, která působí ve stejném oboru podnikání. 85 % obchodních zástupců shledalo za výhodné možnost ovlivnění výše své mzdy s ohledem na dosažený obchodní výkon. Na základě dotazníkového šetření uvedlo 50% obchodních zástupců, že shledávají za výhodné časovou flexibilitu, tedy aktivní řízení své práce. Na pozici obchodní zástupce pracuje v UCL 72,5 % mužů. 60 % dotazovaných obchodních zástupců bylo ve věku 31 - 45 let a pouze 7,5 % obchodních zástupců bylo starších 51 let. Procento vysokoškolsky vzdělaných lidí dosáhlo hodnoty 47,5 %. Středoškolsky vzdělaných bylo 35 %. Lze předpokládat, že počet vysokoškolsky vzdělaných obchodních zástupců bude stoupat, jelikož mezi podmínky spolupráce je nyní vyžadováno vyšší či vysokoškolské vzdělání. 87,5 % dotazovaných OZ považuje odměnu za dosažený výkon jako motivační faktor, nicméně zároveň 67,5 % obchodních zástupců připouští tuto skutečnost za stresující. Pro 30 % obchodních zástupců je forma odměny ve vztahu k dosaženému výkonu demotivující. 42,5 % obchodních zástupců se cítí být součástí organizace, se kterou mají uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení bez ohledu na tom, na základě jaké smlouvy se společností spolupracují. 25 % OZ se necítí součástí organizace a 25 % OZ se cítí součástí organizace, nicméně jim není lhostejné, na základě jakého smluvního vztahu je navázána spolupráce. Podstatným zjištěním bylo, že 60 % obchodních zástupců preferuje zaměstnanecký pracovní poměr před prací na OSVČ. Podnikatelský koncept upřednostní pouze 17,5 % obchodních zástupců. Obchodní zástupce se cítí ve větší finanční jistotě jako zaměstnanec. Pokud by se vyrovnaly rozdíly mezi oběma koncepty v oblasti výše fixní a výkonnové (provizní) složky příjmu, mohlo by dojít ke zvýšenému počtu obchodních zástupců, kteří by upřednostnili spolupráci jako OSVČ. 42,5 % obchodních zástupců se cítí být více svobodným především v oblasti rozhodování a nakládání se svým volným časem. Zkoumáním bylo zjištěno, že 70 % OZ považuje práci obchodního zástupce za perspektivní, 30 % obchodních zástupců naopak za neperspektivní. Na externí obchodní síť působí především ekonomické vlivy z důvodu snížení nákladů na obchodní zástupce. Další vlivy se týkají např. snížené administrativní náročnosti, snížení účetní chybovosti nebo legislativní vliv v případě ukončení vztahu s obchodním zástupcem, pokud není ve smluvní dokumentaci stanoveno jinak, než v Obchodním zákoníku.

Souhrnné hodnocení oblasti příjmů obchodních zástupců jako zaměstnanců společnosti a hodnocení příjmů obchodních zástupců jako OSVČ partnerů ukázalo, že spolupráce jako OSVČ přináší vyšší příjmy pro OZ. Společnosti UniCredit Leasing CZ a.s. koncept externí obchodní sítě přináší značnou úsporu nákladů a dále pak zajišťuje plovoucí výdajovou strategii, která je odrazem dosažených obchodních výsledků. Celkově je koncept externí distribuční sítě hodnocen jako oboustranně výhodný, tedy výhodný jak pro obchodní zástupce, tak pro zkoumaný podnik. Rizikovou oblastí pro obchodního zástupce pak může být především schopnost dosažení očekávaného příjmu v době, kdy se obchodnímu zástupci dlouhodobě nedaří, případně v době, kdy ekonomika z pohledu např. klesajícího HDP dosahuje nižší výkonnosti. Tedy není podpořena poptávka po investicích a nákupech. Rizikovou oblastí pro zkoumaný podnik může být rozhodnutí obchodních zástupců o upřednostnění volného času před vyššími příjmy a jejich možné ukončení spolupráce s UCL a dále jejich preference zaměstnaneckého poměru. Celkově je koncept hodnocen za progresivně perspektivní, který odpovídá moderním obchodním trendům, které se objevují v celé řadě odvětví. Pro zkoumaný podnik i obchodní zástupce vyplývá doporučení, aby v aktuálně nastaveném obchodním vztahu pokračovali a vzájemně profitovali na nastaveném smluvním vztahu. Jedná se o obchodní vztah mezi OZ a UCL, který profituje z optimálního nastavení motivační progresy příjmů obchodních zástupců a motivační optimalizace nákladů organizace.

K rozšiřujícímu se potenciálu pozice obchodního zástupce v externí obchodní síti lze říci, že tento potenciál je velmi nízký. Společnost UniCredit Leasing CZ a.s. přistoupila ke vzniku externí obchodní sítě z důvodu rozsáhlé ekonomické krize, čímž se snažila o redukci nákladů. V současné době zažívá světová ekonomika vzestup a tudíž se nepředpokládá, že by se k takto revolučním změnám přidali i další společnosti či obory.

Summary

This thesis in the first part deals with the work of sales representatives. In the second part is presented the company UniCredit Leasing CZ, in which it analyzed by work management control of sales representatives - employees and the representatives of the self-employed. The thesis compares two models rank sales representative, and external and internal management sales representative. Thesis has also focused on the analysis of the income and expenses of dealers that the company must work to make sales representative. In a questionnaire survey is further found, as a sales representative working as self-employed sales representative, he sees the cooperation with the companies of UCL and what risks are associated with it. The conclusion is evaluated the situation researched the company and suggested recommendations to improve the management of business performance data and also to determine whether the position of sales representative, which is controlled by externally, has the potential and prospects in the future.

Keywords: sales representative, types of sales representatives, tasks sales representatives, management of sales representatives, questionnaire survey

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M., Stephen T. (2014). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13th ed.). Praha: Grada Publishing.
3. Baer, J. R. F., Beyer, D. A. & Weber, S. P. (2008, Winter). *When are Sales Representatives Also Franchisees?* Franchise Low Jurnal
4. Bejček, J., Eliáš, K., Raban, P et al. (2003). *Kurs obchodního práva – obchodní závazky* (3rd ed.). Praha: C. H. Beck.
5. Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
6. Borg, J. (2013) *Umění přesvědčivé komunikace: Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých* (3rd ed.). Praha: Grada Publishing.
7. Dědina, J. & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a.s.
8. Doležal, J., Máchal, P. & Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing.
9. Forsyth, P. (2000). *Jak motivovat lidi*. Brno: Computer Press.
10. Gálík, S. (2012). *Psychologie přesvědčování*. Praha: Grada Publishing.
11. Harvey, Ch. (1994). *Umění motivovat – cesta k úspěchu* (2nd ed.). Praha: Informatorium.
12. Herndl, K. (2003). *Rukověť profesionálního prodejce: Jak vést úspěšné prodejní rozhovory*. Praha: Grada Publishing.
13. Janišová, D. & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing.
14. Kalinová, M. et al. (2005). *Obchodní právo pro navazující magisterské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
15. Kanitz, A. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada Publishing.
16. Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* (3rd ed.). Praha: Grada Publishing.
17. Klein, H-M & Kresse A. (2008). *Psychologie – základ úspěchu v práci* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.
18. Konečná, Z. (2008). *Trénink obchodního jednání*. Brno: Vysoké učení technické v Brně.

19. Korda, P. (2011). *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání: Jak obhájit své ceny a marže a stát se mistrem ve vyjednávání*. (4th ed.). Praha: Grada Publishing.
20. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
21. Kozel, R., Mynářová, L. & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
22. Marek, K. (2003). *Obchodněprávní smlouvy* (4th ed.). Brno: Masarykova univerzita v Brně.
23. Limbeck, M. (2014). *Velká kniha o prodeji: Nový hardselling – staňte se jedničkou na trhu*. (5th ed.). Praha: Grada Publishing.
24. McGee, P. (2013). *Jak získat a ovlivnit téměř každého: Umění jednat s druhými lidmi*. Praha: Grada Publishing.
25. Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
26. Mužík, J. (2008). *Edukace řídicích dovedností: people management*. Praha: ASPI.
27. Nešćáková, L. (2014). *Zákoník práce 2014 v praxi: Komplexní průvodce s řešením problémů*. (4th ed.). Praha: Grada Publishing.
28. Plamínek, J. (2013). *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebeovládání* (3rd ed.). Praha: Grada Publishing.
29. Scholleová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.
30. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5th ed.). Praha: Grada Publishing.
31. Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing.
32. Štěpaník, J. (2003). *Umění jednat s lidmi: Cesta k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
33. Toman, I. (2010). *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: TAXUS International.
34. UniCredit Leasing CZ, a.s. (2015). *Interní materiály společnosti UniCredi Leasing CZ a.s 2010-2015*. cit. [2015-11-17].
35. Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing.
36. Walker, A. J. et al. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje

1. Buchtová, B. & Kulhavý, V. (2006). *Psychologie v obchodní činnosti firmy*. [online]. [cit. 2015-10-09] (1. vydání). Brno: Masarykova univerzita v Brně. Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z WWW: <https://is.muni.cz/el/1456/jaro2013/MKH_POCF/um/Studijni_text_Psychologie_v_obchodni_cinnosti_firmy.pdf>.
2. Česká leasingová a finanční asociace. (2015). *Informace o trhu: Statistiky ČLFA 2007-2015* [online]. [cit.2015-12-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.clfa.cz/index.php?textID=64>>.
3. FINANCE.CZ. (2013) *Hledáme práci: Jaký plat zaměstnanec odpovídá zisku OSVČ*. [online]. [cit.2015-12-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/355004-hledame-praci-jaky-plat-zamestnanec-odpovida-zisku-osvc/>>.
4. Gallant, Ch. *What are the disadvantages of using net present value as an investment criterion?* [online] [cit. 2016-01-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.investopedia.com/ask/answers/06/npvdisadvantages.asp>>.
5. Malaník, M. (2006). *Franchising jako způsob podnikání*. Diplomová práce, Masarykova univerzita Brno, Brno, Česká republika.
6. Obchodní zákoník. *Obchodní závazkové vztahy. Zákon č. 513/1991 Sb.* [online] [cit. 2016-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d18.aspx>>

Seznam tabulek, grafů, obrázků a zkratek

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Příjem obchodního zástupce - zaměstnanec

Tabulka 2: Náklady společnosti na obchodního zástupce – zaměstnanec

Tabulka 3: Příjmy a výdaje obchodního zástupce - OSVČ

Tabulka 4: Náklady společnosti na obchodního zástupce - OSVČ

Tabulka 5: Porovnání příjmu obchodního zástupce zaměstnanec a OSVČ

Tabulka 6: Porovnání nákladů společnosti na obchodního zástupce zaměstnanec a OSVČ

Seznam grafů:

Graf 1: Délka obchodní praxe

Graf 2: Právní předpisy

Graf 3: Výhody práce obchodního zástupce

Graf 4: Nevýhody práce obchodního zástupce

Graf 5: Obor podnikání

Graf 6: Věková struktura

Graf 7: Dosažené vzdělání

Graf 8: Vnímání odměny za výkon

Graf 9: Obchodní zástupce jako součást organizace

Graf 10: Penzijní připojištění

Graf 11: Zaměstnanecký poměr nebo OSVČ

Graf 12: Svobodné rozhodování

Graf 13: Akceptace modelu OSVČ obchodními partnery

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Profil osobnosti úspěšného prodávajícího

Obrázek 2: Nejžádanější „měkké“ schopnosti

Obrázek 3: Proces motivace

Seznam zkratk:

UCL	UniCredit Leasing CZ a.s.
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OZ	Obchodní zástupce
NPV	Net Present Value (čistá současná hodnota)
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
NTB	Notebook
SW	Software

11 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro obchodní zástupce

Vážení,

jsem studentem Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a v současné době pracuji na diplomové práci s názvem Obchodní zástupce – Současný stav a perspektiva. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto 10 - minutového dotazníku. Výstupem bude návrh na případnou změnu smluvního konceptu mezi obchodním zástupcem a společností. Velice děkuji za Vaši pomoc.

- 1) Jak dlouhou máte zkušenost s pracovní pozicí obchodní zástupce?
 - Do 1 roku
 - 1 – 5 let
 - 5 let a více

- 2) Jaký smluvní koncept máte uzavřený s organizací?
 - Dohoda o provedení práce
 - Smlouva o obchodním zastoupení
 - Mandátní smlouva

- 3) Délka platnosti smlouvy?
 - Na dobu určitou
 - Na dobu neurčitou

- 4) Jaká je délka výpovědní lhůty Vaší smlouvy?
 - 1 měsíc
 - 2 měsíce
 - 3 měsíce a déle

- 5) O jaký formát obchodní smlouvy se jedná?
 - Výhradní obchodní zastoupení
 - Nevýhradní obchodní zastoupení

- 6) Je možné vykonávat činnost obchodního zástupce pro ostatní fyzické a právnické osoby ve stejném oboru?
 - Ano
 - NE

- 7) Je možné vykonávat činnost obchodního zástupce pro ostatní fyzické a právnické osoby ve odlišném oboru?
- Ano
 - NE
- 8) Podle jakého právního předpisu se řídí činnost obchodního zástupce?
- Živnostenský zákon
 - Obchodní zákoník
 - Zákoník práce
 - Jiné
- 9) Co považujete za výhody práce obchodního zástupce?
- Výše mzdy závislá na výkonu
 - Nulový příjem v době nemoci
 - Nižší odměna
 - Časová flexibilita práce
 - Závislost na jedné organizaci
 - Jiné
- 10) Co považujete za nevýhody práce obchodního zástupce?
- Práce na živnostenský list
 - Výše mzdy závislá na výkonu
 - Nulový příjem v době nemoci
 - Časová flexibilita práce
 - Závislost na jedné organizaci
 - Jiné
- 11) Vykonáváte svojí obchodní činnost na základě plné moci?
- ANO
 - NE
- 12) O jaký obor podnikání se jedná?
- Finanční sektor
 - Pojišťovací sektor
 - Jiné
- 13) Jste
- Muž
 - Žena
- 14) Kolik je Vám let
- Do 30
 - 31-45 let
 - 46 -50 let
 - 51 a více

15) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ZŠ
- SOU
- SŠ
- VOŠ
- VŠ

16) Jak vnímáte nastavení odměny s vazbou na dosažený výkon?

- Motivační
- Stresující
- Demotivující
- Jiné

17) Jsou součástí Vaší smlouvy nějaké garance příjmu?

- ANO
- NE

18) Jsou práva a povinnosti ze smlouvy o obchodním zastoupení Vámi vnímána jako přísná?

- ANO
- NE

19) Jsou povinnosti obchodního zástupce ve smyslu Živnostenského zákona srozumitelné?

- ANO
- NE

20) Cítíte se být součástí organizace, pro kterou pracujete na základě smlouvy o obchodním zastoupení?

- Jsem součástí organizace, je mi jedno na základě jaké smlouvy pracuji
- Jsem součástí organizace, není mi však jedno, na základě jaké smlouvy pracuji
- Necítím se být součástí organizace, protože pracuji jako OSVČ
- Jiné

21) Je pro Vás náročná evidence úhrad sociálního a zdravotního pojištění jako OSVČ?

- ANO
- NE

22) Jste účastníky penzijního připojištění, tedy myslíte na svůj důchod?

- ANO
- NE
- Uvažuji o pojištění v budoucnu
- Neuvažuji o pojištění v budoucnu

- 23) Jste srozuměni s daňovou evidencí, termíny pro daňové přiznání a s administrací daně?
- ANO
 - NE
- 24) Máte daňového poradce?
- ANO
 - NE
- 25) Pokud máte na výběr, rozhodnete se pro zaměstnanecký pracovní poměr, nebo pro OSVČ?
- Preferuji zaměstnanecký pracovní poměr
 - Preferuji práci jako OSVČ
 - Je mi jedno, na základě jakého vztahu pracuji
 - Jiné
- 26) Cítíte se být více svobodní ve věci rozhodování jako OSVČ?
- ANO jsem „pánem“ svého času
 - NE proto, abych měl vyšší příjem musím více pracovat
 - Necítím žádný rozdíl mezi zaměstnaneckým poměrem a prací OSVČ
- 27) Považujete práci obchodního zástupce za perspektivní?
- ANO – vidím v ní velkou perspektivu
 - NE – jedná se o náročnou stresující práci bez perspektivy
- 28) Vaši obchodní partneři mají výhrady k tomu, že jste OSVČ
- ANO
 - NE
 - Je jim to jedno