

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

Diplomová práce

Obchodní zástupce
současný stav a perspektiva

Vypracoval: Bc. Zdeňka Němcová Kováčová
Vedoucí práce: doc. Ing. Antónia Štensová, Ph.D.

České Budějovice 2016

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

Jméno a příjmení: **Bc. Zdeňka NĚMCOVÁ KOVÁČOVÁ**
Osobní číslo: **E15545**
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**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Návrh vhodné formy obchodního zástupce ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s. r. o. .

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Analýza chování spotřebitelů a trhu s nápoji
3. Definování pojmu obchodní zástupce, jeho úlohy a vliv na objem prodeje v současnosti a v budoucnosti
4. Formy obchodního zástupce, obecné kritéria výběru
5. Výběr vhodné formy obchodního zástupce ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s. r. o. .

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury. 8. Summary. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

ČERNÝ, V. (2012). *Jak jednat s různými typy lidí: příručka pro manažery i běžný život*. Brno: BizBooks.

HÜBNER, M. (2008). *Outsourcing*. Praha: Tale International.

ŘEHULKA, P. (2011). *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press.

SCHUTT, R. (2012). *Erfolgreich als internationaler Handelsvertreter: Das Praktiker-Handbuch für den erfolgreichen Aufbau einer internationalen*. Marburg: Shutt-Verlag

SYNEK, M., & Kol. (2002). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.

ŠPAČEK, L. (2014). *Úspěšný obchodní zástupce*. Praha: Fragment.

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

Datum zadání diplomové práce: **8. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 221
270 01 České Budějovice


Ing. Vítězslav VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. června 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala 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

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat doc. Ing. Antónii Štensové, Ph.D. za cenné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Obsah

| | |
|--|---------------|
| Úvod | - 3 - |
| 1 Literární rešerše | - 5 - |
| 1.1. Pojem obchodní zástupce | - 5 - |
| 1.2. Úloha obchodního zástupce | - 6 - |
| 1.3. Profil obchodního zástupce | - 7 - |
| 1.4. Komunikace obchodního zástupce se zákazníky | - 12 - |
| 1.5. Náklady na činnost obchodního zástupce | - 14 - |
| 1.6. Měření výkonu obchodního zástupce..... | - 16 - |
| 1.7. Vliv elektronizace systému objednávání na činnost obchodního zástupce. | - 17 - |
| 2 Cíl a metodika diplomové práce..... | - 19 - |
| 2.1. Cíl diplomové práce | - 19 - |
| 2.2. Metodika zkoumání uplatněna v diplomové práci: | - 19 - |
| 3 Společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o..... | - 21 - |
| 3.1. Základní údaje o společnosti..... | - 21 - |
| 3.2. Poslání, hodnoty a vize společnosti | - 21 - |
| 3.3. Organizační struktura společnosti | - 24 - |
| 3.4. Charakteristika zákazníků společnosti | - 25 - |
| 4 Obchodní zástupce společnosti Coca-Cola HBC Česká republika - současnost... - | 26 - |
| 4.1. Obchodní zástupce - zaměstnanec | - 26 - |
| 4.1.1. Výběr obchodních zástupců..... | - 26 - |
| 4.1.2. Povinnosti obchodního zástupce..... | - 28 - |
| 4.1.3. Princip navštěvování zákazníků obchodním zástupcem..... | - 32 - |
| 4.1.4. Časový snímek pracovního dne obchodního zástupce | - 35 - |
| 4.2. Obchodní zástupce - OSVČ | - 36 - |

| | | |
|----------|---|---------------|
| 4.2.1. | Výběr obchodních zástupců | - 36 - |
| 4.2.2. | Povinnosti obchodního zástupce | - 37 - |
| 4.2.3. | Princip navštěvování zákazníků obchodním zástupcem | - 39 - |
| 4.2.4. | Časový snímek obchodního zástupce..... | - 39 - |
| 5 | Náklady na obchodního zástupce | - 41 - |
| 5.1. | Obchodní zástupce - zaměstnanec | - 41 - |
| 5.2. | Obchodní zástupce - OSVČ..... | - 43 - |
| 5.3. | Srovnání obchodních zástupců z pohledu nákladů na jejich činnost..... | - 45 - |
| 6 | Objem prodeje zákazníků podle výkonnosti obchodních zástupců | - 46 - |
| 6.1. | Obchodní zástupce – zaměstnanec | - 47 - |
| 6.2. | Obchodní zástupce – OSVČ | - 50 - |
| 6.3. | Porovnání efektivity obchodních zástupců podle velikosti objemu prodeje- | 52 - |
| 7 | Tržby z prodeje podle výkonnosti obchodních zástupců | - 54 - |
| 7.1. | Obchodní zástupce – zaměstnanec | - 54 - |
| 7.2. | Obchodní zástupce – OSVČ | - 58 - |
| 7.3. | Porovnání výkonnosti obchodních zástupců podle výše tržeb z prodeje | - 59 - |
| 8 | Hodnocení efektivity skupin obchodních zástupců..... | - 61 - |
| 9 | Syntéza výsledků a perspektiva do budoucna | - 63 - |
| | Závěr..... | - 68 - |
| | Summary | - 71 - |
| | Citovaná literatura..... | - 72 - |
| 9.1. | Literatura | - 72 - |
| 9.2. | Internetové stránky | - 74 - |
| | Seznam tabulek | |
| | Seznam obrázků | |
| | Seznam použitých zkratk | |

Úvod

Každé obchodování má své různé podoby. A právě forma obchodování s využitím obchodního zástupce je v České republice velmi oblíbená a častokrát využívaná v nejrůznějších oborech.

O formě obchodního zástupce lze hovořit jako o člověku, který je zaměstnancem společnosti, kterou zastupuje nebo lze uplatnit obchodní zastoupení prostřednictvím zprostředkovatelů.

Obchodní zástupce s sebou nese mnoho výhod a lze nalézt i několik úskalí. Obchodního zástupce jako zaměstnance společnosti je možné motivovat interně určenými prostředky a zároveň kontrolovat vnitřními předpisy. Na druhou stranu i zprostředkovatelé obchodního zastoupení mají své výhody. Může jimi být na příklad zájem na kvalitně odvedené práci za účelem vybudování si dobrého jména konkrétního zprostředkovatele a zajistit si tak přísun dalších zakázek v podobě zastupování v budoucnu. Jako výhodou pro zájemce o využití služby zprostředkovatele je možné považovat i snížení nákladů z pohledu mezd a dalších finančních položek potřebných pro správný chod obchodního zastupování.

Diplomová práce se zabývá analýzou pozice obchodního zástupce. Z pohledu firmy je neopomenutelný fakt, kolik ji bude pozice obchodního zástupce stát a zároveň, jaký bude její přínos pro společnost. Pro vypracování praktické části jsem zvolila společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. je výrobcem a dodavatelem nealkoholických nápojů v kategoriích výrobků sycené limonády, vody, ledové čaje, džusy, energetické nápoje, ledová káva. Jejími zákazníky jsou samoobsluhy, čerpací stanice, menší nepotravinové typy provozoven (trafiky, drogerie), hotely, restaurace, kavárny, supermarkety a hypermarkety, rychlá občerstvení, jídelny. Pro zajištění dostatečného pokrytí těchto provozoven správnými druhy svých výrobků, ve správný čas, za správnou cenu a na správném místě využívá služeb obchodních zástupců. V diplomové práci je využito informací poskytnutých společností o formě obchodního zastoupení, činnostech, kterými se obchodní zástupce zabývá. Protože má společnost rozděleny své zákazníky podle typu provozoven na tři typy, rozděluje tak i své obchodní zástupce. Obchodní zástupce OZ ON PREMISE servisuje zákazníky typu hotelů, restaurací, kaváren. Obchodní zástupce OZ OFF PREMISE servisuje zákazníky typu čerpacích stanic, samoobsluh, men-

ších nepotravinových provozoven (tabáků). Obchodní zástupce OZ OSVČ servisuje supermarkety a hypermarkety. První dva typy jsou zaměstnanci a třetí typ obchodního zástupce je forma OSVČ.

Předmětem diplomové práce je vyhodnotit vliv výkonnosti jednotlivých forem obchodních zástupců na tržby, na objem prodeje. Obchodní zástupci budou porovnání i s hlediska nákladů na jejich činnost. V praxi od sebe nelze kritéria hodnocení izolovat, proto práce obsahuje i celkové hodnocení efektivity skupin obchodních zástupců prostřednictvím srovnání všech kritérií společně. Výstupem diplomové práce je navržené řešení forem obchodních zástupců v budoucnu tak, aby byla společnost schopna zvyšovat svůj hospodářský výsledek, který je pro ni klíčový.

Ve společnosti pracuji 12 let a nastoupila jsem do Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. na pozici obchodního zástupce. Prošla jsem několika typy vedoucích pozic a v současné době zastávám pozici specialisty pro rozvoj trhu. Mou náplní je rozvoj vedoucích manažerů týmů obchodních zástupců. V několika letech zpětně byla společnost ovlivněna ekonomickou situací v České republice a vývojem ekonomiky v celé Evropě. Bylo nutné se této situaci přizpůsobit s ohledem na budoucnost. Uskutečnila se některá opatření ve struktuře obchodního oddělení. Protože jsem díky zkušenosti viděla stále potenciál efektivnějšího řešení, zohlednila jsem tento fakt do vypracování diplomové práce.

1. Literární rešerše

1.1. Pojem obchodní zástupce

Výrobce má svůj cíl a to je uspokojení konečných spotřebitelů pomocí svého produktu. Proto, aby se tento výrobek dostal k již zmiňovanému konečnému uživateli, potřebuje využít služeb prostředníků. Jedním z nich je obchodní zástupce. Jde o hlavního prostředníka mezi dodavatelem/výrobcem produktu a jeho prodávajícím (z pohledu dodavatele zákazníkem). Obchodní zástupce má různé formy. Kotler se zprostředkováním obchodní činnosti zabývá v knize Marketing management. Podle něj je velmi častým jevem to, že většina výrobců neprodává své výrobky přímo konečným spotřebitelům. Mezi nimi je několik prostředníků, kteří vytvářejí marketingový kanál. Podle Kotlera lze rozdělit prostředníky do několika skupin. Pro příklad lze uvést skupinu velkoobchody a retaileri, která výrobky od výrobce nakoupí a poté prodává dál. Velkoobchody a retaileri tedy po nějakou dobu výrobky vlastní. Této skupině se říká obchodníci. Druhou skupinu lze charakterizovat tím, že jde o vyhledávání zákazníků a jednání ve prospěch výrobce bez fyzického vlastnění výrobků. Kotler ji označuje jako agenti a jejími členy jsou brokeri, zástupci výrobců, prodejní agenti. Poslední skupinou jsou facilitátoři. Jde o přepravní společnosti, nezávislé sklady, banky, reklamní agentury. Jejich smyslem je pomoc při distribuci, zboží fyzicky také nevlastní a zároveň nejsou aktivními vyjednaváči nákupů a prodeje (Kotler & Keller, Marketing management, 2007, str. 506).

Na základě platné legislativy v České republice lze nalézt několik forem obchodního zastoupení. První forma je vymezena smlouvou o obchodním zastoupení. Obchodní zástupce je nezávislý podnikatel, který se zavazuje dlouhodobě vyvíjet pro zastoupeného činnost, která směřuje k uzavírání určitého druhu obchodů zastoupeným, anebo k ujednání obchodů jménem zastoupeného. Zastoupený se zavazuje platit obchodnímu zástupci provizi. Specifikem je výhradní obchodní zastoupení. V tomto případě nemá zastoupený právo na konkrétním území nebo pro konkrétní okruh osob využívat služeb jiného obchodního zástupce. Zároveň obchodní zástupce nemá právo vykonávat svou činnost pro jiné osoby, ani na vlastní účet nebo na účet jiné osoby (Ministerstvo vnitra ČR, 2016, str. 637). Druhý příklad obchodního zastoupení je forma ustanovena dle smlouvy o zprostředkování. Touto smlouvou se zprostředkovatel zavazuje, že zájemci zprostředkuje uzavření určité smlouvy s třetí osobou. Zároveň se zájemce zavazuje, že zaplatí zprostředkovateli provizi (Ministerstvo vnitra ČR, 2016, str. 628)

Podle průzkumů společnosti Sprinx Systems, která oslovila v květnu roku 2011 vzorek sta malých a středních firem s různým prodejním zaměřením, je nejčastěji v České republice využíváno pro tvorbu obchodních příležitostí obchodních zástupců a to z 52%. Přitom potenciál obchodního zástupce je využíván pouze z 60% (Mediakom, 2011). Firmy využívají i služeb tzv. nezávislých obchodních zástupců. Jde o formu, kdy není zaměstnancem firmy na hlavní pracovní poměr, ale obchoduje na vlastní jméno. Tento způsob není v České republice příliš využíván, ale v zahraničí tento model funguje naprosto běžně napříč všemi odvětvími (Repsagent, 2013). Zahraniční firmy v České republice hledají pro své obchodní kontrakty v ČR a na Slovensku obchodní zástupce. Tito zástupci komunikují přímo s manažerem v zahraničí, jsou tímto způsobem nastavovány i úkoly a jednotlivé cíle. Obchodní zástupce je profesí, která je nejčastěji žádaná. Trend v nejžádanějších pozicích hovoří jasně. Firmy potřebují akviziční odborníky ve všech oblastech, oborech. V rámci dotazování na Jobs.cz u 1082 respondentů odpověděla čtvrtina kladně na otázku, zdali by zkusili pozici obchodního zástupce, když by nesehnali delší dobu jinou práci (Monster, 2016). I podle serveru Novinky.cz je nejčastěji vyhledávaná pozice obchodního zástupce. Na portálu Jobs.cz bylo před 9000 pracovních příležitostí z různých oborů (Novinky.cz, 2012).

1.2. Úloha obchodního zástupce

Kotler říká, že osobní prodej je dvousměrnou komunikací mezi prodejcem a zákazníkem osobně, oproti jiné části marketingového mixu jakou je reklama (neosobní jednosměrná komunikace na cílovou skupinu), (Kotler & Armstrong, 2004, str. 682). Vliv osobního prodeje na konečný výsledek obchodování je pozitivní na základě možnosti prodejce ověřit si, zda zákazník správně rozumí potřebám a problémům zákazníka a tím přizpůsobit nabídku očekávání zákazníka. Obchodní zástupce může budovat dlouhodobý osobní vztah s klíčovými osobami v rozhodovacím procesu při uskutečňování prodeje.

Úlohou obchodního zástupce je propojení mezi zákazníky a firmou. Podle Kotlera jsou konkrétní úlohy obchodního zástupce následující (Kotler & Armstrong, 2004, str. 683):

- Reprezentace společnosti, pro níž pracuje a současně i zákazníka (ochránce zájmů zákazníka a tvoří vztah prodávající – zákazník)
- Vyhledávání nových zákazníků, utváření nabídky a informování zákazníka o novinkách

- Prodej
- Poskytnutí servisu
- Provádění výzkumu trhu

Podle Kotlera a Armstronga (Kotler & Armstrong, 2004, str. 853) je prodej nejdůležitější úlohou a lze jej charakterizovat do těchto bodů:

- Vyhledání zákazníka
- Prezentace své nabídky
- Reakce na případné námitky
- Vyjednávání o cenách
- Uzavření obchodu

Nejnovější vývoj ukazuje na nutnost prodejců zabývat se tím, co utváří obrat a díky tomu musí spolupracovat se všemi odděleními ve firmě, aby společně vytvořili co největší hodnotu pro zákazníka. Tím dosáhnou spokojenosti jak pro zákazníka tak i firemního zisku (Kotler & Keller, 2007, str. 792).

1.3. Profil obchodního zástupce

Jak má vypadat ideální kandidát na obchodního zástupce? Mezi důležité části patří jeho odbornost, osobní charakteristiky, dosavadní pracovní zkušenost, speciální schopnosti a zvláštní okolnosti (například bydliště, ochota cestovat, možnost absolvovat pracovní cesty na delší dobu, vlastnictví svého automobilu, telefonu či notebooku, apod.).

Podle společnosti Grafton (Grafton Recruitment, s.r.o., 2016) jsou oblasti, ve kterých má kandidát méně či více projevit své nadání, následující:

- Přizpůsobivost
- Komunikace
- Kreativita
- Rozhodnost
- Flexibilita
- Bezúhonnost
- Vůdčí schopnosti
- Odolnost
- Týmová práce.

Dle Evangelu, která uvádí ve své knize „Diagnostické metody v personalistice“, může společnost využít v posuzování pracovníka jako ideálního kandidáta tyto oblasti (Evangelu, 2009, str. 287):

- Zhodnocení aktuálního stavu (jaké má aktuální zkušenosti z podobných pozic, jaké má vzdělání, zda absolvoval vzdělávací kurzy a semináře, jak umí prodat své zkušenosti a podobně)
- Míru motivace k práci (zdali se orientuje na výkon, vztahy nebo osobní život)
- Porovnávání potřebných charakteristik (analytické myšlení, schopnost koncentrace, preciznost a pečlivost, plánovité jednání)
- Možnosti a vůli dalšího vzdělávání, motivátory pro stabilizaci.

Pozice lze obsazovat různými způsoby, kandidáti na obchodního zástupce jsou vybírány podle nejrůznějších požadavků a specifík. Specifika jsou stanovena na základě náplně práce obchodního zástupce v různých typech odvětví.

Nejvýznamnějším přístupem pro získání ideálního profilu kandidáta na pozici obchodního zástupce je kompetenční modelování. Jde o modely, které vymezují nároky na člověka vzhledem k jeho pracovní činnosti. Jsou zahrnuty jak schopnosti, tak i osobnostní charakteristiky člověka, které jsou nutné pro výkon pracovní pozice (Kocianová, 2010, str. 63). Pro práci obchodního zástupce lze definovat nejen tvrdé a měkké kompetence, ale i sociální, které jsou vyčleněny mimo obchodní oblast (Hroník, 2007, str. 285). Vaculík shrnul kompetence uplatnitelné při výběru obchodního zástupce na základě studie Gibbonsové, která provedla meta-analýzu několika desítek studií a assessment center (AC). Tato studie ukazuje na ověření použití kompetencí při AC. Na základě studie bylo definováno 16 kompetencí, které jsou rozděleny do 4 skupin. Přehledně tyto kompetence shrnuje Vaculík (Vaculík, 2010, stránky 64 - 66). Uvedené kompetence jsou zobrazeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Přehled kompetencí podle Gibbonsové

| | Kompetence | Popis kompetence |
|-----------------|-------------------|--|
| Řešení problémů | Řešení problémů | Schopnost získávat podstatné informace, identifikovat a analyzovat problém, vnímat souvislosti mezi jednotlivými částmi problému nebo mezi různými problémy, schopnost připravit vhodná řešení, formulovat logická rozhodnutí v pravý čas, schopnost |

| | | |
|-----------------|--------------------------|---|
| | | zhodnotit výsledky realizovaných řešení |
| | Hledání informací | Shromáždění potřebných dat, identifikovat a nacházet informace, které jsou podstatné pro řešení problému. Efektivní využití a analýza informací. |
| | Tvořivost | Schopnost generovat nebo identifikovat nápaditá, nová řešení pracovních problémů. Schopnost vylepšovat současný stav věcí. |
| Přístup k práci | Plánování a organizování | Zavádění postupů kontroly vlastní práce s cílem dosažení požadovaných výsledků. Identifikace priorit a efektivní nakládání s časem. Tvorba krátkodobých a dlouhodobých plánů, organizační schopnosti. |
| | Adaptabilita | Schopnost přizpůsobit chování nově vzniklým podmínkám, zachovat efektivitu výkonu, schopnost adaptovat se na překážky a rozmanitost okolního prostředí. |
| | Odolnost vůči zátěži | Schopnost podávat výkon v zátěžových podmínkách. Schopnost formulovat konstruktivní řešení v zátěžových podmínkách. |
| | Pečlivost, svědomitost | Konzistentní výkon při dosahování cílů, dlouhodobé plnění termínů, schopnost plnit očekávání. Schopnost koncentrace a citlivost na detail. Vlastnímu jednání předchází pečlivé promyšlení. |
| | Motivovanost | Aktivní jednání, nikoliv pasivní vyčkávání. Schopnost dlouhodobě projevovat úsilí do té doby, než je cíl splněný. Projevy zájmu o vlastní rozvoj. |
| Komunikace | Slovní projev | Schopnost vyjádřit myšlenky srozumitelně, stručně, jasně, výstižně, způsobem, který odpovídá publiku, jemuž je sdělení určeno. |
| | Písemný projev | Schopnost vyjádřit myšlenky jasně, stručně písemnou formou. Schopnost formulovat myšlenky gramaticky správně. |
| | Naslouchání | Schopnost aktivního naslouchání, věnování pozornosti komunikačnímu partnerovi, projevy zájmu o sdělení, snaha o porozumění sdělení, kladení otázek, identifikace podstatného ve sdělení. |

| | | |
|--------|-------------------------------------|---|
| | Přesvědčivost | Schopnost člověka komunikovat tak, aby dosáhl souhlasu nebo přesvědčil ostatní o nápadech, plánech, aktivitách. Schopnost pochopit druhé a přizpůsobit jim své chování. Schopnost získat podporu od druhých. |
| Vztahy | Vztahy a interpersonální dovednosti | Schopnost utvořit a udržet fungující vztahy s druhými lidmi. Schopnost řešit konflikt nekonfliktní cestou. Reagovat na pocity, potřeby druhých. Schopnost pracovat s mezilidskými vztahy při dosahování cílů. |
| | Vůdčovství | Schopnost vést, směřovat, motivovat ostatní při dosahování cílů. Schopnost poskytovat pravidelnou, přímou a efektivní zpětnou vazbu. Prosazovat a podporovat změny. |
| | Týmová práce | Schopnost spolupráce s druhými lidmi, užitečnost při dosahování cílů formou týmové práce. Schopnost sdílet s druhými lidmi rozhodnutí, změny, další důležité informace. Vytváření přátelského prostředí a podpora „týmového ducha“. |
| | Zvládání konfliktů | Schopnost včasné identifikace konfliktních situací. Schopnost přicházet s konstruktivním řešením konfliktní situace. |

Zdroj: (Vaculík, 2010, stránky 65-66)

Horník uvádí své rozdělení na 6 kompetencí, které jsou uplatnitelné po celou dobu prodejního procesu. Uvedené kompetence jsou v tabulce č. 3 (Horník, 2007, str. 256).

Tabulka 2: Prodejní kompetence podle Horníka

| Kompetence | Popis kompetence |
|----------------------|--|
| Prezentace sebe sama | Obchodník prodává sám sebe, Prezentace probíhá po celou dobu prodeje. Největší váhu má v úvodu. Je možné se ji naučit. |
| Tah na bránu | Energie a zaměření na cíl. Souvislost s temperamentem. Není snadné se naučit. Je v protikladu k budování vztahů. |
| Odolnost | Projevuje se „přede dveřmi“. Jsou to očekávání, jak dopadne jednání, sebedůvěra. V dospělosti lze jen omezeně |

| | |
|------------------|--|
| | posílit. |
| Budování vztahů | Identifikace potřeb zákazníka, zapojení zákazníka do prodejního procesu. |
| Identifikace | Důvěra ve společnost (v zaměstnavatele) a její produkty. |
| Zvládání námitek | Projevuje se „za dveřmi“, když jednání probíhá a objevují se komplikace. Dá se dobře naučit. |

Zdroj: (Hroník, 2007, str. 255)

Po definování kompetencí, které musí obchodní zástupce splňovat, aby byly splněny předpoklady úspěšného obchodního zástupce, lze vydefinovat nastavená pravidla do popisu pracovní pozice. Je pochopitelné, že popis pracovní pozice bude v každém odvětví jiný. Bude pro různá pracovní místa různě obsáhlý. Pro všechna odvětví je však shodné to, jak přesná a dostatečně podrobná specifikace pracovního místa bude. Tím bude zajištěno sdělení informace pracovníkovi o tom, co se od něj na konkrétní pozici očekává. Popis pracovních pozic je dobré v čase postupně aktualizovat a prověřovat správnost. Vytvořením popisu pracovní pozice není proces u konce. Jak doporučuje Noe (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2009, str. 79), měl by dostat každý zaměstnanec vytištěnou verzi popisu pracovní pozice a tím bude vědět, jaké jsou na něj kladeny nároky a co se od něj očekává.

Podle Koubka je definice pracovní pozice taková: „...poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ (Koubek, 2007, str. 43)

1.4. Komunikace obchodního zástupce se zákazníky

Komunikace je velmi důležitá součást činnosti obchodního zástupce. Především svými dovednostmi v této oblasti si obchodní zástupce může častokrát pomoci při uzavírání nového obchodu.

Pravidla

„S rozhovorem je to jako s tenisem. V něm také neurčujete jen vy sám, co se bude na hřišti odehrávat. S každým novým rozhovorem vstupujete do otevřeného procesu, o němž nemůžete spolehlivě předpovědět, co se bude na hřišti dít. Tato neurčitost a zároveň možnost uplatňovat vlastním chováním rozhodující vliv na reálně probíhající dění nečiní atraktivním jen sport. I každý rozhovor představuje pro jeho účastníky novou výzvu.“ (Kanitz, 2005, str. 15) Podle Kanitze ovlivňuje rozhovor především (Kanitz, 2005, str. 17) partner a vzájemný vztah obou stran. Dalším podstatným vstupem, co má vliv na rozhovor, je samotné téma rozhovoru a příprava na něj. Mezi další vlivy patří místo a čas, osobní motivy a cíle.

Carnegie uvádí pro efektivní komunikaci základní doporučení (Carnegie, 1991, str. 82):

- Základní pravidla jednání s lidmi (nekritizovat, upřímně chválit, vzbudit u druhých dychtivou touhu)
- Jak se zalíbit lidem (zajímat se o lidi, usmívat se, být pozitivní, hovořit o tom, co zajímá druhého)
- Jak lidi přesvědčit (začínat přátelsky, nechat hovořit druhého, vést druhého k souhlasu)
- Jak změnit lidi bez dotyku (chválit, přikazovat otázkou, dobře formulovat)

Podle Vymětala je zásadní pro efektivní komunikaci splnění základních požadavků. Těmi jsou zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost (Vymětal, 2008, str. 27).

Podle Šmorancové lze charakterizovat sedm zásad správné komunikace (7C) (Šmorancová, 2013, str. 164).. Jednotlivá „C“ znamenají začáteční písmena anglických výrazů „Clear“, „Consise“, „Concrete“, „Correct“, „Coherent“, „Complete“, „Courteous“. Následuje jejich vysvětlení.

- „Clear“ = komunikovat jasně, znát svůj cíl a účel komunikace

- „Consise“ = využít jasných faktů, nepoužívat zdlouhavá vysvětlování, být stručný a výstižný
- „Concrete“ = zpráva jasná a s detaily, které jsou pro sdělení podstatné
- „Correct“ = správnost vyjadřování, použití srozumitelných výrazů, při písemném projevu s důrazem na správnost pravopisu
- „Coherent“ = komunikace souvislá a logická
- „Complete“ = kompletnost, vysílaná zpráva má být úplná, nezpůsobí u příjemce zmatek a bude mít ucelenou informaci
- „Courteous“ = zdvořilá komunikace, být dostatečně empatický a zjistit skutečné potřeby příjemce a přizpůsobit komunikaci příjemci

Obchodní jednání

Zákazníkem může být kdokoliv. Lidé se setkávají při obchodních schůzkách každý den. Jak se takový rozhovor utváří ze strany obchodníka či zástupce společnosti, se kterým přichází za zákazníkem uzavřít kontrakt? Například lze charakterizovat rozhovor se zákazníkem ve finanční sféře. Podle Fichtnera existuje 5 základních pravidel komunikace se zákazníkem (Fichtner, 2016):

- Znat svého zákazníka – skutečné potřeby, cíle, představit řešení, které je individuálně přichystáno jenom pro něj
- Mluvit a psát srozumitelně – používání slov, které nejsou běžným zákazníkům zcela známi, používat správný slovník, kterému zákazník rozumí
- Komunikovat pravidelně – důvěra zákazníka ke svému poradci v oblasti financí
- Stručné komentáře, jen když je třeba – komunikace stále stejnou formou, zákazníka nezatěžovat doplňujícími komentáři
- Komunikaci řídí poradce a ne zákazník – nastavit si se zákazníkem komunikační očekávání (četnost).

Monzel (Monzel, 2009, str. 140) ve své knize popisuje osobní rozhovor jako nejnáročnější forma osobního navázání kontaktu. V daném okamžiku je nutné prezentovat společnost, kterou obchodník zastupuje, v nejlepším světle. Velmi nutné je zamyslet se nad perfektním vystupováním, mít sympatický vzhled, být odborně způsobilý a mít osobnostní vlastnosti jako schopnost empatie, umění argumentace a přesvědčivost. Krom těchto obecných zásad charakterizuje i prvky osobního rozhovoru se zákazníkem. Patří mezi ně osobní pozdrav, představení vlastní osoby (možné je představit i společnost),

neformální rozhovor, úvod do tématu a cíl rozhovoru, vyjasnění anebo vzbuzení potřeb zákazníka, návrh řešení a shrnutí všeho domluveného. Podle Špačka je velmi důležité mít při prvním rozhovoru se zákazníkem přichystaný plán tak, aby se rozhovor stal pro zákazníka zajímavým. Rozhovor je zahájený zájmem o zákazníka, následuje představení (Špaček, 2014, str. 30). Autoři (Monzel, 2009, Špaček, 2014, Borg, 2007) se shodují na projevování zájmu o zákazníka při průběhu rozhovoru. Ten by měl hovořit více o svých potřebách, než zástupce o sobě.

1.5. Náklady na činnost obchodního zástupce

V personálním managementu je nutné zaměřit se i na nákladovou stránku. Při řízení nákladů se musí zaměstnavatel řídit určitými postupy, má různá omezení plynoucí z platného právního řádu České republiky.

Za poskytovanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna. Mzda je plněna formou peněz anebo naturálního plnění. Platem je ohodnocený zaměstnanec ve státní sféře, státním fondu, v územně samosprávném celku, v příspěvkové organizaci, v regionální radě regionu soudržnosti, ve školské právnické osobě. Odměnou se rozumí peněžité plnění poskytované za vykonanou práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Minimální mzda je nejnižší hranice finančního ohodnocení za vykonanou práci. Výše základní sazby minimální mzdy stanovuje vláda svým nařízením. Sazba je nyní 9900,- Kč za měsíc nebo 58,70 Kč za hodinu. Mzda je sjednána ve smlouvě nebo je stanovena vnitřním předpisem zaměstnavatele anebo je určena mzdovým výměrem (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2016).

Určením výše mzdy zaměstnance nebo odměny za odvedenou práci kalkulace nákladů na obchodního zástupce nekončí. Do této činnosti patří další vlivy, které je nutné kalkulovat a zahrnout do nákladů obchodní společnosti. Mezi povinné platby, které je potřebné připočítat, patří odvody státu. Jde o sociální a zdravotní pojištění. Zdravotní pojištění je odváděno zaměstnavatelem a z části i zaměstnancem. Vypočítává se z úhrnu příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků. Funkční požitky jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob, jsou zaměstnavatelem zúčtovány v souvislosti se zaměstnáním (plnění v peněžní a nepeněžní formě a další výhody poskytované zaměstnavatelem). Vyměřovací základ zdravotního pojištění má stanovenou svou minimální hranici. Minimální vyměřovací základ se musí odvádět alespoň z minimální mzdy. Je-li vyměřovací základ nižší než minimální mzda, je nutné doplatit zdravotní pojišťovně pojistné ve výši 13,5%

z rozdílu vyměřovacích základů. Je vypláceno prostřednictvím zaměstnavatele. Maximální hranice byla v roce 2015 zrušena novelizací zákona o pojistném na veřejné zdravotní pojištění platnou od 1. 1. 2015. Jak již bylo uvedeno výše, sazba pojistného na zdravotní pojištění je 13,5% z vyměřovacího základu. Třetinu (4,5%) hradí zaměstnanec, 9% hradí zaměstnavatel. Odvádí se povinně každý kalendářní měsíc a je splatný k 20. dnu následujícího měsíce. Sociální pojištění je druhý povinný odvod zaměstnavatele za svého zaměstnance. Pojištění zahrnuje pojistné na nemocenské, důchodové pojištění a na státní politiku zaměstnanosti. Přehled všech sazeb je v tabulce č. 3. Vyměřovacím základem je úhrn příjmů, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob. Výše pojistného je omezena shora. Nemá tedy sovu minimální hranici, ale pouze maximální. Hranice je 48násobek průměrné mzdy. Maximální vyměřovací základ je stanovený pro rok 2016 na částku 1 296 288 Kč. Přesáhne-li vyměřovací základ maximální částku, neplatí již zaměstnavatel ani zaměstnanec pojistné z rozdílové částky.

Tabulka 3: Sazby zdravotního pojistného platné od roku 2015

| Rok | 2015, 2016 |
|---------------------------------------|-------------------|
| Zaměstnanec celkem | 6,5 % |
| Nemocenské pojištění | 0 % |
| Důchodové pojištění | 6,5 % |
| Příspěvek na státní politiku zaměstn. | 0 % |
| Zaměstnavatel celkem | 25 % |
| Nemocenské pojištění | 2,3 % |
| Důchodové pojištění | 21,5 % |
| Příspěvek na státní politiku zaměstn. | 1,2 % |

Zdroj: (Finance media a. s. , 2016)

Pro určení celkových mzdových nákladů na zaměstnance existuje výpočet v následujícím vzorci:

$$\text{Superhrubá mzda} = \text{Hrubá mzda} + 31,5\% \text{ hrubé mzdy na soc. a zdrav. pojištění} \quad (1)$$

Dalšími náklady na zaměstnance jsou režijní náklady. Zaměstnanec má svého manažera, který mu věnuje svůj čas. Nákup licencí na software je další položkou, kterou musí zaměstnavatel zaplatit. Zaměstnanec je proškolen, v případě, že jede na služební cestu, jsou počítány výlohy na její realizaci. Konkrétně u obchodních zástupců je nutné započítat i náklady na provoz služebního automobilu, telefonu a další výpočetní techniky, kterou v rámci svého pracovního výkonu používá.

1.6. Měření výkonu obchodního zástupce

Podle skupiny autorů (Kotler & Keller, Marketing management, 2007, str. 662) je obchodní zástupce prostředníkem pro plnění stanovených cílů společnosti tak, aby společnost dosahovala požadovaného zisku. Čili management společnosti komunikuje směrem k obchodnímu zástupci, co by měl dělat, motivuje ho. Na základě těchto informací potřebuje i zpětnou vazbu od obchodního zástupce proto, aby management věděl, jak úspěšně plní cíle, a mohl tak ohodnotit jeho výkon. Pilařová (Pilařová, 2008, str. 30) uvádí hodnocení výkonu v současnosti jako běžnou rutinní práci. V dnešní době již nejde o to, zdali hodnotit či nehodnotit, ale jak často, jakým způsobem a jak s výsledky nakládat. Vybraní autoři hovoří (Koubek, 2007, Halík, 2008) o přehledu o dosahovaných prodejích jako o nejdůležitějším zdroji informací. Lze se setkat v mnoha společnostech i s formou vlastního sebehodnocení, s pozorováním při osobním setkání, zjišťováním zákaznické spokojenosti s konkrétním obchodním zástupcem. Obchodní zástupci mohou být povinni sestavit si svůj marketingový plán na rok tak, jak se chystají splnit svůj roční plán prodeje. Obchodní zástupci jsou povinni doplňovat reporty o počtech získaných a ztracených zákazníků, reportují svůj podíl na zvyšování obrátu, aktualizují přehledy o jejich výdajích (Kotler & Keller, Marketing management, 2007, str. 662).

Podle autorů Kotlera a Pražské je proces reportingu klíčový pro manažera, který tím získá přehled o výkonových ukazatelích (Kotler & Keller, 2007, Pražská, Jindra, & kol., 2006). Ukazateli jsou:

- Průměrný počet návštěv na jednoho obchodního zástupce
- Průměrné trvání návštěvy na jeden kontakt
- Průměrné tržby na jednu návštěvu
- Průměrné náklady na jednu prodejní návštěvu
- Procento objednávek na 100 prodejních návštěv
- Počet ztracených zákazníků
- Celkové náklady na prodejní sílu jako procento z celkových prodejů

Jak formálně výkon obchodních zástupců hodnotit popisuje Kotler (Kotler & Keller, 2007, str. 662) následujícím způsobem.

- Srovnání současného výkonu s minulým (porovnávání objemu prodejů, zisku, strukturu prodaného zboží, objemu tržeb)
- Hodnocení obchodního zástupce zákazníkem

- Znalosti obchodního zástupce (znalost firmy, výrobků, zákazníků, konkurence)
- Hodnocení celkového projevu obchodního zástupce (komunikace, styl řeči, osobnostní charakteristiky, celkové jednání, vzhled, temperament)
- Motivace

Pražská (Pražská, Jindra, & kol., 2006, str. 514) uvádí, že je jedním z důležitých forem hodnocení výkonu osobní rozhovor realizovaný každoročně. Předmětem rozhovoru je vyhodnotit dosažené cíle za předešlé období, stanovit si cíle nové, informovat a vzdělávat se, měřit odchylky plnění a hledat nová řešení pro plnění nových cílů. Pražská dále uvádí, že lze měřit výkon podle prodaného zboží ve fyzických jednotkách, určení výkonu podle výše tržby, podle pracnosti (výkon za jednotku času) (Pražská, Jindra, & kol., 2006, str. 523).

Na základě správně stanovených měřítek výkonu obchodních zástupců lze stanovovat způsoby finančního ohodnocení. Odměňování lze brát jako jeden z faktorů motivace obchodního zástupce.

1.7. Vliv elektronizace systému objednávání na činnost obchodního zástupce

Mezi vlivy, které působí na činnost obchodního zástupce, se v současnosti projevují i způsoby zajišťování dostatečné zásoby zboží. Podle informačního portálu Pohoda lze popsat zásoby jako vázání kapitálu firmy po určitou dobu na zboží (STORMWARE s.r.o., 2015). Ekonomický pohled na věc považuje za nejvýhodnější pořizovat zásobu až těsně před prodejem posledních kusů zboží. U zákazníka dochází k nesouladu mezi oddělením prodeje a ekonomickým oddělením. Proto je potřebné se zabývat optimálním řízením zásob. Jde o činnost, která má za úkol udržovat takový stav zásob, jenž je potřebný k vyrovnaní časového a množství nesouladu mezi procesem dodávky výrobků od dodavatele a prodejem konečnému spotřebiteli. Obecně lze řízení zásob dělit na strategické a operativní. Strategickým se rozumí vyčleňování finančních zdrojů na financování zásob. Operativní řízení představuje pořizování konkrétních druhů výrobků na sklad prodejny tak, aby byly zajištěny potřeby nakupujících. Řízení zásob má svůj proces. Jde o na sebe navazující kroky, které mají za cíl stanovit optimální výši zásob. Odhad zásob potřebných pro určité časové období vychází z plánů prodeje, objednávek v průběhu roku, z trendů odvozených z minulých období.

Do zásobovacího procesu vstupují technologie a systémy, které umožňují efektivní proces objednávání výrobků od dodavatelů. Cílem je mít maximálně uspokojené potřeby spotřebitelů. Společnost Ahold (ETNETERA, 2015) používá pro sledování počítačový systém EDI. Electronic Data Interchange (elektronická výměna dat) systém umožňuje zasílání objednávek, dodacích listů a faktur elektronickou formou. Využívá k potvrzení objednávky a faktur certifikovaný elektronický podpis. Mezi výhody tohoto systému patří efektivní adresné zasílání dokumentů, cílené plánování objednávek, skladování, financování. Další výhodou je odstranění chybovosti nebo šetření nákladů tím, že umožní snížit počet zaměstnanců potřebných pro zajištění administrativy. S tím souvisí i omezení nákladů na poštovné, papír, tisk, evidenci dokladů. Napomáhá ke zvyšování objemu obchodních transakcí. V současnosti spolupracuje společnost Ahold s některými dodavateli pouze ve fázi zasílání EDI objednávek a s jinými při přijímání EDI faktur. Cílem společnosti je pokračovat v procesu ucelení tohoto systému napříč všemi dodavateli. Společnost Globus ČR používá tento systém také, stejně jako BILLA ČR. Ve společnosti Billa ještě probíhá paralelně k tomuto systému i objednávání ve formě emailu, faxu či telefonických objednávek s některými dodavateli. V České republice je mnoho řetězců, které se zabývají prodejem potravin. Jsou však mezi nimi i takové společnosti, které mají svůj interní systém zásob, který však žádným způsobem nekomunikuje s dodavateli. Mezi tyto provozovny patří především spotřební družstva JEDNOTA v jednotlivých regionech republiky, lokální společnosti jako například FLOSMAN a.s., sítě čerpacích stanic a další malé provozovny osob podnikajících pouze jako OSVČ.

Vliv těchto technologií na činnost obchodního zástupce je nejvíce patrný z hlediska časové náročnosti procesu objednávání zboží. Ve většině případů lze říci, že obchodní zástupce zastává roli podpůrného prostředku při řízení správné zásoby zboží. Především ovlivňuje výši objednávek nestandardního typu (například zásobení před konáním mimořádné prodejní události). Podle Mulačové (Mulačová, Mulač, & kolektiv, 2013, str. 218) je obchodní zástupce u zákazníků, kteří nemají systém řízení zásob na takové úrovni, jakou je forma EDI, stále tím hlavním prostředníkem při tvorbě objednávky zboží pro dodání zákazníkům.

2 Cíl a metodika diplomové práce

2.1. Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je porovnání vlivu výkonnosti obchodních zástupců v současnosti na výši zisku z hlediska měřitelných kritérií ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. V důsledku porovnání dojde k navržení efektivního řešení, jak využít stávající formy obchodních zástupců v budoucnu. Porovnávány budou tři skupiny obchodních zástupců, které jsou rozděleny podle typu jimi servisovaných zákazníků. První dvě formy obchodního zástupce představují lidé pracující jako zaměstnanci na hlavní pracovní poměr (označováni jsou jako obchodní zástupci OZ OFF PREMISE a OZ ON PREMISE). Třetí formou je obchodní zástupce pracující jako OSVČ (označeni jsou jako obchodní zástupce OZ OSVČ).

2.2. Metodika zkoumání uplatněna v diplomové práci:

Pro perspektivní řešení způsobu využití forem obchodního zástupce je zvolena existující společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Výstup z diplomové práce vychází z analýzy dosažených hodnot jednotlivých měřitelných kritérií vlivem výkonnosti obchodního zástupce společnosti.

První etapou diplomové práce je shromažďování dostupných informací, které se týkají tematiky obchodního zástupce. Sekundárními daty jsou v diplomové práci využity knihy, vysokoškolské učebnice, internetové zdroje, zahraniční i domácí prameny. Na základě těchto pramenů je vypracována literární rešerše.

V části praktického šetření jsou použity sekundární zdroje, které jsou získány interně ze společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Tato data jsou použita pro získání informací o formách obchodních zástupců. Část dále charakterizuje konkrétní činnosti obchodních zástupců, požadavky, jaké jsou na kandidáta kladeny, aby mohl pozici dobře vykonávat. Součástí charakteristiky obchodních zástupců je i vymezení výše nákladů nutné pro jejich činnost a jednotlivé nákladové složky, se kterými společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. kalkuluje. Obchodními zástupci jsou jak zaměstnanci tak i OSVČ.

V analytické části práce jsou použity sekundární zdroje interního charakteru společnosti jako vstupní informace pro analýzu. Jsou stanovena kritéria hodnocení výkonnosti obchodních zástupců vycházejících z potřeb společnosti. Dojde k porovnání vlivu výkonnosti jednotlivých forem obchodních zástupců na konkrétních kritériích jednotlivě a vzhledem k budoucímu využití výstupů diplomové práce společností je nutné analyzovat vliv výkonnosti obchodních zástupců na hodnotě kritérií dohromady. Analýza je provedena metodou normované proměnné. V metodě je použito primárních dat.

Část práce věnující se syntéze získaných dat z analýzy umožní nastavit možná řešení při zvyšování výkonnosti obchodních zástupců pro různé typy zákazníků. V této části je zohledněn hlavní cíl společnosti do budoucna a to navýšení zisku. Navrhnutým řešením se tento cíl splní.

V závěru práce je sumarizovaný výstup perspektivy obchodních zástupců ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Tento návrh vychází z informací zjištěných analýzou.

Metody zkoumání:

Sběr dat

Analýza současného stavu

Porovnání

Syntéza

3 Společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

3.1. Základní údaje o společnosti

Název: Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

Sídlo: Praha 9 - Kyje, Českobrodská 1329, PSČ 198 21

Společnost má v České republice dlouholetou historii. Prvopočátky jsou datovány k roku 1991 v době tehdejšího Československa. Provozuje výrobní závod v Praze, má mnoho distribučních center po celé republice. Zaměstnává 1500 zaměstnanců a na každé pracovní místo navazuje další v dodavatelsko-odběratelském řetězci. Hlavním předmětem podnikání je výroba značkových nealkoholických nápojů. V současné době vyrábí 21 značek ve více než 60 variantách a příchutích (Coca-Cola HBC Česká republika, a.s., 2015).

3.2. Poslání, hodnoty a vize společnosti

Poslání společnosti

- „My, zaměstnanci společnosti CCHBC, budeme: poskytovat osvěžení našim spotřebitelům, partnery našim zákazníkům, vytvářet hodnoty pro naše akcionáře, obohacovat život místních komunit.“ (Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016, str. 10)

Hodnoty společnosti

- Odhodlání znamená být odhodlán k podávání výjimečných výkonů. Člověk potřebuje být vnitřně přesvědčený k překonávání těžších situací, složitých kroků.
- Týmová práce představuje efektivní předávání dobrých zkušeností, podpora kolegů v dosahování cílů regionálních i cílů celé společnosti, čerpání z nejlepších zdrojů, které jsou v systému k dispozici. Je pravdou, že synergie existuje i v této situaci. Každý je členem velké společnosti, kde má svou roli, místo a úlohu. Spojením všech účastníků na jednom fungování vytvoří přidanou hodnotu, která je více, než prostý součet jednotlivých členů.
- Zodpovědnost lze charakterizovat jako žádoucí chování jednotlivce vůči svým kolegům v oblasti dosahování dohodnutých úkolů a cílů. Každý jednotlivec při-

spívající svou hodnotou do společné pokladny je zodpovědný ze své činy a svá rozhodnutí.

- Lidé představují oblast, ve které je potřebné zaměřit se na vytváření takového prostředí, v němž jsou vysoce schopní a motivovaní lidé velmi dobře připravováni, rozvíjeni, podněcováni, respektováni, ohodnocováni, schopni si užít zábavy a dosahovat výsledků. Jinými slovy, proto, aby společnost dosahovala výsledků, je zapotřebí nejenom systémy, procesy, ale nejdůležitější částí je lidský faktor. Je důležité o něj pečovat.
- Kvalita se projevuje v každé oblasti podnikání společnosti. Lze ji chápat jako kvalitu produktů, kvalitu služeb pro zákazníky, kvalitu provozu, činností na trhu a kvalitu v oblasti řízení lidských zdrojů. Velký důraz je kladen na kvalitní přípravu personálu, na jeho znalosti a vědomosti. Jednotlivé činnosti jsou navrženy tak, aby jejich posloupnost byla v té nejvyšší efektivitě při zachování kvalitního výstupu.
- Čestnost znamená vykonávat práci otevřeně a poctivě v souladu s nejvyššími etickými normami.

Vize společnosti

- „Nezpochybnitelná jednička na každém trhu“

Lze si představit souhrn činností, který vede k dosažení vize společnosti. Mezi hlavní aktivity lze zařadit rozvoj zaměstnanců (jejich vědomosti, znalosti, dovednosti, motivace, kariérní růst a další), dosažení výborných partnerských vztahů se zákazníky a spokojenosti spotřebitelů (zákazníci si považují tuto společnost jako partnera číslo 1, spotřebitelé vnímají celou společnost jako správného výrobce, se správným servisem). Pro úspěšné dosažení vize společnosti lze uplatnit vyhledávání nových příležitostí (uvnitř i vně společnosti), budování a využívání vynikajících schopností celé organizace. Konec konců je možné zahrnout do souboru všech těchto činností i výborné výsledky v dosažitelnosti zboží, jeho dostupnosti, cenové přijatelnosti a aktivace trhu a neustálou optimalizací firemních nákladů (Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016, str. 11).

Dlouhodobá strategie společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. (Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016) je známa jako „Hrou k vítězství. Spolu s The Coca-Cola Company naším partnerem v růstu“.

Tuto strategii lze vysvětlit následujícím způsobem. Společnost Coca-Cola HBC chce být nejlepším dodavatelem pro své zákazníky, vnímá své spotřebitele jako důležitou součást, chce být důvěryhodnou společností pro své partnery a v rámci hospodaření chce mít nejnižší náklady. Těchto hlavních pilířů chce dosahovat pomocí práce s talenty a trvalým udržováním vysoké výkonnosti. Hlavní principy, které pomáhají držet směr plnění strategie, jsou „autenticita“, „dokonalost“, „stále se učíme“, „zají-máme se o naše lidi“, „jsme jeden tým“ a „vítězíme s našimi zákazníky“, které jsou definovány níže.

Autenticita: Lze si vyložit tento pojem ve smyslu ctění hodnot společnosti, konání správných, nikoliv jen snadných věcí. K zákazníkům je přistupováno s respektem. Každý ze společnosti se staví k otevřenosti, spravedlivosti a upřímnosti. Zaměstnanci konají to, co říkají.

Dokonalost: Součástí celé strategie lze chápat tento bod jako vůle být tím nejvíce udivujícím v rychlosti a v zaujetí pro práci. Cílem je, aby zaměstnanci jednali jako vlastníci, aby vytvářeli dlouhodobě udržitelné hodnoty. Lze si pod pojmem představit i dokonalost ve všech oblastech podnikatelské strategie a důsledného řízení nákladů.

Stále se učíme: Je sem zahrnuto naslouchání druhým a přirozená zvědavost.; Každý z pracovníků je zodpovědný za svůj vlastní rozvoj. Zaměstnanec se pravidelně střetává s přijímáním i poskytováním zpětné vazby. Nebojí se riskovat a brát si poučení z případných chyb.

Zajímáme se o naše lidi: Je možné důvěřovat pracovníkům společnosti. Tito lidé jsou dál rozvíjeni a je jim předávána odpovědnost. Každý ze zaměstnanců je jiný a to je dobře vnímáno. Za mimořádný výkon je uděleno ocenění. Lze říci, že je postaráno i o bezpečné a příjemné pracovní prostředí, o péči o osobní a profesionální růst lidí

Jsme jeden tým: Práce v týmu je brána jako velmi silný faktor. Je prosazována spolupráce mezi odděleními, jako k partnerovi je přistupováno k dodavatelům společnosti. Každý ze zaměstnanců je společensky odpovědný, jsou jimi zohledňovány zájmy skupiny Hellenic.

Vítězíme s našimi zákazníky: Zákazníci jsou v srdci všeho, co zaměstnanci společnosti dělají. Lze říci, že je snadné obchodování se společností. Věci jsou dělány správně hned napoprvé a při každé činnosti je přinášena přidaná hodnota. Na trhu jsou dělána ta nejlepší rozhodnutí a představitelé společnosti jednají vždy poctivě a srozumitelně.

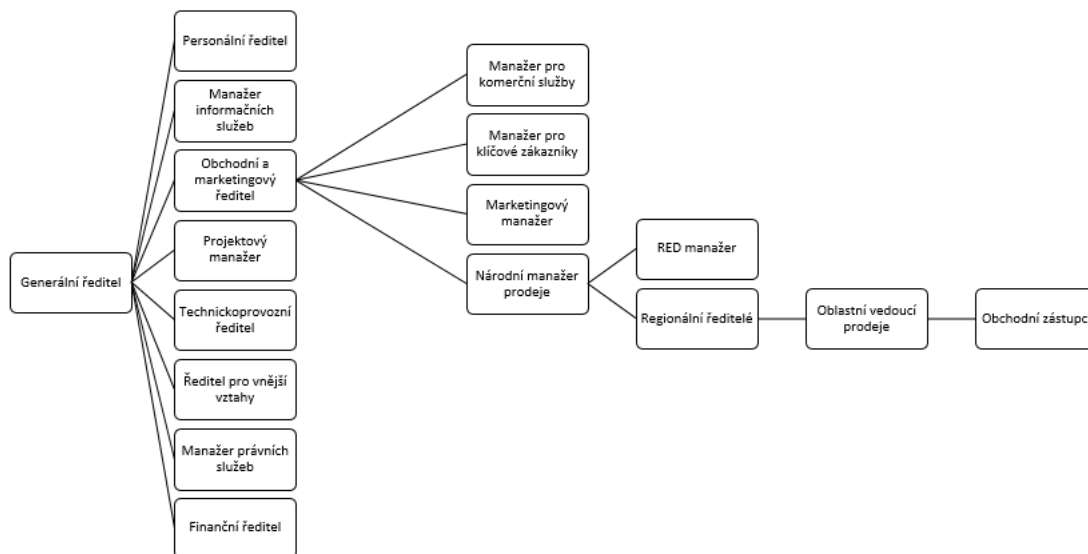
3.3. Organizační struktura společnosti

Ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. je hlavní vedoucí pozicí generální ředitel. Přímo podřízeni jsou manažeři devíti oddělení. V těchto odděleních pokračuje hierarchie níže na další nižší úrovni řízení. Nejvíce úrovní je v obchodním a marketingovém oddělení. Zde jsou další 3 manažerské úrovně. Konkrétně mluvíme o:

- I. stupni řízení (oblastním vedoucím prodeje)
- II. stupni řízení (regionálním vedoucím prodeje)
- III. stupni řízení (národním manažerem prodeje, marketingovým manažerem, manažerem pro komerční služby, manažerem pro klíčové zákazníky)

Obchodní zástupce patří do komerčního oddělení a je zařazený jako druhá úroveň pod regionálními manažery prodeje. Jejich vedoucí jsou oblastní vedoucí prodeje. Struktura společnosti je vidět v obrázku č. 1.

Obrázek 1: Zařazení obchodního zástupce do organizační struktury společnosti Coca-Cola HBC ČR, s.r.o.



Zdroj: (Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016)

Národní manažer prodeje má v rámci republiky 4 regionální ředitele. Jsou rozděleni podle územního rozložení. Zkratka pro pozici regionálního ředitele je RSM. Jednotlivé oblasti jsou region Praha, region Jihozápadní Čechy a Vysočina, region jižní a severní Morava, region severní a východní Čechy. Každý z regionálních ředitelů je nadřízený pro 6 oblastních vedoucích prodeje (zkratka pro tuto pozici je ASM). Tyto oblastní ma-

nažeři jsou znovu rozděleni dle zeměpisných oblastí v konkrétním regionu. Obchodní zástupci jsou v jednom týmu průměrně po šesti lidech. Celkem je ve společnosti 116 obchodních zástupců.

3.4. Charakteristika zákazníků společnosti

Společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. má zákazníky rozdělené do skupin podle toho, z jakého důvodu do provozovny spotřebitelé chodí. Pro přehlednost je charakteristika skupin zákazníků v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Rozdělení zákazníků podle druhu provozoven a účelu nákupu spotřebitelů

| Název skupiny zákaz. | Typy provozoven | Charakteristika zákazníka | Název skup. Oz |
|----------------------|---|---|----------------|
| ON PREMISE | restaurace, hotely, kavárny, spec. provozovny (fitness, sportoviště, kina) | nakupující uskutečňují své obchody za účelem okamžité konzumace místa, kde se lidé sdružují za účelem jiné aktivity, než jídla a pití, zde dochází k okamžité konzumaci, ale ve spojení s jinou příležitostí | OZ ON PREMISE |
| OFF PREMISE | pekařství, maso uzeniny, ovoce a zelenina samoobsluhy | provozovny, kam si lidé chodí nakoupit běžný nákup pro denní spotřebu provozovny, kde se uskutečňuje nákup jak denní tak i dlouhodobější spotřeby | OZ OFF PREMISE |
| MT (Modern trade) | Supermarkety, hypermarkety | Uskutečňují se zde především velké nákupy pro domácnosti na delší dobu spotřebovávání | OZ OSVČ |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě interních informací obchodního oddělení společnosti Coca-Cola HBC ČR, 2016)

4 Obchodní zástupce ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika - současnost

Obchodní zástupci jsou rozděleni následujícím způsobem.

- Skupina 1 – OZ OFF PREMISE: navštěvuje provozovny typu samoobsluh, čerpacích stanic, menších nepotravinových provozoven (trafiky, drogerie). Tyto provozovny jsou charakteristické tím, že zde spotřebitel zboží nakoupí a konzumovat ho jde na jiné místo mimo provozovnu.
- Skupina 2 – OZ ON PREMISE: navštěvuje provozovny typu hotelů, restaurací, kaváren. Provozovny jsou charakteristické tím, že zde spotřebitel zakoupené zboží konzumuje přímo.
- Skupina 3 – OZ OSVČ: navštěvují provozovny nadnárodních řetězců o velikosti supermarketů a hypermarketů. Charakteristickým rysem je pro obchodní zástupce to, že pracují jako OSVČ nikoliv na zaměstnanecký poměr ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

Podrobněji se charakteristikou jednotlivých typů obchodních zástupců zabývá následující část.

4.1. Obchodní zástupce - zaměstnanec

Skupina 1 – OZ OFF PREMISE a skupina 2 – OZ ON PREMISE

Pro obě dvě skupiny obchodních zástupců – zaměstnanců jsou mnohé znaky shodné, je tedy vhodné charakterizovat je společně dohromady. Pouze v rozdílných rysech je charakterizováno dále v textu práce odděleně.

4.1.1. Výběr obchodních zástupců

Každý autor či společnost, která se zabývá personální tematikou, dokáže využít různé konkrétní způsoby, jak si nalézt ideálního uchazeče. Způsob využívaný ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. pro výběr obchodních zástupců - zaměstnanců je následující.

První impuls pro výběr člověka na pozici obchodního zástupce dává oblastní vedoucí prodeje, kterému chybí člen do týmu. Absence obchodního zástupce má několik důvodů. Mezi některé z nich patří odchod na mateřskou dovolenou, povýšení, rozvázání pracovního poměru dohodou, ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, dlouhodobá

nemoc. Oblastní vedoucí prodeje pomocí počítačového programu SAP zadá požadavek na uvolnění pracovníka z konkrétní pozice. Po schválení tohoto požadavku vznikne v databázi programu SAP na pozici obchodního zástupce, která je vedená pod specifickým kódem, volné pracovní místo (tzv. volná pracovní pozice). Tímto okamžikem dochází ke kontaktování oblastního vedoucího prodeje pracovníkem personálního oddělení, který mu vytváří znění inzerátu podle interně nastavených požadavků (Interní zdroj: Údaje personálního oddělení společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015) na tuto pozici a individuálních požadavků oblastního vedoucího prodeje. Interními požadavky jsou:

- efektivní komunikace směrem k zákazníkům a kolegům
- nadšení, flexibilní reakce a pozitivní přístup ke změnám
- prodejní zkušenosti a prokazatelné výsledky
- schopnost naučit se a aplikovat prodejní a vyjednávací dovednosti
- vytrvalost při dosahování cílů, dotahování věcí do konce
- vlastní motivace, schopnost vnímat a vyhledávat obchodní příležitosti
- umět plánovat a určovat priority
- být schopný budovat efektivní vztahy se zákazníky, aktivně naslouchat
- minimální SŠ vzdělání, základní znalost obchodní matematiky

Individuální požadavky oblastního vedoucího prodeje jsou:

- vzdělání – vysokoškolské nebo středoškolské
- bydliště v oblasti, ve které bude obchodní zástupce pečovat o přidělené zákazníky
- předpokládaný datum nástupu
- zkušenosti, odborné znalosti, znalost jazyků a jiné

Po schválení zadání inzerátu je poptávka na konkrétní pozici uveřejněná na internetových stránkách společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. a zároveň zaslána na server Jobs.cz. Po dobu 14 dnů jsou sbírány a tříděny došlé životopisy spolu s průvodními dopisy a vyplněným formulářem, který je součástí inzerátu. Personální oddělení vytrídí vhodné kandidáty na základě stanovených požadavků a s těmi vede první kolo výběrového řízení formou telefonického rozhovoru. Po obvolání všech kandidátů se zašle kompletní podklad (životopis, průvodní dopis, záznam z telefonického pohovoru) oblastnímu vedoucímu prodeje. Následuje konzultace vedoucího prodeje

s pracovníkem personálního oddělení a dohodnou se na seznamu uchazečů, které pozvou do dalšího kola výběrového řízení, které se koná již formou osobního pohovoru. Před konáním osobního pohovoru jsou kandidátům zaslány instrukce, ve kterých dostanou „domácí“ úkol. Ten spočívá v přípravě řešení rozvoje vybrané existující provozovny za předpokladu, že je obchodním zástupcem společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Cílem je, aby navrhl optimální řešení podpory prodeje výrobků společnosti na provozovně a odhadl výši investic a přínos z toho vyplývající. Druhá část osobního pohovoru je rozhovor o pracovní pozici, motivace kandidáta, zkušenosti, které dokládá vlastními popisy situací ze své praxe a jak je konkrétně řešil. Oblastní vedoucí prodeje se spolu s pracovníkem personálního oddělení dohodne na vybraném kandidátovi. Než přijde oficiální nabídka na uzavření pracovního poměru, je tento kandidát pozván na spolujízdu přímo se stávajícím obchodním zástupcem, který je nejzkušenější v týmu oblastního vedoucího. Následně dojde ke konečnému rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta a ten je informovaný po telefonu pracovníkem personálního oddělení. Nastupuje k prvnímu pracovnímu dnu v měsíci a je pozván na vstupní školení, zacílena na získání veškerých informací a na pomoc s adaptací do pozice.

4.1.2. Povinnosti obchodního zástupce

Obchodní zástupce – zaměstnanec společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. je povinen starat se o zákazníky ve svěřeném regionu. Stará se o stávající zákazníky a zároveň zde vyhledává zákazníky nové.

Základním popisem pracovní náplně jsou následující informace (Interní zdroj: Údaje personálního oddělení společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016).

Jde o rozdělení do sedmi KLÍČOVÝCH OBLASTÍ VÝKONU.

- ŘÍZENÍ
- OBCHODNÍ A FINANČNÍ VÝSLEDKY
- ROZVOJ LIDÍ
- VEDENÍ
- VZTAHY
- RŮST A INOVACE
- SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Jednotlivé oblasti výkonu jsou charakterizovány tabulkou č. 5.

Tabulka 5: Klíčové oblasti výkonu obchodního zástupce společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

| Oblast výkonu | Charakteristika |
|------------------------------|---|
| Řízení | Zde je podstatné, jakým způsobem řídí prodejní a exekuční plány ve svěřené oblasti, jak efektivně využívá svůj čas a svěřené nástroje pro výkon práce, jak aktivně sleduje současný stav a plnění obchodních dohod u svěřených zákazníků. |
| Obchodní a finanční výsledky | V této oblasti se sleduje, jak dosahuje a navyšuje profitabilní prodejní plán, jak zajišťuje plnou distribuci jednotlivých výrobků na trhu a přiměřený stav zásob, jak zabezpečuje správnou funkčnost umístěných zařízení na provozovně. Mezi finanční výsledky se řadí i řízení finančních vztahů se zákazníky (doby splatnosti faktur). |
| Rozvoj lidí | Tato část věnuje pozornost tomu, jak pracuje s aktuálními informacemi o zákaznících (zdali je získává, aktualizuje v interních databázích a sdílí je s ostatními odděleními). Současně se sleduje i znalost konkurenčního prostředí a jak obchodní zástupce reportuje aktuální situaci na trhu. Obchodní zástupce má i svůj rozvojový plán a do této oblasti se zahrnuje jeho práce s ním. Myšleno je to, jak na sobě pracuje a rozvíjí se dle nastaveného rozvojového plánu. |
| Vedení | Podstatné je znát úroveň obchodního zástupce v zájmu o implementaci dohodnutých obchodních a marketingových aktivit u zákazníků dle stanovených pravidel implementace. V případě, že má zákazník své požadavky, sleduje se, jak je obchodní zástupce správně řadí do priorit a řeší je včas, efektivně a s přidanou hodnotou pro zákazníka. |

| | |
|-------------------------|--|
| Vztahy | Jde o proaktivní budování a prohlubování formálních a neformálních vztahů se zákazníky. Zároveň i budování důvěry u zákazníků, aby docházelo k efektivní realizaci obchodních aktivit společnosti CC HBC ČR. |
| Růst a inovace | Sleduje se úroveň spolupráce se zákazníky při identifikaci příležitostí pro růst dané kategorie výrobků. Sleduje se poskytování zákazníkům konkrétních nástrojů pro růst prodeje. Jak vyhledává a identifikuje nové příležitosti na trhu (na příklad vyhledávání nových zákazníků). |
| Společenská odpovědnost | Podstata plnění je v dodržování a plnění požadavků BOZP, PO (požární ochrany), systému kvality, bezpečnosti potravin, principů ochrany životního prostředí. Jak dobře vše dodržuje, se vyhodnocuje dle srovnání s příslušnými interními předpisy. Zde se ještě posuzuje, jak pracuje v souladu s nastavenými pravidly obchodního chování, interními hodnotami a interní politikou. |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016)

Činnosti, které obchodní zástupce – zaměstnanec u zákazníků vykonává, a tím přispívá ke spokojenosti zákazníků, jsou následující:

- NASLOUCHÁNÍ potřebám zákazníků a TVORBA PLÁNU REALIZACE, jak tyto potřeby uspokojit
- TVORBA PRODEJNÍCH AKTIVIT
- KONTROLA FUNKČNOSTI ZAŘÍZENÍ
- NABÍDKA PROMOČÍCH AKCÍ

Podrobný přehled činností je uvedený v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Činnosti obchodního zástupce - zaměstnance u zákazníků

| Činnosti | Charakteristika |
|--|---|
| <p>NASLOUCHÁNÍ potřebám zákazníků</p> <p>TVORBA PLÁNU REALIZACE, uspokojení potřeb</p> | <p>Mezi potřeby zákazníka může patřit pomoc s odprodejem zboží, kterému končí doba spotřeby. S uspokojováním potřeb zákazníka souvisí i řešení případných stížností například na chování řidičů, kteří zboží zavážejí, na nesprávně zavezené množství objednaného zboží, na nedodání zboží či dárků objednaných v akci, apod. Někteří zákazníci jsou velmi rádi za to, když jim obchodní zástupce poradí, jak svoje podnikání zefektivnit, jak prodávat více a za více peněz.</p> |
| <p>TVORBA PRODEJNÍCH AKTIVIT</p> | <p>pomáhají k odprodeji výrobků společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Mezi aktivity patří správné umístění výrobků na regálech, na dalších přídavných umístěních na provozovně. Lze umístit chladicí zařízení, která jsou určena na výrobky společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Je možné umístit i různé typy regálů. Tyto regály jsou v různých velikostech a jsou určena pro umístění konkrétní velikosti a typu výrobku. Jaké zařízení umístit a jaké aktivity uskutečnit vycházejí z toho, jaký typ spotřebitelů chodí na provozovnu nakupovat a jaké jsou tedy spotřebitelské příležitosti nákupu. Na základě určení těchto příležitostí doporučuje správné druhy výrobků, správný typ balení na ta nejvhodnější místa. Mezi další aktivity doporučované obchodním zástupcem patří představení prodejních strategií, které umožní prodat na jeden uskutečněný nákup zboží za více peněz (například kombinace jídla a pití zároveň za zvýhodněnou cenu oproti ceně výrobků zakoupených spotřebitelem samostatně).</p> |
| <p>KONTROLA FUNKČNOSTI ZAŘÍZENÍ</p> | <p>Udržování je v čistotě a v případě zjištění závady zajištění servisní opravy. Na chladicí zařízení zajišťuje návštěvu technika, další zařízení servisuje sám, je-li to v jeho možnostech. Provádí roční inventuru majetku.</p> |
| <p>NABÍDKA PROMOČÍCH</p> | <p>Mezi promoce se řadí speciální akce měnící se na měsíční bázi, další marketingové aktivity časově omezené. Lze uvést například</p> |

| | |
|------|---|
| AKCÍ | „kup 4 balení Coca-Cola, Fanta, Sprite ve velikosti 1L a dostaneš zdarma 1 balení Coca-Cola 1L navíc“. V případě celoplošné marketingové kampaně na vybrané téma zajišťuje správnou exekuci (správnou viditelnost dle nastavených marketingových pravidel). Mezi základní prvky správné exekuce se řadí dostatečná zásoba výrobků již od prvního dne promoce, správné uspořádání jednotlivých výrobků dle stanovených standardů, vystavení přídatného či jiného podpůrného zařízení na správné místo na provozovně. Toto umístění má zajistit maximalizaci prodeje daného výrobku. Umístění propagačního materiálu, který komunikuje danou marketingovou kampaň. Pro rok 2016 jde o komunikaci fotbalového „EURO 2016“. |
|------|---|

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016)

Obchodní zástupce využívá při práci služební automobil, telefon, iPad. To jsou stále pomůcky pro každodenní práci. Využívá dále interní aplikaci propojenou s programem SAP, která umožňuje zjistit, za kterým zákazníkem je povinen v daný den jet a navštívit jej, zajistit umístění či stažení chladicího zařízení, zaslání různých zdarma vzorků pro podporu prodeje, sledování interních informací, které se týkají dohod na centrálách zákazníků.

4.1.3. Princip navštěvování zákazníků obchodním zástupcem

Způsob uskutečňování návštěv obchodních zástupců – zaměstnanců u stávajících zákazníků je odlišný. Nejprve je popsán způsob pro obchodní zástupce OZ OFF PREMISE.

Princip realizace návštěv u zákazníků na trhu ve skupině pozdější spotřeby (OFF PREMISE) vychází z toho, jak je zákazník výkonný v prodeji nápojů společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Pro ně je nastavený konkrétní cyklus servisu obchodního zástupce a telefonní operátorky. Telefonní operátorka volá v pravidelných časových intervalech na objednávku zboží k závozu na provozovnu. Obchodní zástupce navštěvuje v pravidelných intervalech provozovnu osobně a provádí zde obchodní rozvojové

aktivity. Aby každý obchodní zástupce svou práci zvládal v pracovní době a nebyl nevytížený či naopak přetížený, je používán princip nastaveného servisu zákazníků zvaný „Customer service policy“ (Interní zdroj: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015). V návaznosti na proces nastaveného servisu zákazníků vychází časový snímek obchodního zástupce. Obrázek č. 2 jej názorně ukazuje.

Obrázek 2: Rozdělení zákazníků ve skupině OFF Premise společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

| OFF PREMISE | | | |
|-------------|---|--------|---------------------------------|
| G S R | = and >100 000,- CZK / 3 700,- Eur | GOLD | OZ 14 / 32 min CC 7 / 5 min |
| | less than 100 000,- CZK / 3 700,- Eur | SILVER | OZ 14 / 13 min CC 14 / 5 min |
| | NC<50EUR and volume <240uc per year | BRONZE | OZ 1 per year/20 min CC 0/0 |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

V příloženém obrázku je několik nových zkratk, které lze vysvětlit následujícím způsobem:

- GSR je zkratka pro anglická slova „Gross Sales Revenue“. Je to peněžní obrat za rok daného zákazníka (za kolik peněz bez DPH zákazník odebral zboží od dodavatele Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.)
- V prvním řádku jsou zákazníci, kteří odebírají za 100 000,- Kč a více za jeden rok. Nazývají se „Zlatí“ („GOLD“) zákazníci
- Druhý řádek představuje zákazníky s obratem pod 100 000,- Kč za rok. Nazývají se „Stříbrní“ („SILVER“) zákazníci
- Třetí řádek ukazuje na zákazníky, kteří odebírají za méně než 50 EUR nebo odebírají méně než 240 přepravků ročně. Tito zákazníci jsou nazváni jako „Bronzoví“ („BRONZE“)

Obchodní zástupce navštěvuje „GOLD“ zákazníky druhý týden (14) a tráví na provozně 32 minut rozvojem obchodování. Telefonní operátorka volá na objednávku každý týden (7) a na provedení kvalitní objednávky má 5 minut. „SILVER“ zákazníci jsou servisováni obchodním zástupcem také každých 14 dnů a tráví zde 13 minut svého pracovního času. Operátorka volá na objednávku každý druhý týden a trvá také 5 minut. „BRONZE“ zákazníci se potkají se svým obchodním zástupcem jednou za rok a to na 20 minut. Tele-operátorka na tyto provozovny nevolá. Z průzkumu zákaznické spokojenosti (Interní zdroj: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015), který vyhodnocuje společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. každý rok, vyplynulo, že jsou tito zákazníci raději, když si mohou na objednávku zavolat sami kdykoliv, když budou potřebovat.

Při vzetí všech těchto informací do úvahy, je poskládán přesný plán návštěv obchodního zástupce tak, aby měl dostatečný prostor u každého zákazníka společný obchodní vztah rozvíjet k prospěchu oběma stranám.

Obdobným způsobem je vytvořený princip navštěvování zákazníků obchodním zástupcem pro typ provozoven hotelů, restaurací, kaváren a dalších typů, které jsou známi pod zkratkou ON PREMISE. Konzumace nápojů probíhá přímo na provozovně. Vidět je to v obrázku č. 3.

Obrázek 3: Rozdělení zákazníků ve skupině ON Premise ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

| ON PREMISE | | | | |
|-------------|--|--------|------------|-------------------|
| G S R | = and >70 000,- CZK / 2 500,- Eur | GOLD | OZ | 28 / 40 min |
| | | | CC | 7 / 3 min |
| | less than 70 000,- CZK / 2 500,- Eur | SILVER | OZ | 56 / 37 min |
| | | CC | 14 / 3 min | |
| | NC<50EUR and volume <240uc per year | BRONZE | OZ | 1 per year/20 min |
| | | | CC | 0/0 |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

4.1.4. Časový snímek pracovního dne obchodního zástupce

Jakým způsobem má obchodní zástupce - zaměstnanec rozvržené činnosti během pracovního dne ukazuje časový snímek. Tento snímek je na obrázku č. 4 a přesné vysvětlení jednotlivých položek následuje v dalším odstavci.

Obrázek 4: Časový snímek dne obchodního zástupce - zaměstnance

| Working hours | | | | |
|---------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| 8:00 | 8:30 | 9:00 | 10:00 - 16:00 | |
| 30' | 30' | 60' | 60' | 300' |
| Prep. | HGMM/ Calls | In the route Traveling 60' | New customers, dynamic routing | Facing time with customer |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016)

Z obrázku č. 4 lze vyčíst, kolik času má obchodní zástupce během dne na jednotlivé rutinní aktivity. Třicet minut je věnováno na přípravu před začátkem dne. Další půl hodina je uplatněna na HGMM. Jde o Hellenic Good Morning Meeting, forma porady, která je uskutečňována každý den buď formou osobního setkání na kanceláři všech obchodních týmů daného regionu nebo pomocí moderních technologií přes Skype. V tomto případě jsou všichni obchodní zástupci přímo ve své svěřené oblasti a spojují se online přes aplikaci v iPadu. Jedna hodina je v rámci pracovního dne určena na cestování, přejezdy mezi zákazníky. Dalších šedesát minut je obchodní zástupce povinný věnovat vyhledávání a oslovování nových potenciálních zákazníků. Zbývajících 300 minut je doba, kdy navštěvuje stávající zákazníky dle platných interních pravidel.

Protože se obchodní zástupce pohybuje neustále na trhu a vykonává svou činnost mimo kancelář, dochází i k nepřepokládaným situacím, které mohou časový snímek návštěv zákazníků narušit. Co v takových případech obchodní zástupce udělá? Z praxe lze vymezit několik způsobů řešení. Tato řešení jsou čerpána ze zkušenosti působení obchodních zástupců společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

Mezi nejčastější riziko nedodržení stanoveného plánu návštěv zákazníků obchodním zástupcem je nedostatek času. Příčiny vzniku jsou různé. Mezi hlavní patří následující (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů od obchodních zástupců společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.):

- Plnění specifických zaměření podporující prodej zboží (plánogramy chladících zařízení, stavba přídavných umístění)
- Schůzky s novými zákazníky trvající delší čas, než byl původní plán
- Řešení aktuálně vzniklých potíží zákazníků (nezávoz zboží, nepřirazení fakturace, nezavezení chladícího zařízení)
- Tréninky

Na základě těchto informací poté obchodní zástupce přistupuje k ad hoc řešením. Mezi některá z nich řadí následující (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů od obchodních zástupců společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.):

- Přeplánovaná návštěva stávajícího zákazníka na nejbližší možný termín
- Zavolání zákazníkovi po telefonu a domluvení se na následující návštěvě v následující den standardní návštěvy

Obchodní zástupci jsou díky těmto situacím postaveni před fakt, že je potřebné si věci důkladně plánovat.

4.2. Obchodní zástupce - OSVČ

Charakteristika obchodního zástupce využívaného ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. pro provozovny typu supermarketů a hypermarketů je v této části (používaný název OZ OSVČ). Jde o činnost, která je vykonávána pomocí pracovníků z třetí strany. Tím se rozumí lidé, kteří pracují jako OSVČ nebo na smlouvu o provedení práce či smlouvu o dílo. S poskytovatelem služeb mají smluvně stanoveny podmínky o realizaci dohodnutých činností mezi společnostmi Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. a danou agenturou. Obecně lze tento způsob charakterizovat jako komunikaci se zákazníkem v místě prodeje s cílem přimět nakupujícího realizovat určitý nákup na konkrétním místě. Jedna z dalších definic je komplex činností, které musí výrobce a prodejce udělat, aby uspěl na trhu tím, že dokáže správně prezentovat výrobky a nabídnout je dnešnímu zákazníkovi (Yeoman, Robertson, Ali-Knight, Drummond, & McMahon-Beattie, 2012, str. 287)

4.2.1. Výběr obchodních zástupců

Požadavky na výběr obchodního zástupce – OSVČ jsou specifikovány následovně. V současné době se požaduje pouze bydliště v dosahu servisovaných provozoven, trest-

ní bezúhonnost, časová přizpůsobivost, motivovanost k lepším výkonům. Výběr pracovníků na tuto pozici je plně v kompetenci pracovníkům agentury, která je poskytuje pro společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. na provozovny supermarketů a hypermarketů.

4.2.2. Povinnosti obchodního zástupce

Hlavní povinnosti obchodního zástupce - OSVČ jsou:

- zajištění DOPLNĚNÍ VÝROBKŮ na provozovně
- KOMUNIKACE
- zabezpečení správné PREZENTACE PROMOČNÍCH AKCÍ
- REALIZACE VLASTNÍCH DOHOD
- KONTROLA
- REPORTING

Přesný popis jednotlivých povinností je charakterizován v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Povinnosti obchodního zástupce - OSVČ vykonávané u zákazníků

| Povinnost | Charakteristika |
|--|--|
| zajištění DOPLNĚNÍ VÝROBKŮ na provozovně | Na základě smluvního potvrzení. Při doplňování zboží je povinen dodržovat správné umístění výrobků dle jeho stáří (dle principu FEFO – s nejstarším datem minimální spotřeby = nejdříve na prodejní regál), doplnění výrobků na místa na provozovně, která jsou pro daný výrobek určena, dodržovat pravidla pro správné uspořádání výrobků v chladicím zařízení a v dalších zařízeních poskytnutých společností Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Tato pravidla jsou stanovena primárně marketingovým oddělením společnosti nebo jde o vzájemnou dohodu mezi společností Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. a konkrétní sítí provozující danou provozovnu. Obchodní zástupce je povinen zabezpečit správné cenovky na všech místech prodeje a s tím souvisí i správné ceny výrobků. |
| KOMUNIKACE | S vedoucím oddělení nápojů nebo ředitelem provozovny. Předmětem komunikace je ujednání pozic vystavení na promo- |

| | |
|--|--|
| | ci, koordinace objednávek na provozovně (kde to není řízeno centrálním systémem objednávek – EDI), kontrola objednaného zboží před konáním promoční akce v systému (kontrola objednání dostatečného množství skrz systém a případný manuální zásah do objednávky), předložení návrhu na zaslání zboží zdarma zákazníkovi za odměnu kontaktní osobě ze strany společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. a případná konzultace pro zajištění dostatečné zásoby na mimořádné promoční akce. |
| zabezpečení správné PREZENTACE PROMOČNÍCH AKCÍ. | Jedná se o povinnost realizovat vystavení v dohodnutém termínu na konkrétní provozovně. Instalace prodejních stojanů a propagačního materiálu (POP) společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. souvisejících s aktuálními marketingovými aktivitami a centrálně dohodnutými akcemi. |
| REALIZACE VLASTNÍCH DO- HOD | na základě vlastního uvážení a po dohodě na lokální úrovni přímo na provozovně s odpovědnou osobou. Vystavení dle pravidel správného rozmístění výrobků (POS) společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. u konkrétních typů provozoven, která vycházejí ze spotřebitelských příležitostí (Interní zdroj: Marketingové oddělení společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016). |
| KONTROLA | Kontrolovat stav zařízení poskytnutých na provozovnu společností Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. V případě zjištění závady je povinen tuto skutečnost oznámit k tomu určené kontaktní osobě společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. |
| REPORTING | Reportování realizovaných návštěv u zákazníků, plnění stanovených cílů pracovníkovi společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., který zodpovídá za řízení této skupiny obchodních zástupců. |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Pracovní pomůcky, které využívá obchodní zástupce - OSVČ ke své práci, jsou vlastní mobilní telefon, vlastní automobil nebo jiný dopravní prostředek, marketingový materiál poskytnutý společností Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

4.2.3. Princip navštěvování zákazníků obchodním zástupcem

V případě obchodního zástupce – OSVČ je princip způsobu navštěvování zákazníků na pravidelných schůzkách koncipován odlišným způsobem než u předešlých dvou skupin. Jde především o rozdíl v počtu provozoven po celé České republice. Těchto provozoven je 664. Díky nízkému počtu zákazníků je umožněno to, aby měla co jedna provozovna jednoho obchodního zástupce. Na základě interního průzkumu (Interní zdroj: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015) potřebné časové náročnosti obchodního zástupce na jednu návštěvu proto, aby byla zajištěna realizace všech povinností, potřebuje obchodní zástupce strávit na provozovně týdně v průměru 4 hodiny. Pro tuto skupinu obchodních zástupců je charakteristické, že provozovny navštěvují jednou týdně, kdy zde především doplňují zboží (70% času) a zbylý čas (30%) věnují budování obchodního vztahu s dalším činností, které jsou popsány v části výše. (Interní zdroj: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015).

4.2.4. Časový snímek obchodního zástupce

Díky odlišnosti principu činnosti obchodního zástupce – OSVČ forma řízení času je také rozdílná. Obchodní zástupce – OSVČ má nastaven pouze konkrétní den v týdnu, kdy musí na provozovnu přijít a dobu, kterou musí věnovat během dne práci pro společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Přesnou hodinu, kdy začne, si plánuje sám.

V České republice je 664 provozoven supermarketů a hypermarketů, které tento typ obchodního zástupce navštěvuje. Každá provozovna má svého obchodního zástupce – OSVČ a ten pracuje pouze u tohoto konkrétního zákazníka. Podle interních dat společnosti je průměrná doba činnosti obchodního zástupce – OSVČ realizovaná pro společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. 4 hodiny a 20 minut denně (Interní zdroj: Obchodní oddělení společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015). Časový snímek pracovního dne, kdy obchodní zástupce – OSVČ přichází na provozovnu jemu

určenou je uveden pouze orientačně za předpokladu, že začíná pracovat od 8:00 hodin. Z obrázku č. 5 je patrné, jak tento čas rozloží mezi jednotlivé činnosti.

Obrázek 5: Pracovní snímek dne obchodního zástupce - OSVČ

| Working hours | | |
|---------------|-------------------------------|---------------------------|
| 8:00 | 8:10 | 8:20 - 12:20 |
| 10' | 10' | 240' |
| Prep. | In the route Traveling 10' | Facing time with customer |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Protože je jeden obchodní zástupce – OSVČ pouze pro jednu provozovnu, příprava na celý návštěvní den trvá 10 minut. Na dopravu ke konkrétní provozovně je stanovený čas 10 minut. Čas určený pro práci na provozovně trvá 4 hodiny.

Návštěvou obchodního zástupce – OSVČ pouze jedné provozovny klesá i riziko vzniku nenadálých událostí. V případě, že nastane potíže při cestě na provozovnu, lze návštěvu uskutečnit v pozdějších hodinách vzhledem k časové flexibilitě během návštěvního dne.

5 Náklady na obchodního zástupce

Každá pracovní síla stojí firmu peníze. Jsou to peníze vložené do hmotného vybavení, které slouží k vykonávání pracovní náplně. Peníze investované do vzdělávání a rozvoje pracovníka, mzdy, odměny, know-how a další. V této části bude charakterizována nákladová složka na obchodní zástupce společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. v takovém rozsahu, který zahrnuje veškeré vstupy jakkoliv se dotýkající činnosti a fungování obchodního zástupce. Pro přehlednost je vyčíslení nákladů rozvrženo podle jednotlivých skupin obchodních zástupců.

5.1. Obchodní zástupce - zaměstnanec

Pro oba typy obchodního zástupce – zaměstnance (OZ OFF PREMISE, OZ ON PREMISE) jsou v nákladech na jejich činnost shodné položky.

Mezi tyto položky patří:

- Mzdy a odměny
- Náklady na telefonování a připojení k internetu pro fungování s aplikací v systému SAP.
- Odpisy hmotného majetku (iPad, automobil, telefon)
- Náklady na provoz služebního vozidla (PHM, opravy, servisní prohlídky, pneumatiky)
- Náklady na rozvoz objednaného zboží zákazníkům
- Rezerva na mimořádné výdaje spojené s činností obchodního zástupce

V prvé řadě lze vyčíslit náklady pro obchodní zástupce, kteří se starají o skupinu zákazníků OFF PREMISE. Tyto náklady souvisejí s počtem zákazníků, dobou potřebnou pro zajištění dostatečného servisu obchodním zástupcem. Vyčíslení částky peněz (v Kč) udává tabulka č. 8.

Tabulka 8: Kalkulace nákladů na obchodního zástupce – zaměstnance pro skupinu zákazníků OFF PREMISE společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

| OZ | | | | | | | | | | |
|--------|------------------------|----------------|-----------------|--------------------------------|---------------------------|--------------|-------------------------------------|---|-----------------|-------------------------|
| CCAF | počet návštěv za 1 rok | délka návštěvy | počet zákazníků | počet hodin u zákazníků za rok | počet minut za rok celkem | CZK/návštěva | náklady na jednoho zákazníka za rok | celkové náklady na všechny zákazníky za rok | počet OZ na den | počet návštěv OZ na den |
| Gold | 26 | 32 | 2918 | 40463 | 2427776 | 329 | 8556 | 24967348 | 31,1 | 9,4 |
| Silver | 26 | 13 | 8872 | 49979 | 2998736 | 134 | 3476 | 30839125 | 38,4 | 23,1 |
| Bronz | 1 | 20 | 5602 | 1867 | 112040 | 206 | 206 | 1152224 | 1,4 | 15,0 |
| suma | | | | | | | | 56958697 | 71,0 | |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Pro správné pochopení dat v tabulce je potřebné vysvětlit jednotlivá pole, co znamenají. Z předešlé kapitoly jsou již pojmy v prvním sloupečku známy. Jde o typy provozoven ve skupině zákazníků OFF PREMISE podle velikosti obrátu zboží společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Výpočet celkových nákladů na obchodního zástupce je daný kalkulací vycházející z počtu minut, které stráví obchodní zástupce na jednotlivých zákaznících dle rozložení „GOLD, SILVER, BRONZ“. V prvním kroku je potřebné stanovit si, kolikrát bude muset být uskutečněna návštěva obchodního zástupce během jednoho roku. Tuto informaci podává sloupec číslo dva. Ke „GOLD“ zákazníkům přijde obchodní zástupce 26krát ročně, u „SILVER“ zákazníkům je 26krát ročně a u „BRONZ“ 1krát do roka. U všech zákazníků během dané návštěvy stráví u „GOLD“ 32 minut, u „SILVER“ 13 minut a u „BRONZE“ 20 minut (sloupeček třetí). Pro výpočet celkové doby strávené u zákazníků během jednoho roku musí být znám i celkový počet obsluhovaných zákazníků. Tyto počty jsou ve sloupečku čtvrtém. Další, velmi důležitý údaj, je ve sloupci 7. Zde jsou vidět náklady na obchodního zástupce na jednu realizovanou návštěvu na konkrétním typu zákazníka. Celkové náklady jsou pak vyznačeny zeleně. Obchodní zástupci ze skupiny 1 stojí společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. 56 968 697,- Kč ročně. V přepočtu na jednoho obchodního zástupce OZ OFF PREMISE za rok jde o částku 802 376,- Kč. V předposledním sloupci je počet obchodních zástupců potřebný pro každý den k servisu tohoto typu zákazníků. Hodinová sazba za činnost obchodního zástupce OZ OFF PREMISE je 386,- Kč.

Stejně jako u skupiny obchodních zástupců OZ OFF PREMISE je způsob vyčíslení nákladů obdobný jako u předešlé skupiny obchodních zástupců. Rozdílem budou vstupní

data o počtu zákazníků skupiny ON PREMISE a počtu strávených minut aktivitami obchodního zástupce u zákazníků. Výsledkem kalkulace je tabulka č. 9.

Tabulka 9: Kalkulace nákladů na obchodního zástupce – zaměstnance pro skupinu zákazníků ON PREMISE společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

| CCAF | počet návštěv za 1 rok | délka návštěvy | počet zákazníků | počet hodin u zákazníků za rok | počet minut za rok celkem | CZK/návštěva | náklady na jednoho zákazníka za rok | celkové náklady na všechny zákazníky za rok | počet OZ na den | počet návštěv OZ na den |
|--------|------------------------|----------------|-----------------|--------------------------------|---------------------------|--------------|-------------------------------------|---|-----------------|-------------------------|
| Gold | 13 | 40 | 5185 | 44937 | 2696220 | 411 | 5348 | 27703455 | 27,7 | 9,4 |
| Silver | 6,5 | 37 | 14452 | 57928 | 3475680 | 381 | 2473 | 35790378 | 15,7 | 23,1 |
| Bronz | 1 | 20 | 6237 | 2079 | 124740 | 206 | 206 | 1282831 | 1,6 | 15,0 |
| suma | | | | | | | | 64776664 | 44,9 | |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Interpretace dat je obdobná jako u OFF PREMISE skupiny. Výsledné číslo 64 777 000,- Kč je celkový počet peněz potřebný na zajištění provozu činnosti obchodních zástupců pro zákazníky ON PREMISE. Přepočítáno na jednoho obchodního zástupce vyjde roční náklad na 1 439 481,- Kč. Částka 692,- Kč je hodinová sazba za činnost tohoto typu obchodního zástupce.

5.2. Obchodní zástupce - OSVČ

Pro vyčíslení ročních nákladů za obchodní zástupce pracující jako OSVČ je zvolena odlišná metodika výpočtu, která je zde popsána.

Nejprve jsou charakterizovány vstupní náklady, které se do konečné částky zohlední.

Nákladové položky vstupující do kalkulace nákladů jsou:

- Hodinová mzda + motivační složka
- Doprava
- Existence projektového týmu
- Provize agentuře

Výpočet celkových nákladů na činnost obchodního zástupce – OSVČ za rok vychází z hodinové sazby za vykonanou práci na provozovnách typu supermarket a hypermarket. Z tabulky č. 10 je vidět výsledná hodinová sazba a to 130,- Kč.

Tabulka 10: Struktura nákladů na obchodního zástupce – OSVČ pro provozovny typu supermarket a hypermarket pro společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

| struktura nákladů na 1hodinu obchodního zástupce na moderním trhu | |
|---|-----------|
| hodinová mzda (včetně dopravy, včetně motivační složky) | 120,00 Kč |
| Poměr variabilní složky mzdy a základní složky mzdy (uveďte v %) | 5 |
| projektový team naklady celkem (případně naklady mimo obchodní zástupce a merchandisery - prepocítat na hodinu) | 5,00 Kč |
| reporting, komunikace, přenos dat (prepocítat na hodinu) | - Kč |
| administrativa a ostatní naklady celkem vč nakladu na logisitku (prepocítat na hodinu) | - Kč |
| agenturní provize celkem (prepocítat na hodinu)* | 5,00 Kč |
| administrativa a ostatní naklady vč logistiky celkem (prepocítat na hodinu) | - Kč |
| Absolutní hodinová částka | 130,00 Kč |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Dalším krokem je vzat do úvahy průměrný počet odpracovaných hodin týdně na jednu provozovnu, který činí 4,3 hodiny. Přehledná kalkulace nákladů je v tabulce č. 11. Pro vyčíslení nákladů za rok je nutné znát počet provozoven (664), počet týdnů (52), ve kterých probíhá servis zákazníků obchodními zástupci.

Tabulka 11: Roční náklady na činnost obchodního zástupců - OSVČ pro společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

| Náklady na jednu provozovnu za rok | |
|--|----------|
| hodinová sazba (Kč) | 130 Kč |
| průměrný počet hodin na 1 provozovnu za 1 týden (hodiny) | 4,3 |
| počet týdnů za rok | 52 |
| průměrné náklady na 1 provozovnu za rok (Kč) | 29068 |
| Celkové náklady na obchodní zástupce OSVČ za rok | |
| počet provozoven | 664 |
| roční náklady celkem (Kč) | 19301152 |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Celkové náklady na obchodní zástupce – OSVČ pro provozovny typu supermarketů a hypermarketů za rok činí 19,3 milionů Kč. Hodinová sazba za obchodního zástupce OZ OSVČ je tedy 130,- Kč.

5.3. Srovnání obchodních zástupců z pohledu nákladů na jejich činnost

Na základě podrobné analýzy nákladů je možné určit, který obchodní zástupce je pro společnost nejvíce nákladný a který vyjde společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. nejlevněji. Pro relevantnost porovnání bylo nutné stanovit částky nákladů za jednu odpracovanou hodinu. Nejdražším obchodním zástupcem je obchodní zástupce OZ ON PREMISE a nejlevnějším je OZ OSVČ. Přehledně je vyobrazeno v tabulce č. 12.

Tabulka 12: Hodinová sazba obchodního zástupce

| Obchodní zástupce | Hodinová sazba |
|--------------------------|-----------------------|
| OZ OFF PREMISE | 386,- Kč |
| OZ ON PREMISE | 692,- Kč |
| OZ OSVČ | 130,- Kč |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

V případě, že bude společnost zaměřena jednoznačně na snížení nákladů za každou cenu, rozhodnutí nepodporovat dál obchodní zástupce OZ ON PREMISE bude to správné a podporovat OZ OSVČ je pro budoucnost jediné perspektivní.

6 Objem prodeje zákazníků podle výkonnosti obchodních zástupců

Objem prodeje souvisí s fixními a variabilními náklady výroby. Jinak tomu není ani u společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Proč je objem prodeje pro společnost důležitý uvádí jeden z manažerů společnosti: „Jako výrobní společnost máme i my fixní a variabilní náklady. Na základě zvyšování objemu produkce pak tyto náklady na vyrobenou jednotku objemu klesají. Tento faktor je důležitým měřítkem při porovnávání jednotlivých zemí v rámci evropské korporace Coca-Cola Hellenic.“ (Interní zdroj: Obchodní oddělení společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Jakým způsobem se vyvíjí objem prodaných výrobků k zákazníkům prostřednictvím činností obchodních zástupců, charakterizuje tato kapitola. Dojde k porovnání skupin obchodních zástupců OZ OFF PREMISE, OZ ON PREMISE, OZ OSVČ.

Objem prodeje je ve společnosti sledovaný v tzv. unifikovaných přepravkách (UC). Jde o míru objemu, která je shodná pro všechny země Coca-Cola Hellenic. Důvodem je především využívání různých objemových jednotek v rámci měrné soustavy v jednotlivých zemích světa obecně. Vzhledem k tomu, že se toto kritérium stává jedním z těch, kterými jsou země mezi sebou porovnávány, je důležité mít stejnou měrnou jednotku. 1 UC tedy představuje 5,678 litru. Hodnota vychází ze součtu jednotlivých velikostí balení, která jsou prodávána společností. Hlubší studium historie této měrné jednotky je již v době prvopočátků éry značky Coca-Cola, kdy šlo o počet litrů v jedné dřevěné přepravce. Na obrázku č. 6 je tento historický a novodobý princip patrný.

Obrázek 6: Výpočet Unifikované přepravky (UC)



Zdroj: (Interní zdroj: Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

6.1. Obchodní zástupce – zaměstnanec

Objem prodeje výrobků u obchodního zástupce zaměstnance bude rozdělený do dvou skupin podle typů těchto obchodních zástupců (OZ OFF PREMISE a OZ ON PREMISE). Nejprve bude zhodnoceno množství prodaného zboží za poslední účetní rok u zákazníků, kteří jsou servisováni obchodními zástupci OZ OFF PREMISE.

Pozorovaným obdobím je leden – prosinec roku 2015. Prodáno bylo celkem 16,7 miliónů UC. Podíl u kategorie zákazníků OFF PREMISE na celkovém prodeji společnosti je 27%. Jak bylo zmíněno v úvodu diplomové práce, výrobky společnosti jsou řazeny do jednotlivých kategorií. Největší podíl prodávaných kategorií u zákazníků OFF PREMISE tvoří prémiové sycené nápoje (Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite, Kinley Tonic) a to 59%. Následuje je kategorie vod neochucených (značka Bonaqua) s 18% a vod ochucených (značka Bonaqua) a 11% podílu. Nejméně zastoupené kategorie v podílu na objemu prodeje jsou energetické nápoje (2%; značka Monster, Burn), ledové kávy (2%; značka illy), džusové nápoje (3%; značka Cappy Ice Fruit) a džusy (3%; značka Cappy) a ledové čaje (5%; značka Nestea). Přehledně ukazuje tabulka č. 13.

Tabulka 13: Objem prodeje podle kategorií výrobků u zákazníků OFF PREMISE

| Kategorie nápojů | Podíl na prodeji u zákazníků OFF PREMISE | Objem prodeje v UC |
|-------------------------|---|---------------------------|
| Prémiové sycené nápoje | 59% | 9,8 mil UC |
| Vody neochucené | 18% | 3 mil UC |
| Vody ochucené | 11% | 1,8 mil UC |
| Ledové čaje | 5% | 0,84 mil UC |
| Džusy | 3% | 0,46 mil UC |
| Džusové nápoje | 3% | 0,46 mil UC |
| Energetické nápoje | 2% | 0,38 mil UC |
| Ledová káva | 2% | 0,05 mil UC |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Oproti roku 2014 se nejlépe dařilo kategorii prémiových sycených limonád (nárůst objemu o 19%), kategorii džusových nápojů (nárůst o 18%). Nejhůře na tom byla kategorie energetických nápojů (pokles o 3%). V tabulce č. 14 jsou uvedeny aktivity, kterými se obchodní zástupci OZ OFF PREMISE u zákazníků podíleli na nárůstu.

Tabulka 14: Aktivity obchodních zástupců OZ OFF PREMISE podílející se na nárůstu kategorií

| Kategorie výrobků | Nárůst objemu prodeje 2014/ 15 | Aktivity OZ OFF PREMISE s podílem na objemu prodeje |
|--------------------------|---------------------------------------|---|
| Prémiové sycené nápoje | 19% | Stavba přídavných umístění na 1,5l nápoje (3500 umístění, období 1. a 2. kvartál roku 2015); vystavení do přídavných umístění 0,5l nápoje s hokejovou kampaní (2000 umístění, období 2. kvartál 2015; stavba přídavných umístění na 2l s vánočním motivem (4000 umístění, období 4. kvartál 2015) |
| Džusové nápoje | 18% | Umístění do stálých nápojových sekcí nový druh výrobku Cappy Pulpy ve třech příchutích (celkem utvořeno 6000 nápojových sekcí) |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

V této části bude zhodnoceno množství prodaného zboží za poslední účetní rok u zákazníků, kteří jsou servisováni obchodními zástupci OZ ON PREMISE.

Objem prodeje, vytvořený s pomocí obchodních zástupců OZ ON PREMISE, je za období leden – prosinec 2015. Celkově bylo prodáno 12,6 mil UC. Prodej skrze zákazníky ON PREMISE tvoří 20% na celkovém prodeji. Kategorie, které tvoří největší část prodeje u ON PREMISE zákazníků jsou: prémiové sycené nápoje s podílem 60% (tj. 7,5 mil. UC), neochucená voda s podílem 25% (tj. 3,2 mil. UC), džusy s podílem na prodeji 8% (tj. 1 mil. UC). Ostatní kategorie dosahují maximálně 4% podílu. Přesný přehled uvádí tabulka č. 15.

Tabulka 15: Objem prodeje podle kategorií výrobků u zákazníků ON PREMISE

| Kategorie nápojů | Podíl na prodeji u zákazníků ON PREMISE | Objem prodeje v UC |
|-------------------------|--|---------------------------|
| Prémiové sycené nápoje | 60% | 7,5 mil UC |
| Vody neochucené | 25% | 3,2 mil UC |
| Vody ochucené | 2% | 0,21 mil UC |
| Ledové čaje | 4% | 0,47 mil UC |
| Džusy | 8% | 1,05 mil UC |
| Džusové nápoje | 1% | 0,16 mil UC |
| Energetické nápoje | 1% | 0,04 mil UC |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Oproti stejnému období roku 2014 se nejlépe dařilo kategoriím, které mají nejnižší podíl na prodeji u zákazníků ON PREMISE. Jsou to kategorie ledových káv (nárůst o 39% v objemu) a vody ochucené (nárůst o 8%). Důvody, které vedly k nárůstům, jsou zapříčiněny především aktivní činností obchodního zástupce. Činnosti jsou charakterizovány v tabulce č. 16. Nejvyšší pokles zaznamenala kategorie energetických nápojů a to o 18%. Tento fakt je způsobený výraznou aktivitou konkurenční společnosti.

Tabulka 16: Aktivity obchodních zástupců OZ ON PREMISE podílející se na nárůstu kategorií mezi lety 2015 – 2014

| Kategorie výrobků | Nárůst objemu prodeje | Aktivity OZ ON PREMISE s vlivem na objem prodeje |
|--------------------------|------------------------------|---|
| Ledové kávy | 39% | Zaměření se na distribuci třech druhů ledové kávy k zákazníkům typu rychlého občerstvení (nárůst distribuce u těchto zákazníků o 48%; obchodní 2. a 3. kvartál roku 2015), jídelen (navýšení distribuce o 19%; období 1. a 3. kvartál roku 2015). |

| | | |
|---------------|----|--|
| Ochucené vody | 8% | Zvýšení distribuce u zákazníků rychlého občerstvení a kiosků především v sezónních oblastech (distribuce vzrostla o 21%; období 2. a 3. kvartál roku 2015) a zvýšení objemu prvních objednávek u zákazníků, kteří otevírají pouze na letní sezónu (navýšení o 11% proti roku 2014 za období 2. a 3. kvartál roku 2015) |
|---------------|----|--|

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

6.2. Obchodní zástupce – OSVČ

Jak si stojí v objemu prodeje obchodní zástupce OZ OSVČ lze charakterizovat následujícími řádky. Hodnocené období je za leden – prosinec 2015. Zákazníci ve třetí skupině, zastoupeny supermarketu a hypermarkety (trh zvaný MT), prodali 32,7 miliónů UC. Na celkovém prodeji činí MT trh 53%.

Podíl jednotlivých kategorií na prodeji jsou z 81% prémiové sycené nápoje. Neochucená voda se podílí 7% na objemu u zákazníků MT a 5% podílu mají ledové čaje. Ostatní kategorie jsou zastoupeny pouze 1%. Přehledná tabulka č. 17 uvádí detail včetně výše objemu v UC.

Tabulka 17: Objem prodeje podle kategorií výrobků u zákazníků MT

| Kategorie nápojů | Podíl na prodeji u zákazníků MT | Objem prodeje |
|------------------------|---------------------------------|---------------|
| Prémiové sycené nápoje | 81% | 26,4 mil UC |
| Vody neochucené | 7% | 2,4 mil UC |
| Vody ochucené | 3% | 1 mil UC |
| Ledové čaje | 5% | 1,6 mil UC |
| Džusy | 1% | 0,46 mil UC |
| Džusové nápoje | 1% | 0,40 mil UC |
| Energetické nápoje | 1% | 0,44 mil UC |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Porovnáním kategorií meziročně lze říci, že největších nárůstů dosahuje kategorie džusových nápojů a to 52%, kategorie neochucených vod 39%, kategorie džusů 33%. Nevyšší poklesy zaznamenala kategorie ledových čajů 5% a kategorie prémiových sycečných nápojů 1%. Podíl na nárůstech objemu prodeje mají obchodní zástupci OSVČ především tím, že zajistili dostatečně vysoké zásoby zboží na provozovnách, před konáním letákových promocií a v jejich průběhu. S tím souvisí i konečné vystavení výrobků na provozovně (především byla přídatná umístění realizována v hlavních uličkách na provozovnách, kde projde největší množství spotřebitelů a zároveň zde očekávají vystavení akčních výrobků). Co je hlavním přínosem obchodního zástupce OSVČ v těchto situacích? Lze jej charakterizovat jako dostatečné zajištění zásoby zboží a schopnosti dohodnout nejlepší umístění na provozovně pro předem stanovený počet přídatných umístění. Počet umístění je dohodnut na centrální úrovni mezi společnostmi Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. a konkrétní obchodní společnost, vlastníci supermarket či hypermarket. Souhrn nárůstů prodejů sumarizuje tabulka č. 18.

Tabulka 18: Aktivity obchodních zástupců OZ OSVČ podílející se na nárůstu kategorií

| Kategorie výrobků | Nárůst objemu prodeje 2014/15 | Aktivity OZ OSVČ podílející se na objemu prodeje |
|--------------------------|--------------------------------------|--|
| Džusové nápoje | 52% | Zajištění dostatečně vysoké zásoby výrobků pro konání promoční akce, která byla zaměřena na nový druh džusových nápojů Cappy Pulpy ve třech příchutích. Rozšíření nápojové sekce této kategorie v provozovnách. Umístění lokálně dohodnutých přídatných pozic na supermarketech (celkem 231 pozic navíc mimo centrální dohody představuje 30% nad rámec předpokládaného prodeje; období 2. a 3. kvartál roku 2015) |
| Ochucené vody | 39% | Umístění přídatných vystavení společně se zajištěním dostatečné zásoby od začátku letákové promoce (582 pozic; období 2. a 3. kvartál 2015) |
| Džusy | 32% | Rychlé zajištění zásoby výrobků na provozovnách, kde byly nově zařazeny do sortimentu (období 2. kvartál roku 2015). |

| | | |
|--|--|---|
| | | Vystavení na nejlepších místech stálé nápojové sekce této kategorie na provozovně (300 nápojových sekcí; období 2. kvartál roku 2015) |
|--|--|---|

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

6.3. Porovnání efektivity obchodních zástupců podle velikosti objemu prodeje

Po detailním rozboru prodaného objemu výrobků u jednotlivých typů zákazníků, které servisují obchodní zástupci OZ OFF PREMISE, OZ ON PREMISE a OZ OSVČ, lze říci, že nejvýkonnějším obchodním zástupcem je obchodní zástupce OZ OSVČ s 220 UC prodanými za 1 hodinu své práce a nejméně výkonným je obchodní zástupce OZ OFF PREMISE s 11 UC prodanými za 1 hodinu své práce. Pro správné posouzení bylo nutné převést objem prodaných UC na jednu odpracovanou hodinu každého typu obchodního zástupce. Detail porovnání je uveden v tabulce č. 19.

Tabulka 19: Porovnání výkonnosti obchodních zástupců podle objemu prodeje

| Obchodní zástupce | Velikost prodaného objemu za rok | Počet obchodních zástupců | Odpracované hodiny na 1 OZ za rok | Výše prodaného objemu za 1 hodinu/ 1 OZ |
|-------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---|
| OZ OFF PREMISE | 16,7 mil UC | 71 | 2080 hodin | 11 UC |
| OZ ON PREMISE | 12,6 mil UC | 45 | 2080 hodin | 14 UC |
| OZ OSVČ | 32,7 mil UC | 664 | 224 hodin | 220 UC |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Jak interpretovat tato data? Jde především o to, jak veliký bude objem prodaného zboží v souvislosti se snížením nákladů. Jinými slovy lze říci, že který typ obchodního zá-

stupce zajišťuje nejvyšší velikost prodaného objemu, ten je nejvýkonnější pro společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Zřejmé je, že u zákazníků supermarketů a hypermarketů je množství prodaných výrobků nejvyšší vzhledem k prodávaným výrobkům prostřednictvím uskutečňování velkých nákupů do domácností. Proč tedy není druhým nejvýkonnějším obchodním zástupcem OZ OFF PREMISE? Pravdou je, že jde o velmi podobné typy nákupů (nákup domů do rodiny), nicméně na provozovnách OFF PREMISE dochází k promočním akcím v menší míře a pro spotřebitele je výhodnější nakoupit si na trhu supermarketů a hypermarketů. Vezme-li tedy společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. z pohledu perspektivy obchodních zástupců v úvahu pouze velikost prodaného objemu, je pro ni nejvýhodnější podporovat nadále obchodní zástupce OZ OSVČ.

7 Tržby z prodeje podle výkonnosti obchodních zástupců

Tržby ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. představují třetí důležitý parametr, podle kterého lze porovnávat výkonnost nejen obchodních zástupců, ale celé organizace. Tržbami ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. se rozumí veškeré vyfakturované dodací listy objednaných a dodaných výrobků společnosti ke svým zákazníkům. Protože má společnost se zákazníky uzavírány smlouvy o podpoře prodeje, které znamenají pro zákazníka různé výše slev, odměn ve formě slevy do faktury anebo ve formě dodávky zboží zdarma, je nutné toto zohlednit do konečné výše tržeb. Hodnota tržeb uváděná v diplomové práci je již o tyto druhy slev očištěna.

Pro tržby společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. je zároveň důležité nahlédnout v analýze na poměr jednotlivých velikostí balení. Důležitost spočívá v tom, že jsou balení, která představují vyšší velikost objemu, ale jsou z hlediska tržeb méně zisková. Nejvyšší utrženou hodnotu za jedno prodané balení přináší společnosti každé balení o velikosti do 1 litru. Nejméně výnosná jsou balení o velikosti 1,5l a 2l.

Následující část se bude věnovat jednotlivým typům zákazníků podle rozdělení OFF PREMISE, ON PREMISE, MT. Porovnávána bude výše tržeb za období leden – prosinec 2015 mezi skupinami obchodních zástupců OZ OFF PREMISE, OZ ON PREMISE a OZ OSVČ. Na závěr se zhodnotí nejvýkonnější typ obchodního zástupce z pohledu tržeb.

7.1. Obchodní zástupce – zaměstnanec

Jako i v předešlých analýzách nákladů a objemu prodeje dochází k rozdělení jednotlivých analýz výše tržeb z pohledu obchodního zástupce – zaměstnance na OZ OFF PREMISE a OZ ON PREMISE.

První posuzovanou skupinou obchodních zástupců je OZ OFF PREMISE.

Za celé období roku 2015 utržila společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. u zákazníků OFF PREMISE zboží za 855 miliónů korun. Podíl zákazníků OFF PREMISE na celkových tržbách je 24%.

Nejvyšší podíl na tržbách mají balení o velikosti 1,5l (30%) a balení o velikosti 2l (25%), balení 0,5l (20%) a balení o velikosti 1l (16%). Nejméně se na tržbách podílí

ostatní zbylá balení (například 0,25l a 0,33l). V tabulce č. 20 lze nalézt přesnou skladbu jednotlivých balení podílejících se na celkových tržbách od zákazníků OFF PREMISE.

Tabulka 20: Podíl jednotlivých velikostí balení na tržbách společnosti od zákazníků OFF PREMISE

| Velikost balení | Podíl na výši tržeb | Výše tržeb |
|------------------------|----------------------------|-------------------|
| 1,5 litru | 30% | 140,7 mil Kč |
| 2 litry | 25% | 141,8 mil Kč |
| 0,5 litru | 20% | 299 mil Kč |
| 1 litr | 16% | 159 mil Kč |
| 0,25 litru | 4% | 75,8 mil Kč |
| 0,33 litru | 4% | 65,9 mil Kč |
| 5 litrů | 1% | 8,8 mil Kč |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Meziroční srovnání tržeb v jednotlivých kategoriích udává nejvyšší nárůst balení 0,33l (25%), 1,5l (9%). Největší poklesy jsou u balení 0,25 (9%). Tento pokles je způsobený velmi silnou promoční kampaní na balení 0,5l, která probíhala ve 2. a 3. kvartálu roku 2015.

Jakým způsobem se podílel obchodní zástupce OZ OFF PREMISE na výši tržeb, charakterizuje tabulka č. 21. Jde především o aktivity, které vytváří na trhu spolu se zákazníky.

Tabulka 21: Činnosti obchodního zástupce OZ OFF PREMISE ovlivňující výši tržeb u zákazníků

| Velikost balení | Podíl na výši tržeb | Aktivity obchodního zástupce vedoucí k navýšení velikosti tržeb |
|------------------------|----------------------------|---|
| 0,33 litru | 25% | realizace na trhu správných planogramů chladících zařízení u zákazníků (1500 chladnic podle pravidel nastavených marketingem; období 2. a 3. kvartál roku 2015) |

| | | |
|-----------|----|---|
| 1,5 litru | 9% | Stavba přídatných umístění na 1,5l nápoje (3500 umístění, období 1. a 2. kvartál roku 2015) |
|-----------|----|---|

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Za jednu odpracovanou hodinu obchodního zástupce OZ OFF PREMISE společnost utrží 5790,- Kč.

Skupina zákazníků ON PREMISE objednala zboží v roce 2015 celkem za 1119 milionů korun. Podíl tržeb ON PREMISE zákazníků na celkové hodnotě tržeb je 21%. Největší podíl jednotlivých balení na celkových tržbách u ON PREMISE zákazníků mají balení 0,33l (20%) a 0,5l (20%) a 20l (17%).

Balení 0,33l je balením ve skle a je typické především pro zákazníky ON PREMISE – konkrétně restaurace, bary, kavárny. 0,5l balení je v PET lahvích a je uplatněno u zákazníků typu kiosků, rychlých občerstvení. Balení 20l a 5l je typ, který je používán pro zařízení typu post mix. Jde o sirup v pěti a dvacetilitrovém balení a pomocí zařízení post mix je smícháván s vodou a je z něj tvořený nápoj přímo na provozovně. Balení velikosti 20 a 5 litrů je využíváno především v občerstveních v multikinech anebo v jídelnách. Podíly balení na tržbách u ON PREMISE zákazníků detailně uvádí tabulka č. 22.

Tabulka 22: Podíl jednotlivých velikostí balení na tržbách u zákazníků ON PREMISE

| Velikost balení | Podíl na výši tržeb | Výše tržeb |
|-------------------|---------------------|------------|
| 0,33 litru | 20% | 353 mil Kč |
| 0,5 litru | 20% | 226 mil Kč |
| 20 litrů | 17% | 82 mil Kč |
| 0,25 litru | 15% | 173 mil Kč |
| 5 litrů | 12% | 111 mil Kč |
| 0,2 litru | 6% | 164 mil Kč |
| 1 a 1,5 a 2 litrů | 10% | 9 mil Kč |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Porovnáním tržeb mezi lety 2014 a 2015 lze identifikovat následující balení s nejvyšším nárůstem. Balení 1litr má nárůst 17%, balení 0,5l je s nárůstem 11% a 0,33l s nárůstem 9%. V tabulce č. 23 jsou charakterizovány aktivity obchodních zástupců OZ ON PREMISE, které byly u zákazníků realizovány a přispěly tak k navýšení tržeb. Nejvyšší poklesy jsou zaznamenány u balení o velikosti 2l (24%). Tyto poklesy lze považovat za velmi pozitivně vnímané vzhledem k typu zákazníků, které jsou předmětem analýzy. Znamená to velmi dobrou práci obchodních zástupců se zákazníky ON PREMISE ve smyslu vysvětlení, doporučení a konečné realizace správného balení, které se má prodávat v restauracích a podobných zařízeních. Jde o balení 0,33l na místo balení 2 litrového. Především je tím zajištěna maximální kvalita doručována konečným spotřebitelům prostřednictvím restaurátérů, majitelů ON PREMISE provozoven.

Tabulka 23: Činnosti OZ ON PREMISE mající vliv na výši tržeb u zákazníků

| Velikost balení | Podíl na výši tržeb | Aktivity obchodního zástupce vedoucí k navýšení velikosti tržeb |
|------------------------|----------------------------|--|
| 1 litr | 17% | Zvýšení distribuce zákazníků, kteří neodebírali žádný typ balení džusů, přechod od konkurence; používají je především do míchaných nápojů a ke snídaním v hotelích (distribuce zvýšena o 23%; období celého roku) |
| 0,5 litru | 11% | Zvýšení zásob před začátkem sezóny v letních oblastech u zákazníků prodávajících v kiosku, v rychlých občerstveních (navýšení tržeb o 5%; období 2. a 3. kvartál); zajištění správných planogramů v chladících zařízeních (poskládáno 3800 chladících zařízení; období 2. kvartál roku 2015) |
| 0,33 litru | 9% | Vysvětleny důvody zákazníkům, jaké je správné balení do restaurace, jaký vliv má rozlívání nápojů z 2l balení na kvalitu nápoje místo čerstvě otevřené lahvičky v balení 0,33l. (změna u 9% zákazníků během roku 2015) |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Za jednu odpracovanou hodinu obchodního zástupce OZ ON PREMISE společnost utrhá 11 955,- Kč.

7.2. Obchodní zástupce – OSVČ

Na provozovnách supermarketů a hypermarketů je vliv obchodního zástupce – OSVČ nezanedbatelný. Z pohledu tržeb lze tento vliv charakterizovat nyní.

Za rok 2015 se utržilo u zákazníků typu supermarketů a hypermarketů (MT) celkem za 1265 milionů korun. Tito zákazníci se tak podílí z 55% na celkové výši tržeb. Z objemu fakturovaného zákazníkům je největší část za prodej 2l balení (75%) a 1,5l (15%). Ostatní balení mají jen velmi malý podíl na dosažených tržbách. Konkrétní podíl včetně výše tržeb uvádí tabulka č. 24.

Tabulka 24: Podíl balení na výši tržeb u zákazníků MT

| Velikost balení | Podíl na výši tržeb | Výše tržeb |
|-----------------|---------------------|------------|
| 2 litry | 75% | 855 mil Kč |
| 1,5 litru | 15% | 144 mil Kč |
| 1 litr | 4% | 84 mil Kč |
| 0,5 litru | 4% | 134 mil Kč |
| Ostatní balení | 2% | 48 mil Kč |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Porovná-li se dva roky po sobě, největších nárůstů dosáhlo balení 5l (260%), 1l (37%), 1,5l (19%), 0,33l (18%). Poklesy tržeb u této skupiny zákazníků zaznamenány nebyly. V tabulce č. 25 jsou zaznamenány aktivity obchodních zástupců, kteří jimi ovlivnily nárůsty tržeb.

Tabulka 25: Činnosti OZ OSVČ mající vliv na navýšení tržeb u zákazníků

| Velikost balení | Podíl na výši tržeb | Aktivity OZ vedoucí k navýšení velikosti tržeb |
|-----------------|---------------------|--|
| 5 litrů | 260% | Dohoda obchodních zástupců na provozovnách Tesco o umístění chladícího zařízení post mix na všechny provozovny, kde je k dispozici pult s grilovanými produkty (42 provozoven, 2. kvartál roku 2015) |

| | | |
|------------|-----|--|
| 1 litr | 37% | Umístění přídatných zařízení vedle jiných typů výrobků (Pečivo, uzeniny; 599 umístění; 2. a 3. kvartál roku 2015) |
| 1,5 litru | 19% | Umístění přídatných vystavení na kategorii ochucených vod (582 pozic; období 2. a 3. kvartál 2015); realizace přídatných umístění na prémiové sycené nápoje (315 umístění; 4. kvartál) |
| 0,33 litru | 18% | Realizace planogramů v chladicím zařízení na všech provozovnách (669 zařízení; 2. kvartál roku 2015) |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Za odpracovanou hodinu obchodního zástupce OZ OSVČ utrží společnost 8 505,- Kč.

7.3. Porovnání výkonnosti obchodních zástupců podle výše tržeb z prodeje

Pro relevantnost srovnání je nutné převést velikost tržeb na jednu odpracovanou hodinu každého typu obchodního zástupce. Za jednu odpracovanou hodinu obchodního zástupce OZ OFF PREMISE společnost utrží 5790,- Kč. U typu OZ ON PREMISE utrží společnost za hodinu práce 11 955,- Kč. Obchodní zástupce OZ OSVČ působící na supermarketech a hypermarketech přinese společnosti za jednu odpracovanou hodinu 8 505,- Kč v podobě tržeb.

Po detailním rozboru velikosti tržeb za prodané výrobky u jednotlivých typů zákazníků, které servisují obchodní zástupci OZ OFF PREMISE, OZ ON PREMISE a OZ OSVČ, lze říci, že nejvýkonnějším obchodním zástupcem je obchodní zástupce OZ ON PREMISE s utrženými 11 955,- Kč za 1 hodinu své práce a nejméně výkonným je obchodní zástupce OZ OFF PREMISE s 5 790,- Kč utrženými za 1 hodinu své práce. Přehled je znázorněn v tabulce č. 26.

Tabulka 26: Porovnání výkonnosti obchodních zástupců podle výše tržeb

| OZ | Výše tržeb za rok | Počet OZ | Počet odpracovaných hodin na 1 OZ/ rok | Výše tržeb za 1 hodinu/ 1 OZ |
|----------------|--------------------------|-----------------|---|-------------------------------------|
| OZ OFF PREMISE | 855 mil Kč | 71 | 2080 hodin | 5790,- Kč |
| OZ ON PREMISE | 1119 mil Kč | 45 | 2080 hodin | 11 955,- Kč |
| OZ OSVČ | 1265 mil Kč | 664 | 224 hodin | 8 505,- Kč |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Jaké je vysvětlení pro tento výsledek? Jde především o to, jaké velikosti balení se prodávají na jakém typu trhu. Jak bylo řečeno, tržby ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. jsou nejvíce ovlivněny skladbou velikosti balení. Zřejmě je, že u zákazníků ON PREMISE je podíl malého balení do 1 litru stěžejní. Není tedy bezpodmínečně nutné pro zachování velikosti tržeb, aby se u tohoto typu zákazníků prodávalo i nejvíce zboží objemově. Naproti tomu zákazníci MT (supermarkety a hypermarkety) jsou z hlediska tržeb blíže k zákazníkům OFF PREMISE. Je to především díky tomu, že je u zákazníků nejčastěji zboží podporováno výhodnější prodejní cenou v podobě letákových prodejních akcí a zároveň se zde prodává především nejméně ziskové balení a to je 1,5l a 2l. Souhrnně lze říci následující. Pokud by společnost brala v úvahu pro výhled do budoucna ve struktuře obchodních zástupců pouze výstup z hlediska tržeb, určitě je velmi perspektivní podporovat nadále obchodní zástupce ON PREMISE.

8 Hodnocení efektivity skupin obchodních zástupců

Předešlé kapitoly se věnovaly dopadu na výši tržeb, na objem prodeje podle výkonnosti obchodních zástupců jednotlivě. Obchodní zástupci byli posouzeni i z hlediska výše nákladů, které musí společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. za jejich chod zaplatit. Vzhledem k tomu, že v praxi nelze posuzovat vliv výkonnosti obchodních zástupců pouze z jednoho úhlu pohledu, je nutné vzít v úvahu všechna tato předešlá kritéria dohromady. Výstupem bude vyhodnocení reálné situace dopadu výkonnosti obchodních zástupců na všechny ukazatele dohromady.

Pro tuto analýzu jsou zvolena 4 hodnotící kritéria. Jsou to náklady na provozování činnosti obchodního zástupce, velikost objemu prodaných výrobků v litrech, výše tržeb v korunách, výše zisku v korunách. Všechna data jsou za poslední účetně uzavřený rok. Přehled velikosti jednotlivých kritérií uvádí tabulka č. 27.

Tabulka 27: Velikost hodnotících kritérií obchodních zástupců

| Vstupní data jednotlivých typů obchodních zástupců | | | |
|---|----------------|---------------|---------|
| Skupina Obchodních zástupců | OZ OFF Premise | OZ ON Premise | OZ OSVČ |
| Náklady na Obchodní zástupce celkem za rok (v mil Kč) | 57 | 64,8 | 19,5 |
| Objem prodeje v UC za rok (v mil. UC) | 16,7 | 12,6 | 32,7 |
| Tržby z prodeje v Kč za rok (v mil. Kč) | 855 | 1119 | 1265 |
| Zisk z prodeje v Kč za rok (v mil. Kč) | 316 | 560 | 375 |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Který typ obchodního zástupce svou výkonností nejvíce přispěje ke zvýšení zisku v budoucnu, je použito vícekritériální analýzy metodou normované proměnné.

Metoda spočívá ve stanovení charakteristik každého kritéria. Kladnou charakteristiku mají kritéria prodaného objemu výrobků, tržeb a zisku. Zápornou charakteristiku má kritérium nákladů. Následně je nutné stanovit průměrné hodnoty každého kritéria, směrodatnou odchylku a váhy jednotlivých kritérií. Na základě interních dat obchodního oddělení společnosti jsou charakterizována kritéria v procentuálním podílu v tabulce č. 28.

Tabulka 28: Váhy kritérií

| Váhy jednotlivých kritérií | | | | |
|----------------------------|--------------|-----------------|------------|-----------|
| kritéria | Náklady v Kč | Objem v litrech | Tržby v Kč | Zisk v Kč |
| váha kritéria | 30% | 5% | 15% | 50% |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015)

Pro výpočet hodnot potřebných v metodě k finálnímu hodnocení je použit následující vzorec.

Pro kladnou charakteristiku kritéria je to:

$$\text{Hodnota} = (\text{konkrétní hodnota kritéria} - \text{průměrná hodnota}) / \text{směrodatná odchylka} \quad (3)$$

Pro zápornou charakteristiku kritéria je vzorec:

$$\text{Hodnota} = (\text{průměrná hodnota} - \text{konkrétní hodnota kritéria}) / \text{směrodatná odchylka} \quad (4)$$

Konečná fáze metody normované proměnné spočívá v sečtení jednotlivých hodnot u konkrétního typu obchodního zástupce. Nejlepším typem obchodního zástupce je takový, který má ve výpočtu nejvyšší hodnoty. Výsledek analýzy je v tabulce č 29.

Tabulka 29: Pořadí typů obchodních zástupců pomocí metody normované proměnné

| typ OZ | hodnota metodou normované proměnné | výsledné pořadí |
|-------------|------------------------------------|-----------------|
| OFF Premise | -0,857508459 | 3 |
| ON premise | 0,407950924 | 2 |
| MT | 0,449557534 | 1 |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě výpočtu)

Pomocí vícekritériální analýzy metodou normované proměnné byla zjištěna nejefektivnější skupina obchodních zástupců typu OZ OSVČ a nejméně efektivní typ obchodního zástupce skupina OZ OFF PREMISE.

9 Syntéza výsledků a perspektiva do budoucna

V současnosti lze říci, že vliv výkonnosti jednotlivých skupin obchodních zástupců je různý podle toho, jaké konkrétní kritérium srovnání se zvolí. Při vzetí v úvahu pouze nákladovou složku, je zřejmé, že nejnákladnějším typem obchodního zástupce je OZ ON PREMISE. Částka vynakládána pro chod tohoto typu obchodního zástupce je na jednu hodinu 692,- Kč. V případě, že je srovnávacím kritériem velikost objemu prodaného zboží k zákazníkům, jednoznačně nejefektivnějším typem obchodního zástupce je OZ OSVČ. Na jednu odpracovanou hodinu jednoho obchodního zástupce připadá 220 UC v objemu. Třetím srovnáním je výše tržeb. V porovnání efektivity obchodního zástupce podle výše tržeb je nejvíce efektivním obchodní zástupce OZ ON PREMISE.

Protože není možné v praxi posuzovat efektivitu obchodních zástupců v rámci kritérií odděleně, neboť na výsledek společnosti působí všechny vlivy dohromady jako celek, byla realizována vícekritériální analýza. Každé kritérium přispívá k výsledku hodnocení společnosti jinou vahou.

Výstupem je fakt, že absolutně nejefektivnější forma obchodního zástupce je OZ OSVČ. Nejméně efektivní je typ obchodního zástupce OZ OFF PREMISE.

Společnosti jde v současné době i v budoucnu především o zvyšování zisku. Možnosti, jak navýšit zisk prostřednictvím obchodních zástupců při zjištění analyzovaných výstupů, je několik.

Jednou z nich je vydat se cestou zvyšování objemu prodaných výrobků do všech forem zákazníků. Tento způsob se jeví jako rychle řešitelný, nicméně z ohledem na udržitelnost v budoucnu, jde o cíl velmi krátkozraký. Především může u zákazníků nastat riziko s nedostatečně rychlým odprodejem výrobků konečným spotřebitelům a tím způsobit zvýšení stáří produktu na trhu. Se stářím produktu souvisí i jeho kvalita. Tento cyklus bude v konečném důsledku ústít ve snížení poptávky po výrobcích konečnými spotřebiteli a naopak dojde ke snížení celkového prodeje výrobků.

Druhou cestou je zvýšit prodej více ziskových výrobků a tím navýšit tržby. S tím souvisí jedna z věcí a to je výše nákladů v korunách na jeden přepravený litr nápojů. Více zisková jsou menší balení. Zvýšením prodeje těchto velikostí balení se předpokládá, že se sníží konečná spotřeba balení větších velikostí. A zcela neplatí přímá úměra v přechodu od menšího typu balení ke většímu a naopak. Jinými slovy, spotřebitelé ne nakoupí stejné množství výrobků v přepočtu na litry nápoje v menším balení, když jím

nahradí balení větší velikosti. Z toho plyne závěr, který říká, že pouhou změnou ve složení velikosti prodávaného balení nedojde k zlepšení výše zisku. Důvodem je fakt, že nebude objem zcela nahrazen a z toho plyne, že se zdraží jeden přepravovaný litr nápoje.

Z hlediska neefektivnějšího způsobu řešení navrhuji vydat se cestou snížení nákladů na obchodní zástupce. Pro umožnění správné implementace je zde připraven konkrétní návrh řešení.

Tím zásadním pro snížení nákladů na obchodního zástupce typu OZ OFF PREMISE bude volba varianty obchodního zástupce OZ OSVČ.

Jeden z důvodů, který může mít pozitivní vliv na vnímání správnosti tohoto rozhodnutí, jsou velmi vysoké úspory v penězích a druhým je fakt, že u těchto typů zákazníků jsou obchodní dohody z velké části ujednávány přímo na centrální úrovni a obchodní zástupce již vysokou rozhodovací pravomoc na provozovnách nemá.

Za předpokladu, že obchodním zástupcem pro provozovny typu OFF PREMISE bude obchodní zástupce, který v současnosti vykonává svou činnost na trhu supermarketů a hypermarketů, tedy OZ OSVČ, lze se podívat na výpočet nákladů. Přehledně ukazuje tabulka č. 30.

Tabulka 30: Náklady na obchodní zástupce OZ OSVČ pro provozovny typu OFF PREMISE

| CCAF | počet návštěv za 1 rok | délka návštěvy | počet zákazníků | počet hodin u zákazníků za rok | počet minut práce 1 OZ OSVČ za den | CZK/návštěva OZ OSVČ | agentura náklad na den na 1 OZ OSVČ | OZ OSVČ náklad na rok | počet OZ OSVČ na den | kolik OZ OSVČ realizuje návštěv za den |
|--------|------------------------|----------------|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------------------|--|
| Gold | 26 | 32 | 2918 | 40463 | 390 | 85 | 1040 | 6474069 | 23,9 | 12,2 |
| Silver | 26 | 13 | 8872 | 49979 | 390 | 35 | 1040 | 7996629 | 29,6 | 30,0 |
| Bronz | 1 | 20 | 5602 | 1867 | 390 | 53 | 1040 | 298773 | 1,1 | 19,5 |
| suma | | | | | | | | 14769472 | 54,6 | |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016)

Předpokládá se, že počet návštěv bude dle segmentace zákazníků GOLD, SILVER a BRONZE stále stejný. Tedy 26, 26, 1. Nezmění se ani délka návštěvy, ani počet zákazníků. První změnou bude počet minut odpracovaných denně obchodním zástupcem - OSVČ. Vzhledem k tomu, že se bude tento typ obchodního zástupce soustředit na exe-

ktivní činnost, nebude u něj v popisu práce vyhledávání nových zákazníků. Celkový čas věnovaný práci na trhu u zákazníků bude tedy 360 minut denně.

Tento fakt je viditelný v upraveném časovém snímku dne v tabulce č. 31.

Tabulka 31: Pracovní snímek dne pro OZ OSVČ na typu zákazníků OFF PREMISE

| Working hours | | | | |
|---------------|----------------|-------------------------------|---------------------------|--|
| 8:00 | 8:30 | 9:00 | 10:00 - 16:00 | |
| 30' | 30' | 60' | 360' | |
| Prep. | HGMM/ Calls | In the route Traveling 60' | Facing time with customer | |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016)

Druhou změnou je náklad na jednoho obchodního zástupce - OSVČ na den. Ten je vyčíslený na 1040,-Kč (8 hodin x 130,-Kč - hodinová sazba). Výsledkem je 55 obchodních zástupců - OSVČ jako celkový počet potřebný pro servis zákazníků během jednoho dne. Z toho vyplývá částka 14 769 472,-Kč ročně na náklady na obchodního zástupce – OSVČ bez nákladů na dopravu. Pro kalkulaci nákladů na dopravu, které bude nutné navýšit vzhledem k nutnosti přejezdů v regionu, je využito interních informací o počtu najetých kilometrů za měsíc a počet korun na 1 ujetý kilometr, placený společností přímo obchodnímu zástupci. OZ OSVČ budou využívat svůj soukromý automobil pro přepravování se ve svěřené oblasti. Náklady na dopravu popisuje tabulka č. 32.

Tabulka 32: Náklady na provoz automobilu za rok u OZ OSVČ

| Náklady na dopravu | |
|---|----------------|
| průměrný počet ujetých kilometrů za měsíc na 1 OZ | 3000 |
| průměrný počet ujetých kilometrů za rok na 1 OZ | 36 000 |
| cena za 1 km | 5,- Kč |
| počet OZ OSVČ | 55 |
| Náklady na 1 OZ za 1 rok | 180 000,-Kč |
| Náklady celkem za 1 rok | 9 900 000,- Kč |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016)

Po započítání všech nákladů včetně nákladů na provoz osobního automobilu bude stát ročně jeden OZ OSVČ 448 535,- Kč.

Vzhledem k tomu, že akvizice nových zákazníků je jedna z klíčových částí pracovního dne obchodního zástupce - zaměstnance společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., je nutné tuto činnost zachovat i po přechodu na servis zákazníků typu OFF PREMISE obchodním zástupcem - OSVČ. Pro zajištění kvalitní a odpovědně odvedené práce je důležité ponechat činnost akvizice stávajícím obchodním zástupcům - zaměstnancům. Z toho plyne další kalkulace nákladů na obchodní zástupce, kteří jsou zaměstnanci společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Níže si lze tuto skutečnost popsat dle přiložené tabulky č. 33.

Tabulka 33: Náklady na obchodního zástupce - zaměstnance pro akviziční činnost

| OZ pro hledání nových zákazníků | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------------|-----------------|
| | počet oz pro hledání nových zákazníků | čas denně trávený | celkem minut denně | celkem minut za rok | průměrný náklad na jednoho OZ za rok | celkové náklady |
| výchozí stav | 71 | 60 | 4260 | 1107600 | 802235 | 56958685 |
| nová struktura | 11,8 | 360 | 4260 | 1107600 | 802235 | 9466373 |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016)

První řádek popisuje současnou situaci při akviziční činnosti 71 obchodních zástupců OZ OFF PREMISE, kteří 60 minut denně tráví vyhledáváním a akvizicí nových zákazníků. Druhý řádek vypovídá o způsobu řešení počtu obchodních zástupců pro akviziční činnost za předpokladu, že se pouze této činnosti budou věnovat po celý pracovní den. Pro výpočet je použito shodné hodnoty počtu minut trávených vyhledáváním nových zákazníků dle stávajících OZ OFF PREMISE a dle nové struktury. Bude k této činnosti využíváno 12 obchodních zástupců – zaměstnanců.

Pro tyto obchodní zástupce, kteří se budou v budoucnu zabývat pouze akvizicí, platí následující časový snímek dne. Popisuje ho tabulka č. 34.

Tabulka 34: Časový snímek dne obchodního zástupce - zaměstnance pro akviziční činnost

| Working hours | | | |
|---------------|----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 8:00 | 8:30 | 9:00 | 10:00 - 16:00 |
| 30' | 30' | 60' | 360' |
| Prep. | HGMM/ Calls | In the route Traveling 60' | Facing time with new customer |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016)

V nové struktuře bude využíváno obchodních zástupců - zaměstnanců pouze 12. Z toho vyplývá celkové snížení nákladů na 9 466 373,- Kč. Využívání budou pouze pro akvizici potenciálních zákazníků.

Sumarizace dopadu na počet obchodních zástupců - zaměstnanců a celkovou úsporu nákladů při realizaci tohoto opatření je následující. Obchodních zástupců pro typ zákazníků OFF PREMISE ubude celkem o 4 lidi. 12 obchodních zástupců zůstane nadále zaměstnanci a 55 obchodních zástupců přejde na formu OSVČ. Vyčísleno v penězích dojde k úspoře 32 473 521,-Kč. Přehled je uveden v tabulce č. 35.

Tabulka 35: Struktura obchodních zástupců pro zákazníky OFF PREMISE po realizaci navrhované změny nákladů ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

| nová struktura oz | | |
|-----------------------------------|--------------|-----------------|
| | počet na rok | náklady na rok |
| OZ pro nové zákazníky OFF PREMISE | 12 | 9626820 |
| OZ OSVČ | 55 | 24669472 |
| celkem | 67 | 34296292 |
| úspora | 4 | 22573521 |

Zdroj: (Vlastní zpracování na základě Interního zdroje: Obchodní oddělení Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2016)

Zjištěná fakta budou sloužit jako podklad pro řešení situace do budoucna z hlediska zvyšování zisku, který je nejvíce důležitým měřítkem úspěchu společnosti.

Závěr

Předmětem diplomové práce bylo zabývat se obchodním zástupcem společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. z pohledu současnosti a budoucí perspektivy. Výstupem práce je vyhodnocení vlivu výkonnosti současných typů obchodních zástupců společnosti na její dlouhodobé cíle. V návaznosti na vyhodnocení bylo navrženo řešení, které lze v budoucnu realizovat a přinese zlepšení hospodářského výsledku budoucích let.

Obchodním zástupcem se rozumí osoba, která je prostředníkem mezi výrobcem/dodavatelem výrobků a odběratelem. Odběratel nakoupené výrobky dále prodává konečným spotřebitelům. Obchodní zástupce může mít formu pracovněprávního vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel. Lze nalézt i jiné formy obchodního zastoupení. Makléři, obchodní zástupci nebo agenti, kteří jsou většinou OSVČ a nejsou s dodavatelem v zaměstnaneckém pracovním poměru.

Pro vypracování praktické části jsem oslovila svého současného zaměstnavatele, společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Jde o výrobce a dodavatele nealkoholických nápojů v kategoriích sycené limonády, vody, ledové čaje, džusy, ledová káva, energetické nápoje. Společnost využívá jako prostředníky v distribučním řetězci své obchodní zástupce. Jsou to zaměstnanci společnosti a starají se o svěřené oblasti v místě jejich bydliště. Pro provozovny typu supermarketů a hypermarketů nadnárodních řetězců využívá obchodního zastoupení přes externí agenturu. Jejich forma podnikání je OSVČ.

Cílem diplomové práce bylo vyhodnotit vliv výkonnosti stávajících forem obchodních zástupců na předem stanovená kritéria a navrhnout řešení využívající formy obchodních zástupců v budoucnu tak, aby byl kladně ovlivněn hospodářský výsledek společnosti.

Základní kritéria hodnocení jsou náklady související s činností obchodního zástupce, tržby společnosti, objem prodeje v litrech a zisk společnosti. Jsou to pro firmu Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. hlavní strategické faktory při posuzování výkonnosti podniku. Z pohledu nákladů se společnosti vyplatí nejvíce obchodní zástupce OZ OSVČ, jehož hodinová sazba činí 130,- Kč. Nejnákladnější je obchodní zástupce OZ ON PREMISE a to 692,- Kč/ hodinu. Srovnání třech forem obchodních zástupců z pohledu vlivu výkonnosti na výši objemu prodaných výrobků ukazuje, že nejvýkonnějším je OZ OSVČ a nejméně výkonným je OZ OFF PREMISE. Prostřednictvím činnosti

obchodních zástupců OZ OSVČ je prodáno 220 UC nápojů za 1 hodinu. U OZ OFF PREMISE je to 11 UC. Vliv výkonnosti obchodních zástupců na výši tržeb bylo kritérium, které ukázalo, že jsou tržby nejvíce ovlivněny činností obchodního zástupce OZ ON PREMISE. Na jednu odpracovanou hodinu obchodního zástupce utrží společnost 11 955,- Kč. Nejméně tržby u zákazníků OFF PREMISE a to 5 790,-Kč.

Je praktické posoudit vliv výkonnosti obchodních zástupců na všechna hodnocená kritéria společně, neboť faktory působí všechny najednou. Pro analýzu efektivity obchodních zástupců byla uplatněna metoda vícekritériálního hodnocení formou normované proměnné. Analýzou bylo zjištěno, že nejvýkonnější formou obchodního zástupce pro společnost, je OZ OSVČ, tedy osoba, pracující na živnostenský list. Nejméně výkonným je typ obchodního zástupce OZ OFF PREMISE. Na základě výstupů z analýzy byla vytvořena navrhovaná řešení, která mohou přispět k zvýšení zisku společnosti v budoucnu.

Po zhodnocení možností řešení se stal nejpřínosnější způsob zvýšení zisku založený na snížení nákladů vynakládaných na činnost obchodních zástupců.

V současné chvíli je náklad na obchodního zástupce – zaměstnance OZ OFF PREMISE 802 376,- Kč, na OZ ON PREMISE je to 1 439 481,- Kč. Přestože je náklad na OZ OFF PREMISE nižší, výkonnost tohoto typu obchodního zástupce je nejnižší. Nejvýkonnější forma obchodního zástupce je OZ OSVČ. Návrhem řešení skladby obchodních zástupců pro společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. v budoucnu je nahradit práci OZ OFF PREMISE obchodními zástupci OZ OSVČ.

Obchodní zástupce - OSVČ bude na typu zákazníků OFF PREMISE kromě akvizice vykonávat všechny činnosti související s prací obchodního zástupce. Na základě této skutečnosti klesne potřeba počtu obchodních zástupců ze 71 na 55. Celkově prostřednictvím OZ OSVČ klesne náklad na obchodního zástupce pro zákazníky OFF PREMISE na 448 535,- Kč.

Vyhledávání nových zákazníků je pro společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. důležitou součástí obchodních zástupců. Přínos lze vyčíslit až v několika desítkách miliónů korun (interní zdroj dat). Pro akviziční činnost zůstane obchodní zástupce – zaměstnanec. Těchto zástupců bude 12. A náklady na jednoho obchodního zástupce – zaměstnance budou 802 235,- Kč. Vyčíslení nákladů na ponechání obchodních zástupců – zaměstnanců pro akviziční činnost i tak přispělo k celkovému snížení nákladů potřebných pro pozice obchodních zástupců (OSVČ a zaměstnanců).

Při zohlednění všech výstupů návrhu řešení situace obchodních zástupců v budoucnu ušetří společnost celkem 22,6 mil. Kč.

Na závěr diplomové práce je nutné zdůraznit, že celý proces optimalizace nákladů je složitou záležitostí. Pokud jej skutečně společnost dotáhne do konce, jsou ji otevřeny brány do světa dalších investic a dalšího technologického rozvoje. Promýšlení celkové podnikatelské strategie existence a rozvoje podniku v dlouhodobém horizontu do budoucnosti zajišťuje trvalou konkurenční výhodu před ostatními „hráči“ na daném trhu.

Summary

Keywords: sales representative, supplier, purchaser, consumer, competencies, costs of sales representative, costs optimization

This thesis deals with a sales representative from the perspective of the present and facing the future. The first part focuses on the explanation of the terms used in this topic. Above all, the concept of a sales representative, job description, requirements relating to the selection agent and the cost of activity of a sales representative. The second part focuses on the characteristics of the society in which research is conducted. This company Coca-Cola HBC Czech Republic, Ltd.

The third part concerns the analysis of the effective performance of various types of sales representatives mentioned companies currently. Evaluates the most efficient type of business representatives and the least efficient type.

Synthesis output analysis is to design solutions for sales representatives so that there is an expected increase in profits. The solution lies in cost savings to the activities of sales representatives and a way of changing forms of business representatives from employee to self-employed.

The perspective of the company's future form of an agent working as self-employed and not an employee of the company.

Citovaná literatura

9.1. Literatura

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha : Grada.
- Bartošová, H., & Krajníková, P. (2011). *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Nový, I., Jarošová, E., & kol., a. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Borg, J. (2007). *Umění přesvědčivé komunikace*. Praha: Grada.
- Carnegie, D. (1991). *Jak získávat přátele a působit na lidi* . Bratislava: Bradlo.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada.
- Friedman, S. D. (2014). *Total Leadership: Be a Better Leader, Have a Richer Life* . Boston: Harvard Business School Publishing.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada.
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.
- Jindra, J. (1995). *Obchodní logistika*. Praha: VŠE Praha.
- Kanitz, A. v. (2005). *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.

- Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti vyjímečných manažerů*. Praha: Grada.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada .
- Monzel, M. (2009). *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. Praha: Grada.
- Mulačová, V., Mulač, P., & kolektiv. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada.
- Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu* . Praha: Grada.
- Pražská, L., Jindra, J., & kol. (2006). *Obchodní podnikání* . Praha: Management Press.
- Robson, M., & Hlinovský, L. (1995). *Skupinové řešení problémů*. Praha: Victoria Publishing.
- Sdružení pro Ottův slovník naučný. (1999). *Ottův slovník naučný: ilustrovaná encyklopedie obecných vědomostí*. Praha: Argo.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
- Špaček, L. (2014). *Úspěšný obchodní zástupce*. Praha: Fragment.
- Vaculík, M. (2010). *Assesment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí* . Brno: NC Publishing.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.
- Vysekalová, J., & kol., a. (2011). *Chování zákazníka* . Praha: Grada.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management* . Zlín: Victoria Publishing.
- Zapletalová, Š. (2006). *Marketing a marketingové dovednosti I*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě.

9.2. Internetové stránky

2014 INCOMA GfK, s. r. o. (12. Prosinec 2015). *Incoma: GfK Retail, Shopper & Regional Studies*. Načteno z Web GfK Retail, Shopper & Regional Studies: <http://incoma.cz/>

ABZ.cz. (26. Březen 2016). *Pojem distribuce: ABZ.cz*. Načteno z Web ABZ.cz: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/distribuce>

Armstrong, M., & Taylor, S. (25. března 2014). *Armstrong's handbook of Human resource management practice*. London: Kogan Page. Načteno z Web : http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong's%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. (18. Květen 2015). *Výroční zpráva 2014: Justice.cz*. Načteno z Justice.cz: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40108138&subjektId=715284&spis=93939>

Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. (26. Březen 2016). *Organizační struktura: Intranet - Česká a Slovenská republika*. Načteno z Intranet - Česká a Slovenská republika: <http://czprgwd1/novinky/orgchart.asp>

Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. (26. Březen 2016). *Zpráva o sociální odpovědnosti CCHBC ČR za rok 2014: Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.* Načteno z Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.: http://czprgwd1/novinky/dokumenty/VZ_2014_CZ.pdf

Creative Commons BY-NC. (12. Prosinec 2015). *Segmentace trhu: Management Mania*. Načteno z Web Management Mania: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>

ETNETERA. (14. Prosinec 2015). *Pro dodavatele: Albert*. Načteno z Web Albert: <http://www.albert.cz/pro-dodavatele/obecne-informace>

Fichtner, V. (25. Březen 2016). *5 základních pravidel komunikace s klientem: KFP*. Načteno z Web KFP: <http://www.kfp.cz/page.php?page=ostatni&article=439>

- Finance media a. s. . (6. 01 2016). *FINANCE.CZ*. Načteno z <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/odvody-socialniho-a-zdravotniho-pojisteni/>
- Grafton Recruitment, s.r.o. (20. Březen 2016). *O nás: Grafton recruitment*. Načteno z Grafton Recruitment: <http://www.grafton.cz/pro-uchazece/pohovory/ruzne-typy-pohovoru/>
- HAVIT, s.r.o. (22. Únor 2016). *Živnostenský zákon*. Načteno z Businesscenter.cz: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>
- Management Mania. (05. Listopad 2015). *Marketingový mix 4P: Management Mania*. Načteno z Web Management Mania: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- Mediakom. (15. Červen 2011). *Analýza: Obchodníci svůj neúspěch svádějí nejčastěji na přepracovanost: Mediakom*. Načteno z Web Mediakom: http://www.mediakom.cz/cs-web/index.php?option=com_k2&view=item&id=750:analyza-obchodnici-svuj-neuspech-svadeji-nejcasteji-na-prepracovanost
- Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (20. Leden 2016). *Minimální mzda: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR*. Načteno z Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>
- Ministerstvo vnitra ČR. (24. březen 2016). *Občasný zákoník: Portál veřejné správy*. Načteno z Web Portál veřejné správy: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74907&fulltext=smlouva~20o~20obchodn~C3~ADm~20zastoupen~C3~AD&rpp=15#local-content>
- Ministerstvo vnitra ČR. (24. Březen 2016). *Zákoník práce: Portál veřejné správy*. Načteno z Web Portál veřejné správy: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&fulltext=dohoda~20o~20proveden~C3~AD~20pr~C3~A1ce&rpp=15#local-content>
- Monster. (26. Březen 2016). *Oborové trendy: Monster*. Načteno z Web Monster: <http://rady-a-tipy.monster.cz/Hledani-prace/Oborove-trendy/nejzadanejsi-profese-obchodni-zastupce/article.aspx>

- Novinky.cz. (27. Prosinec 2012). *Kariéra: Novinky.cz*. Načteno z Web Novinky.cz:
<http://www.novinky.cz/kariera/288814-zamestnavatele-letos-hledali-hlavne-obchodni-zastupce.html>
- Podnikátor CZ. (24. Květen 2012). *Provoz firmy: Metody zjišťování informací o pracovních místech*. Načteno z web Podnikátor :
<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17517/Metody-zjistovani-informaci-o-pracovnich-mistech>
- Repsagent. (16. Srpen 2013). *Otázky a odpovědi: Vše pro obchodní zástupce*. Načteno z Web Vše pro obchodní zástupce: <http://obchodni-zastupce.webnode.cz/otazky-a-odpovedi/>
- STORMWARE s.r.o. (14. Prosinec 2015). *Pro podnikatele: Portál Pohoda*. Načteno z Web Portál Pohoda: <http://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/proces-rizeni-zasob-ve-firmach/>
- Šmorancová, N. (13. Únor 2013). *Naučte se díky "7C" komunikovat správně: iPodnikatel.cz*. Načteno z Web iPodnikatel.cz:
<http://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/naucte-se-diky-q7cq-komunikovat-spravne/7-pravidel-uspesne-komunikace.html>

Seznam tabulek

| | |
|--|--------|
| Tabulka 1: Přehled kompetencí podle Gibbonsové | - 8 - |
| Tabulka 2: Prodejní kompetence podle Horníka | - 10 - |
| Tabulka 3: Sazby zdravotního pojistného platné od roku 2015..... | - 15 - |
| Tabulka 4: Rozdělení zákazníků podle druhu provozoven a účelu nákupu spotřebitelů.... | 25 - |
| Tabulka 5: Klíčové oblasti výkonu obchodního zástupce společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o..... | - 29 - |
| Tabulka 6: Činnosti obchodního zástupce - zaměstnance u zákazníků | - 31 - |
| Tabulka 7: Povinnosti obchodního zástupce - OSVČ vykonávané u zákazníků | - 37 - |
| Tabulka 8: Kalkulace nákladů na obchodního zástupce – zaměstnance pro skupinu zákazníků OFF PREMISE společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o..... | - 42 - |
| Tabulka 9: Kalkulace nákladů na obchodního zástupce – zaměstnance pro skupinu zákazníků ON PREMISE společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. | - 43 - |
| Tabulka 10: Struktura nákladů na obchodního zástupce – OSVČ pro provozovny typu supermarket a hypermarket pro společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. | - 44 - |
| Tabulka 11: Roční náklady na činnost obchodních zástupců - OSVČ pro společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. | - 44 - |
| Tabulka 12: Hodinová sazba obchodního zástupce | - 45 - |
| Tabulka 13: Objem prodeje podle kategorií výrobků u zákazníků OFF PREMISE . | - 47 - |
| Tabulka 14: Aktivity obchodních zástupců OZ OFF PREMISE podílející se na nárůstu kategorií | - 48 - |
| Tabulka 15: Objem prodeje podle kategorií výrobků u zákazníků ON PREMISE ... | - 49 - |
| Tabulka 16: Aktivity obchodních zástupců OZ ON PREMISE podílející se na nárůstu kategorií mezi lety 2015 – 2014 | - 49 - |
| Tabulka 17: Objem prodeje podle kategorií výrobků u zákazníků MT..... | - 50 - |
| Tabulka 18: Aktivity obchodních zástupců OZ OSVČ podílející se na nárůstu kategorií - | 51 - |

| | |
|--|--------|
| Tabulka 19: Porovnání výkonnosti obchodních zástupců podle objemu prodeje..... | - 52 - |
| Tabulka 20: Podíl jednotlivých velikostí balení na tržbách společnosti od zákazníků OFF PREMISE..... | - 55 - |
| Tabulka 21: Činnosti obchodního zástupce OZ OFF PREMISE ovlivňující výši tržeb u zákazníků..... | - 55 - |
| Tabulka 22: Podíl jednotlivých velikostí balení na tržbách u zákazníků ON PREMISE . | - 56 - |
| Tabulka 23: Činnosti OZ ON PREMISE mající vliv na výši tržeb u zákazníků | - 57 - |
| Tabulka 24: Podíl balení na výši tržeb u zákazníků MT | - 58 - |
| Tabulka 25: Činnosti OZ OSVČ mající vliv na navýšení tržeb u zákazníků..... | - 58 - |
| Tabulka 26: Porovnání výkonnosti obchodních zástupců podle výše tržeb..... | - 60 - |
| Tabulka 27: Velikost hodnotících kritérií obchodních zástupců..... | - 61 - |
| Tabulka 28: Váhy kritérií | - 62 - |
| Tabulka 29: Pořadí typů obchodních zástupců pomocí metody normované proměnné ... | - 62 - |
| Tabulka 30: Náklady na obchodní zástupce OZ OSVČ pro provozovny typu OFF PREMISE | - 64 - |
| Tabulka 31: Pracovní snímek dne pro OZ OSVČ na typu zákazníků OFF PREMISE- | 65 - |
| | - |
| Tabulka 32: Náklady na provoz automobilu za rok u OZ OSVČ | - 65 - |
| Tabulka 33: Náklady na obchodního zástupce - zaměstnance pro akviziční činnost | - 66 - |
| Tabulka 34: Časový snímek dne obchodního zástupce - zaměstnance pro akviziční činnost | - 67 - |
| Tabulka 35: Struktura obchodních zástupců pro zákazníky OFF PREMISE po realizaci navrhované změny nákladů ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. | - 67 - |

Seznam obrázků

| | |
|--|--------|
| Obrázek 1: Zařazení obchodního zástupce do organizační struktury společnosti Coca-Cola HBC ČR, s.r.o. | - 24 - |
| Obrázek 2: Rozdělení zákazníků ve skupině OFF Premise společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o..... | - 33 - |
| Obrázek 3: Rozdělení zákazníků ve skupině ON Premise ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. | - 34 - |
| Obrázek 4: Časový snímek dne obchodního zástupce - zaměstnance | - 35 - |
| Obrázek 5: Pracovní snímek dne obchodního zástupce - OSVČ..... | - 40 - |
| Obrázek 6: Výpočet Unifikované přepravky (UC)..... | - 46 - |

Seznam použitých zkratk

| | |
|------|-------------------------------------|
| 7C | Sedm zásad správné komunikace |
| AC | Assessment centrum |
| ASM | Oblastní vedoucí prodeje |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví v práci |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| EDI | Elektronická výměna dat |
| FEFO | First expired, first out |
| GSR | Gross sales revenue |
| HGMM | Hellenic Good Morning Meeting |
| OSVČ | Osoba samostatně výdělečně činná |
| PO | Požární ochrana |
| POP | Point of purchase |
| POS | Picture of success |
| RSM | Regionální manažer prodeje |
| ŘP | Řidičský průkaz |
| SŠ | Středoškolské vzdělání |