

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ŘÍZENÍ A MOTIVACE OBCHODNÍCH TÝMŮ
VE FIRMĚ PEKASS A.S.**

Autor práce: Daniel Zoul
Studijní obor: Management a marketing služeb – specializace obchodně podnikatelské služby
Forma studia: Kombinovaná
Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ph.D.
Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Duškovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

ZOUL, D. *Řízení a motivace obchodních týmů ve firmě Pekass a.s. : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských s regionálních studií, o. p. s., 2015. 51 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Klíčová slova: motivace, řízení týmu, společnost, tým, týmová práce, vedoucí týmu

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu prostředí obchodních týmů společnosti Pekass a.s., problematiky jejich řízení a motivace ve vztahu k novému obchodnímu zastoupení.

Teoretická část bakalářské práce představuje některé motivační teorie, způsoby spolupráce pracovních týmů, jejich problémy a úlohu vedoucího týmu při jeho řízení. V praktické části se práce zaměřuje na analýzu pracovního prostředí v konkrétní společnosti Pekass a.s., respektive na obchodní a servisní týmy, na jejich vzájemnou spolupráci. To vše pak ve vztahu k novému obchodnímu zastoupení JCB, anglického výrobce zemědělské a stavební techniky, které je pro společnost nové. V závěru poté práce shrnuje zjištěný stav a uvádí návrhy na jeho zlepšení.

ABSTRACT

ZOUL, D. *Managing and Leading Sales Teams in the Company Pekass a.s.* : *Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2015. 51 p. Supervisor : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Key words: company, motivation, team, teamwork, team manager, team leading

This thesis focuses on analyzing the business environment teams at Pekass as, issues management and motivation towards a new dealership.

The theoretical part of the thesis then presents some motivational theories, ways of cooperation teams, their problems and the role of team leader in management. In the practical part, focuses on the analysis of the work environment in the company Pekass a.s., respectively to sales and service teams for their cooperation. This all, in conclusion then summarizes the findings and make suggestions for future improvement.

Obsah

Úvod.....	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce	10
2 Definice základních pojmů	12
2.1 Motivace.....	12
2.2 Zdroje motivace.....	12
2.3 Tým	13
2.4 Konflikt	14
3 Teorie motivace.....	15
3.1 Maslowova teorie potřeb	15
3.2 Herzbergova teorie	16
3.3 Teorie očekávání	17
3.4 Teorie X a Y	18
4 Problematika vedení týmů.....	20
4.1 Styly řízení týmu	20
4.2 Vedoucí týmu	21
4.3 Členové týmu	22
5 Představení společnosti Pekass a.s. a společnosti JCB	24
5.1 Společnost Pekass a.s.	24
5.2 Společnost JCB.....	25
5.3 Postavení společnosti Pekass a.s. na trhu	26
5.3.1 SWOT analýza firmy	28
6 Řízení a motivace obchodních týmů společnosti Pekass a.s.....	32
6.1 Motivace pro Pekass a.s.	32
6.2 Řídící struktura společnosti	34
6.3 Obchodní týmy společnosti Pekass a.s.....	37
6.4 Servisní týmy společnosti Pekass a.s.	40
6.5 Spolupráce mezi obchodním a servisním týmem.....	42

6.6	Organizační změny vyvolané spoluprací s JCB	44
	Závěr	47
	Seznam použitých zdrojů	50

Úvod

Stejně dnes jako v minulosti firmy bojují o svoje místo na trhu. Úspěch či neúspěch firmy z velké části záleží na kvalitě a zkušenostech jejích zaměstnanců. A to ať se bude jednat přímo o zaměstnance či externího spolupracovníka. Jakým způsobem budou pak tito lidé pracovat, bude záležet na způsobu, jakým se k nim bude firma chovat, jak je bude řídit a jak je bude motivovat. Na začátku tohoto vztahu bude pravděpodobně a zjednodušeně řečeno - nabídka a poptávka. Firma bude poptávat práci a zaměstnanec nabízet pracovní sílu. Později se v některých případech přidá nadstavba, například ve formě dobré spolupráce. Takže se vztah vyvíjí, což je pro oba subjekty pozitivní a určitě přínosné. Také ale může nastat opak a vztah se vyvíjet nebude. To je situace, na které nevydělá zpravidla ani jedna ze stran. Někdo by mohl namítnout, že na tom vydělá zaměstnavatel. To je pravda, ale v krátkodobém horizontu, a navíc její způsob jednání se zaměstnanci ji předurčí k tomu, že se z ní stane tak trochu líheň talentů. Pracovník přijde, získá praxi a odejde. Svůj profesionální život však dlouhodobě s takovou firmou spojit určitě nebude.

Zde je potřeba si říct, že to bude vždy firma, která bude nastavovat pravidla vztahu. Na ní bude záležet, jaký způsob řízení si zvolí a jak bude své spolupracovníky motivovat, aby pro ni efektivně a hlavně rádi pracovali. To, jak zvládne tyto dva problémy, ji pak následovně předurčí k prosperitě anebo k zániku.

Situace poté bude o dost komplikovanější, pokud se bude jednat o společnost, která podniká v zemědělském odvětví, kde se navíc snaží skloubit dvě rozdílné činnosti, jakým je prodej zemědělské techniky a její servis. Je to z důvodu, kdy zemědělství je v současné době odvětví, kde se jednak setkáváme s nejmodernější technikou. Příkladem jsou satelitem řízené naváděcí systémy. A na straně druhé je zde obchod s touto technikou, který používá jednu z nejdražších a nejkomplikovanějších metod prodeje, a to osobní formu – obchodní zástupce. Takže je zde na straně jedné problém, jak motivovat zaměstnance servisních služeb, kteří by se měli jednak vzdělávat a zdokonalovat v technických dovednostech, k čemuž je nutné v dnešní době přičíst i znalost cizího jazyka, a pak jsou tu obchodní zástupci, kteří by měli být motivováni při své práci rovněž, ale odlišným způsobem a to proto, aby byli schopni zvládnout náročnost osobního prodeje. Do této problematiky pak vstupuje vedení firmy, které by mělo zajistit efektivní vzájemnou spolupráci těchto dvou oddělení a jejich řízení, což se ne vždycky daří.

Jakým způsobem svůj díl práce pak ve firmě management zvládá, je otázkou úhlu pohledu na danou problematiku. V množině subjektivních hodnocení vedoucích

pracovníků bude mít navrch patrně hodnocení nejvýše postaveného pracovníka. Jaká ale je praxe ve skutečnosti, si zpravidla vrcholový management uvědomí ve chvíli, kdy ve větší míře začnou odcházet kvalitní a schopní lidé, jejichž nahrazení je provázeno vždy ekonomickou ztrátou a ztrátou na dobré obchodní pověsti společnosti. S ekonomickou ztrátou se dá zpravidla rychle vyrovnat, ale navrácení dobrého jména podniku a obchodní pověsti trvá podstatně delší dobu.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza obchodních týmů společnosti Pekass a.s., problematiky jejich řízení a motivace ve vztahu k novému obchodnímu zastoupení. V rámci vedlejšího cíle bakalářské práce bude posouzena spolupráce obchodních týmů se servisně technickým zázemím společnosti a problémy, které tato spolupráce přináší, včetně návrhu jejich následných řešení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí a to teoretické a praktické. První částí je část teoretická, které předcházelo studium literatury, zabývající se motivací lidského chování, práce a problémů v týmech jakož i problematikou vedení týmů. Výsledky tohoto studia, při použití metody literární rešerše, pak byly shrnuty do čtyř kapitol. V první kapitole je popsán *cíl a metodika bakalářské práce*. Kapitola druhá se následně zabývá *definicí základních pojmů*, a to v oblasti motivace a zdrojů motivace. Třetí kapitola bakalářské práce je věnována *teorii motivace*. Jsou zde popsány základní metody teorie motivace a jejich aspekty. Poslední kapitolou v teoretické části je kapitola čtvrtá, která se zabývá *problematikou vedení týmů*. Studium bylo zaměřeno na styly řízení, osobu vedoucího týmu a na členy týmů.

Praktická část práce, která se zaměřuje na řízení a motivaci obchodních týmů ve společnosti Pekass a.s., byla rozdělena do dvou základních kapitol. První kapitola *představuje společnost Pekass a společnost JCB*. Obsahuje jednak malý exkurz do historie firmy, ale nastiňuje také její působení na trhu jak v České republice, tak i v zahraničí. Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku je v závěru této kapitoly vypracována stručná SWOT analýza. Druhá kapitola zahrnuje *řízení a motivaci obchodních týmů společnosti Pekass*, kde je rozpracována problematika obchodních a servisních týmů včetně jejich vzájemné spolupráce.

Při práci na této části bakalářské práce, byla použita metoda přímého pozorování a rozhovorů, které proběhlo v době od února 2014 do března 2015.

Práce vznikla kombinací zejména dvou teoretických metod zpracování informací, kterými jsou metody deskriptivní a komparační. Podkladem se staly především literární prameny odborníků, včetně řady dokumentů, které jsou firmami využívány v rámci strategického řízení podniku a v neposlední řadě vlastní profesní zkušenosti. Přidanou

hodnotou práce tedy může být i zakomponování vlastních zkušeností a postřehů z kontaktů a z práce ve firmě Pekass a.s.

2 Definice základních pojmů

2.1 Motivace

V mezilidských interakcích můžeme pozorovat, že se každý jedinec chová odlišně; k určité činnosti přistupuje s větším či menším zájmem, radost a uspokojení pociťuje při působení nestejných podnětů. Je to způsobeno tím, že každé chování člověka je motivováno. Obecně můžeme říci, že za motivaci považujeme souhrn činitelů, které jedince podněcují, podporují, aktivizují, nebo naopak utlumují a brzdí.¹

Podle PLAMÍNKA² je motivace dění, při kterém nabízíme uspokojení zájmů člověku, od kterého něco žádáme. Zároveň tak činíme způsobem, aby nemohlo zůstat nepovšimnuto, že se tak děje v našem vlastním zájmu nebo v zájmu celku. Proto, aby nebyla motivace pouhou manipulací, je důležité znát a chápat druhé a jejich vlastní zájmy.

Motivace je tedy něco, s čím se budeme vždy potkávat při každé naší činnosti, ať už v osobním nebo pracovním životě, jakožto s jejími příznaky a důsledky.

2.2 Zdroje motivace

Každý člověk má velice složitou motivační strukturu, která je tvořena řadou motivů. Motiv je pohnutka, příčina činnosti a jednání člověka. Má cíl, směr, intenzitu a určitou trvalost. Mezi základní motivy řadíme hlavně potřeby, zájmy, návyky a postoje.³

➤ Potřeby

Všeobecně platí, že je motivace vždy ovlivněna lidskými potřebami. „Potřeba je pociťově nebo i fyzicky vnímaný přebytek či nedostatek něčeho, co člověk potřebuje ke spokojenému životu.“⁴

Potřeby můžeme rozdělit na biologické a sociální. Možnost motivace se objevuje právě při jejich neuspokojení:

- biologické potřeby - patří mezi ně základní lidské potřeby. Jedná se například o potřebu spánku, dýchání, jídla atd. Teprve až po uspokojení těchto potřeb se zabýváme potřebami sociálními,

¹ GILLERNOVÁ, I., BURIÁNEK, J. *Základy společenských věd*. 3. vyd. Praha : Fortuna, 2004. s. 39. ISBN 80-7168-749-9.

² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 11. ISBN 978-80-247-7.

³ GILLERNOVÁ, I., BURIÁNEK, J. *Základy společenských věd*. 3. vyd. Praha : Fortuna, 2004. s. 160. ISBN 80-7168-749-9.

⁴ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. s. 23. ISBN 978-80-247-3902-1.

- sociální potřeby - mezi ně řadíme komunikaci, začlenění do různých sociálních skupin, ale i získávání vzdělání nebo práce.

➤ **Návyky**

Mezi návyky řadíme pravidelné, ustálené vykonávání určitých činností. Psychologové definují návyk jako „naučenou sekvenci chování, která se automaticky spustí v rámci určitého kontextu. Jakmile se tak stane, přestáváme kontrolovat své chování vůlí a jedeme v podstatě na autopilota. Na jednu stranu takový návyk šetří naši mentální energii, na stranu druhou přináší určitý druh tunelového vidění.“⁵ Škodlivé a nežádoucí návyky můžeme navíc označit jako zlozvyky.

➤ **Zájmy**

„Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětu a jevů skutečnosti.“⁶ Obecně můžeme zájmy chápat také jako získané motivy, v nichž se projevuje vztah jednoho konkrétního člověka k určitému druhu činnosti například sportovní, výtvarné, technické atd.

➤ **Postoje**

„Naučená dispozice jedince reagovat pozitivně nebo negativně na nějaký objekt (předmět, osobu, ideu) určitými pocity, představami, hodnocením a způsoby *chování*. Je to hypotetický konstrukt, který nemůžeme pozorovat přímo, ale usuzujeme na něj podle chování a vyslovených mínění. Na rozdíl od bezprostředních motivů působících na *jednání* je postoj trvalejšího rázu, protože se vytváří opakovanými reakcemi na tentýž podnět.“⁷

2.3 Tým

Každý z nás se s některou formou týmu v životě již setkal, a to ať už se jednalo o život pracovní nebo soukromý. Z práce v týmu si odneseme zkušenosti natolik specifické a odlišné, že je velice obtížné je porovnávat, nebo hodnotit na základě zkušeností, které se získávají individuálním přístupem.

⁵ PRAŽÁK, P. Jak změnit své návyky. In *Psychologie* [online]. Praha, 2013, 19.8.2013 [cit. 2015-4-20]. Dostupné z WWW: <<http://psychologie.cz/jak-zmenit-sve-navyky>>.

⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 9. vyd. Praha : Prospektum, 1994. s. 189. ISBN 80-7175-010-7.

⁷ JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 2. vyd. Praha : Portál, 2007. s. 189. ISBN 978-80-7367-269-0.

Příkladem může být hodnocení týmu podle KATZENBACHA a SMITHA (1993):⁸ „Tým je malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.“

BĚLOHLÁVEK⁹ zde uvádí, že spojené úsilí jednotlivců, které směřuje ke společnému cíli, může mít dvě formy. První formou je součinnost, kdy členové týmu pracují společně na daném úkolu a rovněž společně sdílejí odpovědnost za výsledek. V druhém případě se jedná o koordinaci, kdy je každý jeden úkol plněn samostatně a teprve po jeho skončení navazuje úkol další, a to až k vytyčenému cíli. V případě součinnosti je výsledek závislý na nejnávratnějších článkách řetězu a v druhém případě, koordinace je výkon limitován nejslabším článkem řetězu.

2.4 Konflikt

Podle PLAMÍNKA¹⁰ má přítomnost či nepřítomnost konfliktu přímý vliv na pružnost systému. Konflikty svou existencí porušují rovnováhu, popřípadě stabilitu systému, a tím systému dodávají dynamiku. Bez toho by nebyl možný vývoj.

Pokud problematiku konfliktu vztáhneme k práci obchodních týmů, je zde nebezpečí konfliktů podle BĚLOHLÁVKA z těchto důvodů:¹¹

- **externí vlivy:** změny na trhu nebo v legislativě,
- **osamocenost:** povaha samostatné práce,
- **stereotyp a vyhoření:** práce se opakuje, je stereotypní za přítomnosti neustálého tlaku prodejních plánů,
- **neplnění prodejních plánů:** příčinou můžou být nedostatečné předpoklady pro práci, vliv externích faktorů.

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. s. 193. ISBN 80-247-0469-2.

⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 12-13. ISBN 978-80-247-1975-7.

¹⁰ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. s. 100. ISBN 978-80-247-3664-8.

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 117-118. ISBN 978-80-247-1975-7.

3 Teorie motivace

V reálném světě jsou přístupy k motivování lidí velice často vyjádřeny jednoduchými představami, jak motivace funguje, a to přesto že je proces motivace o mnoho komplikovanější, než se většina lidí domnívá. Je to dáno i tím, že jsou zde různé cíle a různé cesty, které vedou k jejich dosažení. Když pochopíme zákonitosti motivace, podaří se nám pak s ní efektivně pracovat.¹²

Protože motivačních teorií byla napsána celá řada a protože by bylo velmi obtížné jejich souhrnné začlenění, bude v této práci uvedeno pouze několik z nich a to základní.

3.1 Maslowova teorie potřeb

Psycholog Abraham H. Maslow rozvinul v roce 1943 jednu z nejvýznamnějších teorií týkající se lidských potřeb. Jeho klasický model hierarchie potřeb byl založen především na tvrzení, že existuje pět základních potřeb, které jsou uspořádány do „základní hierarchie“ (od nejnižších po nejvyšší) a vyobrazeny jako pyramida.¹³

Maslow tvrdil, že tuto hierarchii potřeb je velmi důležité vytvořit a znát, protože pokud nejsou žádné z těchto potřeb uspokojeny, osoba se zaměřuje primárně na potřeby fyziologické. Teprve až po uspokojení svých fyziologických potřeb začnou převládat potřeby bezpečnosti, poté potřeby sounáležitosti, lásky a dále směrem nahoru v hierarchii až k vlastnímu já. Vrchol této pyramidy tvoří potřeba seberealizace.¹⁴

Maslowova hierarchie potřeb:¹⁵

- fyziologické potřeby: základní životní potřeby, podstata přežití (jídlo, pití, spánek, dýchání atd.),
- bezpečnost: pocit bezpečí, ochrana před nepředvídatelnými okolnostmi (nemoc, nehody), ale také jistota zaměstnání, rodiny apod.,
- sociální oblast: akceptování druhými, sdružování, pocit sounáležitosti, citové vztahy jako přátelství, partnerství a potřeba mít rodinu,

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. s. 159. ISBN 80-247-0469-2.

¹³ MASLOW, A. H. *O psychologii bytí*. Praha : Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.

¹⁴ JOBBER, D. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. s. 308-309. ISBN 80-7226-533-4.

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. s. 162-163. ISBN 80-247-0469-2.

- sebeúcta: ocenění, uznání od druhých, touha po prestiži,
- seberealizace: rozvoj potenciálu samého, dosažení pocitu naplnění, touha po seberealizace.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb¹⁶



3.2 Herzbergova teorie

Herzbergův dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (hygienických faktorů) vychází ze zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Herzberg a kolektiv vycházeli především z předpokladu, že jsou lidé schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. V souvislosti s tím byli požádáni, aby tazatele informovali o obdobích, kdy se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně a o tom, jak dlouho jejich pocity trvaly. Ve výsledku bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se týkaly nejčastěji obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, ocenění, odpovědnosti a práce samotné. Oproti tomu popisy „špatných“ období se týkaly nejčastěji okolností a souvislostí práce. Objevovaly se tam například podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky.¹⁷

¹⁶ HELLER, R. *Manuál manažera*. 1. vyd. Praha : Euromedia Group, 2004. s. 168. ISBN 80-249-0465-9.

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. s. 166. ISBN 80-247-0469-2.

Tabulka 1: Herzbergovy motivační a hygienické faktory¹⁸

HYGIENICKÉ FAKTORY	MOTIVÁTORY
Politika podniku – pravidla a nařízení, která podnik dodržuje	Úspěch – dobře odvedená práce: dosažení a překročení stanovených cílů
Vedení – způsob řízení zaměstnanců, když plní své denní úkoly	Ocenění – uznání individuálních zásluh ze strany manažerů a kolegů
Mezilidské vztahy – vztahy s kolegy na pracovišti	Samotná práce – přesvědčení zaměstnanců o důležitosti jejich práce
Pracovní podmínky – pracovní doba, pracoviště, zařízení a technické vybavení	Zodpovědnost – možnost samostatného rozhodování v práci a svoboda v plnění úkolů
Platy a prémie – spravedlivé ohodnocení základním platem plus prémie, bonusem, dovolenou nebo podnikovým autem	Pokrok – povýšení na lepší místo, ale rovněž příležitost k dalšímu rozvoji

Podle ARMSTRONGA¹⁹ je Herzbergova dvoufaktorová teorie kritizována a napadána akademickým světem a to z důvodu metody výzkumu, na němž byla založena. Je mu vyčítáno, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Přes tuto kritiku má Herzbergova teorie úspěch a to ze dvou důvodů. Za prvé je snadno pochopitelná pro laickou veřejnost a za druhé hovoří v její prospěch skutečnost, že je založena povětšinou na skutečném životě, než na pouhých teoretických abstrakcích.

3.3 Teorie očekávání

Teorie očekávání, kterou vypracoval Victor H. Vroom, je výsledkem zjištění, že na to, aby pracovník vyvinul úsilí, musí být splněny tři základní podmínky. Vyvinuté úsilí musí směřovat k přiměřenému výsledku, kdy tento výsledek jeho činnosti by měl být odměněn a tato odměna musí mít pro pracovníka adekvátní hodnotu, význam.

¹⁸ HELLER, R. *Manuál manažera*. 1. vyd. Praha : Euromedia Group, 2004. s. 169. ISBN 80-249-0465-9.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. s. 167. ISBN 80-247-0469-2.

Při podrobnějším pohledu na tyto podmínky zjistíme, že:²⁰

➤ **Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem**

Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek apod., se zpravidla sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka, protože nikdo nedělá rád nesmyslnou a bezvýslednou práci. Stejně tak se podnikatel nepustí do záměru, o jehož úspěchu předem pochybuje a obchodník ne zahájí akci, která přinese minimální efekt. Teprve práce, která dává předpoklad příslušného efektu, vyvolá u pracovníka požadovanou snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – **výkon** – se nazývá **expektanci** – očekáváním.

➤ **Výkon musí být odměněn**

Pokud zůstane výsledek práce neoceněn nebo víme, že se nedočkáme odměny, opět to znamená mizivé úsilí. Nebude-li obchodník odměňován na základě svého výkonu, ale pouze stálým platem, ztratí zájem o to, aby získával stálé nebo nové zákazníky. I za předpokladu, že bude pracovník vykonávat svou práci úspěšně, bude ho nedostatek odpovídající odměny demotivovat. Pravděpodobnost odměny se nazývá **instrumentalita**. To je vztah mezi výsledkem a odměnou, kdy platí, že čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.

➤ **Člověk musí o odměnu stát**

Víme, že pro různé lidi jsou prioritní různé motivy. Pro někoho jsou důležité peníze, pro někoho sláva či jistota do budoucna. Obchodník se může snažit dosáhnout uzavření smlouvy nikoli kvůli finanční odměně, ale například proto, že zatím u tohoto zákazníka ještě nikdo neuspěl. Pracovník tedy vynakládá značné úsilí i přesto, že není náležitě honorován, ale práce ho baví. Vedle peněz existují další tři různé druhy odměny, a sice veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce. Význam určitého typu odměny nazýváme **valenci**.

3.4 Teorie X a Y

D. MC Gregor, který je autorem teorie X a Y, vychází z protikladných představ o lidech a jejich přístupu k práci. Podstatou teorie X je pesimistický pohled na člověka, který je založený na následujících názorech:²¹

- lidé jsou pohodlní a práci se snaží vyhnout,

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha : Computer Press, 2005. s. 45-46. ISBN 8025105059.

²¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha : Computer Press, 2005. s. 5-6. ISBN 8025105059.

- skutečnost, že někteří lidé neradi pracují, vede k nutnosti existence systému odměn, trestů a následné soustavné kontrole pracovního procesu,
- někteří zaměstnanci mají snahu vyhýbat se odpovědnosti, je pro ně pohodlnější, nechat se řídit,
- nesmíme ovšem zapomínat na to, že vždy je zde malá skupina lidí, pro které shora uvedené argumenty neplatí, díky čemuž jsou vhodní právě pro kontrolu a řízení.

Proti teorii X postavil McGregor humanistickou teorii Y, kde je základem důvěra a pozitivní vztah k práci. Podstatou teorie Y jsou pak následující předpoklady:²²

- práce se stává pro člověka stejnou zábavou jako volno myšlenkové aktivity,
- člověk se v tomto případě nevzdává, ale naopak přijímá odpovědnost a samostatnost,
- samostatné rozhodování pak už není záležitostí výhradně několika jedinců,

je zde ale nutno uvést, že i přes zde uvedené skutečnosti se některé firmy snaží chovat spíše podle teorie X.

²² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha : Computer Press, 2005. s. 5-6. ISBN 8025105059.

4 Problematika vedení týmů

4.1 Styly řízení týmu

Na stylu vedení zpravidla závisí výsledek kolektivní práce týmu. Přesto, že to je jeden z hlavních určujících faktorů týmové práce, neexistuje názorová jednota na to, který styl vedení je správný, ani který styl nám zajistí nejefektivnější způsob řízení. Dle BĚLOHLÁVKA jsou zde pak tyto základní způsoby vedení týmu:²³

- **Formální řízení** – kdy se vedoucí snaží hlavně chránit svoji osobu před problémy a klade velkou až přehnanou pozornost na procesní formality. Tato situace pak logicky vede k byrokratickým postupům, které mohou být sice do jisté míry efektivní ve státní správě, ale u nestátních firem výrazně brání uplatnění a využití kreativity.
- **Liberalní řízení** – tento způsob řízení je pravým opakem předcházejícího způsobu, kde se svěřují práva a odpovědnosti podřízeným a spolupracovníkům zbrkle a bez úvahy. Takže je více než zřejmé, že se nedostatečné výsledky obrátí proti vedoucímu týmu, který může být z počátku vnímán jako oblíbený a někdo, kdo ví, co dělá.
- **Rutinní řízení** – tady se jedná o řízení opatrné a reaktivní. Tento způsob převládá u vedoucích, kteří za sebou mají zpravidla dlouhou praxi. Jedná se o intuitivní rozhodování, které se vyhýbá nedůležitým problémům a zasahuje do života podřízených pouze tehdy, když je to nutné.

Praktická stránka stylu řízení, je však přes všechna teoretická hlediska, stále odvislá od konkrétního místa aplikování. Takže jiný způsob řízení bude vhodný pro administrativní sektor a jiný způsob řízení pro výrobní. Rovněž osoba vedoucího, jeho fyzické a psychické předpoklady mnohdy předurčí, jakým způsobem bude řízení kolektivu probíhat, zda bude řízení prosazováno silově nebo bude využita přirozená autorita.

²³ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. s. 106. ISBN 978-80-247-3664-8.

4.2 Vedoucí týmu

STEPHEN R. COVEY²⁴ ve své knize „*Bez zásad nemůžete vést*“ vystihl dvě hlavní dilemata manažerů: „Manažeři jsou chyceni mezi tyto dvě pozice: jistější, snadnější pozice účinnějších mezilidských vztahů direktivního, autoritářského vedení na jedné straně a mnohem riskantnější, ale nekonečně účinnější princip zapojení lidských zdrojů na straně druhé.“

Toto konstatování velice pregnantně vystihuje HAMMER:²⁵ „*Georges Clemenceau, francouzský ministerský předseda v době, kdy končila první světová válka, řekl: „Neexistuje větší zaujetí než zaujetí funkcionáře pro jeho vlastní funkci.“ Nic jeho slova nepotvrzuje tak dokonale, jako moderní podniky.*“

Charakteristika vedoucího týmu

O tom, jaký by měl být pracovník ve vedoucí pozici, a to ať už ji označujeme jako manažerskou nebo vedoucí, bylo napsáno mnoho. Týká se jak kladných vlastností, tak i těch záporných. Se zajímavým tvrzením přišel před lety KLEMP (1998)²⁶, když manažerské kompetence rozdělil do dvou kategorií:

- **Praktiky (zvyklosti):** činnosti, které nás dovádějí k požadovanému výsledku (orientace na preferované chování). Tyto jsou závislé na přítomnosti vlastností.
- **Vlastnosti (atributy):** jsou to vědomosti a charakteristiky lidské povahy, které si vedoucí přináší do své pozice a které mu můžou pomoci k dokončení úkolu anebo naopak bránit jeho realizaci.

Jak praktiky, tak vlastnosti jsou v pracovním životě vnímány subjektivně a proto není důležité tvrzení toho kterého manažera nebo vedoucího, že je jimi vybaven, protože až praxe prokáže jejich přítomnost, anebo absenci.

²⁴ COVEY, S., R. *Bez zásad nemůžete vést*. 3. vyd. Praha : Pragma, 2003. s. 233. ISBN 80-7205-904-1.

²⁵ HAMMER, M. *Agenda 21*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. s. 129. ISBN 80-7261-074-0.

²⁶ KLEMP, G. O. *Leadership Competencies: Putting it All Together*. Cambria Consulting, 1998. In KUBEŠ, M., et al. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 37-38. ISBN 8024763044.

Hlavní úlohy vedoucích týmu

Vedoucí týmu by měl plnit nespočet úloh, podle PRAŽSKÉ, JINDRY, et al²⁷ jsou to tyto hlavní:

- **výběr spolupracovníků:** měl by být schopen správně definovat nároky na personální obsazení pracovního místa ve svém týmu. Přestože je zpravidla výběr a nábor svěřen externí společnosti, měl by být aktivně přítomen a rovněž by měl mít poslední slovo při výběru,
- **podílení se na rozvoji týmu, jednotlivců v týmu a svém vlastním** – zde by měl být schopen vytvářet podmínky pro zlepšování dovedností a pracovní erudovanosti členů týmu, stanovování individuálních a týmových plánů, jakož i zajištění efektivní činnosti týmu,
- **hodnotit výsledky práce** – vedoucí by měl být schopen definovat hlavní cíle týmu, přizpůsobit tyto cíle cílům firmy. Měl by prokázat cit ve věci přístupu k členům týmu ve chvílích, kdy je potřeba hodnotit, kritizovat a oceňovat,
- **zvýšení, udržování a vytváření tvůrčích pracovních vztahů v týmu** – toto je jeden z nejdůležitějších momentů fungování týmu, kdy se řeší komunikace a to jak uvnitř týmu, tak ve vztahu k jednotlivým členům, tak ve vztahu k externím spolupracovníkům. Zároveň je zde prostor pro řešení konfliktů, stanovování a používání pravidel.

4.3 Členové týmu

O osobě vedoucího (manažera) je pojednáno v přechozích kapitolách, jakkoli se to může zdát pro některé typy vedoucích překvapivé, tým se skládá hlavně ze členů týmu. Úspěšnost týmů závisí na jeho efektivní práci, která je ovlivněna velkým počtem různých faktorů. Ať už se jedná o problémy, které mohou vznikat uvnitř týmu nebo mimo tým, ale svým průběhem do dění týmu zasahují. Proto je velice důležité, kdo tvoří členy týmu. Tato bakalářská práce je svým zaměřením orientována na obchodní týmy, proto následující stat' bude pojednávat o členech v obchodních týmech.

²⁷ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., et al. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2006. s. 458-459. ISBN 80-7261-059-7.

Výběr členů týmu

Podle JOBBERA²⁸ je při náboru a výběru členů obchodních týmů nezbytně nutné, aby byl výběr proveden opravdu kvalitně, protože budoucí pracovní úspěchy budou záležet na prvotním kroku, kterým byl výběr.

Tady je důležité, jak již bylo uvedeno, aby byl do výběru zapojen budoucí přímý nadřízený člena týmu.

Důvody podle JOBBERA²⁹, proč je důležité provést kvalitní výběr:

- pracovníci prodejních týmů mají různou efektivitu práce, jakož i následnou kvalitu práce provedené. Rozdíly mezi členy prodejního týmu jsou zpravidla velké,
- členové prodejních týmů jsou daleko nákladnější pro společnost, než ostatní zaměstnanci. Je zde například nutnost hrazení cestovních nákladů, speciálních školení apod.,
- úspěch těchto pracovníků závisí z velké části na jejich vnitřních hodnotách. Takže pokud může firma ovlivnit technickou vybavenost, způsob školení, v otázce schopností a motivace toho kterého pracovníka, svoji rozhodovací pravomoc již nemůže uplatnit v plném rozsahu,
- při provedeném průzkumu bylo například zjištěno, jak Jobber uvádí, že na prvním místě žebříčku hodnot těchto pracovníků byla nezávislost ve způsobu provádění pracovních úkolů, až na druhém výdělek. Toto bylo v přímém rozporu s tím, co si většina firem myslela, a to že finanční ohodnocení je na prvním místě. Proto je velice důležité zjistit při výběru těchto pracovníků, proč chtějí tuto profesi vykonávat.

²⁸ JOBBER, D. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. s. 289-290. ISBN 80-7226-533-4.

²⁹ JOBBER, D. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. s. 289. ISBN 80-7226-533-4.

5 Představení společnosti Pekass a.s. a společnosti JCB

5.1 Společnost Pekass a.s.

Akciová společnost Pekass je na trhu se zemědělskou, komunální a silniční technikou již od roku 1991, kdy byla založena třemi českými společníky. Dodává **pro zemědělce** špičkové traktory a zemědělské stroje John Deere a JCB, švédské pluhy ÖVERUM, postřikovače HORSCH LEEB a HARDI, stroje pro zpracování půdy HORSCH, dále pak výrobky značek KRAMPE, BRIRI, TEBBE, PÖTTINGER, QUICKE, BOGBALLE, také sedačky GRAMMER či navigace GPS pro přesné zemědělství TRIMBLE nebo např. zařízení pro tuning motorů STEINBAUER. Z **oblasti komunální techniky** lze zmínit malotraktory ANTONIO CARRARO, mulčovače BERTI, štěpkovače JBM, travní sekačky GRILLO, stroje pro péči o trávu WIEDENMANN a mnoho dalších. **Silniční techniku** reprezentují příkopové vysekače, či sněhové radlice RASCO, asfaltové termokontejnery ATC, sněhové frézy WESTA a další.

Uvedený výčet značek je pro tuto práci velice důležitý, protože jak bude dále uvedeno, z pohledu organizace práce, zjednodušeně řečeno, se toto nezdá být výhodou.

V současné době má společnost Pekass přes 130 zaměstnanců, obrat roku 2012 přesáhl 750 mil. Kč a v roce 2013 i 2014 překonal hranici 800 mil. Kč. Autor považuje firmu za dynamicky se rozvíjející, se všemi klady i zápory.

K tomu je potřeba doplnit, že v současné době společnost hledá dalších 14 zaměstnanců na různých pracovních úrovních a to od manažerských pozic přes obchodní zástupce až po servisní mechaniky a vedoucí poboček, tedy klíčové pozice, jejichž dlouhodobé nenaplnění způsobuje jednak ekonomickou ztrátu a zároveň působí jako nestabilní faktor, který mohou vnímat jak zaměstnanci, tak konkurenční společnosti, tedy další prodejci zemědělské techniky. Skutečnost, že tyto pozice jsou dlouhodobě poptávané, jistě nevyvolává pocit stabilní firmy v řadách zákazníků, ani kooperujících firem. Výrobní společnosti si zpravidla zakládají na svém renomé a spojení jejich jména s problematickou firmou, není zcela určitě jejich schváleným obchodním trikem.

5.2 Společnost JCB

JCB je třetím největším světovým výrobcem stavebních a zemědělských strojů (obrat v roce 2012 byl 2,75 miliardy liber, tj. 3,45 miliardy eur). Společnost, sídlící v britském Rocesteru, má své kořeny pevně zakotveny v zemědělství, neboť zakladatel společnosti Joseph Cyril Bamford uvedl na trh jako první produkt traktorový přívěs. Toto dědictví se dnes odráží v nejširším rozsahu manipulačních řešení a odborných traktorů, jež poskytují nejvyšší úroveň kvality a produktivitu práce, opírající se o nejlepší zákaznickou podporu.

Příběh JCB je spojen s inovací, ambicí a tvrdou prací. Od skromných začátků výroby zemědělských sklápěcích vozidel v roce 1945, přes globální sílu výrobní společnosti, kterou je JCB dnes, posouvá neustále hranice v touze být nejlepší.

Společnost JCB na svých internetových stránkách říká: „Motto zakladatele společnosti J. C. Bamforda bylo: „*Spokojený Jamais*“, a to je přesně to pravé, nikdy nejsme spokojeni s našimi úspěchy. Ale věříme, že i on by byl překvapen, jak se společnost vyvinula. V současné době má 22 závodů na čtyřech kontinentech a více než 750 prodejců po celém světě.

Za pouhých 67 let se z jednoho muže v garáži v Uttoxeteru stala hlavní globální značka proslulá svým průkopnickým duchem. To vše by nebylo možné bez pomoci velké rodiny, 10 000 lidí tvořících velkou sílu ve světě techniky, na kterou je společnost tak hrdá. Úspěchy za posledních 67 let byly značné, ale v JCB věří, že budou neustále hledět do budoucna na další rozvoj a další úroveň úspěchu. Říkají: „JCB bude nadále inovovat a posouvat hranice v oblasti výzkumu a vývoje; zejména v oblasti trvale udržitelného rozvoje, kde se náklady na energii a emise stávají stále důležitějším objektem pozornosti.“³⁰

Dodnes je společnost JCB vlastněna výhradně rodinou Bamfordů, kdy hlavou firmy je John C. Bamford. Úspěšnost této rodiny ve světě obchodní džungle vynikne o to více, když si uvědomíme, že jejich továrny stojí na pěti ze sedmi světových kontinentů.

Společnost JCB, založená v roce 1945, prodává své výrobky ve 150 zemích světa. Jako každá taková globální společnost má nastavená pevná pravidla pro výzkum, výrobu, nákup, prodej, poprodejní servis a rovněž pro marketingové komunikace. Základním

³⁰ BAMFORD, J., C. Lord Bamford. In *JCB* [online]. Rocester, 2014 [cit. 19-4-2015]. Dostupné z WWW: <<http://www.jcb.co.uk/About/Lord-Bamford.aspx>>.

kamenem marketingu je značka, a v případě JCB jsou linie používání logotypu daná dokumentem Communicating the JCB Brand 2012.

Pekass, jako výhradní dovozce JCB, má plnou podporu na marketingovém poli. V praxi to znamená, že kromě standardních postupů je zde i nemalá finanční podpora na poli marketingu. I když je neslušné mluvit o penězích, autor toto zmiňuje záměrně, protože na tom je nejlépe vidět vztah giganta JCB se spolupracující firmou, v tomto případě Pekassem, kdy malý prodejce má stejnou podporu jako jeho gigantický kolega v Číně.

5.3 Postavení společnosti Pekass a.s. na trhu

Strategie je jedna z věcí, bez kterých se firma, má-li být úspěšná, neobejde. Nemělo by to být pevně stanovené dogma, ale pružný nástroj, který se přizpůsobí požadavkům a nárokům zákazníka. Zvláště pak, pokud se jedná o obchodní společnost, která svojí činností zaměřuje na zemědělský sektor. Zemědělství je v současné době jedním z nejlukrativnějších podnikatelských odvětví poslední doby. Pokud pomineme povahu zemědělského podnikání, kdy potřeba stravování obyvatelstva má dlouhodobě zajištěnou vzrůstající tendenci, tedy stálý odbyt, tak je zde i nezanedbatelná finanční podpora zemědělců a to jak v podobě státních dotací tak rozsáhlé subvenční politiky Evropské unie. Proto musí mít společnost jasno, jakou cestou se chce dát.

Druhým problémem jsou investice do servisu a marketingové podpory. Společnost pracuje s několika značkami a to jak v zemědělském tak v komunálním sektoru. Toto samo o sobě klade velké nároky na zajištění servisních zakázek a dodávky náhradních dílů. V současné době společnost zastupuje 40 výrobců zemědělské a komunální techniky. V případě náhradních dílů je situace obdobná. Centrální sklad náhradních dílů by měl být schopen dodat díly pro 200 obchodních značek. Zde je míněna finanční stránka. K servisnímu vybavení a jeho problémům se u Pekassu nepřikládá přílišná váha a problémy se řeší, až když nastanou. Což se negativně promítá jak do nálady zaměstnanců, tak do kvality odvedené práce. Stejně jako u objednávání strojů zde chybí komplexní posouzení situace. I když pak dojde k vytyčení úkolů, jejich proveditelnost v praxi je velice obtížná a zdlouhavá.

Hodnotová proklamace

Každá firma ve svém oboru má možnost vybrat si ze tří alternativ – hodnotových disciplín:

1. Být dodavatelem nejmodernějších produktů (ve svém oboru).
2. Být provozně dokonalou firmou (ve svém oboru).
3. Být firmou v důvěrném kontaktu se zákazníky (ve svém oboru).

Vše vychází z předpokladu, že na trhu existují 3 skupiny zákazníků, a to ti kteří dávají přednost nejmodernějším produktům, jiní potřebují spolehlivý a stabilní výkon a poslední skupina dává přednost firmě, která nejpružněji a nejrychleji reaguje při uspokojování individuálních potřeb (důvěrný kontakt).

Společnost Pekass by si měla dle autora za svoji profilovou hodnotovou disciplínu zvolit č. 3, zároveň ale pracovat na svém zdokonalování i v dalších dvou. Při tom se řídit čtyřmi pravidly úspěchu:

1. Stát se nejlepším v jedné ze tří hodnotových disciplín (č. 3).
2. Ve zbývajících dvou disciplínách dosáhnout adekvátní úrovně výkonnosti (č. 1, 2).
3. Intenzivně zdokonalovat své vedoucí postavení ve vybrané disciplíně tak, abychom nebyli předstiženi žádným konkurentem.
4. Neustále zvyšovat svou úroveň ve zbývajících dvou disciplínách, protože konkurenti průběžně zvyšují nároky zákazníků na to, co je dostatečné.

Budoucí směřování společnosti

Vizí pro blízkou budoucnost je příležitost neformální spolupráce s producentem prémiové značky JCB, což představuje možnost zvýšení prodejních výsledků na českém trhu se zemědělskou technikou. Společnost si musí zodpovědět základní otázky, které jsou jedny z hlavních pilířů obchodu a marketingu a to „kam chceme jít a kdy se tam chceme dostat“.³¹ Úspěchů již společnost dosahuje se značkami závěsných tažených zemědělských strojů Horsch, Krampe, Kotte atd., přičemž lze tyto zkušenosti a dovednosti transformovat a využít při prodeji traktorů FASTRAC o vyšších výkonech, podobně tak je otevřený i komunální a silniční sektor. Díky tomu může společnost Pekass nabídnout produkty JCB širšímu spektru zákazníků a přesvědčit je o výhodách traktorů JCB Fastrac.

³¹ LANCASTER, G., MASSINGHAM, L., ASHFORD, R. *Essentials of marketing*. 4th ed. Maidenhead (Berkshire) : McGraw-Hill, 2002. s. 379. ISBN 0-07-70986-0.

Zde je poměrně velká motivace pro značku JCB, zřídít kvalitní obchodní zastoupení, neboť v ČR je potenciál použitelný právě pro prodej jejích výrobků. Dnes dokáže společnost Pekass udržet zákazníka se značkou JCB pouze omezeně. Bez přístupů k servisním datům to ani v některých případech není možné. To by se zastoupením JCB mělo změnit. V Pekassu se chtějí plně soustředit na prodejní výsledky produktů JCB, zejména traktorů Fastrac, neboť vědí, že traktory jsou pro zemědělce důležitými a potřebnými stroji.

Dalším důvodem je kompletnost sortimentu výrobků, které chtějí nabídnout svým zákazníkům. Ve společnosti silně detekují potenciál pro oslovování nových zákazníků s nabídkou již zmíněných traktorů Fastrac. Pro potenciální partnerství mohou nabídnout velké znalosti o traktorech, nejen z provozu. V současné době se starají po servisní stránce o více než 1 200 jednotek strojů.

5.3.1 SWOT analýza firmy

Komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb, to je tzv. analýza SWOT. Obecně řečeno, firma musí sledovat rozhodující faktory makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují zisky z jejího podnikání.

Příležitosti mohou být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset nejen na tom, zda její obchodní síla bude odpovídat klíčovým požadavkům trhu, ale také na tom, zda bude větší než konkurenční síla jejích konkurentů. Mít pouze schopnost něco vykonat je nedostačující. Nejúspěšnější firmy se vyznačují tím, že dokážou u svých produktů vytvářet a dlouhodobě udržovat vysokou spotřebitelskou hodnotu.

➤ **Silné stránky společnosti Pekass:**

- hraje silnou roli na poli s náhradními díly,
- regiony České republiky má pokryto 8 pobočkami s širokým spektrem zákazníků ze zemědělské a komunální sféry,
- know-how v oblasti prodeje silniční techniky,
- dobré zkušenosti v prodeji dražších prémiových značek německých traktorů Fendt,
- zastoupení prémiových značek HORSCH, Kotte, Krampe, Rasco, Överum,
- znalosti o produktech JCB – traktorech Fastrac (dále FT), manipulátorech (dále TH) a nakladačích (dále WLS),
- znalosti z procesu homologací pro silniční provoz v ČR,
- vydávání pravidelného firemního časopisu Pekass magazín v nákladu min. 10 000 kusů 4 x ročně,
- otevřená marketingová spolupráce s největším vydavatelstvím odborných periodik a publikací Profi Press,
- členství v Českém sdružení zemědělských dovozců.

➤ **Slabé stránky společnosti Pekass:**

- nedostatečné pokrytí kompletním sortimentem manipulátorů a nakladačů u svých zákazníků,
- neúplný sortiment zejména v traktorech vhodných pro dopravu materiálů,
- komplikovaná problematika homologace a schvalovacích procesů díky legislativnímu chaosu,
- příliš široké zastoupení značek zemědělské a komunální techniky, které s sebou nese příliš velké nároky na servisní střediska a prodejní týmy,
- fluktuace pracovníků versus jejich nahrazování komplikuje proces stabilizace společnosti a škodí její pověsti.

➤ **Příležitosti pro společnost Pekass:**

- nové znalosti o zemědělské a komunální sféře,
- nové zkušenosti z prodeje strojů JCB, zejména traktorů Fastrac,
- aktivní předvádění nových typů strojů svým zákazníkům,

- možnosti získání nových zákazníků zejména z oblasti rozvíjejících se oborů na výrobu bioplynu – nakladače a manipulátory, producentů mléka, kteří požadují traktory s vysokými rychlostmi na dlouhé vzdálenosti,
- noví zákazníci s vyššími požadavky na komfortnější jízdní vlastnosti,
- možnost rozšíření aktivit a portfolia produktů o další prodejní území,
- využití možnosti potenciálu traktorů Fastrac na silnicích i polích, tedy ve všech ročních obdobích,
- společný růst prodeje traktorů Fastrac s dopravní technikou Krampe, Kotte, Tebbe, atd.,
- přístup ke speciálnímu zákaznickému finančnímu servisu JCB.

➤ **Hrozby pro společnost Pekass:**

- nízká úroveň cen zemědělských komodit,
- nižší dotace do zemědělského sektoru z EU a ze strany státní správy,
- další krize v odvětví zemědělství,
- nestabilní kurz Kč vs. EUR,
- vyšší bankovní úroky a ukončení programu dotací od PGRLF,
- zastavení podpory výstavby bioplynových stanic,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- expanze výrobců stavebních strojů do zemědělství, které s sebou přinášejí i skutečnost, že společnosti, které se do současné doby zabývaly prodejem a servisem pouze stavebních strojů, pronikají i do zemědělské sekce.

Pokud tedy shrneme autorem provedenou SWOT analýzu podle jednotlivých částí analýzy, dostaneme se k tomu, že na prvním místě je nutné se zaměřit na slabé stránky a hrozby. Nedostatečné pokrytí sortimentem je v současné době v řešení, právě díky obchodnímu zastoupení JCB, která má ve své nabídce ucelenou nabídku požadovaných strojů. Co je však daleko důležitější dle názoru autora, je fluktuace pracovníků společnosti. V procentech vyjádřená obměna pracovníků za rok 2014 je 13,4 %. Celostátní průměr fluktuace se pohybuje na úrovni 15 %. Z tohoto pohledu je tedy Pekass pod celostátním průměrem. Problémem je však skutečnost, že z firmy odcházejí zejména zkušení odborníci: například produktoví manažeři a obchodní zástupci, kteří jsou velice těžko nahraditelní. Tady dochází k situaci kdy slabá stránka, kterou je personální politika přechází do přímé hrozby pro další efektivní fungování společnosti.

Strategie firmy

Při vytváření strategie obchodního zastoupení JCB, se společnost Pekass musí vyrovnat s některými opatřeními a změnami, které jí pomohou při prosazování se na trhu zemědělské techniky. Jedním z prvních kroků bude personální obsazení nového produktu. Vybrat správné lidi a dobře je motivovat je při nedostatku odborníků v zemědělství vždy velice obtížné.

Druhým, neméně důležitým krokem pak bude zajištění dostatečného množství předváděcí techniky, vytvoření marketingové podpory a zajištění technického zázemí. Tato část strategie je zvláště komplikovaná, a to z toho důvodu, že se jedná o ekonomická rozhodnutí dlouhodobého charakteru. Z tohoto důvodu autor doporučuje realizovat následující investice:

- vytvořit flotilu 55 předváděcích strojů (2 x TH, 1 x WLS, 2 x Fastrac),
- investice do HR programů a nových zaměstnanců,
- nová marketingová podpora JCB (reklamy, brožury, praktické ukázky, polní dny, atd.),
- branding a označování poboček, servisní vozy,
- nová elektronická prezentace JCB na webu, interaktivní s potenciálními zákazníky,
- nové služby s originálními nástroji JCB,
- modernizace servisních středisek a dílen,
- zvětšení dílenských ploch na pobočkách.

Na základě aktuálního prodeje strojů JCB v zemědělském sektoru pro východní Evropu, pak byla autorem stanovena predikce prodeje strojů v kusech a v jednotlivých letech tak, aby byla zajištěna odpovídající návratnost vložených finančních prostředků. Z důvodu obchodního tajemství, kterým je autor bakalářské práce vázán, zde nebylo možno uvést konkrétní finanční toky a částky.

Tabulka č. 2 - Plán prodeje produktů JCB (v kusech)³²

Typ stroje	2014	2015	2016	2017	2018
FASTRAC	6	8	12	16	20
TH	20	30	40	45	50
WLS	5	8	11	14	18

³² Vlastní zpracování, 2015.

6 Řízení a motivace obchodních týmů společnosti Pekass a.s.

6.1 Motivace pro Pekass a.s.

Vrcholový management společnosti Pekass si uvědomuje, že v České republice je mnoho konkurentů pro každý produkt JCB:

- Mezi nejúspěšnější v teleskopických manipulátorech patří stroje Manitou od společnosti Moreau Agri, dále Merlo od Cime, Dieci od Agrozetu, Manatechu. Tito distributoři umístí každý rok mezi české zemědělce kolem 200 až 230 nových teleskopických nakladačů. Kromě těchto oblastí cítí silný tlak od jiných výrobců, kteří se v historii specializovali jen na stavebnictví (CAT, Liebherr, Kramer atd.). Vzhledem k tomu, že stavebnictví dnes prochází obdobím stagnace v celé Evropě, snaží se tyto výrobci více pronikat do zemědělského sektoru, avšak mají slabší zkušenosti se stroji určenými výhradně pro zemědělství.
- Podobná situace je u segmentu kolových nakladačů. Dříve byly nakladače JCB téměř výhradním dodavatelem do zemědělství. Tato situace se však dnes dramaticky mění. U zemědělců se nyní předvádějí stroje Liebherr, Volvo, Cat, Doosan a další. Konkurence vidí velký potenciál pro těžké kolové nakladače, jako náhradu za staré stroje používané pro přípravu a manipulaci se siláží. S rostoucím počtem bioplynových stanic v České republice a také díky zlepšujícím se cenám za mléko a maso je na trhu velký počet potenciálních klientů pro umístění strojů JCB typu 427 nebo 437, což jsou velmi vhodné stroje pro manipulaci v zemědělství.
- V segmentu traktorů je Fastrac velmi speciální zařízení s vysokým potenciálem pro dopravu agrárních komodit. Starý model strojního parku se ukazuje do budoucna jako málo efektivní. Zemědělci využívají univerzálních traktorů pro všechny činnosti na polích i na silnicích, ale trendem dneška je využívání speciálních jednotek pro každou jednotlivou činnost. Vyrůstá tak poptávka po traktorech, které mohou jet rychlostí 50 - 60 km/h. Proto Pekass vidí velký potenciál pro traktory Fastrac, které jsou schopné dát svoji energii pro dopravu, pro seno, pro siláž, pro sklizeň, pro aplikace hnojení, pro postřiky apod. Tuto oblast podnikání má Pekass již dostatečně zmapovanou díky distribuci značek Krampe (dopravní technika), Kotte (cisterny) či Tebbe (rozmetadla hnojiv). Druhá oblast použití traktorů Fastrac je jako univerzální nástroj při údržbě silnic v průběhu celého roku. V tomto oboru je hojně používaný stroj značky Unimog.

Údržba silnic, zejména ve městech, je pro stroje náročná svojí vysokou schopností v pohybu a obratnosti na silnicích. I tato oblast podnikání je Pekassu hodně blízká díky oficiálnímu zastoupení techniky pro zimní i letní údržbu komunikací značky Rasco. Díky přímému zastoupení lze zajistit společnosti Pekass lepší výdělek v produktech výše zmíněných.

Zavedená celosvětová prémiová značka JCB je v České republice známá již dlouho, do podvědomí zákazníků i veřejnosti však vešla výrazněji až po roce 1990. V této době začaly v České republice firmy Teramet a Toko s prodejem strojů JCB. Pro zemědělský trh je důležité vyzdvihnout společnost Toko, která se specializovala na zemědělský sektor. Není zde dostatek místa, ani není relevantní důvod se zabývat, proč, po skoro dvaceti letech společnost Toko ztratila obchodní zastoupení firmy JCB. Díky tomu se podařilo firmě Pekass a.s. toto obchodní zastoupení získat a to navzdory skutečnosti, že o obchodní zastoupení se ucházelo sedm firem, zabývajících se zemědělskou technikou.

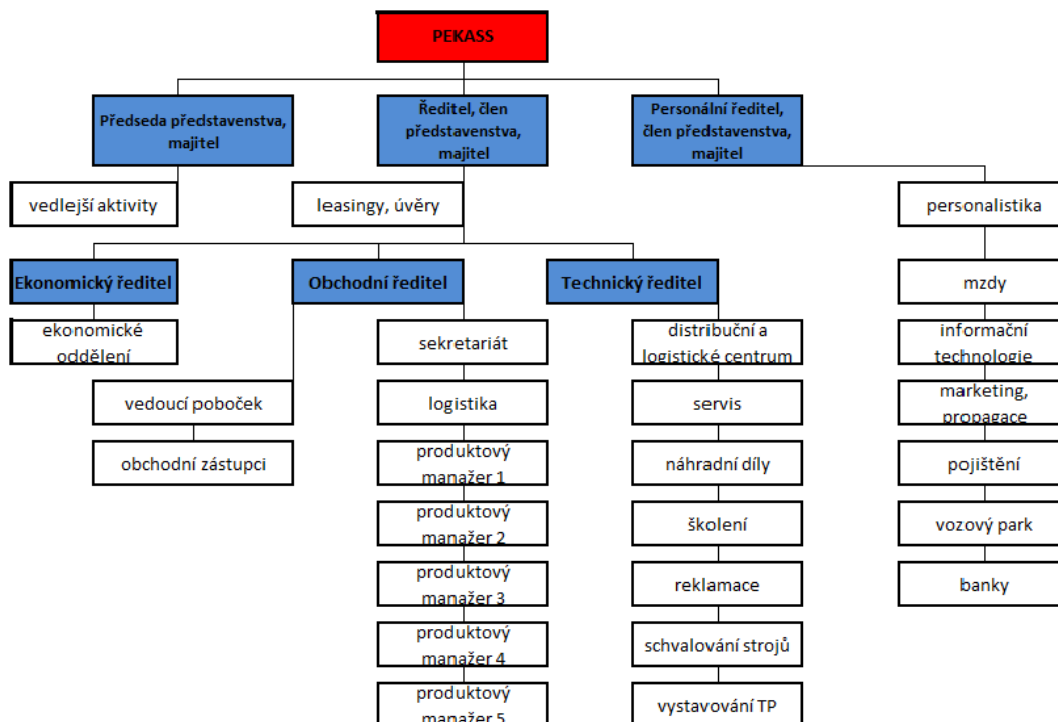
Tato skutečnost, čímž je míněno začlenění firmy JCB do portfolia společnosti Pekass a.s., je velice silným faktorem, vypovídajícím o odbornosti a stabilitě firmy Pekass a.s. na českém agrárním trhu. Toto je zcela jistě pozitivně vnímáno jak stávajícími zákazníky, tak i zaměstnanci. V případě zaměstnanců by tato skutečnost měla být vnímána kladně, stabilní práce, perspektivní firma. V kontextu denních starostí a jednu z největších méně.

Dalšími, neméně důležitými faktory pro stabilizaci společnosti po personální stránce jsou zahraniční stáže a školení pro zaměstnance na všech úrovních, jež jsou součástí rozvoje spolupráce mezi společnostmi Pekass a JCB. Z oblasti marketingových komunikací lze zmínit event marketingové akce pořádané výrobcem JCB na podporu prodeje produktů JCB a účasti oficiálních zástupců na nich. Neméně důležitou obchodní motivací je finanční podpora aktivit v ČR, nebo bonusy za dosažené prodeje.

6.2 Řídící struktura společnosti

Níže uvedená řídicí struktura společnosti dává obecnou představu o hierarchii vedení celé společnosti.

Graf 1: Organizační struktura společnosti Pekass a.s.³³



Ředitel, člen představenstva – je nejvýše postaveným, exekutivním článkem společnosti. Jeho přímými podřízenými jsou technický a obchodní ředitel společnosti.

Obchodní ředitel společnosti – má na starosti obchodní týmy společnosti. Tyto týmy jsou tvořeny a soustředěny do 8 samostatných poboček. Každá pobočka má ve svém vedení manažera, který je zároveň vedoucím prodeje na dané pobočce, a pod jeho pravomoc spadají obchodní zástupci daného pracoviště.

Dále jsou pod pravomoc obchodního ředitele delegováni produktoví manažeři.

Technický ředitel – v gesci tohoto vedoucího manažera je servisní zázemí společnosti a logistické oddělení společně s Centrálním skladem dílů. Každé středisko má své servisní oddělení, které řídí vedoucí servisu, který je přímo podřízen technickému řediteli.

³³ Vlastní zpracování, 2015.

Produktoví manažeři – jako takoví jsou garanty svěřeného sortimentu. V jejich pracovní náplni je technická pomoc obchodním i servisním týmům a to jak ve stanovování cenové politiky, tak ve vytváření technického zázemí, které umožňuje zdokonalovat a proškolovat tyto týmy.

Vedoucí poboček – pracovníci zařazení na této pozici mají na starosti svěřenou pobočku, která se skládá z obchodního týmu, to je prodejců zemědělské techniky a komunální techniky, jakož i servisního oddělení. Zvláštností u těchto vedoucích pracovníků je, že jsou zároveň prodejci zemědělské techniky. Takže nejenom řídí chod pobočky, ale z velké části na nich závisí také ziskovost svěřeného střediska. V praxi ale pak dochází k situaci, že si vedoucí pobočky musí zvolit prioritu, buď se zaměří na vedení pobočky anebo se věnuje obchodu. Protože je jeho finanční ocenění odvislé od prodejních výsledků, je více než zřejmé, že tím trpí chod pobočky.

Obchodní zástupci – tito pracovníci jsou jednak v pozicích vedoucích středisek, tak i v samostatných pozicích obchodních zástupců na jednotlivých pobočkách. Jejich přímými nadřízenými jsou vedoucí středisek, popřípadě obchodní ředitel. Z pohledu zaměstnanců i vedení společnosti se jedná o nejexponovanější pracovníky. Od založení společnosti do současné doby je kladen důraz na skutečnost, že Pekass a.s. je v první řadě obchodní společnost a z této činnosti plyne i největší finanční přínos pro společnost.

Poprodejní oddělení – takzvané oddělení „aftersale“ je místo, které bylo zřízeno za účelem podpory prodejních a servisních týmů. Toto oddělení v sobě sdružuje odborníky na výběrová řízení, homologační a schvalovací proces zemědělských strojů, specialisty na navigační systémy a reklamační oddělení. Poprodejní oddělení spadá do rozhodovací pravomoci technického ředitele.

Ekonomické oddělení – má na starosti správu ekonomického úseku, kde na každém z 8 středisek je dislokována pracovní pozice ekonomické referentky. Zvláštností firmy Pekass a.s. je absence kontrolního oddělení. Pokud to situace vyžaduje, je přizvána ke spolupráci externí společnost, která zpracuje požadované problémy a výstupy předá vedení společnosti. Nepřítomnost kontrolního oddělení u společnosti s tak velkým finančním obrátem a rozsahem činnosti je zcela jistě prohřeškem, který se musí projevit. Sebelepší program pro správu dat nemůže vynahradit lidskou přítomnost při řešení ekonomické problematiky.

Personální ředitel – v pracovní náplni personálního ředitele je přijímání a propouštění zaměstnanců podle aktuální potřeby. V současné době je poptáváno 16 pracovních pozic. Personální politika firmy Pekass a.s. by se dala nazvat personální politikou „Ameriky 50. let“, kdy se k zaměstnancům přistupuje způsobem, který je podložen tvrzením, pokud je problém, je spousta jiných „kdo tu práci místo tebe udělá“.

Zhodnotíme-li organizační strukturu společnosti, chybí zde analýza jednotlivých pracovních pozic, která by poskytla náhled na to, jak je obtížné znovu obsadit stávající pozici v případě, že dojde k odchodu zaměstnance. Situace v zaměstnanosti je na každém středisku diametrálně odlišná, což je dáno regionem, kde se pobočka nachází. Tomu by měla být zcela určitě přizpůsobena i personální politika.

V současné době je personální politika každé společnosti alfou a omegou její stávající i budoucí existence. Zvláště pokud se jedná o zemědělský sektor, kde je potřeba v případě, že společnost chce být konkurenceschopná, mít zapálené, motivované a oddané zaměstnance. V situaci, kdy ostatní průmyslová odvětví nařikají na nedostatek kvalifikovaných pracovníků v dělnických profesích, je tato skutečnost v zemědělství o to složitější, že nové zemědělské stroje a zařízení jsou čím dál více technicky pokrokové, k tomu musíme přičíst skutečnost, že se jedná o firmu, která má několik zahraničních obchodních zastoupení, takže je požadována určitá jazyková vybavenost, která ne vždy koresponduje s technickou vybaveností požadovaných odborníků a naopak.

Jako v každé firmě je i zde, ve firmě Pekass přítomné dilema, mezi představenstvem společnosti, které tvoří většinou majitelé, a managementem společnosti, o způsobu naplňování vize budoucí existence společnosti. Pokud se vrátíme do akademické roviny, platí fakt, že management je exekutivní orgán společnosti a vize pro jeho fungování musí pocházet od majitelů společnosti, kteří tuto vizi směřují jimi zvolenými směry. Aby tento model mohl být efektivní, je zde naprosto nutná zpětná vazba od řízení společnosti k majitelům, kteří by tímto měli možnost vyhodnotit, zda je společnost řízena dobře. Vedle této zpětné vazby, by měl být rovněž nastaven kontrolní mechanismus, který by prováděl nezávislou analýzu řízení společnosti z pohledu ekonomické stránky. Tento mechanismus by měl pracovat odděleně od řídicích složek společnosti a neměl by jím být podřízen, aby byla zajištěna jeho objektivnost a nestrannost. Ve společnosti Pekass byl tento systém do nedávné doby zčásti zajišťován externím pracovníkem. V současné době je vyhodnocování ekonomických ukazatelů prováděno pomocí vnitřního informačního systému. Chybí zde však detailnější

provázanost mezi jednotlivými středisky a účetními výkony. Do současné doby není ve společnosti prováděna vnitřní pře fakturace, mezi jednotlivými středisky. Tím dochází ke zkreslování hospodářských výsledků jednotlivých složek společnosti. Jedná se například o situaci, kdy obchodní oddělení objedná u servisního oddělení přípravu stroje. Servisní oddělení provedenou práci eviduje jako nefakturovaný servis a po obchodním oddělení nepožaduje tuto práci proplatit. Na straně druhé pak je obchodnímu oddělení jedno, kolik času stráví servisní oddělení přípravou stroje. V konečném důsledku by v některých případech bylo pro společnost ekonomičtější si tuto práci objednat od externího dodavatele, kde by byly zadány konkrétní podmínky.

6.3 Obchodní týmy společnosti Pekass a.s.

Obchodní tým společnosti Pekass a.s. je složený z několika navzájem spolupracujících profesí. Tým vede obchodní ředitel, pod nějž spadají vedoucí jednotlivých poboček. Ti jsou odpovědní za celkové hospodaření pobočky v obchodním i technickém směru. Na pobočkách pracují obchodní zástupci, kteří jsou v denním styku se zákazníky, ať stávajícími či potenciálními. Pomoc zástupcům v terénu poskytují produktoví manažeři odpovědní za celkovou prezentaci, obchodní výsledky a technickou podporu svěřené značky či celé části portfolia společnosti Pekass. Všichni tyto pracovníci dostávají se značkou JCB novou motivaci pro svoji práci.

Obchodní ředitel, produktový manažer, vedoucí pobočky i obchodní zástupce, zkrátka všichni z obchodního týmu, jsou v první řadě za své výsledky odměňováni formou pohyblivých složek k základní mzdě. Prodáváte-li prémiovou a zavedenou spolehlivou značku, máte větší šanci k úspěchu v podobě lepšího výdělku, než v případě prodeje značky, která si svoji pozici na trhu teprve buduje, nebo kterou nezastupujete výhradně.

Dalšími motivačními faktory pro tým obchodu může být rovněž možnost zahraničních služebních cest, které umožňují prohlubování jazykových znalostí pracovníků, jejich větší vzdělanost v oboru. Vzdělaní a úspěšní pracovníci mají možnost kariérního postupu ve společnosti.

Produktový manažer je ve společnosti Pekass odpovědný za výsledky svěřené značky nebo více značek. Jeho úkolem je kromě propagace značky, jak uvnitř firmy, tak zejména v komunikaci se zákaznickou obcí, rovněž její neustálá podpora obchodně-technického rázu.

Sortiment společnosti Pekass je velmi široký. Toto, pro zákazníka jinak velmi pozitivní zjištění, má však i druhou stranu mince. Personálně je velmi náročné zajistit, aby obchodní zástupce znal celé portfolio výrobků spolu s užitím strojů, jejich vlastnostmi, prodejními argumenty pro a proti, s doporučeními od výrobců a dalšími cennými informacemi, jež napomáhají obchodníkovi u zákazníka. Zákazník je v dnešní době velmi dobře informovaný z mnoha zdrojů, ať již jde o vlastní zkušenosti, o informace od výrobců z veletrhů a výstav či předváděcích akcí a polních dnů, od konkurence, z internetových stránek nebo diskusí.

Tomu všemu musí obchodní zástupce „v terénu“ čelit, a pokud je teprve v začátcích svého pracovního života, může mu, coby člověku nedostatečně vyškolenému, bez pracovních zkušeností a hlubších znalostí a navíc bez jakékoliv vazby na zákazníka, činit nemalé potíže. Nejenom potíže pramenící z opakujícího se neúspěchu při obchodních jednáních, ale ruku v ruce s tím přichází i výše jeho výdělku. Společnost Pekass odměňuje obchodníka převážně za realizovaný prodej, a tak v současné době není divu, že se obchodníci, zpočátku ambicemi i vidinou dobrého zaměstnání motivovaní, nemohou uplatnit ihned v úvodní fázi svého profesního života ve společnosti. V daném oboru se platy těchto pracovníků pohybují v rozmezí 25 – 35 tisíci korun. Společnost Pekass se řadí z pohledu finančního ohodnocení mezi slabší průměr, což může být jeden z faktorů, které významně ovlivňují rozhodování zaměstnanců, zda zůstat nebo odejít ke konkurenci. Práce obchodního zástupce je náročná a je důležité, aby si v této společnosti uvědomili jeho roli a pomohli začínajícím perspektivním lidem v počátku lepší motivační politikou, ať už poskytnutím kvalitních pracovních nástrojů (mobilní telefon, notebook, software a přístupy do databází a systémů firmy, automobil, oblečení, podpora prodeje), tak i finanční motivací, která by měla obchodníka „nakopnout“ k výkonům, které se od něj očekávají. Jak může neproškolený obchodník kvalitně nabízet široký sortiment zemědělské techniky, když stojí proti zemědělci – praktikovi?

Zaručený „recept“ na úspěšný prodej hledají tisíce firem po celém světě a hodně záleží na tom, jaký sortiment prodáváte. Nejtěžší je prodej idejí a vizí či služeb. Zčásti to však není, alespoň v první fázi, problém společnosti Pekass. Zde jdou na trh s hmatatelnými a kvalitními stroji, které mají jasné a měřitelné parametry. Tyto tzv. tvrdé faktory produktů se lze naučit, lze je nalézt v prospektové dokumentaci od výrobců.

Pak přicházejí měkké faktory, které působí na zákazníka z hlediska užitných vlastností stroje, mluvíme dále o výhodách, službách, nadhodnotách, úsporách. V neposlední řadě do procesu prodeje vstupuje osobnost obchodníka, jeho „tah na

branku“, jeho charisma, touha něčeho dosáhnout a být úspěšný, ale rovněž schopnost držet slovo, být rovnocenným partnerem zákazníkovi po odborné stránce a mít sebevědomé a přímé jednání. Pokud se toto všechno naučí, může být dobrým obchodníkem? A když už jím je, bude dostatečně motivován do budoucna? V Pekassu tento systém příliš rozpracovaný nemají. Začátečník se v profesním postupu příliš neliší od zkušeného obchodníka, který přináší firmě skutečné zisky a pracuje kvalitně na postu obchodního zástupce i několik roků. Toto je systémový problém, který je nutno řešit v celé firmě.

Zde je velký prostor pro zlepšení motivace obchodních zástupců, např. zřízením pozic junior a senior obchodníků. Mladší obchodní zástupci mají zase pozici ztíženou v mnoha případech i proto, že přicházejí do oblastí, kde před nimi buď jiný obchodník pracoval velmi dobře, nebo velmi špatně. Obojí je složité. Po špatném obchodníkovi můžete „zdědit“ jistou nedůvěru zákazníka ve firmu, od níž nový obchodní zástupce přichází. „Ten před Vámi mi toho nasliboval a nic“, lze pak zaslechnout z úst nespokojeného zákazníka. Nový obchodník však může být jen lepší. Ve druhém případě je těžké „doběhnout“ kvality předchůdce, což může být pro začátečníka v obchodě demotivující. Všechno spočívá však v dovednostech, kterým se mohou obchodníci přiučít díky produktovým i rozvojovým školením. Tedy další z oblastí, jež jsou odpovědnými pracovníky společnosti Pekass neprobádané a tudíž zralé ke zlepšení práce s tzv. lidskými zdroji.

Systematická práce s příchozími i stávajícími zaměstnanci obchodního útvaru vyžaduje investice do této oblasti osobního prodeje. Bez toho nelze budovat kvalitní obchodní tým přinášející kvalitní obchody. Osobní prodej je drahou formou prodeje, avšak společnosti, které nepodceňují dobrou přípravu svých obchodních reprezentantů, sklízí zasloužené ovoce v podobě dobrých a výnosných obchodů a s armádou spokojených a věrných zákazníků. Ti druzí, kteří touto cestou nejdou, se dostávají jen do flukтуаčních spirál, kdy neustále nabírají a propouštějí pracovníky, kteří si odnášejí z těchto firem cenné know-how ke konkurenčním subjektům.

6.4 Servisní týmy společnosti Pekass a.s.

Dnešní pracovník servisního oddělení je velmi kvalifikovaný a vzdělaný. Musí znát stroje, jejich vlastnosti, možnosti jejich využití a technické parametry. To je předpokladem k tomu, aby byl schopen analyzovat případnou závadu, objednat potřebný materiál k opravě a pak tuto opravu kvalitně a rychle provést. Vlastníci pracovních strojů, zejména v zemědělském sektoru, si nemohou dovolit sebemenší prostoje, neboť pracují na polích, pod širým nebem, a proto jejich závislost na měnících se klimatických podmínkách má velký vliv na výsledky jejich hospodaření, na jejich výnosy a potažmo na jejich hospodářský výsledek.

Toho všeho jsou si servisní technici vědomi. Procházejí pravidelnými školeními doma i v zahraničí a seznamují se pravidelně s novými trendy v zemědělských strojích, navštěvují moderní výrobce, kteří udávají tempo v různých oblastech zemědělského podnikání, absolvují zahraniční stáže a pravidelná přezkoušení, na jejichž základě jsou pak certifikováni. Všechny tyto činnosti vedou ke zdokonalování servisních pracovníků, na které jsou kladeny velké kvalitativní nároky. JCB patří mezi hlavní lídry rozvoje inovací ve světě, a proto servisní technik z Pekassu má tímto zastoupením jedinečnou příležitost nahlédnout pod pokličku zemědělské techniky budoucnosti. Díky všem uvedeným hlediskům získává profese servisního technika značnou prestiž v oblasti podnikání v zemědělském sektoru oproti dřívějšímu oboru opravář zemědělských strojů, na jehož práce hleděli mnozí s despektem.

Pokud se tedy podíváme na školení z pohledu servisního mechanika, jeví se toto jako velice pozitivní a přínosné. Problémem se to stává ve chvíli, kdy se na prováděná školení podíváme z pohledu organizace Pekass. Jednotlivá školení jsou organizována na rozdílných úrovních. Část z nich organizuje výrobní závod, část pracovníci technické podpory, kteří tak činí na základě vlastního uvážení anebo se snaží navázat na uvádění nových strojů do praxe. Problém spočívá v tom, že není nastaven žádný kontrolní mechanismus, jak jsou prováděná školení efektivní a jak se promítají do ekonomiky společnosti Pekass. Účast na nich je zpravidla povinná. S tím firma problém nemá, dokonce se jedná o vyhledávanou příležitost jak si zpříjemnit pracovní proces. Školení se totiž provádějí jak v tuzemsku, tak v zahraničí, Itálie, Anglie, Německo a dalších zemích. Zpravidla jsou sice zčásti hrazena výrobním závodem, ale dopravu a ubytování hradí firma Pekass, dalším nezanedbatelným nákladem je pak absence servisních mechaniků na střediscích. Absence konfrontace praktického využití školení jednotlivými mechaniky ve vztahu k ekonomickým ukazatelům, je problémem, který by firma měla brát vážně.

Ročně proběhne školení mechaniků společnosti v množství 1500 hodin, pokud vezmeme základní sazbu, která se účtuje zákazníkovi servisu a činí 450 Kč, k tomu připočteme náklady na dopravu, dostaneme se přes částku 1 miliónu korun ročně. To je částka, kterou každoročně společnost Pekass vynaloží na školení servisních mechaniků. Aby byly tyto peníze zaplacený, je nutno je vydělat. Při zachování 20 % ziskové přírážky z každé servisní hodiny, je potřeba dosáhnout hrubého obrátu 5 mil korun, aby bylo zapláceno školení pro servisní mechaniky.

Neustále mluvíme o moderních technologiích, ale nelze zapomínat na fakt, že servisní technik je především člověk, který má určitou kapacitu vzdělání, myšlení a nemalý díl z celkového obrazu tohoto klíčového pracovníka tvoří úroveň jeho pracovních zkušeností. V úvodu této kapitoly byly zmíněny školení, stáže, certifikace a další formy odborného vzdělávání. Mezi mladšími a staršími servisními technikami vyvstávají značné rozdíly v úrovni chápání práce s výpočetní technikou a specifickými podpůrnými softwarovými produkty. Mladší generace techniků má sice dobré znalosti z oblasti počítačů a práce s nimi, avšak pracovní zkušenosti mají menší. Starší generace servisních techniků je na tom právě naopak – mají bohaté zkušenosti s řešeními různých problémů vyskytujících se u starších i novějších strojů, ale jejich počítačová gramotnost je na nižší úrovni. Zmíněné oblasti jsou nosnými tématy pro další vzdělávání servisních techniků do budoucna. Rovněž nelze opomíjet nedokonalou jazykovou vybavenost pracovníků servisu. To je další z oblastí vzdělávání, kterou budou muset v Pekassu řešit.

Podobný problém, jenž byl zmíněný v kapitole 5.2 u obchodního týmu, lze vysledovat u společnosti Pekass také v technickém oddělení - starší vs. mladší pracovníci a jejich případná diference do určitých výkonnostních tříd, dle kterých budou tito pracovníci motivováni a odměňováni. Základem pro rozhodování a řazení do kvalitativních tříd by měla být jejich specializace, schopnosti, znalosti, ale také ochota dalšího sebevzdělávání a jazyková gramotnost. Takto zařazený servisní technik se stává pro společnost prakticky nepostradatelným a ta jej musí i náležitě ohodnotit. Oproti tomu servisní technik, který není ochotný být dobrým technickým poradcem a reprezentantem firmy u zákazníků a nemá zájem o svůj profesní rozvoj, bude zařazen buďto do nižší kategorie techniků, nebo s ním firma do budoucna nebude počítat. Celý proces rozvoje technických pracovníků je složitý. Podobně jako u systematické práce s obchodními reprezentanty firmy Pekass bude třeba i vnesení systému a investic do této kapitoly rozvoje zmíněné firmy.

6.5 Spolupráce mezi obchodním a servisním týmem

Hlavním a nejdůležitějším faktorem spolupráce týmů obchodníků a techniků jsou přenosy informací z technického do obchodního oddělení. Technici se během své pracovní činnosti dostávají k informacím, které musí v rámci zpětné vazby přenášet i do obchodního úseku. Informace tohoto charakteru jsou důležité pro to, aby obchod mohl okamžitě reagovat na impulzy z provozu svojí obchodnickou strategií. Mnoho technických impulzů přichází k servisním technikům na jejich stážích a školeních přímo ve výrobních závodech JCB ve Velké Británii, další nenahraditelné a cenné informace pak mají přímo z terénu, ze své práce, od zákazníků, tedy jde o lokální informace. Přenosem informací vzniká zpětná vazba, o níž mají velký zájem také kompetentní pracovníci společnosti JCB. Lokální informace o provozu strojů se dostanou až na globální úroveň k výrobcí. Ten díky cenným informacím od svých zákazníků a rovněž ze systémových programů Servicemaster či Livelink může u svých rýsovacích prken navrhnout další a další inovace a nové stroje s novými užitnými vlastnostmi, které vyhovují v maximální míře samotným zákazníkům.

Je-li řeč o toku informací od technického do obchodního úseku, nelze jej využívat pouze jednostranně. Důležité jsou rovněž přenosy informací obchodního charakteru na technický úsek společnosti. Produktoví manažeři, kteří hrají roli prostředníka mezi výrobním závodem JCB, obchodním zástupcem společnosti Pekass a zákazníkem, disponují velkým množstvím informací. Jsou-li tyto informace důležité pro práci technického oddělení, pak je nezbytné, aby je od produktového manažera obdrželi včas.

Praktická spolupráce mezi obchodním a servisním zázemím je však o mnoho komplikovanější. Zpravidla jsou to obchodní zástupci, kteří něco potřebují, většinou to potřebují ihned a tak jak je v našem regionu vžito „včera bylo pozdě“. Což samozřejmě negativně ovlivňuje vztahy mezi servisními mechaniky a obchodními zástupci. Zde by bylo na místě připomenout, že jeden bez druhého nemohou efektivně pracovat. Nutno podotknout, že obě profese mohou pracovat samostatně a odděleně, ale to v případě činnosti daleko menšího rozsahu, než je pole záběru akciové společnosti.

Z pohledu obchodních zástupců je nutno mít a prezentovat spolehlivé a dobře fungující servisní zázemí u jejich zákazníků. I když je skutečností, že obchodní zástupce navštíví zákazníka v určitém časovém období, kdy dojde k prodeji stroje. Následně v dalších pěti letech se zákazník od obchodního zástupce přesune k servisnímu týmu, který se o něj stará. Některé úspěšné společnosti používají okřídlené moto „první stroj prodá obchodní zástupce, dalších pět jich prodá servis“, což v praxi znamená, že

spokojený zákazník se vrátí (autor odhaduje zákaznickou věrnost v této oblasti obchodu na 70 %). To ale neznamená, že by se neměl obchodní zástupce k zákazníkovi vracet. Bohužel realita je taková, že tomu tak vždy není. Tam kde je vytvořen přátelský vztah a zpravidla se jedná o malé středisko, provádí obchodní zástupce návštěvy pravidelně. Zkrátka udělá návštěvu, která není z povinnosti a kdy není v situaci, že po tom druhém něco chce. Zároveň je ale možnost, že se dozví něco, co se dá později obchodně použít. Potřeba nového stroje, zájem o technologii ze strany zákazníka. Takže něco jako čtení mezi řádky, na které se nemusí reagovat ihned, ale je možnost se na to připravit. Když to shrneme, je nutností, aby obchodní zástupce věděl, co je nového u jeho zákazníka. Staral se o něj i v případě problémů a neházel je na servis. Velkým problémem je například předání nového stroje, většinou se to realizuje hekticky, není čas. Dokonce ani prodejce někdy není přítomen, to pak už není obchod ale odosobněná transakce, která zcela určitě nepovede k vytvoření kvalitního obchodního vztahu. Prodej a nákup zemědělské techniky není svou povahou ani trochu podobný transakci provedené třeba přes internet. Zde se jedná o osobní přístup, který se nedá ničím nahradit a který by měl být zakončen podáním ruky.

U společnosti Pekass a.s. je veliký rozdíl mezi jednotlivými 8 středisky. Motivace obchodního a servisního týmu na malém středisku se více podobá rodinným vztahům, kde jednotliví zaměstnanci kladou dokonce větší důraz na spokojenost v práci, před finančním ohodnocením. V případě velké pobočky tomu tak z pravidla není. Na malé pobočce se stává, že obchodní zástupce oblékne pracovní oděv a jde mechanikovi pomoc, například s kompletací stroje. Nečeká, že za to něco dostane, ale ví, že se jeden na druhého můžou spolehnout. V konečném důsledku je to nadneseně řečeno pud sebezáchovy. Pokud totiž to malé středisko bude dobře pracovat a lidé budou spokojeni, pak zcela určitě dojde i na dobré obchody a není důvod ze strany zřizovatele něco měnit, nebo ho dokonce zrušit. Velká střediska se oproti tomuto chovají spíše jako velká odosobněná továrna. Obchodní zástupce si bude stěžovat, proč něco nejde tak jak má, používat výmluvy. Ale nebude přemýšlet a nepřemýšlí o tom, že stejně dobrou vazbu jakou by měl mít se zákazníkem, musí mít i se servisním oddělením. Je tu velice dobrá příležitost, že když bude u té opravy a bude komunikovat se servisem, tak se něco naučí, co mu někdy může pomoc a posunout ho dál. Vytvoří si nadstavbu nad rámec svých obchodních povinností a znalostí. To mu může pomoci vyřešit budoucí situaci v prodeji, kdy si například nebude muset volat pro radu, ale pomůže si sám.

Celkem je problém napříč společnostmi komunikace. Komunikace mezi zaměstnanci a to na všech úrovních. V nejhorším důsledku pak ve vztahu k zákazníkovi. Je to skutečnost, která víc než cokoli jiného závisí na přístupu zúčastněných stran a jejich vůli. Snaha obou týmů jak obchodního tak servisního by měla být pak korunována spokojeným zákazníkem.

6.6 Organizační změny vyvolané spoluprací s JCB

Značka celosvětového výrobce JCB s sebou přináší pro společnost Pekass nutnost řady organizačních změn uvnitř struktury celé firmy. Ať už jde o personální zajištění jednotlivých oborů činnosti prodejního a poprodejního servisu, změny funkcí a kompetencí některých pracovníků, tak i o náборы zcela nových pracovníků, kteří budou mít zcela nové úkoly:

- **Vyčlenění produktového manažera pro značku JCB** – musí se jednat o odborníka v oblasti zemědělských strojů. V jeho pracovní náplni bude prodejní podpora obchodního týmu Pekass a.s., organizace veletrhů, výstav a školení obchodních zástupců. Zároveň komunikace s mateřským závodem JCB v Rocesteru ve Velké Británii.
- **Poprodejní tým** – vytvořením tohoto týmu by měla být pokryta nutnost technické podpory při prodeji a servisu strojů JCB, jejich homologace a adaptabilitnost s doplňkovými stroji, které jsou v prodejním portfoliu firmy Pekass a.s.
- **Servisní týmy** – je potřebné provést zaškolení na nový druh zemědělské techniky. S tím souvisí instalace nových softwarových jednotek a přechod na interní komunikaci s továrnou JCB, která se uskutečňuje výhradně v anglickém jazyce, po on-line linii.
- **Oddělení náhradních dílů** – přes velkou softwarovou vybavenost se jedná o jedno z nejexponovanějších míst obchodního zastoupení. Při existenci Centrálního skladu náhradních dílů a jednotlivých odděleních náhradních dílů na každé pobočce, je toto nejproblémovější část. Pracovníci náhradních dílů pracují výhradně v anglickém jazyce a to i přesto, že ho někteří z nich neovládají. Případné špatné objednávky jsou řešeny ze strany JCB 1x za 14 měsíců, čímž vzniká neúměrná finanční zátěž.

Při realizaci personální politiky Pekassu není k tomuto, bohužel, přihlíženo. Jediným nástrojem motivace ze strany zaměstnavatele je stanovení ročního plánu prodeje a vyžadování jeho striktního dodržování. Takže se stává, že u těchto zaměstnanců dochází

k velké fluktuaci a jejich nahrazování je velmi problematické, k čemuž můžeme použít ekvivalent „drahé“.

Komunikační styl

Vstupem společnosti Pekass do rodiny JCB se mnohé mění, a to jak v interní komunikaci ve společnosti, která vyvíjí své aktivity výhradně na českém trhu, tak i v komunikaci externí. Externí komunikací máme na mysli nejen tu se zákazníkem, ale rovněž s výrobcem JCB. Komunikace s firmami, které Pekass na trhu v ČR zastupuje, je většinou přímější, jednodušší, ale velice důležitá.

Pověřený pracovník zahraničního dodavatele komunikuje s firmou Pekass, prostřednictvím určeného produktového manažera, který je zaměstnancem firmy Pekass, a v jehož pracovní náplni je odpovědnost za svěřenou značku. Jeho pracovní náplň zahrnuje veškerou problematiku obchodu ve svěřeném sortimentu. To znamená, že určuje cenovou politiku pro daný produkt při jeho prodeji v České republice. Zároveň s tímto má na starosti propagaci a marketingovou strategii, jakož i proškolení obchodních zástupců jednotlivých poboček a zákazníků, v intencích daného produktu. V neposlední řadě je odpovědný za ekonomickou stránku obchodního zastoupení, to znamená, musí zajistit, aby prodej produktu byl rentabilní a firmě přinášel zisk. S tímto je spojena spolupráce s obchodními zástupci, kdy produktový manažer je garantem uzavřených obchodů.

V praxi to znamená, že kterýkoli prodejce zemědělské techniky, který je zaměstnancem Pekassu, se může, vlastně musí, se svými problémy, jež mu vyvstanou s daným produktem, obrátit na produktového manažera. Manažer s ním problém musí vyřešit. Zde dochází k velice důležitému dění, kdy produktový manažer řeší problém. Způsob, jakým tento problém vyřeší, předurčuje, jakou důvěru k němu budou mít obchodní zástupci. Bohužel dochází, u služebně starších produktových manažerů, k jevu, který se v některých případech označuje jako „provozní slepota“, což znamená, že některým problémům nepřikládají přílišnou důležitost a jejich řešení odkládají, anebo problém neřeší vůbec. Další komplikací je jejich pracovní vytíženost, ať již skutečná, či zaviněná špatnou organizací pracovní doby, takže v situaci, kdy nastoupí nový obchodní zástupce, dochází k tomu, že není čas se mu věnovat a řádně ho proškolit v daném sortimentu. V praxi často rozhodují vzájemné sympatie. Někdy nastane situace, kdy obchodní zástupce požádá o schůzku s produktovým manažerem v naléhavém problému, ale on tuto schůzku posune v časovém horizontu třeba o 2 týdny. Chybí diferenciac

obchodních zástupců, kdy by noví kolegové měli mít ze začátku o poznání větší podporu produktových manažerů, než kolegové, kteří jsou zaměstnáni u společnosti již delší dobu, a kde je předpoklad, že jejich teoretické i praktické znalosti už by měly dosahovat určité úrovně.

Komunikace s firmou JCB je mnohem složitější, a to nejen proto, že je kladený velký důraz na jazykovou vybavenost personálu, ale i možností přímé elektronické komunikace přes on-line systémy, zavedené pro všechny oficiální dealery na světě. Tím má možnost např. prakticky každý nákupčí náhradních dílů na pobočce daný díl ihned objednat z centrálního skladu JCB. Jednoduché.

Náročnost komunikace však tkví v tom, že objednatel si díl sám v systému správně vyhledá a správně a včas objedná. Odpovědný za úkon je tedy někdo jiný z firmy, nejen zástupce managementu, ale již sám řadový pracovník, v našem případě člen servisního, nebo prodejního týmu dané pobočky. Toto zároveň klade velké nároky na účetní stránku a ekonomické hospodaření firmy. Zvláště ekonomika firmy je pod velkým tlakem, což znamená, stejně jako u jiných podobných společností, velké finanční zatížení, takže z, na první pohled, zřejmé přednosti se může stát velký problém, a to pokud dojde k nekontrolovanému toku finančních prostředků špatným směrem. V návaznosti na tento problém je nutno podotknout, že společnost prochází vývojem, kdy je dáván zřetel na větší kontrolu toku finančních prostředků. V minulosti tomu tak nebývalo. Autor nechce v této práci kritizovat ekonomické chování společnosti, protože když je někdo na trhu se svojí společností od roku 1991, pravděpodobně není všechno špatně, ale poukázat na rezervy a příležitosti, kterých by mohla firma využít.

Závěr

Společnost Pekass a.s. se svým podnikatelským zaměřením nachází v prostředí, které je jednak velice progresivní ve svém rozvoji a zároveň vysoce ziskové. Z tohoto důvodu se dostává zemědělství i do hledáčku firem, které jsou primárně orientované na zcela odlišné trhy. Všichni ale mají jedno společné, neobejdou se bez kvalitních zaměstnanců. A to je ten rozhodující prvek, který určí, kdo se na tak exponovaném trhu, jakým je zemědělství, udrží a kdo ne.

Hlavním tématem této bakalářské práce je analýza prostředí obchodních týmů společnosti Pekass a.s., problematiky jejich řízení a motivace ve vztahu k novému obchodnímu zastoupení. Samotné prostředí obchodních týmů ve společnosti Pekass bylo rozděleno na dvě části. Jednu část tvoří obchodní týmy, tedy koncoví obchodní prodejci, a druhou, stejně důležitou skupinu tvoří servisní týmy složené ze servisních mechaniků.

V zásadě se zkoumaná problematika skládá ze dvou úhlů pohledu. Jedním je pohled ze strany zaměstnavatele, kterým je v této práci společnost Pekass a druhého úhlu pohledu a tím je pohled ze strany zaměstnanců. Z pohledu společnosti jsou zde obchodní týmy, které by měly lépe plnit své pracovní povinnosti a tím zajistit firmě naplnění podnikatelského snažení, kterým je zisk. Zároveň od nich požaduje samostatnost, spolehlivost, loajalita a hlavně plnění plánu. Z pohledu zaměstnance je společnost Pekass firmou, která je, co se týká délky působení na trhu sice perspektivní, ale organizací práce a způsobem odměňování ne moc atraktivní. Řada zaměstnanců ji proto využívá jako přechodnou stanici, ve které se něco naučí, zdokonalí svoje odborné dovednosti, ale svojí budoucnost s ní neplánuje. Tento trend je nejvíce patrný na vysoké fluktuaci zaměstnanců, která tvořila v roce 2014 13,4 %. Odchody zkušených produktových manažerů, obchodních prodejců jakož i servisních mechaniků s sebou následně přináší značné problémy.

Dle názoru autora by měla společnost Pekass zásadně přehodnotit a popřípadě zcela změnit svůj postoj u následujícím tří okruhů problémů:

➤ **Adaptační proces nově přijatých pracovníků**

Již na počátku pracovního vztahu by mělo být stanoveno, co po novém zaměstnanci bude společnost požadovat, jakým způsobem bude odměňován a s tímto by měl být v plném rozsahu také seznámen. V průběhu zkušební doby by pak mělo být zřejmé, zda je zaměstnanec pro přijatou práci vhodný a na druhou stranu i zaměstnanec by si měl být jistý, že je tato práce tím to co hledal.

Zaměstnanci přijímaní do obchodního oddělení budou mít na rozdíl od pracovníků servisu přijímací proces z logiky věci trochu odlišný. Co budou mít ale společné, jsou podmínky k práci. Ty by měly být nastaveny od začátku tak, aby byli schopni prokázat, že budou pro firmu přínosem. Minimálně po zkušební dobu by měli spolupracovat s pracovníkem, který pro ně bude jakýmsi mentorem. Optimální by byla spolupráce s dvěma pracovníky. Spolu s hodnocením příslušného vedoucího by pak pohled na nového pracovníka byl objektivnější. V Pekassu dochází k situacím, kdy po prodloužení zkušební doby není na konkrétního pracovníka jednotný názor, zda ho zaměstnat nebo ne. Jako příklad je zde možné uvést nového zaměstnance, který potřebuje k práci počítačové vybavení, ale dva měsíce ze tří, což je délka zkušební doby jej k dispozici nemá. S tím souvisí druhý problém. Přijímání nových pracovníků se děje jednak jako potřeba náhrady za odchozího zaměstnance, anebo z důvodu nárůstu objemu práce. Ani v jednom případě však není vzniklá potřeba podložena ekonomickými argumenty. Toto je komplexní problém firmy Pekass, neexistence nezávislého kontrolního/auditního oddělení, které by se na vzniklý požadavek podívalo nezaujatě z ekonomického hlediska.

➤ **Finanční odměňování**

Nastavený systém je odvislý od plnění plánu, proto je snaha většiny obchodních zástupců, potažmo i pracovníků servisu, řízena potřebou hledání nových zákazníků. Přitom se ve společnosti Pekass zapomíná na skutečnost, že spokojený stávající zákazník je tou nejlepší reklamou. Systém odměňování by měl být nastaven tak, aby zde bylo místo pro péči o stávající klienty. V praxi dokonce dochází k takovému paradoxu, že obchodní zástupce domluví prodej stroje, ale u samotného předání již není z důvodu pracovní zaneprázdněnosti. Takže stroj předává někdo jiný a tím se z daného obchodu stává odosobněná finanční transakce. Způsob odměňování by dle autorova názoru měl jednak lépe motivovat nově příchozí kolegy, ale zároveň dát prostor na práci. Nový kolega by měl mít odlišně nastaven podíl pevné a pohyblivé mzdy.

➤ **Vztah obchodního oddělení a servisního oddělení ke značce JCB.**

Zatímco většina obchodních zástupců vidí v novém zastoupení příležitost, v případě servisního oddělení tak všeobecné nadšení nepanuje. Důvodem je, že firma Pekass má ve svém portfoliu příliš mnoho značek. Servisní mechanici vidí v dalším zastoupení práci navíc. Nevidí příležitost na trhu, ale vidí jenom problémy a zvýšené množství práce. Je to dáno množstvím již servisovaných

druhů strojů, které zahrnuje jak zemědělské, tak komunální stroje. Management firmy by měl zcela jistě druhovou četnost servisního sortimentu vysvětlit a vhodným způsobem zaměstnance motivovat, popřípadě zvýšit personální obsazení servisních týmů. Určitě ale ne tento problém dlouhodobě opomíjet...

Zde se dostáváme k vedlejšímu cíli této bakalářské práce a tím je, spolupráce obchodních týmů se servisně technickým zázemím.

Spolupráce těchto dvou oddělení, je pro existenci firmy velice důležitá. Prodané stroje zaručují přísun práce pro servisní oddělení a úroveň kvality servisu dává obchodnímu oddělení podporu při dalším prodeji strojů. Většina zákazníků, kteří si koupí stroj, ať zemědělský nebo komunální, se zajímá o úroveň servisu. Vědí, že ho dříve nebo později budou potřebovat. V případě strojů JCB, ani nemají možnost jít k jinému prodejci, protože systém diagnostiky poruch je přístupný pouze pro autorizovaného prodejce, stejně tak jako dostupnost náhradních dílů.

Hlavním problémem v tomto vztahu je skutečnost, že vedení společnosti do současnosti nenastavilo systém podrobné evidence pracovních výkonů servisu. V praxi to znamená, že na servis je pohlíženo na základě výkonu, který je vyfakturován od firmy k zákazníkovi. Do výkonů není zahrnuta práce, kterou servisní oddělení provádí pro obchodní oddělení, mezi které mimo jiné patří výstavy strojů, jejich příprava pro zákazníka a předváděcí akce. Pokud výše uvedené shrneme, náklady servisu zůstávají, výkony pro obchod se nezapočítávají a tím dochází ke zkreslování práce servisu. Na druhé straně je obchodní oddělení, které po provedeném prodeji vykáže zisk, ale nedojde zde již k započítání nákladů servisu. Tím se zpětně dostáváme k problému firmy Pekass, kdy dle mínění autora je víc než nutná přítomnost nového systému, který by zohlednil vnitřní fakturaci společnosti. Protože tomu tak v současnosti není, je servis obviňován z malých výkonů a obchodní oddělení žije v přesvědčení, že dotuje servisní mechaniky. Pokud by byl nastaven spravedlivý systém evidence pracovních výkonů, nedocházelo by k situacím, kdy obchodní oddělení požaduje po servisu práci a ten je odkáže na volný termín z důvodu současné práce pro externího zákazníka, která se mu počítá do výkonů.

Společnost Pekass a.s., je dle mínění autora, podnikatelským subjektem s velkým potenciálem. Jak tento potenciál v budoucnu bude využit, však záleží čistě na vedení společnosti.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 9. vyd. Praha : Prospektum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha : Computer Press, 2005. 100 s. ISBN 8025105059.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
5. COVEY, S., R. *Bez zásad nemůžete vést*. 3. vyd. Praha : Pragma, 2003. 360 s. ISBN 80-7205-904-1.
6. GILLERNOVÁ, I., BURIÁNEK, J. *Základy společenských věd*. 3. vyd. Praha : Fortuna, 2004. 160 s. ISBN 80-7168-749-9.
7. HAMMER, M. *Agenda 21*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 260 s. ISBN 80-7261-074-0.
8. HELLER, R. *Manuál manažera*. 1. vyd. Praha : Euromedia Group, 2004. 256 s. ISBN 80-249-0465-9.
9. JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 2. vyd. Praha : Portál, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7367-269-0.
10. JOBBER, D. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 432 s. ISBN 80-7226-533-4.
11. KLEMP, G. O. Leadership Competencies: Putting it All Together. Cambria Consulting, 1998. In KUBEŠ, M., et al. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 37-38. ISBN 8024763044.
12. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
13. MASLOW, A. H. *O psychologii bytí*. Praha : Portál, 2014. 320 s. ISBN 978-80-262-0618-7.
14. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-7.
15. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

16. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., et al. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2006. 888 s. ISBN 80-7261-059-7.

Elektronické zdroje

1. BAMFORD, J., C. Lord Bamford. In *JCB* [online]. Rocester, 2014 [cit. 19-4-2015]. Dostupné z WWW: <<http://www.jcb.co.uk/About/Lord-Bamford.aspx>>.
2. PRAŽÁK, P. Jak změnit své návyky. In *Psychologie* [online]. Praha, 2013, 19.8.2013 [cit. 20-4-2015]. Dostupné z WWW: <<http://psychologie.cz/jak-zmenit-sve-navyky/>>.