

Projekt prodejního a poprodejního servisu a služeb firmy TOS Hulín, a.s.

Bc. Filip Mikulášek

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Filip MIKULÁŠEK
Osobní číslo: M080490
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Téma práce: Projekt prodejního a poprodejního servisu a služeb
firmy TOS Hulín, a.s.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice prodejního a poprodejního servisu.
- Zpracujte teoretické základy reengineeringu procesů.

II. Praktická část

- Charakterizujte současný stav v podniku TOS Hulín, a.s.
- Provedte analýzu prodejního a poprodejního servisu a služeb v TOS Hulín, a.s.
- Na základě analýzy zpracujte projekt reengineeringu prodejního a poprodejního servisu a služeb v TOS Hulín, a.s.
- Diskutujte přínos reengineeringu prodejního a poprodejního servisu a služeb v TOS Hulín, a.s.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] BURNETT, K. Klíčový zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Brno: Computer Press 2002. 396 s. ISBN 80- 7226-655-1.

[2] DAYAN, A. Marketing v průmyslu. Praha: Vydavatelství HZ 1997. 138 s.

[3] GEFFROY, E. K. Klíč k prodejním úspěchům : Metoda 1 stránky. Praha: Management Press, 1997. 253 s. ISBN 80-85943-50-6.

[4] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

[5] KOTLER, P. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

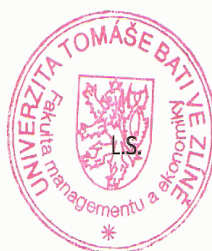
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 30.10. 2010

.....

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Cílem mé diplomové práce byl projekt reengineeringu podnikových procesů ve firmě TOS Hulín, a.s. v oblasti prodejního a poprodejního servisu a služeb. V teoretické části jsem se zaměřil na definování pojmů jako průmyslový prodej, servis a služby, péče o zákazníka, podnikové procesy nebo reengineering. V praktické části jsem uvedl základní údaje o firmě, analyzoval současný stav v oblasti prodejních a poprodejních procesů a provedl reengineering podnikových procesů zaměřený na tyto procesy. Nakonec jsem zhodnotil přínos reengineeringu pro celou společnost.

Klíčová slova:

Prodejní a poprodejní procesy, servis a služby, péče o zákazníka, podnikové procesy, reengineering

ABSTRACT

I am writing in my graduation thesis about the reengineering of business process in the company TOS Hulín. I am focusing on area of sales and after-sales service. In first part I am describing terms like distribution, customer service, entertainment. In the second part I am introducing some basic facts about company TOS Hulín, analyzing present situation in area of sales and after-sales service and implementing reengineering of these business process. In the end I am discussing the query of the contribution of reengineering of business process for the company.

Keywords: sales and after-sales process, customer service, entertainment, business process, reengineering

Chci poděkovat doc. Ing. Ludmile Hromkové, CSc., vedoucí mé diplomové práce za to, že mi pomohla zvládnout náročné téma mé diplomové práce. Taktéž chci poděkovat Ing. Karlu Koppovi a Miroslavu Vybíralovi, kteří mi poskytli potřebné materiály o firmě TOS Hulín, a.s. a díky kterým mohla má diplomová práce na uvedené téma vůbec vzniknout.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PRODEJNÍ A POPRODEJNÍ SERVIS A SLUŽBY	13
1.1 PRODEJNÍ POTENCIÁL V PRŮMYSLOVÉM PRODEJI.....	13
1.2 ORIENTACE NA ZAHRANIČNÍ TRHY	15
1.3 PROSTŘEDNÍCI V PRŮMYSLOVÉM PRODEJI.....	16
1.3.1 Různé způsoby distribuce průmyslových výrobků.....	17
1.3.2 Výběr distribuční politiky	19
1.3.3 Výběr distributora.....	19
1.3.4 Vztahy mezi výrobcí a distributory	20
1.3.5 Diferenciace distribuce produktu podle hodnot pro podnik	21
1.4 PÉČE O ZÁKAZNÍKA	22
1.4.1 Role prodejců	22
1.4.2 Dlouhodobé vztahy se zákazníky.....	25
1.4.3 Veletrhy.....	27
1.5 SERVIS A SLUŽBY	29
1.5.1 Servis před prodejem	29
1.5.2 Nabídka a doporučení	29
1.5.3 Servis během prodeje	30
1.5.4 Servis po prodeji.....	31
1.5.5 Reklamace	32
2 REENGINEERING PODNIKOVÝCH PROCESŮ	34
2.1 PODNIKOVÉ PROCESY	34
2.2 REENGINEERING.....	36
2.2.1 Business process reengineering	36
2.2.2 Principy reengineeringu	38
2.2.3 Model řízené změny	40
2.2.4 Jak použít reengineering na inovační procesy?.....	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
3 METODIKA TVORBY DIPLOMOVÉ PRÁCE	45
3.1 HLAVNÍ CÍL.....	45
3.2 VEDLEJŠÍ CÍLE.....	45
3.3 METODY POUŽITÉ V DP.....	45
4 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU V PODNIKU TOS HULÍN, A.S.	47

4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	47
4.2	FILOSOFIE PODNIKU	48
4.3	VÝROBNÍ PROGRAM	48
4.4	ZÁKAZNÍCI.....	49
5	ANALÝZA PRODEJNÍHO A POPRODEJNÍHO SERVIS A SLUŽEB	51
5.1	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI FIRMY.....	51
5.1.1	Dobré jméno a tradice firmy	51
5.1.2	Péče o zákazníka.....	51
5.1.3	Silná pozice na trhu.....	52
5.2	DOMINANTNÍ TRENDY, KTERÉ OVLIVŇUJÍ VÝRAZNÉ ČINNOSTI FIRMY V OBLASTECH PRODEJNÍHO A POPRODEJNÍHO SERVISU A SLUŽEB	53
5.2.1	Postavení společnosti na trhu	53
5.2.2	Výroba.....	53
5.2.3	Ostatní vnější trendy.....	53
5.3	DEFINICE KLÍČOVÝCH PROCESŮ A SUBPROCESŮ JAKO PODKLAD PRO VYMEZENÍ PRODEJNÍCH A POPRODEJNÍCH PROCESŮ	54
6	REENGINEERING PRODEJNÍHO A POPRODEJNÍHO SERVISU A SLUŽEB.....	57
6.1	NÁVRH PROCESŮ PRODEJNÍHO SERVISU A SLUŽEB	57
6.1.1	Nabídkové řízení.....	57
6.1.2	Kontraktační fáze.....	57
6.1.3	Přejímka interní a zákaznická	58
6.1.4	Expedice.....	58
6.1.5	Montáž u zákazníka	59
6.2	REENGINEERING PRODEJNÍHO SERVISU A SLUŽEB	60
6.2.1	Reengineering procesu Nabídkové řízení	60
6.2.2	Reengineering procesu Kontraktační fáze	62
6.2.3	Reengineering procesu Přejímka interní a zákaznická.....	64
6.2.4	Reengineering procesu Expedice	66
6.2.5	Reengineering procesu Montáž u zákazníka	68
6.3	NÁVRH PROCESŮ POPRODEJNÍHO SERVISU A SLUŽEB	70
6.3.1	Dálková diagnostika.....	70
6.3.2	Záruční servis.....	70
6.3.3	Náhradní díly	70
6.4	REENGINEERING POPRODEJNÍHO SERVISU A SLUŽEB	71
6.4.1	Reengineering procesu Dálková diagnostika	71
6.4.2	Reengineering procesu Záruční servis	73
6.4.3	Reengineering procesu Náhradní díly.....	76
7	PŘÍNOS REENGINEERINU PRODEJNÍHO A POPRODEJNÍHO SERVISU A SLUŽEB PRO FIRMU TOS HULÍN, A.S.....	79
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81

SEZNAM OBRÁZKŮ	83
SEZNAM TABULEK	84
SEZNAM PŘÍLOH	85

ÚVOD

Hlavním cílem každé společnosti v oblasti prodejních a poprodejních procesů je splňovat požadavky zákazníka tak, aby společnost vytvářela a upevňovala vzájemné vztahy. Každá společnost by měla svými procesy vytvářet pro zákazníka hodnotu, kterou požaduje. Klíčovým kritériem prodeje se stávají v poslední době servis a služby. Tento faktor často rozhoduje o tom, kterého dodavatele si zákazník vybere.

Řízení a sledování podnikových procesů dnes patří k základním předpokladům pro úspěšné fungování každé firmy. Každá společnost by měla mít svůj vlastní systém měření a zlepšování podnikových procesů, tak aby efektivně mohla reagovat na všechny změny přicházející jak ze vnitř firmy, tak z podnikového okolí. Proto je nezbytné, aby pracovníci managementu zvolili správné ukazatele, které budou odpovídajícím způsobem podávat zprávy o průběhu procesu. Monitorovat celý proces pomocí ukazatelů, je nezbytným, ale zdaleka ne jediným klíčem k úspěchu. Důležité je, aby společnost také disponovala kompetentním vedením, které dokáže včas a správně vyhodnotit změny v procesu a reagovat na ně.

Podrobný popis všech procesů, jejich vstupů a výstupu a jejich dokumentace je pak základem pro přijetí některého z certifikátů ISO. Jeho přijetí znamená pro společnost mimo jiné i konkurenční výhodu a průhlednost všech procesů, což může být impulsem pro rozhodování zákazníka o koupi nebo užití služby. Ovšem samotný certifikát samozřejmě nezaručuje úspěch na trhu, čehož je důkazem i mnou vybraná firma. Naopak existují případy, kdy se firmě nevyplatí přecházet na procesní řízení. Změna procesů musí být chápána i jako změna způsobu myšlení a procesní řízení by se mělo zavést na všech úrovních organizace. To znamená významný zásah do firemní struktury a růst nákladů spojených s administrativou. Přijetí certifikátu ISO se i dnes bohužel někdy stává jen byrokratickou záležitostí než skutečným měřítkem kvality.

TOS Hulín, a.s. není nositelem certifikátu ISO 900X, a proto hlavním dokumentem pro všechny procesy jsou vnitropodnikové směrnice a normy. Společnost své činnosti rozděluje pouze podle realizace na obchodní, nehmotnou, hmotnou, externí a servis. Všechny své činnosti se snaží přizpůsobit zákazníkovi a největší prioritou je tedy udržování dlouhodobých vztahů s klíčovými klienty, kteří tvoří většinu jejího obratu. Společnost se také aktivně účastní většiny důležitých veletrhů a je častým sponzorem kulturních, sportovních nebo společenských akcí ve svém regionu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRODEJNÍ A POPRODEJNÍ SERVIS A SLUŽBY

1.1 Prodejní potenciál v průmyslovém prodeji

Společnost se neprezentuje jen svými výrobky, ale také svou komunikací s vnějškem, tj. reklamou, dokumentací a návštěvami svých prodejců. Význam firmy pro své okolí spočívá v tom, jaký image poskytuje. Trh je pro podnik více konkurenční a prodejní potenciál začíná hrát nyní důležitější roli než v minulosti, proto je v průmyslovém prostředí jedním z rozhodujících prvků obchodního úspěchu. Z toho důvodu musí vedení věnovat získávání, školení, organizaci a všestrannému podněcování aktivity prodejní síly nejvyšší pozornost. Poučené vedení chápe, že prodejce je taktéž cenným informátorem, který je neustále v terénu a v přímém styku se zákazníky jak stávajícími tak i budoucími a samozřejmě s distributory. Informace je třeba nejen shromažďovat, ale i roztřídit, ověřit, analyzovat a syntetizovat, jedním slovem je plně využít a rozšířit v použitelné formě po všech zainteresovaných odděleních (výroba, finance, obchodní útvary, kde je nutno začít právě se samotnými prodejci). Každý zkušený pracovník managementu chápe, že se prodejci nemají starat pouze o obrat za každou cenu, ale také o podmínky, jako jsou ceny, způsob placení, dodací lhůty, které jsou podstatné, stejně jako střednědobé a dlouhodobé uspokojení zákazníka. Každý uzavřený obchod má vytvářet prostředí pro další spolupráci a otevírat cestu příštímu obchodu. [3]

1. Prostředí, ve kterém se pohybuje prodejce průmyslových výrobků a služeb, je velmi dynamické a neustále se mění, tím se úloha prodejce rozšířila, stala se komplexnější a zajímavější, ale zároveň i náročnější na kompetentnost každého prodejce.

Specifikace prostředí:

- konkurence je dravější, což znamená ztrátu části podílu na trhu pro konkrétní prodejce,
- v nejisté ekonomické situaci podniky co nejvíce oddalují nákupy, což znamená urychlení dodávek pro dodavatele, pokud se podnik rozhodne pro nákup,
- zákazníci požadují stále větší rozmanitost služeb, které jsou přidruženy k výrobku,

- zároveň zákazníci přestávají být věrní stávající dodavatelské firmě, a to jednak pro rostoucí počet nabídek, jednak z toho důvodu, že konkurence při stejné kvalitě sází na výhodné ceny, na příznivé platební podmínky a krátké dodací lhůty, [3]
- vnitřní technicko-ekonomické normy, stejně tak i procesy rozhodování jsou stále rozvinutější a komplexnější, což vede k větším obtížím se dostat ke všem příslušným složkám tvorby technicko-ekonomických norem a rozhodování,
- kupující se více zajímají o produkt nebo službu, jsou lépe informovaní a také lépe seznámeni s technikou marketingu,
- počet vnějších přímých a nepřímých tvůrců technicko-hospodářských předpisů, norem, požadavků (což jsou projektanti, rozpočtáři, konstruktéři či technologové) narostl. [3]

2. Požadavky na prodejce:

- perfektní znalost vlastních produktů a služeb, jejich využití v praxi, taktéž znalost výrobků a služeb konkurence,
- hromadění, udržování, aktualizování a plné využívání všech informací o kupním potenciálu stávajících i budoucích zákazníků. Databáze musí být co nejpřehlednější a neustále aktualizovaná. Stále ještě existují podniky, jejichž kartotéka obsahuje zbytečné a nedůležité informace, které pouze zahlcují informační systém,
- dostatečné množství času strávené nejen návštěvami u současných zákazníků, ale také hledání nových zákazníků, protože je trestuhodné nechat prostor pro konkurenci,
- prodejce by měl poskytovat stávajícím i novým zákazníkům produkty a služby, které pro ně znamenají přidanou hodnotu, tzn. snažit se neprodávat za každou cenu. Proto je důležitá komunikace, abychom zjistili, co očekávají, čeho se obávají, což znamená větší spokojenost zákazníků,
- identifikace klíčových osob, které v podniku zákazníka tvoří předpisy a požadavky na nákupy, doporučují je a rozhodují o nich, a osob pracujících v nákupních odděleních,
- nesnažit se za každou cenu o přízeň zákazníka, aby pak firma byla schopna dostát svým slibům (příliš krátké dodací lhůty, příliš vysoké slevy nebo nevýhodné platební podmínky),

- nespoléhat na serióznost odběratelů a raději je podrobit důkladné analýze, zdali jsou schopni plnit své závazky, především v oblasti platební schopnosti,
- prodejce by měl být co nejvíce efektivní v organizaci svých pracovních činností z hlediska času, námahy, ujetých kilometrů a nákladů,
- ve spolupráci s oblastním vedením by se měl účastnit očekávaného řízení svého prodejního sektoru,
- snaží se o co nejlepší reprezentaci své firmy navenek a tím vytváří o ní jak u současných a budoucích zákazníků, tak i u konkurence nejlepší image. [3]

1.2 Orientace na zahraniční trhy

Každá firma, která vstupuje na zahraniční trhy, musí počítat se řadou komplikací, které plynou jednak z prostředí a situace v cílových zemích, jednak postavením, tak také nabídkou a know-how české firmy. Hlavním předmětem problémů u malých a středně velkých firem, které dosud nemají dostatečné zkušenosti z oblasti mezinárodního obchodu, je hlavně absence znalostí o problematice mezinárodního obchodu (mechanismus zahraničně obchodních transakcí, toky informací atd.), riziko spojené se vstupem na jednotný evropský trh, neznalost obchodních praktik, problémy v komunikaci, informace o trhu, možnosti distribuce výrobku atd. Společnosti, které mají zkušenosti s exportem, se již orientují na jiné problémy, které souvisejí hlavně s otázkou nákladů, sběrem informací, získání finančních zdrojů, přizpůsobení produktu specifickým požadavkům cílového trhu atd. Velké korporace nebo firmy dlouho působící v zahraničním obchodě řeší spíše problémy společného podnikání se zahraničními firmami, zakládání poboček či zahraničních zastoupení, poskytnutí prvotřídních servisních služeb, problémy spojené s marketingovou komunikací nebo jiná dlouhodobá rozhodnutí. Vstoupit na zahraniční trh můžeme několika základními způsoby. [11]

Každá z těchto forem má svá pozitiva i negativa a management českých firem musí uvážlivě zvážit, jakou strategii zvolí. Pro malé a středně velké české firmy je export hlavní a v drtivě většině jedinou formou vstupu na trhy zemí EU. Společnosti, které se rozhodnou své zboží exportovat, mají řadu alternativ jak vyvážet své výrobky, od samostatných distribučních mezičlánků až po stav, kdy má firma pod kontrolou všechny operace související s exportem. Některé firmy dávají přednost tzv. nepřímého exportu, kdy zodpovědnost, která souvisí

s prodejem, přechází na zprostředkovatelskou firmu. Tato možnost znamená určitou výhodu zejména pro malé nezkušené firmy, které tak nemusí jednat přímo se zahraničními firmami a také jejich počáteční investice pro vstup na zahraniční trh jsou relativně malé. [11]

Záleží na tom, jestli zprostředkovatelé přebírají nebo nepřebírají zboží do svého vlastnictví. Pokud nepřebírají zboží do jejich vlastnictví, tak je jejich hlavní náplní pouze zprostředkování nákupu a prodeje určitého zboží za určitou provizi. Tento proces může probíhat současně pro jednu nebo více firem. Nepřímý export je zajímavým řešením pro společnosti, které mají s exportem minimální nebo žádné zkušenosti, to znamená malou znalost cílového trhu. Tato forma exportu má i svá negativa. Hlavní nevýhodou je, že exportující firma je hodně závislá na schopnosti třetí strany podpořit prodej a prodat její výrobky v zahraničí. Nevýhodou této formy vývozu je také skutečnost, že firma není v přímém spojení se svými zákazníky, což se může projevit ve špatné komunikaci a opožděnými reakcemi na problémy. Celkově zkušenosti prokazují, že tato forma je méně efektivní než přímý export. Prostřednictvím přímého exportu nabízejí společnosti své produkty přímo zahraničním zákazníkům. Řešením, jak zabezpečit přímý export, je vytvořit ve firmě oddělení zahraničního obchodu. Další možností je angažování obchodních zástupců. Ti mají s firmou uzavřenou smlouvu týkající se teritoria působnosti, cen, prodejních služeb, výše provize z prodeje. Tato alternativa je vhodná především pro firmy, které nezaměstnávají vlastní prodejce. Obchodní zástupci se nestávají vlastníky zboží, jen prodávají zboží za dohodnutou provizi a zároveň nenesou žádné riziko nebo odpovědnost spojené s dopravou a prodejem zboží. [11]

Mezi další formy expanze na zahraniční trh řadíme kapitálové formy vstupu na tento trh. Každá společnost se nemusí spokojit při volbě strategie svého růstu pouze s exportem svých produktů, ale může rozšiřovat v zahraničí své výrobní kapacity. Kapitálová forma vstupu může mít mnoho forem. K nejběžnějším formám patří fúze, akvizice, joint venture nebo výstavba „na zelené louce“. [11]

1.3 Prostředníci v průmyslovém prodeji

Výrobci distribuují produkty podle typu zákazníka a podle typu výrobku přímo, nebo je svěřují zčásti nebo úplně do rukou prostředníků – distributorů. Angažování prostředníků je v podmínkách dnešního mezinárodního trhu nezbytné všude s výjimkou velkých investičních

celků nebo základních surovin určených pro zpracovatelský průmysl, a to z několika důvodů:[3]

- zákazníky často rozčleňujeme podle jejich velikosti a potřeb: velcí, ale málo četní zákazníci s velkými požadavky, nebo velký počet malých a středních zákazníků s různými požadavky,
- mezi zákazníky jsou často velké vzdálenosti a náklady na přímý prodej výrobcem by prodej znesnadňovaly,
- výrobky na průmyslovém trhu se postupně standardizují a mnoho z nich se stává běžnými a snadno dostupnými. V této situaci rozhoduje cena, snadnost a rychlost opatření si produktu v případě náhlé potřeby,
- objednávky, které přicházejí pouze zřídka, neopakují se a hodnota zisku z těchto zakázek je minimální znamenají pro výrobce při využití přímých dodávek značné náklady,
- důležitou součástí každého výrobku jsou rozmanité služby, které může často lépe poskytnout distributor než výrobce. [3]

1.3.1 Různé způsoby distribuce průmyslových výrobků

a) Zajišťování distribuce přímo výrobcem

Tento způsob převládá především v případě, jedná-li se o velké zákazníky nebo má-li výrobce jen malý počet zákazníků, které navštěvují jeho prodejci přímo. Tento způsob distribuce využívají nejvíce firmy zaměřené na výrobu obráběcích strojů nebo velmi specializovaných zařízení pro málo početné zákazníky, jako výrobky pro veřejné práce, suroviny a velké investiční celky.

b) Sdružování výrobců doplňkových produktů

Pokaždé, když se setkáváme s výrobky na sebe vázanými, má jeden výrobek velký vliv na prodejnost druhého. Výrobci každého z těchto typů výrobků mohou zvolit strategii sdružování prodeje, distribuce a propagace prostřednictvím společné distribuční sítě, jejíž aplikační možnosti jsou četné, ale za podmínek, že jak velikost sdružených podniků, tak jejich cíle jsou v souladu.

c) Sdružení s výrobcí, kteří mají stejné zákazníky

V tomto případě výrobky nejsou na sobě závislé a způsob prodeje je odlišný. Přesto mohou mít společnosti zájem se sdružit, pokud třeba menší z podniků má distribuční náklady příliš vysoké a větší z nich má přebytečnou obchodní kapacitu.

d) Sdružení s výrobcí operujícími v zahraničí

Forma předešlého sdružení může být zajímavá, alespoň ze začátku, když se malé a střední podniky snaží o vývoz, aniž by měli zdroje na to, vybudovat v dané zemi potřebnou obchodní síť. Pokud mají společné cíle v marketingové oblasti, mohou se spojit a využít tak společné prostředky.

e) Koncesionářství

Tento způsob distribuce dává výrobcí šanci získat četné rozptýlené zákazníky bez investic do velké a potřebné obchodní sítě. Svěřuje většinu prodejních úkolů do rukou koncesionáři, tj. nezávislému podniku, se kterým má uzavřenou smlouvu o spolupráci v záležitostech finančních (vybudování prodejen, financování skladu a odběratelský úvěr), zázemí (skladování výrobků a jejich dodávky zákazníkům), obchodních (s využitím vlastní prodejní síly nebo i jeho propagace prováděné společně s výrobcem) a záležitosti technické (poprodejní údržba a servis).

f) Distribuce prostřednictvím technické obchodní sítě

Velkoobchodní prostředníci jsou velkoobchodníci, jejichž hlavní náplň je nákup zboží za účelem dalšího prodeje, zároveň zajišťují skladování, sběrnou službu a odbyt výrobků různých výrobců, protože nakupují nezávisle pro sebe a stejně tak jejich prodejní síla hledá nové možnosti u potencionálních zákazníků. [3]

Všechny odlišnosti, kterými se vyznačují již zmíněné prostředky prodejní distribuce průmyslových výrobků, se však navzájem nevyklučují a ve většině případů používají výrobci několika typů distribuce v závislosti na každém ze zákazníků. Taktéž distributoři mohou být současně výhradními koncesionáři pro určitý typ výrobku a pro další své činnosti mohou fungovat jako nezávislí obchodníci. [3]

1.3.2 Výběr distribuční politiky

Je strategicky důležitý, protože pomáhá určit směr firemní politiky, a přitom musí zohlednit i taktické hledisko, které je neméně důležité. Především jde tedy o rozhodnutí s dlouhodobou závazností, kterou je obtížné měnit, když už jsou smlouvy uzavřeny. Směr, kterým se firma vydá, musí vzít v úvahu cíle firmy podle typu výrobku a typu zákazníka, kterému je výrobek určen. Každý způsob distribuce má své klady i zápory:

- výrobce nemůže sám obsluhovat početné a rozptýlené zákazníky a zároveň plnit dodací lhůty a být efektivní v oblasti cenové politiky,
- velkoobchodník zase prodává spíše své než výrobcovo jméno a jeho zákazníci oceňují zejména množství dostupných výrobků na skladě, rychlost dodávky a také ceny. Je nesmysl, aby navíc propagoval určitou značku,
- koncesionář naopak tohoto využívá, protože pomocí značky se snaží získat klientelu,
- kooperace s dalšími výrobci jsou velmi citlivá a musí být podrobeny důkladné analýze. K odstranění možného rizika ovládnutí jednoho výrobce druhým je nezbytné oboustranně vyjasnit a dbát na to, aby vše hladce fungovalo nejen během existence sdružení, ale také po jeho případném zániku. Je lepší proto právně ošetřit tento vztah, aby nedocházelo ke sporům v oblasti příspěvků na obchodní činnosti. [3]

1.3.3 Výběr distributora

Před vlastním rozhodnutím musí vzít výrobce v úvahu celý soubor kritérií, které mohou snížit riziko chybného výběru. To ovšem nestačí, neboť ještě přibývají další dvě překážky:

- distributoři v sousedících teritoriích nemusejí být v dobrých vztazích nebo si dokonce mohou v okrajových regionech konkurovat s některými zákazníky. Před konečným rozhodnutím je tedy nejlepší se informovat u pramene o aktuálním dění na trhu,
- někteří distributoři nemusí být k dispozici, neboť např. vedou úplné sortimenty výrobků a nebudou riskovat změnu dodavatele, aby se nedostali do nelibosti stávajících zákazníků. [3]

Kritéria pro výběr distributora jsou následující:

Obchodní kompetence:

- Pověst distributora u jeho současných i perspektivních zákazníků, na které výrobce se zaměřuje?
- Vyhodnotit teoretický okruh jeho zákazníků.
- Jaké je pokrytí tohoto okruhu?
- Rozhodnutí, jestli disponuje dostatečným prodejní potenciálem co do počtu a kvality.

Technická kompetence

- Jaký typ výrobků distribuuje? Je seznámen s jeho technickou stránkou?
- Věnuje pozornost prodeji doplňkových výrobků k výrobkům dotyčného výrobce, nebo ne?
- Spolupracuje a pomáhá v technickém ohledu svým odběratelům a perspektivním zákazníkům?
- Zajišťuje dostatečný servis?

Zázemí

- Disponuje dostatečnou skladovou kapacitou?
- Jaké je vybavení skladu a skladové podmínky?

Finanční stránka

- Jaká je jeho finanční situace?
- Jaká jsou možnosti financování svého vkladu pomocí úvěru? [3]

1.3.4 Vztahy mezi výrobcí a distributory

Výrobce a jeho distributoři mají společný zájem, kterým je prodej výrobků. To znamená dobře znát to, jaký výrobek nabídnout a společně argumentovat, vědět, kde jsou perspektivní zákazníci. Úzká spolupráce je důležitá a nutná tím spíše, že každý z partnerů má své zdroje informací, které se k tomu druhému partnerovi nemusí dostat. [3]

1.3.5 Diferenciace distribuce produktu podle hodnot pro podnik

Diferenciace distribuce se týká těchto aspektů distribuce:

- Rychlost vyřízení objednávky a termín dodání

Objednávky vyřizujeme zpravidla podle významu daného zákazníka pro podnik, tzn., že klíčoví zákazníci jsou vždy upřednostňováni z hlediska dodávek. Méně hodnotným zákazníkům poskytujeme delší dodací lhůty. Tyto pravidla neplatí pouze v případě, že máme přebytečnou výrobní kapacitu a zboží vyrábíme na sklad nebo za předpokladu, že tito zákazníci uzavřeli s podnikem dlouhodobou smlouvu o dodávkách. [9]

- Rychlost vyřízení mimořádných požadavků

V případě mimořádných požadavků mají vždy zásadně přednost klíčoví zákazníci. Pokud podnik nedisponuje dostatečnou výrobní kapacitou, tak odmítne uspokojit mimořádné požadavky málo hodnotných či ztrátových zákazníků. [9]

- Sortiment a způsob poskytování předprodejních služeb

Předprodejní služby jsou velmi důležitým faktorem diferenciace. Tato politika zahrnuje zaslání vzorku produktu klíčovým zákazníkům v pravidelných intervalech a zdarma, zákazníkům se střední hodnotou pro podnik pouze při výrobních modifikacích a u málo významných zákazníků se vyžaduje platba při odebrání vzorku. Podobná je situace s prováděním technického servisu a poradenství před prodejem. Zvláště v chemickém průmyslu jde o zásadní nástroj prohlubování dodavatelsko-odběratelských vztahů. U klíčových odběratelů je v těchto oborech podnikání prováděn v pravidelných intervalech, vždy při výrobních modifikacích a vždy, když jej zákazník vyžaduje při náhlých potížích ve výrobě. S tím souvisí i rozvoj nových technologií, které usnadní proud informací tak, aby zákazník získal tuto službu rychle a kvalitně. [9]

- Sortiment a způsob poskytování prodejních služeb

Poskytování těchto služeb jako celní odbavení, pojištění, doprava záleží na požadavku zákazníka bez ohledu na jeho hodnotu pro podnik. Není to však pravidlem, protože v některých podnicích byly poskytovány hlavně klíčovým zákazníkům.

- Sortiment a způsob poskytování poprodejních služeb (instalace, aplikační poradenství, vyřizování reklamací)

Poprodejní služby jsou v podnicích obsluhujících B2B trhy vnímány jako dostatečně účinný nástroj, aby zvyšovaly hodnotu pro zákazníky. Proto jejich sortiment a úroveň poskytování z hlediska času a kvality vždy záleží na hodnotě zákazníka pro podnik. Klíčovým zákazníkům poskytujeme poprodejní služby v nejširším rozsahu, bezprostředně, rychle a spolehlivě v potřebné kvalitě. [9]

- Sortiment a způsob poskytování speciálních služeb

Speciální služby jsou poskytovány většinou pouze klíčovým nebo středně významným zákazníkům pro podnik. Málo významným zákazníkům jsou poskytnuty jen v případě, že to neznamena velké úsilí pro podnik. To ovšem nastává velmi sporadicky. [9]

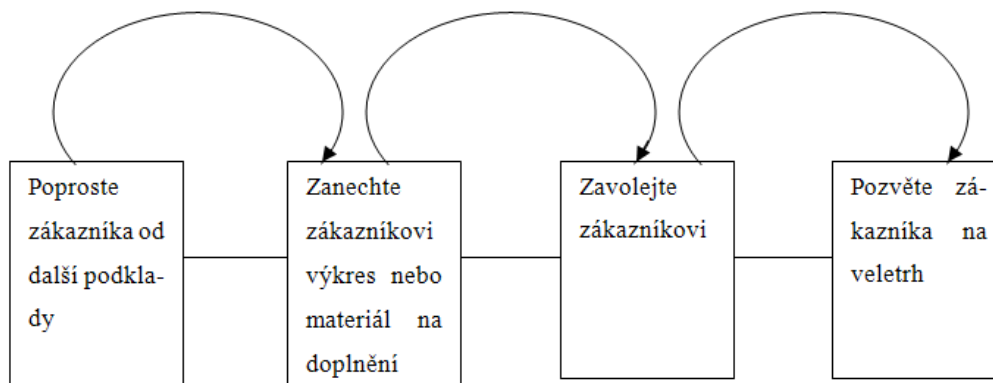
1.4 Péče o zákazníka

1.4.1 Role prodejců

- Čím může prodejce nejvíce ovlivnit zákaznicko rozhodnutí o koupi?

Čím větší si získáte sympatie zákazníka, tím víc jej dokážete ovlivnit při rozhodování. Vaše osobnost, důvěra, kterou ve vás má, a jistota, která plyne z osvědčené spolupráce, to vše tvoří soubor věcí, které vám umožňují aktivně ovlivnit zákaznicko rozhodnutí.

Další možnost jak přimět zákazníka, aby se co nejintenzivněji zabýval vámi a vaší celkovou nabídkou. Čím více času a úsilí do vás vkládá, když spolu nehovoříte osobně, tím méně času mu zůstává na konkurenční prodejce. Vybudujte „most k dalšímu kontaktu“. [5]



Obrázek 1: Kontakt se zákazníkem [5]

- Jak by si měl prodejce plánovat čas?

Pětileté plánování

- Měli byste si shrnout, čeho byste chtěli za toto období profesně a osobně dosáhnout. K tomu si určete nezbytné dílčí kroky, které vám umožní úspěšné dosažení cíle. Každý rok byste měli kontrolovat, jestli jste splnili postupné cíle a podle toho vyvozovat patřičné závěry.

Roční plánování

- Nejpozději začátkem roku si sumarizujte, jakých profesních a soukromých silů chcete v daném roce dosáhnout. Při profesním plánování byste neměli zapomenout na akce vhodné pro získávání nových zákazníků případně na návštěvu veletrhů.

Půlroční plánování

- Zaměřte se na kontrolu ročních cílů. Ještě stále máte možnost jejich dosažení, když zvolíte vhodné zásahy.

Měsíční plánování

- Doporučuje se rozložit si plnění celoročního plánu na dílčí nejlépe měsíční úseky. Musíme mít ovšem na paměti, že tržby nelze rozdělit rovnoměrně do 12 měsíců, protože podléhají různým výkyvům. Podle toho pak sestavujte plán tržeb. Plánované akce musejí vykazovat v určitých termínech dílčí hodnoty, jinak vám hrozí, že nesplníte vzdálenější celkový cíl.

Denní plánování

- Denní plánování je potřeba provádět den dopředu, nejlépe večer. [5]

- Jak se prodejce může stát pánem svého času?

Nejdůležitější je analyzovat a zkrátit dobu, kterou prodejce stráví administrativními pracemi, jízdou autem, čekáním u klienta a ostatními činnostmi, které přímo nesouvisí s prodejem.

Při podrobnější analýze lze najít konkrétnější zlepšení:

- nepřipravujte se sami o čas a zároveň nesmíte dopustit, aby vás o něj připravovali jiní,
- nepříjemné záležitosti řešte jako první,
- není urážka říkat ne, pokud své odmítnutí zdůvodníte
- eliminujte všechny rušivé elementy, jste-li u zákazníka nebo pracujete-li ve své kanceláři,
- identifikujte své oblíbené činnosti a naučte se věnovat jim méně času než doposud,
- nebuďte zbytečně perfekcionisty a zkraťte jednání o 10% (na začátku a na konci),
- vyhodnoťte neúspěšné návštěvy u klientů a přijměte daná opatření,
- dávejte přednost skupinovému pohovoru,
- udělejte si přesný plán služebních cest, abyste ušetřili zbytečné náklady,
- delegujte úkoly na oddělení servisu. [5]

- Co charakterizuje úspěšného prodejce

Stát se špičkovým prodejcem se obecně považuje za těžký cíl. Existuje mnoho definic pojmu špičkový prodejce. Špičkový prodejce je především metodický člověk. To znamená osobnost, která je akceptována okolím a zároveň člověk, který pracuje systematicky, plánovitě, tedy myslí a jedná metodicky. Jak se tedy pozná špičkový prodejce? „*Na prvních deseti místech se objevují následující charakteristiky:*

- 1) *Umím řešit problémy.*
- 2) *Je na mě spolehnoutí.*
- 3) *Vzbuzuji sympatie.*
- 4) *Mám přátelský přístup.*
- 5) *Vyvíjím osobní úsilí.*
- 6) *Dokážu okamžitě reagovat.*
- 7) *Jsem kompetentní.*

8) *Vzbuzuji zájem.*

9) *Jdu za stanoveným cílem.*

10) *Jsem vytrvalý.*“ [5]

Z tohoto výčtu je patrné, že se jedná o neměřitelná, emocionální, avšak důležitá kritéria. *„Znamená to, že nejprve musíte vyvolat cosi tak nehmatatelného, jako je dojem spolehlivosti a důvěry, abyste mohli při závěrečném jednání spolurozhodovat o přidělení či nepřidělení zakázky. V pojmech spolehlivost a důvěra však nesmíme spatřovat pouhá slova, jde o to naplnit svými aktivitami jejich obsah. Dodržení slib, že zavolám klientovi zpátky nebo že mu prokážu nějakou drobnou službu, možná na první pohled nepřinese žádný výsledek, avšak z dlouhodobého hlediska může rozhodnout o zakázce. To zajímavě koresponduje s výzkumy v oboru podnikového poradenství, jež byly uveřejněny v knize Hledání špičkových výkonů. Byly v nich analyzovány podniky úspěšné celé desetiletí.*

K získání zakázky samozřejmě nestačí pouhá sympatie či důvěra. Musíme k tomu připočítat rovněž cenu/výkon, technické zkušenosti, firemní podporu a kvalitní produkty. Rozhodující je však pořadí těchto kritérií.“ [5]

1.4.2 Dlouhodobé vztahy se zákazníky

- Jak udržovat stálý kontakt při akvizici velkých klientů?

Akvizice velkých klientů obvykle trvá měsíce nebo dokonce roky. Není snadné být v kontaktu s vybraným zákazníkem nad rámec každodenní rutiny, pokud zrovna není součástí nějakého společného projektu. Proto je vhodné sestavit si roční tabulku strategie kontaktů s velkými podniky. Naplánujte si níže uvedené činnosti na dobu jednoho roku a запиšte si je do diáře. [5]

Novinové články

- Vybírejte novinové články, které by mohly klienta zajímat, a zašlete mu je poštou. Nezapomeňte barevně vyznačit důležité pasáže.

Občasné rozhovory

- Abychom udržovali a rozvíjeli osobní kontakt, organizujte jednou za čas schůzky. Některé informace se dozvíte pouze v osobním rozhovoru a to hlavně pokud se jedná o velké podniky.

Prospekty

- Věnujte pozornost zasílání prospektů informujících o nových výrobcích, abyste si zajistili stálý kontakt.

Předvedení nových produktů

- Prezentace nových produktů je další možností, jak pozvat zákazníky a osobně si s nimi pohovořit.

Blahopřání k narozeninám

- Nezapomínejte na blahopřání k narozeninám, určitě si to zákazník zapamatuje.

Dárky

- Darujte mu kromě obvyklé příležitosti něco, co ho osobně zajímá.

Prezentace

- Pokud to okolnosti dovolí, uspořádejte prezentaci pro několik pracovníků klientovi firmy najednou, a to rovnou v jejich podniku. Tím prohloubíte osobní kontakty a poskytnete nové informace.

Pozdravy z dovolené

- Posílejte důležitým klientům pohlednice z dovolené. Je to neobvyklé, ale zaručeně to vzbudí pozornost. [5]

- Co musíte udělat, abyste si udrželi nejdůležitější zákazníky?

1) Jsou obeznámeni s tím, kdo jsou naši klíčoví klienti, všichni spolupracovníci, kteří přicházejí do styku se zákazníky?

2) Zjistěte, zda vám 20% zákazníků vytváří 80% obrátu. Dbejte na to, aby o každém klíčovém klientovi byly vedeny záznamy obsahující nejen dosažené tržby, ale také organizační schéma jeho firmy, důležité okruhy osob, které rozhodují a mají zásadní vliv, data narození

nejdůležitějších pracovníků a informace o možných nástupcích vašeho současného přímého partnera?

- 3) Snažte se zjistit co nejvíce informací o klíčových zákaznících, abyste mohli včas reagovat na důležité změny.
 - 4) Pravidelně podávejte zprávy firemnímu a prodejnímu vedení o aktuální situaci a možnostech dalšího vývoje. Zástupci managementu by měli čas od času provádět návštěvy u důležitých zákazníků osobně.
 - 5) Každého špičkového klienta procentuálně zhodnoťte, do jaké míry si jím můžete být v určitém roce jisti (60,80 nebo 40%).
 - 6) Naplánujte si častější návštěvy u špičkových zákazníků.
 - 7) Zasílejte jim osobní pozvánky na veletrhy, semináře a prezentace výrobků.
 - 8) Systematicky posilujte osobní vztahy se špičkovými klienty.
 - 9) Pro klíčové zákazníky zajistěte špičkový servis, tedy přednostní služby, dodatečné zásobení technickými podklady a mimořádné akce na podporu prodeje.
 - 10) S hlavními zákazníky spolupracujte na vývoji nových produktů. Především oni budou ovlivňovat budoucí vývoj a poskytnou vám oboustranně prospěšné zkušenosti.
 - 11) Pořádejte každým rokem pravidelné setkání zástupců různých oddělení klientovy firmy a zaměstnanců svého podniku, kteří jsou nejvíce v kontaktu s pracovníky zákaznickovi firmy.
- [5]

1.4.3 Veletrhy

- Jak plánovat účast na veletrhu z hlediska zvýšení prodeje?

Veletrh je pro firmy a prodejce ideálním místem, kde může firma začít navazovat nové kontakty, získávat nové zákazníky, představovat nové produkty nebo se snažit pronikat do nových teritorií.

Veletrh je často velmi jak organizačně tak finančně náročný. Mnoho věcí, zejména u nových stěžejních produktů, se dokončuje na poslední chvíli. [5]

Pro prodejce jsou zásadní 3 fáze:

- 1) Příprava veletrhu
- 2) Účast na veletrhu
- 3) Veletržní kontakty

Ad1 Příprava veletrhu

- Stanovte si, čeho byste chtěli na veletrhu dosáhnout. Jestli máte v úmyslu expandovat na nové trhy nebo přilákat na veletrh partnery, kteří mají rozhodovací pravomoc a kteří by jej za normálních okolností nenavštívili. Cíle stanovujte na týmových poradách za účasti podnikového vedení. Před veletrhem rozešlete písemné pozvánky nebo zákazníky informujte po telefonu, případně je rovnou navštivte.

Ad 2 Účast na veletrhu

- Určete si zásadní prodejní cíle veletrhu.

Ad 3 Veletržní kontakty

- Pokud si prodejce nevyhradí již před veletrhem určitý čas na sledování jednotlivých výsledků návštěv nebo kontrolu účasti, riskuje, že kontakty navázané na veletrhu se pro něho stanou jen souhrnem informací. Proto by měl získané kontakty systematicky prohlubovat, aby prostředky investované do veletrhu nebyly vynaloženy zbytečně. [5]

1.5 Servis a služby

Servis a služby jsou oblastí, kde i zdánlivě malý podnik, který nemůže konkurovat větším podnikům, může vyniknout. Jeho náplní je poskytovat služby zákazníkům při používání výrobku a zprostředkovatelům při prodeji. Součástí servisu je i poradenství před objednávkou, podpora a podkladový materiál prodávajícímu, a také poprodejní údržba a opravy u zákazníků. [10]

1.5.1 Servis před prodejem

Existuje spousta produktů, které vyžadují určitý servis už před objednávkou. Zakázky nepřicházejí samy od sebe, ale vznikají na základě jednání se zákazníkem, měření, statistických a finančních propočtů, výběru materiálu, předkládání vzorků, z kterých si zákazník vybírá. Například pracovníci společnosti, která se specializuje v oboru školení zaměstnanců, musí navštívit podnik, který má o vzdělávání zaměstnanců zájem, zjistit, jaké jsou jejich požadavky, navrhnout různé programy, podrobně prostudovat, vyčíslit náklady a předložit zájemci nabídku. [10]

Služby firma hradí ze zisku, který očekává, pokud dojde k objednávce. Když poskytujeme kvalitní předprodejní servis, je to pro firmu dobrá reklama a někteří zákazníci nás požádají o služby zdarma. To platí především v oblastech týkajících se inzerce, domácích potřeb, výuky jazyků, zahradnictví atd. Výdaje za předprodejní servis se kryjí z normálně účtovaných cen a sazeb. V zásadě bychom se však měli vyvarovat, tomu abychom poskytovali informace, za které se běžně platí, zdarma. Je možné radit obecně, ale konkrétní podrobné pohovory, poradenství nebo odborné zákroky bychom měli zákazníkovi účtovat.

Pokud předkládáme nabídku na práci nebo vyžaduje-li předběžný servis povaha výrobku, kontrolujeme náklady, které vznikají, a dáváme pozor na to, aby byly úměrné počtu získaných objednávek. [10]

1.5.2 Nabídka a doporučení

Nabídka je formální rozpočet pro dodání určitého produktu nebo služby, který obsahuje cenovou kalkulaci, termín dodání a platební podmínky. Nejde však o prodejní dokument, ale jen o formální návrh. [10]

Doporučení obsahuje stejné informace jako nabídka. Jeho součástí jsou také důvody, proč by měl zákazník koupit zboží právě od nás. Doporučení by se mělo týkat těchto zásadních témat:

- stanovení zájemcovi potřeby,
- důvody, proč má koupit právě u nás,
- záruky a servis

Pro stanovení zákaznickovy potřeby musíme zjistit, čím mu bude náš výrobek užitečný a jakou pro něho vytvoří hodnotu. Jestli ho chce využít pro jeden nebo více účelů, tak je potřeba upřesnit tyto účely a seřadit je podle důležitosti pro zákazníka.

Důvody pro koupi našeho zboží uvedeme v prvních větách příslušného odstavce. Pokud doporučujeme složitější mechanismy a postupy, tak se o nich zmíníme v tomto odstavci souhrnně a jednotlivé položky rozepíšeme v dodatku. Finanční aspekty popíšeme skromně a nenáročně, tak abychom nezatěžovali zákazníka zbytečnými čísly. Vhodné je zmínit dobu návratnosti investice a nastínit horizont jeden až dva roky dopředu. Co se týče záruk, tak naprosto jasně uvedeme, co jsme ochotni garantovat a bezplatně opravit, popřípadě vyměnit, a jak dlouho budeme ručit. [10]

1.5.3 Servis během prodeje

Servis poskytovaný při prodeji se zužuje do formy tištěného informačního materiálu a poučení o manipulaci s výrobkem.

Prvním předpokladem je důkladná znalost výrobku, který je objektem prodeje. Musíme znát každý detail výrobku a to jak všechno o materiálu nebo součástkách, tak o výrobním postupu, použitelnosti, slabinách a funkci. Chceme-li výrobek prezentovat před zákazníkem, musíme si to nacvičit, aby nedošlo k trapným situacím při nesprávné manipulaci s výrobkem, což by určitě nezvýšilo důvěru zákazníků v náš výrobek.

Před obchodním jednáním je nutné si promyslet vlastní techniku obchodního jednání a připravit si potřebné pomůcky. Většinou se jedná o graficky i textově zajímavý leták, obrázky a fotografie v plastických obálkách, případně videorekordér s kazetou. [10]

Jednou se nám tyto materiály mohou hodit jako obchodní příručka, která bude současně sloužit jako učebnice pro zaměstnance a obchodní zástupce, neboť bude obsahovat všechny

údaje o výrobcích a prodejních postupech, které by měly být známy. Někdy je také vhodné začít přemýšlet o obchodní příručce hned od začátku, pak nám nebude připadat zatěžko jí sestavit a předat prodejci. Zde jsou základní okruhy, které by měla příručka obsahovat:

- základní data o firmě a majitelích, výrobní program a jaké má podnik vize a plány,
- základní údaje o funkci obchodního zástupce a prodejního referenta, jejich odpovědnost a povinnosti,
- organizace prodeje a způsob kontroly práce v terénu,
- obecný popis trhu, zákazníků a osob, které mají v podniku určitý zájem,
- vzor obchodního jednání, celkový návod manipulace s výrobkem a služby, které lze nabídnout,
- způsob vyřízení reklamace a stížnosti,
- poradenství v tržní oblasti a získávání nových zákazníků,
- přehled běžných neobchodních úkolů (administrativa, vyúčtování výloh atd.).

Pokud při prodeji zboží využíváme zprostředkovatele, závisí úspěch podnikání do značné na podpoře a službách, které jim budeme poskytovat. Důležitou úlohu hraje nejen tučná provize, ale i odborné a propagační materiály, obchodní pomůcky, prezentace, školení personálu a vše, co usnadňuje prodej. [10]

1.5.4 Servis po prodeji

Výrobek se kupuje pro to, jaký má účel využití, nikoli pro to, čím je. Z tohoto důvodu by měla být pomoc spotřebitelům orientována na využití výrobku tak, aby majitele plně uspokojoval. Dalším cílem je, aby zákazník sdělil své uspokojení co největšímu okruhu svých kontaktů a napříště opět využil našich služeb. [10]

Některé výrobky přirozeně nepotřebují servis po prodeji, ale jiné ho však svou povahou přímo vyžadují. V takových případech mluvíme o čtyřech kategoriích:

- instruktáž,
- instalace,
- údržba,
- oprava.

Pro spotřebitele je nejdůležitější instruktáž, protože ten musí návod k použití správně pochopit. V opačném případě může vzniknout nechuť k dalšímu nákupu výrobku. U technických výrobků a složitějšího spotřebního zboží je nezbytné, aby se uživatel nejdříve naučil se zbožím manipulovat. I v dnešní pokročilé době existují lidé, kteří se poraní o obyčejnou zahradní židli. [10]

Instalace a běžná údržba se většinou týkají průmyslových a domácích zařízení. Dodávka a montáž je obvykle zahrnuta v ceně. Ojedinele se stává, že dodání je součástí kupní ceny, ale montáž, protože je prováděna jiným oddělením, se platí zvlášť. [10]

Opravy nejsou na začátku podnikatelské činnosti největší položkou, ale kalkulovat bychom s nimi měli. Opravu a údržbu provádíme buď u zákazníka, nebo v servisní dílně. Závisí na velikosti a typu výrobku. Jestliže kapacity podniku se budou zvětšovat, budeme používat pro určité oblasti servisních techniků. V takovém případě musíme dbát na to:

- aby měli o výrobku hluboké znalosti,
- aby si věděli rady s opravami a údržbou,
- aby disponovali dostatečným množstvím náhradních dílů.

K dobrým obchodním praktikám patří vyškolení servisní techniky v umění prodávat nové výrobky. V případě, že výrobek už nelze opravit, by měl servisní inženýr fungovat i jako obchodní zástupce a zajistit výrobek nový. [10]

1.5.5 Reklamace

Důležitým úkolem servisu je i posuzování a vyřizování stížností a reklamací. Neměly by se vyskytovat příliš často, ale v případě že k nim dojde, vyřídíme je tak, aby to bylo dobrou vizitkou pro podnik. Reklamace je naléhavý případ, který vyžaduje okamžitou pozornost a

sjednání nápravy. Zavedeme reklamační řízení a uvědomíme o něm spolupracovníky. Nebudeme zdlouhavě vyplňovat formuláře, ale budeme se naopak co nejrychleji snažit vyhovět zákazníkovi a odstranit příčinu jeho stížností. [10]

Někdy se stává, že reklamace vznikají neoprávněně, takže sice reklamaci přijmeme, ale neznáme. Z reklamace můžeme mít často i prospěch. Někdy však vzniknou potíže, kdy zákazník špatnou manipulací poškodí výrobek a dává to za vinu dodavateli. [10]

„Každý zákazník má právo na stížnost či reklamaci. Tato situace proběhne většinou v poklidu, ale někdy opět ubude rozumu a přibude emocí. V komunikaci se objeví různé manipulace, tedy nefér snahy o ovlivnění. Většina zvládacích postupů zahrnuje tři etapy. Emoční – respektovat emoce a uznat právo na nespokojenost, racionální – vlastní řešení problému, a zase emoční – závěrečné ujištění, zda je zákazník spokojen.“ [2]

2 REENGINEERING PODNIKOVÝCH PROCESŮ

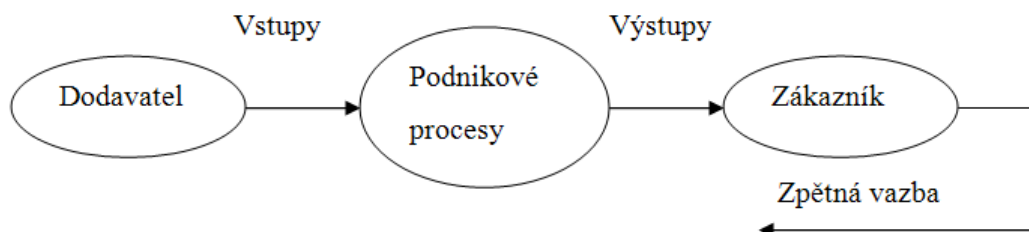
2.1 Podnikové procesy

V běžném životě se s pojmem reengineering setkáváme dnes a denně a přitom o tom třeba ani nevíme. Snahu zlepšit proces pocítil určitě každý, nezáleží, jestli se jedná o složitou firmní strukturu nebo třeba jen o obyčejnou frontu v obchodě. V tomto případě procesem myslíme postup vyřízení požadavku zákazníka, jehož cílem je zabalení a předání zboží a přijetí platby. Proces začíná pouhým zařazením zákazníka do fronty a končí, když zákazník odchází s účtenkou a nákupem. [12]

Jednotlivými kroky procesu jsou ty činnosti, které musí provést jak personál obchodu, tak samotný zákazník, aby dokončil celou transakci. Jedná se o příklad tzv. podnikového procesu (business process). Existují, ale i jiné dobré příklady podnikových procesů z každodenní praxe jako dodávání zakázkového oblečení zásilkovými společnostmi, požadování telekomunikační služby od telekomunikačního operátora, vývoj nového produktu, vyřízení agendy sociální podpory, stavba nového domu a podobně. [12]

Tedy jednoduše řečeno, podnikový proces je „*souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje*“. [12] Každý z nás jsme pravidelnými účastníky procesů, přičemž jednou jsme v pozici zákazníka, jindy zase dodavatele.

Podnikový proces znázorňujeme pomocí grafických symbolů. Cílem tohoto zobrazení je určit vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a zákazníka i s ním spojené výstupy. Také nesmíme zapomínat na zpětnou vazbu od zákazníka.



Obrázek 2. Schéma podnikových procesů [12]

Neustále zdokonalování podnikových procesů je v dnešní době nutnou podmínkou pro udržení firmy na trhu. Za posledních dvacet let se již stalo zvykem, že ve zdravě fungujících ekonomikách jsou podniky tlačeny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně zlepšovat podnikové procesy. V případě, že je zákazník nespokojen s našimi produkty a službami, může kdykoliv přejít ke konkurenci. Spektrum konkurenčních firem je dnes již tak pestré, že se každá firma musí neustále snažit bojovat o svého zákazníka. Proto mnoho firem dnes volí cestu neustálého měření a průběžného zlepšování procesů. Toto můžeme označit jako přirozený procesní přístup. [12]

Proces tedy na rozdíl od funkčního uspořádání poskytuje prostor, ve kterém lze naplnit požadavky současného klienta. Tuto schopnost získává právě díky vlastnostem propojení a organizovanosti. Navíc procesy dále propojují úkoly s lidmi.

Vytváření hodnoty pro zákazníka bylo až doposud možné i bez většího ohledu na procesy, přestože zajisté nějaké procesy vždy existovaly. Když ale přestala být výroba (vlastní výroba produktu) úzkým místem produkce, vznikla potřeba institucionálně a formálně ošetřit i ostatní části produkčního řetězce. Proto byl na dynamické chování lidí v produkci aplikován princip procesů. Zajímavé je, že ačkoli se procesy jako pojem objevují už v celé druhé polovině 20. století ve výrobě, skutečnou bouři pozornosti na sebe strhly až v souvislosti s řízením procesů nevýrobních. Magická hodnota tohoto pojmu (a fenoménu) tedy nespočívá v něm samotném, ale v tom, jak a na co může být nyní používán. Jaký potenciál tento již dlouho známý princip náhle umožňuje odkrýt a využít ve spojení s novými možnostmi podniku. [14]

Prvním krokem zlepšování procesu je popis procesu – jeho současného stavu. Následuje stanovení základních ukazatelů k měření, vyplývajících hlavně z požadavků zákazníků. Soustavným sledováním běhu procesu jsou identifikovány příležitosti k jeho zlepšení, které je třeba dát do vzájemných souvislostí a následně jako celek implementovat. Každá změna, kterou provedeme, musí být zdokumentována a tím se dostáváme opět na začátek celého cyklu. Pro toto cyklické opakování procedury můžeme použít název průběžné – soustavné – zlepšování podnikových procesů. [12]

Uvedený způsob vylepšování podnikových procesů je nejvhodnější k dosahování evolučního-přírůstkového zlepšení. Avšak na počátku devadesátých let minulého století dochází k tomu, že na podniky působí několik faktorů, které mají za následek akceleraci celého systému zlepšování podnikových procesů. Nejvýznamnějším faktorem jsou technologie. Nové technologie rychle přinášejí nové možnosti, což v konkurenčním prostředí nutně znamená zesílení celkové úrovně konkurence, což nakonec nemůže skončit jinak, než nutkavou potřebou zlepšit dramaticky a radikálně své procesy. [12]

Dalším důležitým trendem devadesátých let minulého století je otevření světových trhů a tím související osvobození obchodu. Hlavně na evropském trhu působí příchod firem z bývalého východního bloku stále větší obtíže ve schopnosti konkurovat. Dnes již nestačí na trh prostě přijít, ale hlavně přežít. [12]

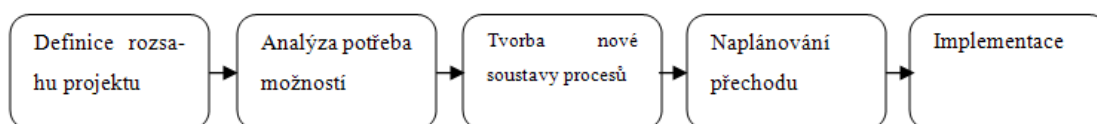
Výsledkem již zmíněné akcelerace bylo, že podniky se začaly implementovat metody rychlého zlepšení svých procesů do důsledku, přestala jim stačit pouhá přírůstková zlepšení, začaly vyžadovat dramatické a radikální změny v co nejkratším časovém horizontu. Tyto posuny v konkurenčním prostředí mají globální rozsah a jen málo oblastí podnikání si mohlo dovolit se jim vyhnout. Jedním z přístupů k dramatickým změnám, který se v té době objevil, byl tzv. Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering). [12]

2.2 Reengineering

2.2.1 Business process reengineering

BPR je zcela jiným přístupem než průběžné zlepšování procesů. Ve své extrémní podobě BPR předpokládá, že stávající podnikový proces vůbec nefunguje, je špatný, je potřeba ho celý odstranit a nahradit novým. Tato skutečnost umožňuje designérům procesu se zcela odpoutat od současného stavu procesu a soustředit se jen na proces nový, a to ve všech jeho aspektech. Přitom designéři řeší zásadní otázky typu: Jak by měl proces vypadat? Jak chtějí zákazníci, aby vypadal? Jak chtějí zaměstnanci, aby vypadal? Jak vypadá u významných konkurentů? Jak ještě bychom mohli novou technologii využít? [12]

Reengineeringový přístup ilustruje Obrázek 3. Na začátku je definice rozsahu a hlavních cílů navrhovaného projektu reengineeringu, následuje důkladná analýza (zkušeností a potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurentů, kooperantů, i jiných cizích podniků a možností nové technologie). Po této důkladné analýze je možné vytvořit vizi budoucích procesů a ty analyticky promyslet ve všech vzájemných souvislostech. Na základě návrhu nového systému procesů je pak potřeba vytvořit plán akcí, vedoucích k implementaci nové soustavy procesů. Cílem těchto akcí je překonat nesoulad mezi současným stavem a plány budoucího obsahu procesů, a to v obou rovinách jak organizační tak technologické. Pak už zbývá jen vizi zavést do podnikových struktur.



Obrázek 3: Business process reengineering [12]

Princip neslučitelnosti obou přístupů – průběžného zlepšování a radikálního reengineeringu podnikových procesů vychází z respektování existujících procesů v jednom případě a v případě druhém je třeba začít úplně znova. Velká propast mezi nimi je také v závažnosti rozsahu dosažených změn.

Tabulka 1: Rozdíl mezi zlepšením a inovací [12]

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	Postupná	Radikální
Počáteční bod	Existující proces	Zelená louka
Frekvence změn	Jednorázová/průběžná	Jednorázová
Potřebný čas	Krátký	Dlouhý
Participace	Zespona-nahoru	Shora-dolů
Typický rozsah	Omezený, v rámci dané funkční oblasti	Široký, mezifunkční
Rizikovitost	Střední	Vysoká
Primární nástroj	Klasické-statistické řízení	Informační technologie

„Za více než deset let existence fenoménu reengineeringu byla postupně vyzkoušena řada variant radikálního reengineeringu i průběžného zlepšování podnikových procesů, podle povahy a potřeb firmy, odvahy vedení i dané situace, a to s menšími či většími úspěchy a neúspěchy. Je to obtížné, spíše nemožné stanovit jeden universální přístup, vhodný pro každého v každé situaci. Zkušenosti naopak ukázaly, že velkou výzvou je umět vybrat si vhodnou metodu, která zajistí dosažení žádaných výsledků, jakož i umět ji v daných okolnostech dobře použít“. [12]

2.2.2 Principy reengineeringu

Mezi hlavní principy reengineeringu patří:

- zaměřit se na cílové zákazníky a zvýšit jim poskytované hodnoty,
- snaha o zapojení maxima lidského potenciálu do těch činností, které jsou součástí tvorby hodnoty pro zákazníka,
- podporovat zaměstnance v oblasti poznávacích a vzdělávacích aktivit a vytvářet tak kreativní pracovní prostředí. Tato filosofie bývá často nahrazována tendencí dostat ze zaměstnanců co největší výkon za jakoukoliv cenu, a hlavní podstata zlepšování kvality je opomíjena,
- co nejvíce se zaměřit na myšlení v horizontální rovině, a sledovat procesy a toky (materiálové, datové, komunikační) procházející celou organizací,
- odstranit z procesů ty činnosti, které nám nepřinášejí hodnotu. V případech, kde je to možné provádět činnosti zároveň a zkrátit dobu vývoje a celkové odezvy,
- sledovat více výstupy než vstupy. Měření výkonu a odměňování podřídí zákazníkovi,
- dát prioritu výsledkům před udržováním manažerské kontroly. Přejít z pozice manažera „velitele“ na pozici manažera „kouče“, který podporuje, radí a usnadňuje,
- vytvořit síťovou organizaci lidí a činností,
- přiblížit rozhodování blíže k zákazníkům, přeorganizovat systém odpovědností mezi organizací, dodavateli a zákazníky,
- namísto liniových vedoucích vytvářet pracovní týmy, [12]

- podporovat vlastní aktivitu zaměstnanců a kooperaci. To však vyžaduje být tolerantní k chybám,
- dostatečně motivovat zaměstnance, dbát na dostatečnou výbavu a svěřit jim pravomoci k plnění svých úkolů,
- umožnit přijmout plnou odpovědnost za vedení sebe sama. To však vyžaduje jisté kompetence v oblasti plánování. Delegování pravomocí by nicméně nemělo znamenat úplný přesun rozhodování na zaměstnance. Především v oblasti strategického řízení je třeba expertní znalosti,
- vyvarovat se neúměrné složitosti a mechaničnosti v přístupu k procesům. Nenahrazovat tvořivé myšlení počítačem,
- udržovat počet klíčových procesů na minimální hranici, zhruba do 12 procesů. Všechny musí být zaměřeny na koncové zákazníky. Zejména větší společnosti jsou často v pokušení vytvářet manažerské procesy, jejichž horizont trvání je příliš dlouhý na to, aby byly schopny mít nějaký praktický přínos. Takové procesy také postrádají jak externí, tak i interní zákazníky,
- vybudovat systém procesů, kde je třeba reagovat krátkou zpětnou vazbou, umožňující jejich přirozenou obměnu na základě zkušeností z praxe,
- zajistit, aby systém postupného zlepšování procesů byl stále v souladu s cíli společnosti. Podniky s většími zkušenostmi v oblasti reengineeringu mnohdy spojují procesní řízení s TQM – oba přístupy jsou přirozenými doplňky. [12]

2.2.3 Model řízené změny

Tento model identifikuje základní oblasti, které je nezbytné zpracovat v určeném pořadí. Použití tohoto modelu však ještě není zárukou úspěchu, jeho použití ale zabrání některým zbytečným chybám, kterých se dopouštíme. [4]

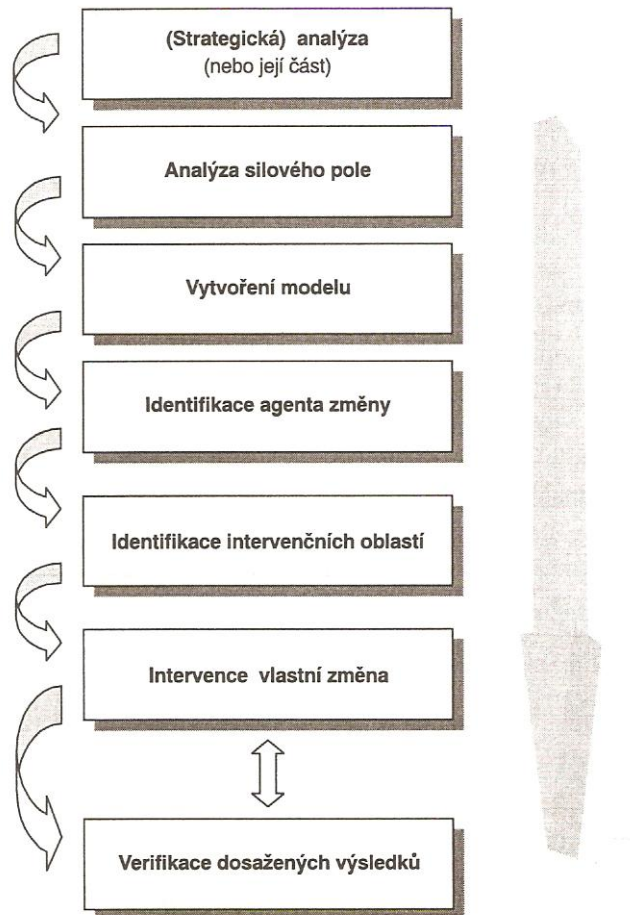
Otázky řešené pomocí modelu řízené změny.

- Každá změna je způsobena specifickými faktory, určitými hybnými silami. Jaké jsou tyto faktory a jak jsou intenzivní?
- Před začátkem celého procesu bychom měli znát požadovaný budoucí stav. Jaké máme představy o budoucím stavu, kterého chceme dosáhnout?
- Nezbytnou součástí každého procesu jsou lidé. Kdo jej bude podporovat, kdo jej bude kritizovat?
- V průběhu celého procesu ovlivňujeme některé firemní systémy. Kde bude potřeba intervenovat?
- Plánovanou intervenci musíme nějakým způsobem implementovat. Jak tento zásah provedeme?
- Dosažené výsledky musíme vyhodnotit a vyvodit z nich závěry. Tímto odpovíme na otázku, jak celý proces dopadl. [4]

Během kteréhokoliv organizačního procesu, který můžeme chápat jako řízenou změnu, bychom neměli zapomínat na výše uvedené otázky, které musíme pochopit a vyřešit. Důležitá je jejich časová synchronizace. Opomenutím některé části, můžeme vyvolat problémy, které nás později budou stát čas, úsilí a většinou i zbytečné náklady. [4]

Celý průběh procesu změny by měl být založen na seriózní analýze. Nejvhodnějším přístupem se v tomto případě jeví strategická analýza, případně její vybrané součásti. Na základě výsledného výstupu je nezbytné provést tzv. analýzu silového pole, jejímž úkolem je uspořádání sil působících pro změnu a proti změně. Dalším krokem je zpracování modelu optimálního stavu, který reaguje na kritické aspekty. Až potom můžeme přistoupit k identifikaci agenta změny, který bude hlavním nositelem a realizátorem celého procesu. V dalším kroku určíme oblasti, ve kterých bude proveden zásah do systému, a přesně vymežíme tyto zásahy.

Nakonec zhodnotíme, zdali jsou výsledky v souladu s parametry definovanými v úvodu. Ukončení fáze se očekává v momentě dosažení vytyčených parametrů. [4]



Obrázek 4: Model řízené změny [4]

2.2.4 Jak použít reengineering na inovační procesy?

„Reengineering je určený pro podniky s velkými problémy akce a reakce i pro ambiciózní firmy s vynikajícími výsledky. Jde o razantní způsob, jak zrychlit a zefektivnit procesy a činnosti. Jde doslova o přebudování podniku nebo jeho části. Nás bude zajímat aplikace reengineeringu na inovační proces, který si rozdělíme na základní výzkum, aplikovaný výzkum, vývoj a komercializaci.

- Problémy tradičního pojetí procesů

Fragmentované procesy a činnosti, které jsou v kompetencích více lidí, jsou nemocné svojí byrokracií, nekompatibilitou počítačových systémů (není výjimka najít proces, jehož části

používají různé počítačové systémy, a data se musí ručně přenášet), odlišným jazykem používaným v jednotlivých částech procesu a při jednotlivých činnostech, vlastními ekonomickými a sociálními zájmy, které pracovníci na jednotlivých úsecích kladou nad zájmy celku. Velkou brzdou jsou i formuláře, které si pracovníci předávají.

- *Nejasná zodpovědnost*

Většina statistik uvádí velmi nízké procento inovací dotažených do praxe. Velká část inovací skončí už v aplikovaném výzkumu a vývoji. Například proto, že marketingové oddělení zjistí, že nová inovace nebude nakonec úspěšná. Nebo se to ukáže, až když je výrobek na trhu. Ať už budou výzkumníci proti, není možné začít něco vynalézat bez průzkumu trhu, analýzy zákazníků a konkurentů. Moderní teorie doporučují provést nejdřív tyto výzkumy a teprve potom začít vynalézat. Kdo je ale v takovém případě zodpovědný za inovaci jako celek? Nikdo. Zodpovědnost je rozdělna do několika subjektů, které sledují zcela jiné zájmy a používají různá kritéria úspěchu.

- *Manažer nebo tým*

Reengineering v inovačním procesu znamená 100% nebo částečnou integraci jeho částí – základní výzkum, aplikovaný výzkum, vývoj a komercializace – do kompetence jednoho manažera nebo týmu v čele s leaderem. Manažer nebo tým plánuje, řídí a kontroluje celý inovační proces. Vedení může takovému subjektu stanovit maximální procento neúspěšných inovací nebo minimální míru rentability. Manažer nemusí v zásadě rozumět všem detailům jednotlivých částí procesů a činností. Ani by se to od něj nemělo chtít, v každém případě by měl mít o nich přehled. Reengineering v tomto pojetí bude oslovovat spíš soukromé firmy. Důležitou vlastností procesů a činností po reengineeringu je plynulost v přirozeném sledu. V tradičním pojetí aplikovaný výzkum začíná, jakmile skončí základní výzkum, komercializace až skončí vývoj apod. Ale ne vždy je to nutné. Někdy stačí jenom některé výstupy, aby mohla začít následující část procesu nebo činnosti. Komercializace může začít už v základním výzkumu formou PR článků. Reengineering zastává primární orientaci na zákazníka. Neustále se musíme ptát, co to přinese zákazníkovi, přičemž musíme myslet i za zákazníka, jehož uvažování bývá inovačně omezené.

- *Nejčastější chyby*

Takto zásadní změna, která se dotkne všech zaměstnanců, vyžaduje leadera s přirozenou autoritou. Nejčastějšími překážkami jsou nízká informovanost a zainteresovanost zaměst-

nanců, příliš zbrklé nebo naopak příliš zdlouhavé řešení (změna by neměla trvat déle než 1 rok), sabotování středních manažerů, o jejichž pozice jde především. Top management nehledá pro nepotřebné pracovníky jiné pracovní uplatnění – uvnitř podniku nebo vně, a tím zvyšuje jejich nejistotu.“ [15]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODIKA TVORBY DIPLOMOVÉ PRÁCE

3.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem mé diplomové práce je provést reengineering podnikových procesů v oblasti prodejního a poprodejního servisu a služeb, tedy vytvořit diagramy a popsat jednotlivé činnosti.

3.2 Vedlejší cíle

K vedlejším cílům patří prezentace základních údajů o firmě TOS Hulín, popsat výrobní program, zmínit hlavní zákazníky a pojednat o filosofii firmy. Dále bylo potřeba analyzovat současný stav procesů prodejního a poprodejního servisu a popsat jednotlivé procesy tak, aby bylo možné přesně určit, které procesy lze zařadit mezi prodejní a poprodejní činnosti.

Dalším cílem bylo sepsat poznatky o problematice prodejního a poprodejního servisu na průmyslovém trhu a teoreticky proniknout do tématu podnikových procesů a jejich reengineeringu.

3.3 Metody použité v DP

Nejdůležitější metodou, použitou v mé diplomové práci, byla tvorba procesních diagramů pomocí programu Diagram Designer. Tento program jsem si jako freeware stáhl z portálu www.stahuj.cz a nainstaloval do mého počítače. Nejdříve jsem určil, které jednotlivé procesy mohou zařadit do prodejních a poprodejních procesů a následně každý proces zpracoval do podoby procesních diagramů, kde jsem detailně popsal jednotlivé kroky a elementární toky informací. Také jsem každý diagram rozebral do podoby bodů jednotlivých kroků a doprovodil slovním komentářem. Program disponuje řadou nástrojů, které mi velmi ulehčily práci s procesy a tvorbu diagramů. Pomocí šipek jsem znázornil tok informací a postup jednotlivých činností. Elipsa znázorňuje informace, které znamenají vstup nebo výstup procesu. Každá činnost je označena obdélníkem a očíslována, tak aby bylo zřejmé pořadí činností. V každém obdélníku je také uveden vlastník procesu, a tím je odpovědná osoba nebo oddělení. Čtverec symbolizuje rozhodnutí, které provádí vlastník procesu. Výsledkem rozhodnutí jsou možnosti ANO nebo NE, a tyto možnosti pak určují tok informací. Obdélník s rovno-

běžnými čarami, který není očíslovaný, ani nemá uvedeno vlastníka procesu, značí, že se jedná o samostatný proces, který má svůj diagram.

Druhou metodou, kterou jsem použil, byl popis kritických faktorů úspěšnosti firmy. V této části jsem se zaměřil na silné stránky firmy. Uvedl jsem faktory, kterými firma převyšuje své konkurenty.

Má práce obsahuje také popis dominantních trendů, které ovlivňují činnosti firmy v oblasti prodejních a poprodejních servisů a služeb. V této části jsem hodnotil především oblast výroby, postavení společnosti na trhu a ostatní vnější trendy.

Informace pro teoretickou část jsem čerpal z knih, webových stránek. V praktické části jsem nejvíce využil rozhovoru s pracovníkem firmy. Pohovor ve firmě neměl žádnou strukturovanou podobu. Vedoucí péče o zákazníka mi podrobně popisoval jednotlivé procesy prodejního a poprodejních servisů a služeb, abych je následně mohl zpracovat do podoby diagramů. Kontrolu správnosti diagramů prováděla pověřená pracovnice s certifikátem na procesní řízení.

4 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU V PODNIKU TOSHULÍN, A.S.

4.1 Základní údaje

Obchodní firma: TOSHULIN, a.s.

Sídlo: Hulín, Wolkerova 845, PSČ 768 24

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 64 mil Kč

Počet zaměstnanců: 370

Předmět podnikání:

- hostinská činnost,
- provozování dráhy-vlečky TOSHULIN,a.s.,
- rozvod elektřiny,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- rozvod plynu,
- výroba tepla,
- rozvod tepla,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- obrábění,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

4.2 Filosofie podniku

- Snaha udržovat dobré vztahy se svými prodejci a zákazníky, a to jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.
- Nadále se snažit oslovovat nové zákazníky.
- Udržovat si silnou pozici firmy v kraji.
- Udržovat tradici a dobré jméno firmy.
- Řídit se základním mottem společnosti TRADICE – PŘESNOST – SPOLEHLIVOST.
- Maximalizovat zisk.
- Zvyšovat tržní hodnotu podniku.



Obrázek 5: Logo TOS Hulín, a.s. [16]

4.3 Výrobní program

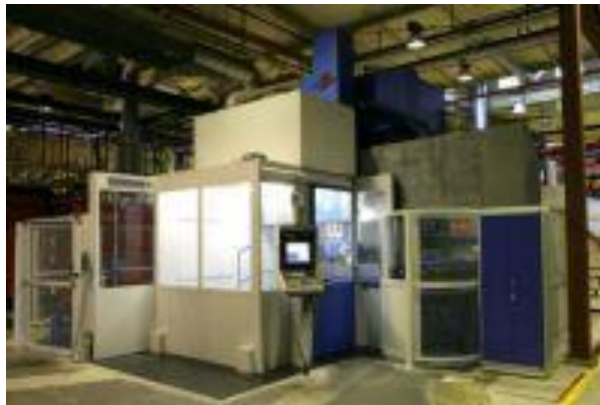
TOSHULIN, a.s. vyrábí svislé soustruhy určené pro výkonné a přesné soustružení. Svislé soustruhy dále umožňují vrtat, řezat závity, frézovat a brousit. Stroje jsou nabízeny v osmi typových řadách s průměrem upínací desky 1250 až 5000 mm.

Základem každého stroje je lože a stojan, pouze stroje s průměrem upínací desky 2500-5000 mm jsou dvoustojanové koncepce. Lože slouží k uložení upínací desky, na němž je obrobek opracováván, a k uchycení převodové skříně. Upínací desku pohání AC motor. Obrobek je upnut pomocí čtyřčelistového samostředícího sklíčidla. Stojan je nosníkem pro příčnick.

Na příčnicku je uchycen suport, který nese smýkadlo, na jehož konci je nástroj pro obrábění. Všechny svislé soustruhy mají automatickou výměnu nástrojů ze zásobníku, CNC řízení, moderní střídavé (AC) pohony od firmy Siemens, Fanuc, Bosch a jiných. Stroje jsou dodávány v soustružnickém provedení nebo jako obráběcí centra s třemi řízenými osami a pohonem rotačních nástrojů. Stroje jsou opatřeny ochrannými kryty. Zdokonalenou variantou jsou tzv. ekologické kryty, které při intenzivním chlazení dovolují odsávání škodlivých aerosolů a tlumí hluk.

Další výhodou je možnost doplnění paletizačním systémem pro automatickou výměnu obrobků, při kterém je maximálně zvýšena produktivita při minimální obsluze - svislý soustruh se stává vysoce výkonným obráběcím centrem vhodným pro bezobslužný provoz. Např. stroje POWERTURN mají vpravo (příp. i vlevo) umístěn zásobník s kapacitou až 96 nástrojů - toto originální patentované řešení výměny nástrojů splňuje požadavky na rychlost, spolehlivost a přesnost.

Svislé soustruhy jsou dále nabízeny v rozšířeném provedení (v závislosti na typu a velikosti) s bočním suportem, druhým příčnickovým suportem, aktivní kontrolou obrobku a nástroje, monitorováním stavu nástroje, standardním nebo tlakovým chlazením, třetí řízenou osou, zvýšeným provedením stroje, zvýšenými otáčkami upínací desky, dopravníkem třísek, lineárním odměřováním, se zvýšenou klimatickou odolností, s úpravou pro odlišná napětí a kmitočty, se speciálním nástrojovým vybavením pro zvláštní obrobky (např. tělesa armatur). Široký rozsah soustružnických a rotačních nástrojů umožňuje produktivní obrábění i dokončovací práce.



Obrázek 6: model POWERTURN [16]

4.4 Zákazníci

Za dobu své existence dodala firma přes 13 000 obráběcích strojů do 58 zemí světa a jejím cílem je i nadále zachovat a rozvíjet spolupráci se zahraničními prodejci a zákazníky. Svislé soustruhy z TOSHULIN, a.s. jsou nasazeny v těžkých pracovních podmínkách často desítky let. Obchodní politika firmy TOSHULIN, a.s. je založena dlouhodobém budování a udržování dobrých vztahů se zákazníky. Za svou existenci si podnik vytvořil rozsáhlou síť zákazníků a kontaktů, kterou i nadále rozšiřuje.

Přehled nejdůležitějších zákazníků:

- Česká Republika
 - Bonatrans a.s. Bohumín
 - Brück AM, spol. s r.o.
 - ŠKODA HOLDING a. s.
 - Siemens Brno, s.r.o.

- USA
 - DACO Inc. North Aurora
 - General Tool Co.

- Velká Británie
 - Rolls - Royce Plc. Derby and other Rolls - Royce enterprises
 - Doncasters Engineering Ltd.

- Německo
 - Windmüller & Hölscher KG
 - DRE/CON Großwäztlager GmbH Eberswalde
 - RMA - Maschine und Armaturenbaubau GmbH Kehl

- Rusko
 - Penza Armature
 - Saturn Rybinsk

5 ANALÝZA PRODEJNÍHO A POPRODEJNÍHO SERVIS A SLUŽEB

5.1 Kritické faktory úspěšnosti firmy

5.1.1 Dobré jméno a tradice firmy

Tradice firmy známé v minulosti jako TOS Hulín je datována k roku 1949, kdy byla zahájena výstavba strojírenského závodu v Hulíně. Firma prošla několika obdobími rozvoje strojírenské výroby a v roce 1951 zaměřila svoji činnost na výrobu obráběcích strojů, zejména svislých soustruhů. V roce 1959 byl na základě vlastní dokumentace vyroben první svislý soustruh s plynulými posuvy, NC pravoúhlým řízením a kopírováním. Firma začala tuto generaci strojů vyrábět jako jedna z prvních na světě. Osvědčené svislé soustruhy s automatickou výměnou nástrojů z patnáctipolohového zásobníku byly vyráběny již v roce 1974.



Obrázek 7: Areál firmy [16]

5.1.2 Péče o zákazníka

Firma provádí generální opravy a modernizace obráběcích strojů s úspěchem již řadu let. Zákazníkům je nabízeno velké spektrum služeb a variant, jak uspokojit jejich potřeby. Jednou z velmi důležitých aktivit firmy TOSHULIN, a.s. je komplexní péče o stroje po jejich prodeji. Firma zajišťuje tento servis a služby:

- oprava všech vodících ploch,
- obložení kluzkých ploch,
- výměna všech ložisek,
- výměna posunových šroubů a matic,

- výměna ozubených kol v posuvových skříních,
- výměna mazacího systému,
- výměna elektrické instalace,
- výměna ochranných krytů a chlazení,
- nová povrchová úprava stroje,
- nový řídicí systém obvykle Siemens SINUMERIK, po dohodě možnost instalace řídicího systému jiného výrobce.

5.1.3 Silná pozice na trhu

Jeden z nejdůležitějších faktorů, jak si udržet silnou pozici na trhu je dobrá komunikace se zákazníkem. Firma TOS Hulín preferuje dlouhodobé vztahy založené na dobrém kontaktu a okamžitém řešení problému. Za více než půl století se firma vybudovala silné jméno na strojírenském trhu a proto dodává největším světovým firmám v tomto oboru. TOS Hulín exportuje do více než 58 zemí světa.

5.2 Dominantní trendy, které ovlivňují výrazné činnosti firmy v oblastech prodejního a poprodejního servisu a služeb

5.2.1 Postavení společnosti na trhu

- pokles odběratelů na stávajícím trhu
- nízký počet konkurentů
- vzestup poptávky po inovacích
- velká síla mezinárodních konkurentů
- zvyšování cen surovin
- makroekonomické tendence jako je inflace, úroková míra, vývoj kurzu měny
- nové technologie, suroviny, výrobky, výrobní postupy
- globální recese

5.2.2 Výroba

- nové, patenty, licence
- nové výrobní postupy
- nové pomocné prostředky pro kontrolu jakosti
- požadavky na životní prostředí
- sjednocení norem, předpisů atd.

5.2.3 Ostatní vnější trendy

- nové veletrhy
- nový výzkumný ústav
- spolupráce pro výrobní činnosti
- nové formy dotací podpora odbornými znalostmi
- nové formy hraničních bariér

5.3 Definice klíčových procesů a subprocessů jako podklad pro vymezení prodejních a poprodejních procesů

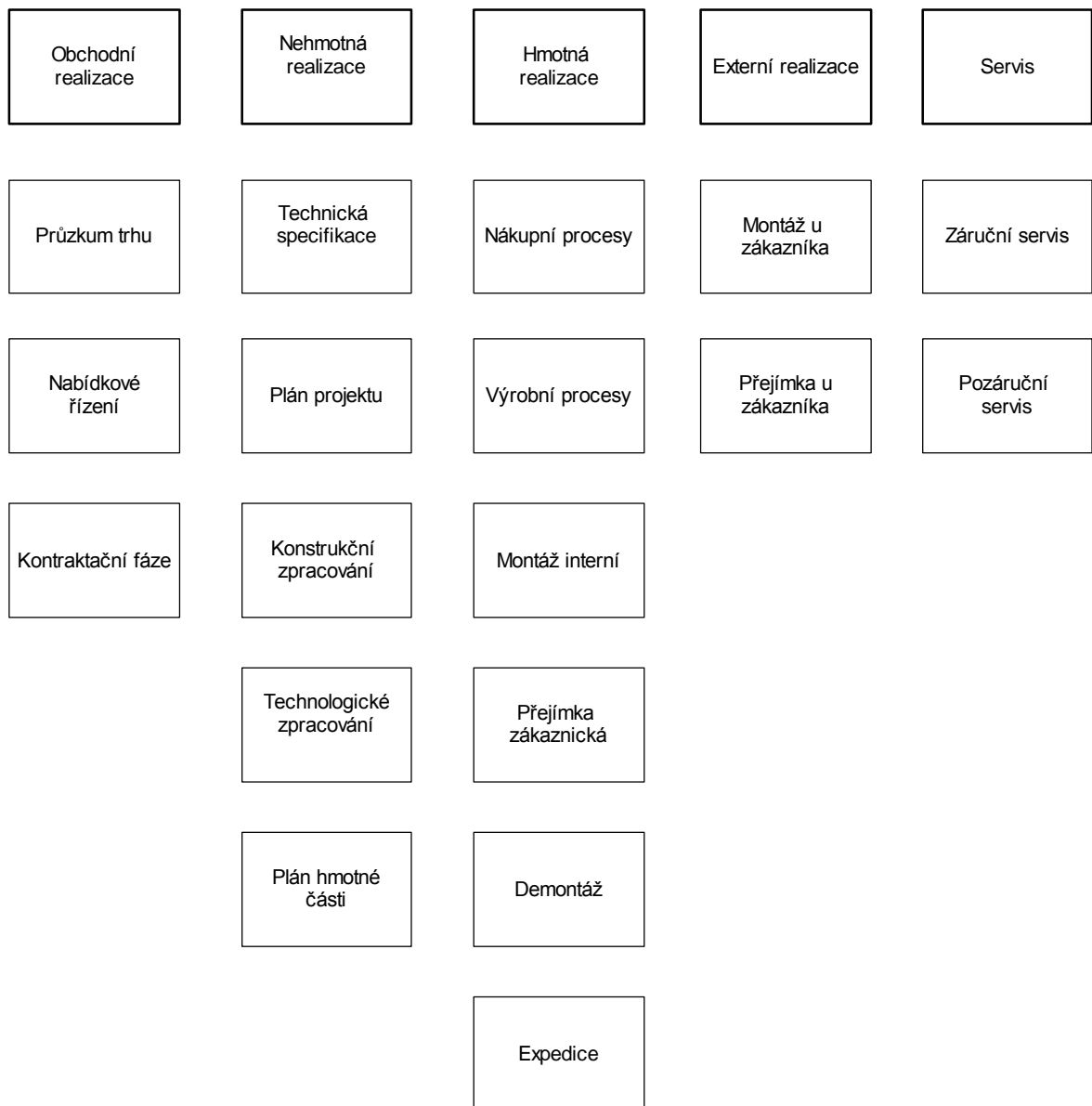
Abychom si mohli určit rozdělení na prodejní a poprodejní servis a služby, musíme si nejdříve pojmenovat všechny základní procesy a subprocessy, které ve firmě probíhají. Poprodejní a především prodejní služby velmi úzce souvisí s ostatními činnostmi ve firmě jako výroba nebo logistika, proto přesné rozdělení na prodejní a poprodejní činnosti neexistuje. Je nezbytné definovat i ostatní procesy, abychom získali představu, jak tato společnost funguje. Procesy jsou rozděleny podle realizace na obchodní, hmotnou, nehmotnou, externí a servis.

Realizaci každé zakázky předcházejí nezbytné marketingové aktivity jako je průzkum trhu. Na základě informací o parametrech strojů, obchodních informací z teritorií a v souladu se strategií firmy přidělí obchodní ředitel prodejcům jednotlivá teritoria. Prodejci pak analyzují jednotlivá teritoria, navrhnou prodejní politiku a obchodní ředitel rozhodne, jestli je lepší zvolit přímou politiku nebo využít formu zástupců. Následujícím procesem je nabídkové řízení. Na začátku je evidována poptávka po stroji. Tým, který má na starost plánování, provede kapacitní simulaci a obchodní oddělení pak vytvoří nabídku. Až poté je zákaznická objednávka kompletní a můžeme přejít ke kontraktační fázi. Součástí kontraktační fáze jsou informace z nabídkového řízení a strojová dokumentace, na jejichž základě je sestavena smlouva a ta je postoupena ke kontrole vedení. Zde končí obchodní realizace a přecházíme k technickým a konstrukčním náležitostem objednávky.

Hlavním úkolem nehmotné realizace je navrhnout konstrukční řešení stroje. Nejdříve je nutno specifikovat všechny technické náležitosti stroje, účel k jakému zákazník stroj kupuje, jaké součástky a materiál bude třeba použít apod. Součástí technické specifikace je také stanovení technických rizik. Následuje etapa plánovací, kdy projektový manažer vypracuje harmonogram projektu, předběžně vyčíslí náklady, určí zdroje a sestaví projektový tým. Úkolem konstrukční fáze je vytvořit na počítači pomocí softwaru model stroje a okódovat všechny části. Výstupem této činnosti jsou výkresy jednotlivých částí stroje, které slouží jako základ pro technologické zpracování, jehož výsledkem je technologická dokumentace. Posledním procesem této oblasti je plán hmotné části. Vedoucí plánování rozplánuje nákup materiálu, vytvoří a určí termín výrobní zakázky.

Na základě požadavku vystaví nákupce nákupní objednávku, kontroluje průběh dodávky a provádí příjem do skladu. V případě nekvality je vyžadována náhrada a dodávka je reklamována. Poté již následuje výrobní proces. Podle výkresové dokumentace a technologických postupů jsou vyrobeny některé komponenty. Ostatní jsou již hotové nakoupeny od dodavatelů. Všechny komponenty a dílce jsou pak předány na montáž. Cílem montáže je sestavení stroje na dílně pomocí jednotlivých dílů a jeho elektrifikaci. Postavený stroj je nutno několikrát odzkoušet, provést zkušební obrábění, zkontrolovat všechny funkce a nastavení, a když je vše v pořádku může proběhnout interní přejímka. Po schválení vedením je pozván zákazník, aby proběhla přejímka zákaznická. Zákazníkovi je na ukázkou obrobena požadovaný výrobek a stroj je oficiálně předán. Následuje demontáž a potřebné díly jsou ještě v lakovně nastříkány barvou. Stroj je vyexpedován, zabalen, naložen do kamionů a převezen k zákazníkovi. U zákazníka je znovu sestaven a opakovaně je provedeno zkušební obrábění. Po předložení potřebné dokumentace je dokončena zákaznická přejímka.

Péče o zákazníka nekončí ani po prodeji stroje. Oddělení péče o zákazníka oddělení provádí v případě potřeby záruční a pozáruční servis, vyřizuje reklamace a stará se o dlouhodobé vztahy se zákazníkem.



Obrázek 8: Schéma procesů podle realizace [Vlastní zdroj]

6 REENGINEERING PRODEJNÍHO A POPRODEJNÍHO SERVISU A SLUŽEB

6.1 Návrh procesů prodejního servisu a služeb

Prodejní servis a služby jsem rozdělil do několika následujících procesů.

6.1.1 Nabídkové řízení

Tabulka 2: Nabídkové řízení [Vlastní zdroj]

Vstupy	Popis procesu	Jak měřit proces	Výstupy
Poptávka po stroji	Evidence poptávky a tvorba nabídky	Počet vystavených objednávek, počet zákaznických objednávek	Evidence projektů, obchodní nabídka, layout stroje, zákaznická objednávka, schválený termín expedice

6.1.2 Kontraktační fáze

Tabulka 3: Kontraktační fáze [Vlastní zdroj]

Vstupy	Popis procesu	Jak měřit proces	Výstupy
Obchodní nabídka, layout stroje, zákaznická objednávka, schválený termín expedice	Shromáždění všech dokumentů, přezkoumání kontraktu a podpis smlouvy	Délka intervalu mezi příchodem zákaznické objednávky a podpisem smlouvy, počet změn předběžnou a řádnou interní objednávkou	Předběžná interní objednávka, Interní objednávka, Smlouva

6.1.3 Přejímka interní a zákaznická

Tabulka 4: Přejímka interní a zákaznická [Vlastní zdroj]

Vstupy	Popis procesu	Jak měřit proces	Výstupy
Interní objednávka, připravenost stroje k přejímce, interní protokol stroje, zákaznická objednávka	Stanovení termínu přejímky, příprava přejímky, přejímka interní a zákaznická	Procento úspěšnosti zákaznických přejímek	Souhlas s demontáží, zákaznický protokol stroje, expediční termín

6.1.4 Expedice

Tabulka 5: Expedice [Vlastní zdroj]

Vstupy	Popis procesu	Jak měřit proces	Výstupy
Smontované celky strojů, materiál pro balení, náhradní díly, materiál pro opravy a servis, propustky, dodací listy, balící listy, dokumentace pro zákazníka, celní doklady, poštovní poukázky	Kompletace dokumentů pro expedici, balení stroje a příslušenství, nakládka na kamiony	Počet reklamací kvůli špatně vyexpedovanému stroji nebo balení	Propustky, soupisy materiálu, objednávky, originály odváděcích listů, pokyny k balení, zabalené stroje, materiál, náhradní díly

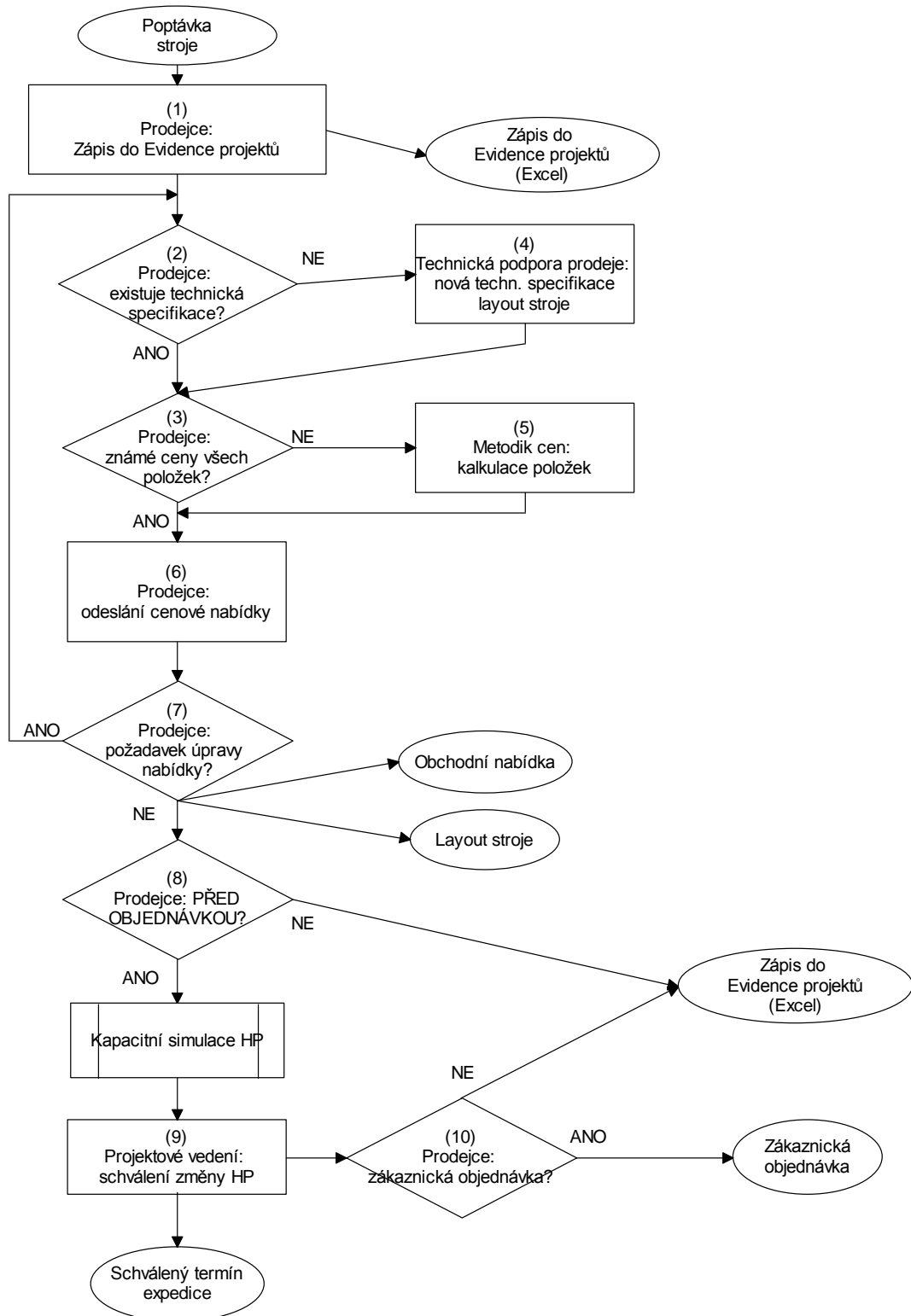
6.1.5 Montáž u zákazníka

Tabulka 6: Montáž u zákazníka [Vlastní zdroj]

Vstupy	Popis procesu	Jak měřit proces	Výstupy
Termín montáže, propustky, úkolový list, montážní deník a výkaz, cestovní příkaz, homologace u zákazníka, pojišťovací karta, žádanka o přepravu, zápis o zvláštních událostech, protokol o ukončení montáže, protokol o instalaci a uvedení stroje do provozu, letenky, víza, peníze, školení BOZP, pokyny a směrnice zákazníka, metodika stavby stroje	Příprava a přesun montérů k zákazníkovi, montáž, ukončení montáže	Procento úspěšnosti přejímek u zákazníka	Protokol o instalaci a uvedení stroje do provozu, zápis o zvláštních událostech, protokol o ukončení montáže stroje, úkolový list, montážní výkaz a deník, homologace montáže u zákazníka, cestovní příkaz, pojišťovací karta, peníze, dokumenty pro vyúčtování

6.2 Reengineering prodejního servisu a služeb

6.2.1 Reengineering procesu Nabídkové řízení



Obrázek 9: Diagram procesu Nabídkové řízení [Vlastní zdroj]

V následujících bodech popisují jednotlivé kroky tohoto procesu:

- Zápis do evidence projektů

Prvním impulsem je přijetí poptávky po stroji obchodním oddělením, kterou následně prodejce zařadí do evidence projektů.

- Technická specifikace

Prodejce zjišťuje, jestli požadovaná specifikace splňuje parametry strojů, kterými společnost disponuje nebo je třeba navrhnout nový layout stroje přesně podle požadavků zákazníka.

- Kalkulace položek

Podle toho se taky řídí kalkulace. Pokud žádá zákazník stroj z modelové řady, je kalkulace známá. V případě, že zákazník žádá nový typ je potřeba provést kalkulaci na tento typ stroje.

- Cenová nabídka

Po odeslání cenové nabídky je vyhodnocena. Pokud nevyhovuje, je vrácena k dalšímu přepracování. V opačném případě je vytvořena obchodní nabídka a k ní přiložen layout stroje.

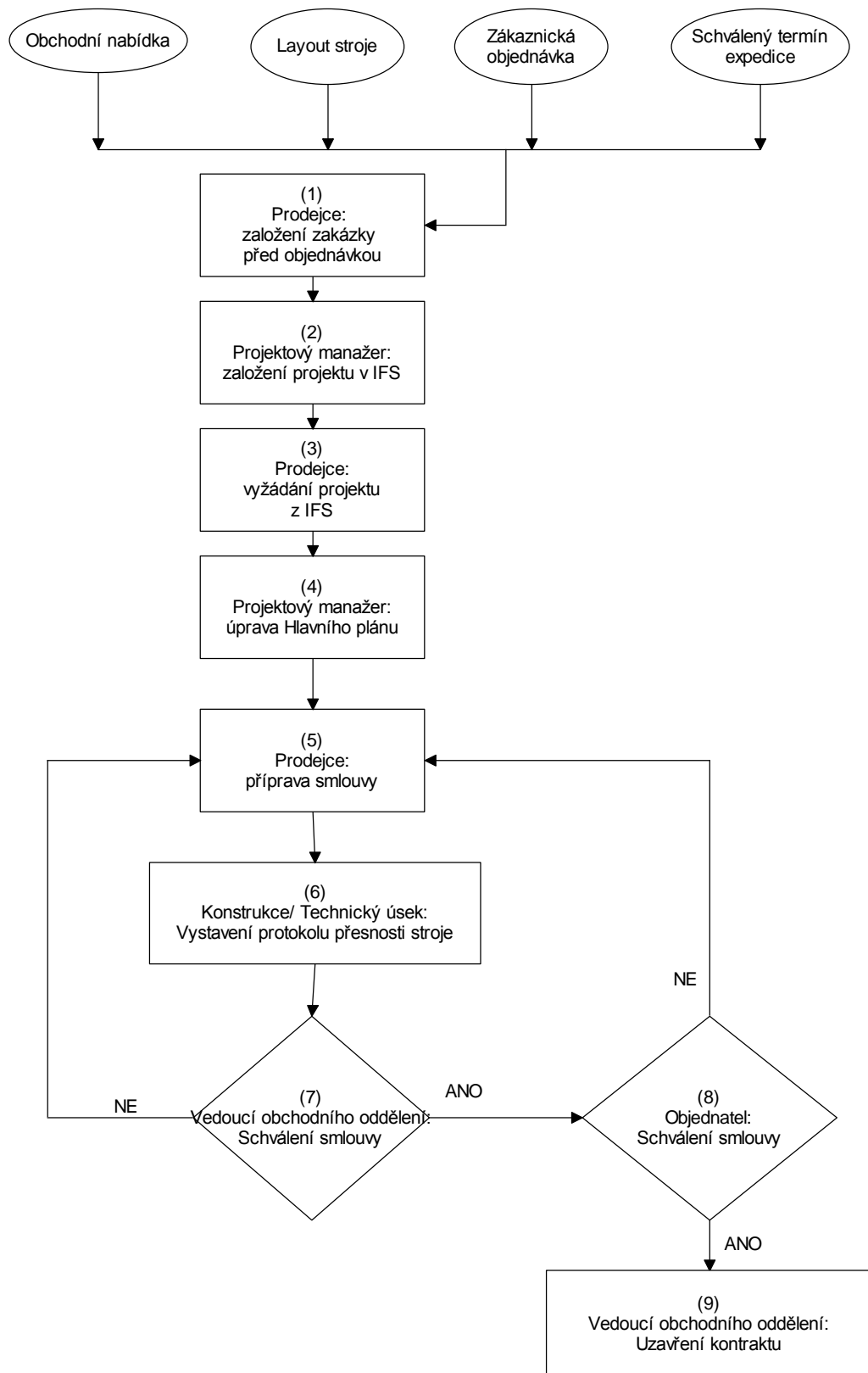
- Kapacitní simulace

Na základě vstupních informací je zpracován požadavek na simulace a předán vedoucímu oddělení plánování. Plánování provede vlastní kapacitní simulaci neboli zatížení zdrojů. Tento výstup je zpracován pověřeným IT pracovníkem pro poradu vedení. Na základě vyhodnocení vlivu požadovaných změn a nově simulovaných zakázek na kapacity, rozhodne projektové vedení o podobě hlavního plánu.

- Zákaznická objednávka

V případě schválení je určen termín expedice a prodejce spolupracuje se zákazníkem na obdržení zákaznické objednávky.

6.2.2 Reengineering procesu Kontraktační fáze



Obrázek 10: Diagram procesu Kontraktační fáze [Vlastní zdroj]

- Založení zakázky před objednávkou

Vstupy pro tento proces jsou obchodní nabídka, layout stroje objednávka od zákazníka a schválený termín expedice. Prodejce tyto vstupy zpracuje do podoby zakázky před objednávkou.

- Uložení zakázky v IFS

Prodejce předá zakázku projektovému manažerovi, který založí projekt do informačního systému. Zde je zakázka z pohledu prodejního oddělení kompletní a čeká se na konstrukční a technické zpracování zakázky, které trvá okolo 6 měsíců.

- Vyžádání zakázky z IFS

Po všech výrobních a technických procesech je stroj konstrukčně hotov a dokumentace se všemi obchodními náležitostmi je vyžádána z informačního systému. Celá dokumentace je v průběhu výroby pozměňována podle požadavků zákazníka.

- Úprava hlavního plánu

Projektový manažer v případě potřeby upraví hlavní plán, protože celá dokumentace je v průběhu výroby pozměňována podle požadavků zákazníka.

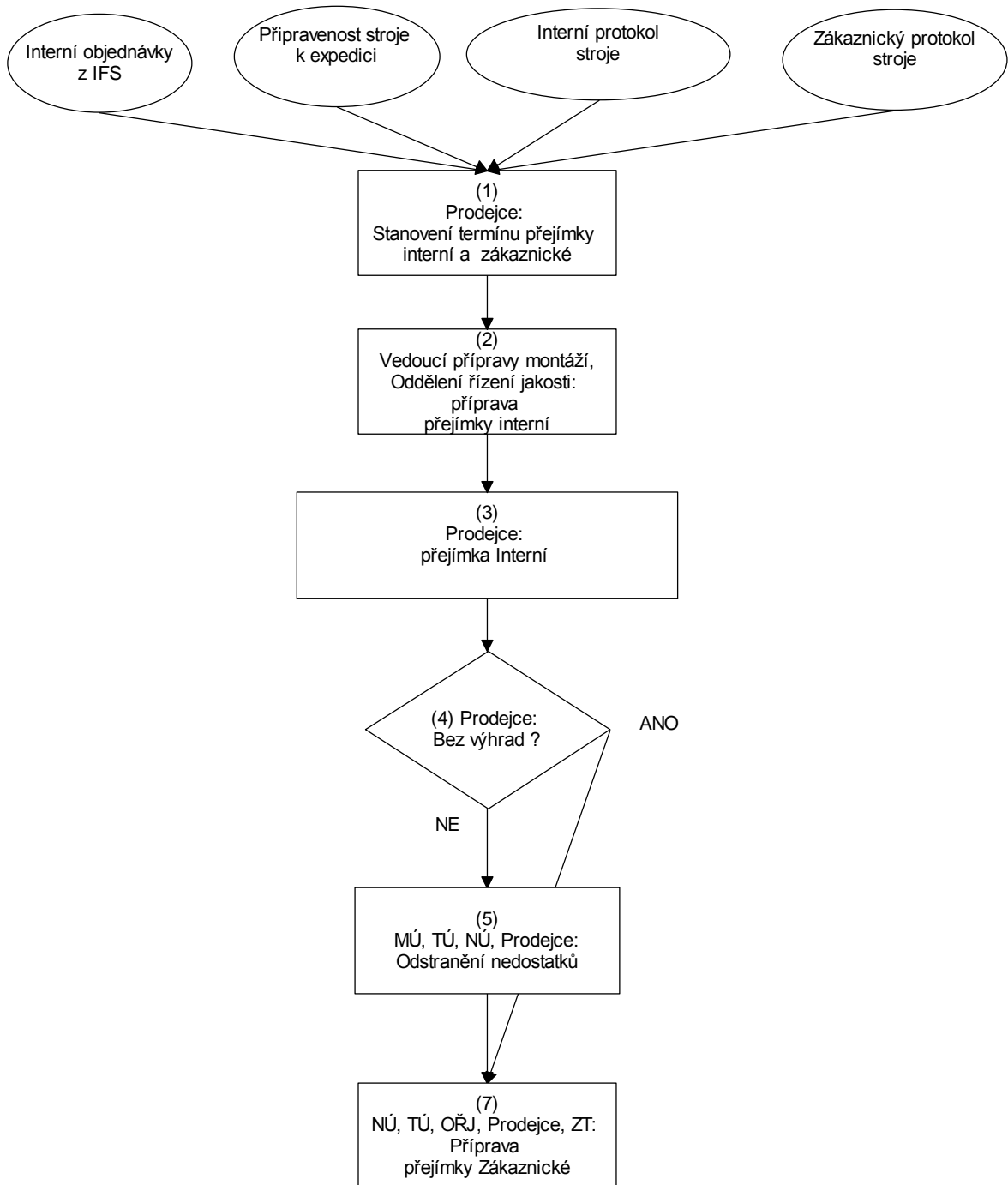
- Příprava smlouvy

Prodejce na základě veškeré dokumentace připraví smlouvu a odešle ji obchodnímu řediteli ke schválení.

- Podpis smlouvy

Obchodní ředitel smlouvu schválí, podepíše a postoupí jí objednateli též ke schválení a podpisu. Tím je kontrakt uzavřena a smlouvy uloženy na obchodním oddělení. Pokud jedna nebo druhá strana se smlouvou nesouhlasí, tak je vrácena na přepracování prodejci.

6.2.3 Reengineering procesu Přejímka interní a zákaznická



Obrázek 11: Diagram procesu Převjímka interní a zákaznická [Vlastní zdroj]

- Stanovení termínu převímky interní a zákaznické

Jednotlivá oddělení předloží dokumentaci podle, které se určují termíny převímky jak interní tak zákaznické. K dispozici jsou dokumenty jako zákaznický protokol, interní protokol stroje, dokument o připravenosti stroje k expedici nebo výpis interní objednávky z informačního systému.

- Příprava převímky interní

Vedoucí oddělení řízení jakosti a vedoucí přípravy montáže spolupracují na přípravě interní převímky.

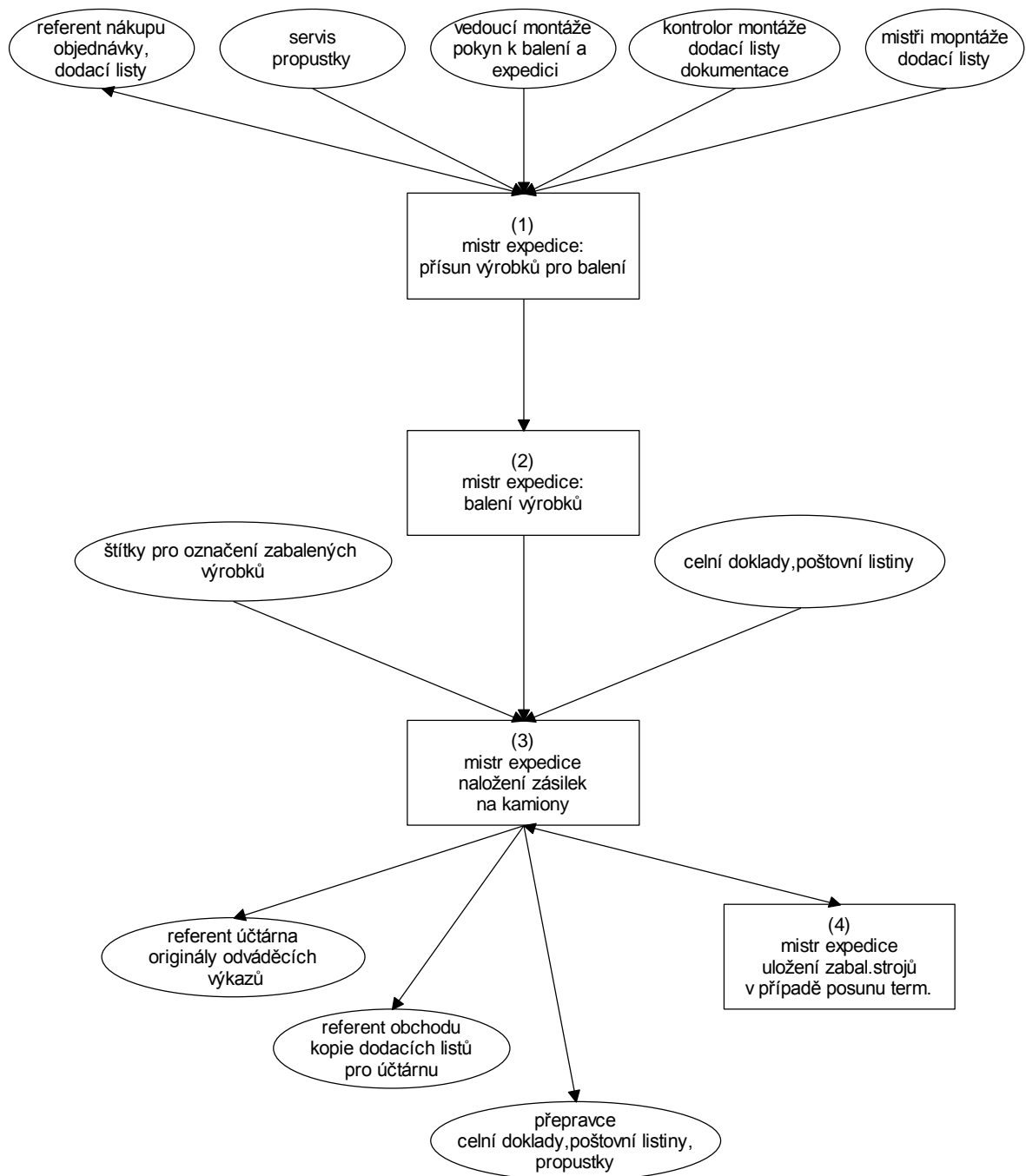
- Převímka interní

Obchodní oddělení provádí interní převímku. Kontroluje se kompletnost stroje a všechny parametry dle protokolu. Pokud jsou zjištěny jakékoliv nedostatky, je stroj zpátky předán montážnímu, technickému a nákupnímu úseku k odstranění všech nedostatků.

- Převímka zákaznická

V případě, že stroj projde celkovou kontrolou je za účasti nákupního, technického oddělení, oddělení řízení jakosti, zástupce obchodního úseku a zákaznického technologa realizována příprava zákaznické převímky.

6.2.4 Reengineering procesu Expedice



Obrázek 12: Diagram procesu Expedice [Vlastní zdroj]

- Přisun výrobků pro balení

Vedoucí montáže dá příkaz k balení a expedici, a vedoucí expedice pak koordinuje přísun výrobků pro balení. K tomu je dále potřeba dodacích listů, které obstarají referent nákupu, kontrolor montáže a mistři montáže. Referent nákupu má také povinnost dodat objednávkové listy. Důležitou součástí jsou propustky, které má na starost servisní oddělení.

- Balení výrobků

Po vyřízení veškeré dokumentace dá mistr expedice pokyn k balení výrobků.

- Nakládka zásilek

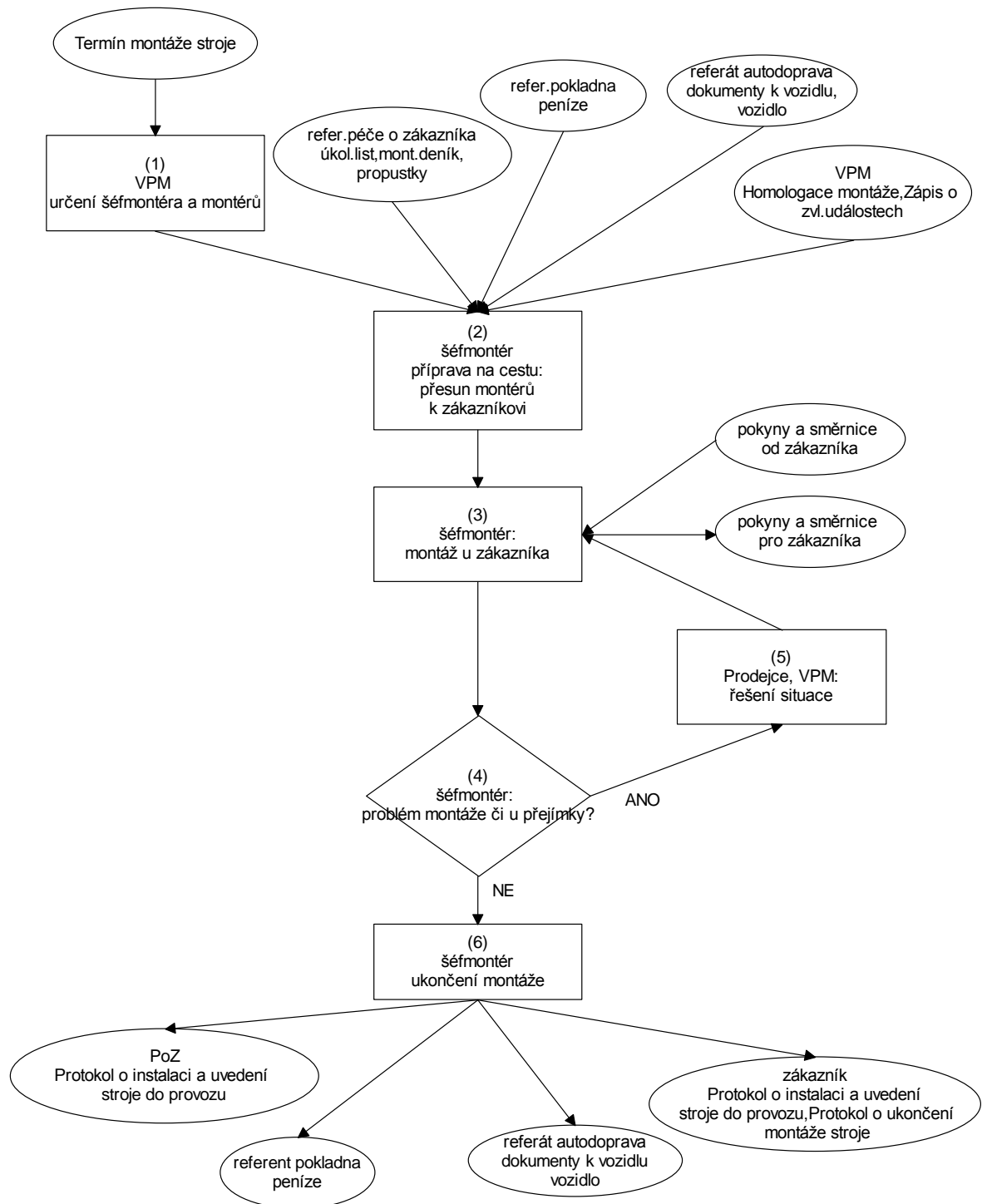
Zabalené výrobky je třeba označit pomocí štítků, to má na starosti mistr expedice. Dále je potřeba, aby referent celní deklarace vystavil celní doklady a poštovní listiny. Po ukončení balení výrobků je na řadě naložení zásilek na kamiony.

Před touto činností je nezbytné ještě vyřídit všechny náležité dokumenty. Přepravce převezme celní doklady, poštovní listiny a propustky. Referent obchodu a referent účtárny dodají originály odváděcích listů a kopie dodacích listů.

- Uložení zabalených strojů

Pokud je v z jakéhokoliv důvodu posunut termín montáže a zboží je již vyexpedováno, je třeba ho uložit ve skladu.

6.2.5 Reengineering procesu Montáž u zákazníka



Obrázek 13: Diagram procesu Montáž u zákazníka [Vlastní zdroj]

- Určení šéfmontéra a montérů

Po stanovení termínů montáže určí vedoucí šéfmontéra a tým montérů, kteří se budou podílet na montáži u zákazníka.

- Příprava a přesun montérů

Oddělení péče o zákazníka vystaví všechny potřebné dokumenty jako úkolové listy, montážní deníky, propustky. Z pokladny se odečte příslušný obnos, který je rozpočtem stanovený pro tuto akci. Vedoucí montáže vydá písemné souhlas o povolení montáže a zápis o zvláštních událostech. V neposlední řadě referát autodopravy zajišťuje nejenom vozy pro přepravu montérů, ale k nim i příslušnou dokumentaci.

- Montáž u zákazníka

Samotná montáž probíhá podle směrnic stanovených zákazníkem a musí být dokončena v termínu. Výstupem, kromě samotného stroje a softwarového vybavení, jsou pokyny a směrnice pro zákazníka k obsluze stroje. Montáž je zakončena přejímkou.

- Problémy u montáže či přejímky

Pokud v průběhu montáže či přejímky vzniknou problémy, daná situace se řeší přes prodejce a vedoucí provozu montáže.

- Ukončení montáže

V případě, že montáž i přejímka proběhnou bez problémů je montáž ukončena. Po ukončení montáže zákazník schválí a podepíše protokol o instalaci a uvedení stroje do provozu a protokol o ukončení montáže stroje. Zástupce oddělení péče o zákazníka po ukončení montáže rovněž potvrdí tento dokument. Nakonec je nutné vyúčtovat celý výjezd a vrátit zbylou část prostředků do pokladny, a také vrátit dokumenty k vozidlu oddělení autodopravy.

6.3 Návrh procesů poprodejního servisu a služeb

Poprodejní servis a služby jsem rozdělil do několika následujících kategorií.

6.3.1 Dálková diagnostika

Tabulka 7: Dálková diagnostika [Vlastní zdroj]

Vstupy	Popis procesu	Jak měřit proces	Výstupy
Informace od zákazníka	Oprava problému na vzdáleném stroji pomocí dálkové diagnostiky	Počet úspěšných oprav bez výjezdu	Zápis do servisního případu

6.3.2 Záruční servis

Tabulka 8: Záruční servis [Vlastní zdroj]

Vstupy	Popis procesu	Jak měřit proces	Výstupy
Informace od zákazníka	Vyřízení reklamace stroje nebo náhradních dílů v záruce	Počet reklamací k jednotlivému stroji	Zápis do servisního případu

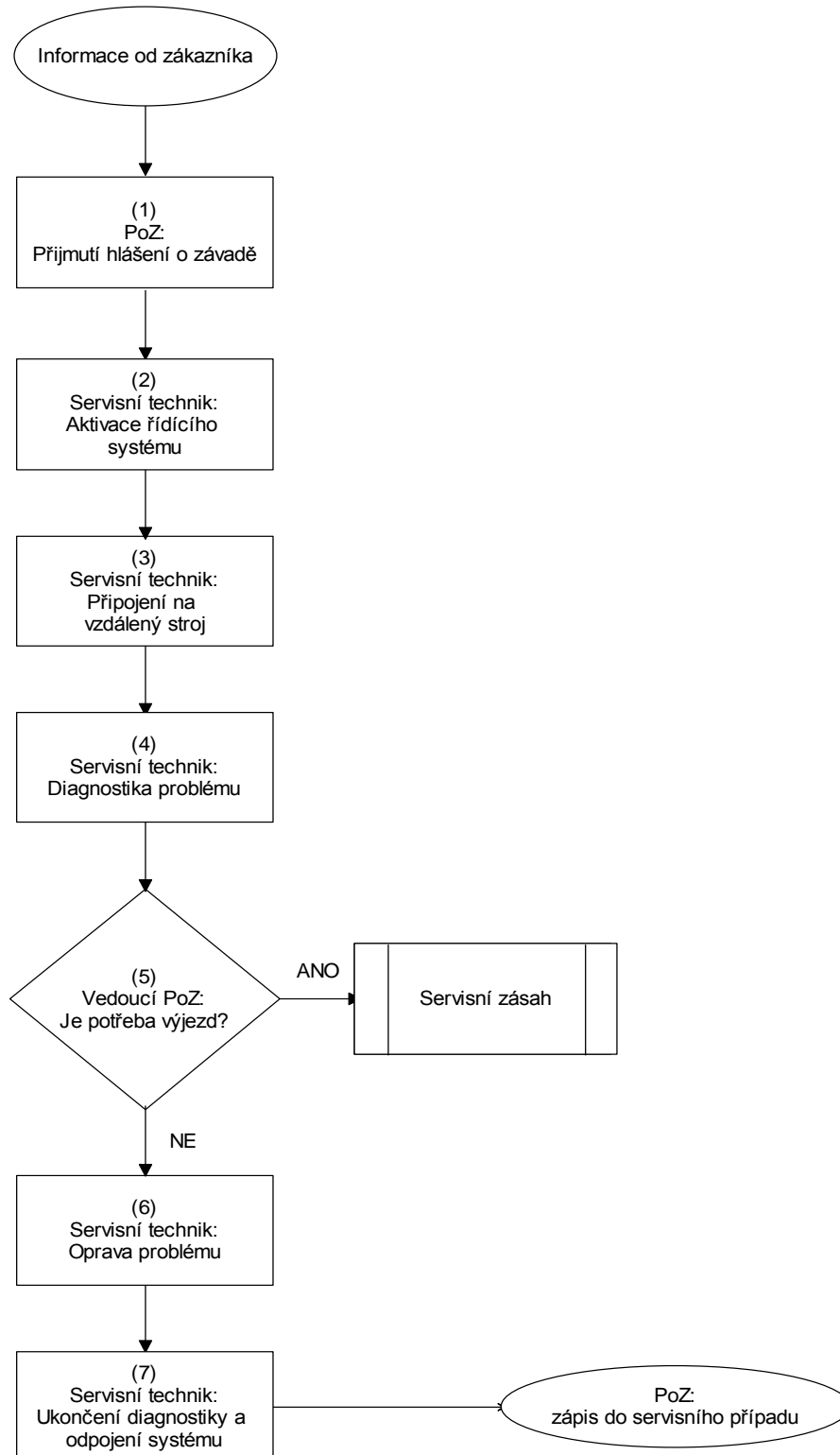
6.3.3 Náhradní díly

Tabulka 9: Náhradní díly [Vlastní zdroj]

Vstupy	Popis procesu	Jak měřit proces	Výstupy
Poptávka od zákazníka	Vyřízení výměny náhradních dílů	Počet vyměněných dílů na jednom stroji	Pracovní objednávka, objednávka

6.4 Reengineering poprodejního servisu a služeb

6.4.1 Reengineering procesu Dálková diagnostika

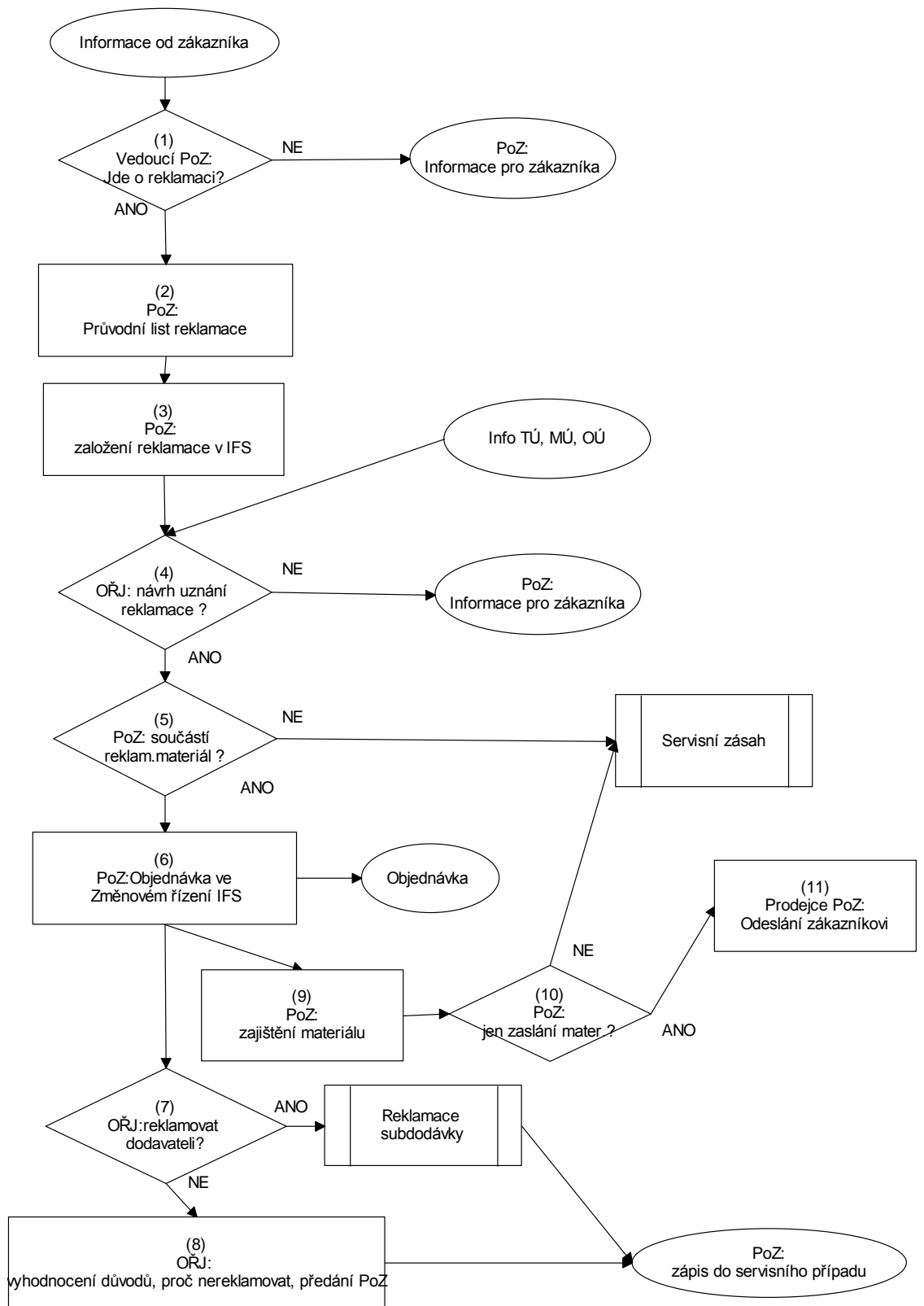


Obrázek 14: Diagram procesu Dál.diagnostika [Vlastní zdroj]

V následujících bodech se pokusím popsat jednotlivé části procesu dálkové diagnostiky

- Závada na vzdáleném stroji
Zákazník používá program Symantec od firmy Siemens. Špatným nastavením programu nebo neodbornou manipulací může vzniknout závada na softwaru obráběcího stroje, který je umístěn u zákazníka. Ten pak telefonicky kontaktuje výrobce.
- Aktivace řídicího systému
Pracovník v řídicím centru vytočí IP adresu poškozeného stroje a pomocí internetu se napojí na software vzdáleného stroje. Firewall je nastaven tak, aby automaticky pustil data od výrobce, která jsou předem verifikovaná pomocí protokolů.
- Diagnostika problému
Dále se zjišťuje problém a diagnostikuje se jeho řešení. Po poradě celého pracovního týmu je rozhodnuto, jestli se celý problém bude řešit přes dálkovou diagnostiku nebo je zapotřebí servisní výjezd.
- Oprava problému
Pokud se závada dá odstranit pomocí dálkové diagnostiky, je program v poškozeném stroji opraven a jsou také opraveny špatně zadané příkazy.
- Ukončení diagnostiky
Po provedení opravy se výrobce opět odpojí a událost je zapsána do servisního případu.

6.4.2 Reengineering procesu Záruční servis



Obrázek 15: Diagram procesu Záruční servis [Vlastní zdroj]

- Informace od zákazníka

Zákazník informuje výrobce o dané závadě pomocí telefonu, emailu či faxu. Jeho požadavek je písemně zpracován.

- Průvodní list reklamace (viz příloha P I).

Vedoucí oddělení péče o zákazníka dále posoudí, zda jde o reklamaci. Pokud ano, tak vystaví tzv. průvodní list reklamace a založí ho do evidence v informačním systému společnosti. Průvodní list reklamace obsahuje takové základní údaje jako jméno reklamujícího, způsob reklamace, typ stroje, datum, do které je reklamace možno uznat, stručný popis reklamace, provedená opatření a podpisy všech vedoucích.

- Rozhodnutí o uznání reklamace

Po vyjádření vedoucích oddělení péče o zákazníka, montáží, obchodu, nákupu, řízení jakosti a technického oddělení je rozhodnuto, jestli má zákazník nárok na uznání reklamace.

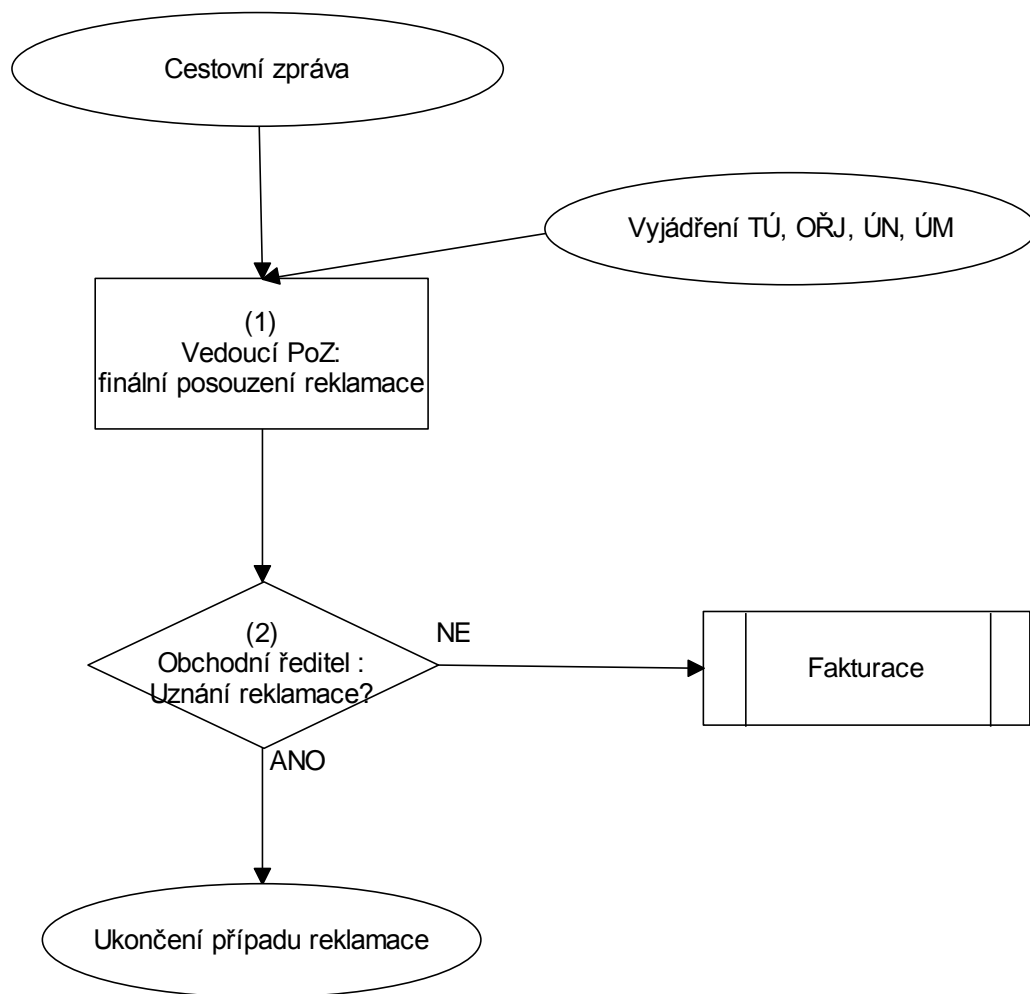
Důvodem k neuznání reklamace může být například podezření, že závada vznikla špatnou manipulací zákazníka.

- Vyhodnocení potřeby materiálu

Dále zjišťujeme, jestli je potřeba materiál nebo stačí servisní zásah. V případě, že je nutné vystavit objednávku na materiál, se ještě rozhoduje, jestli se jedná o subdávku materiálu nebo vlastní výrobu. Existují také případy, kdy stačí poslat materiál zákazníkovi a celá událost se obejde bez servisního zásahu.

- Servisní zásah

Po podpisu vedoucích všech oddělení je připraven výjezd nebo se posílají náhradní díly. V případě, že se dá závada opravit na dálku přes internet, se využívá systém tzv. dálkové diagnostiky.



Obrázek 16: Diagram procesu záruční servis [Vlastní zdroj]

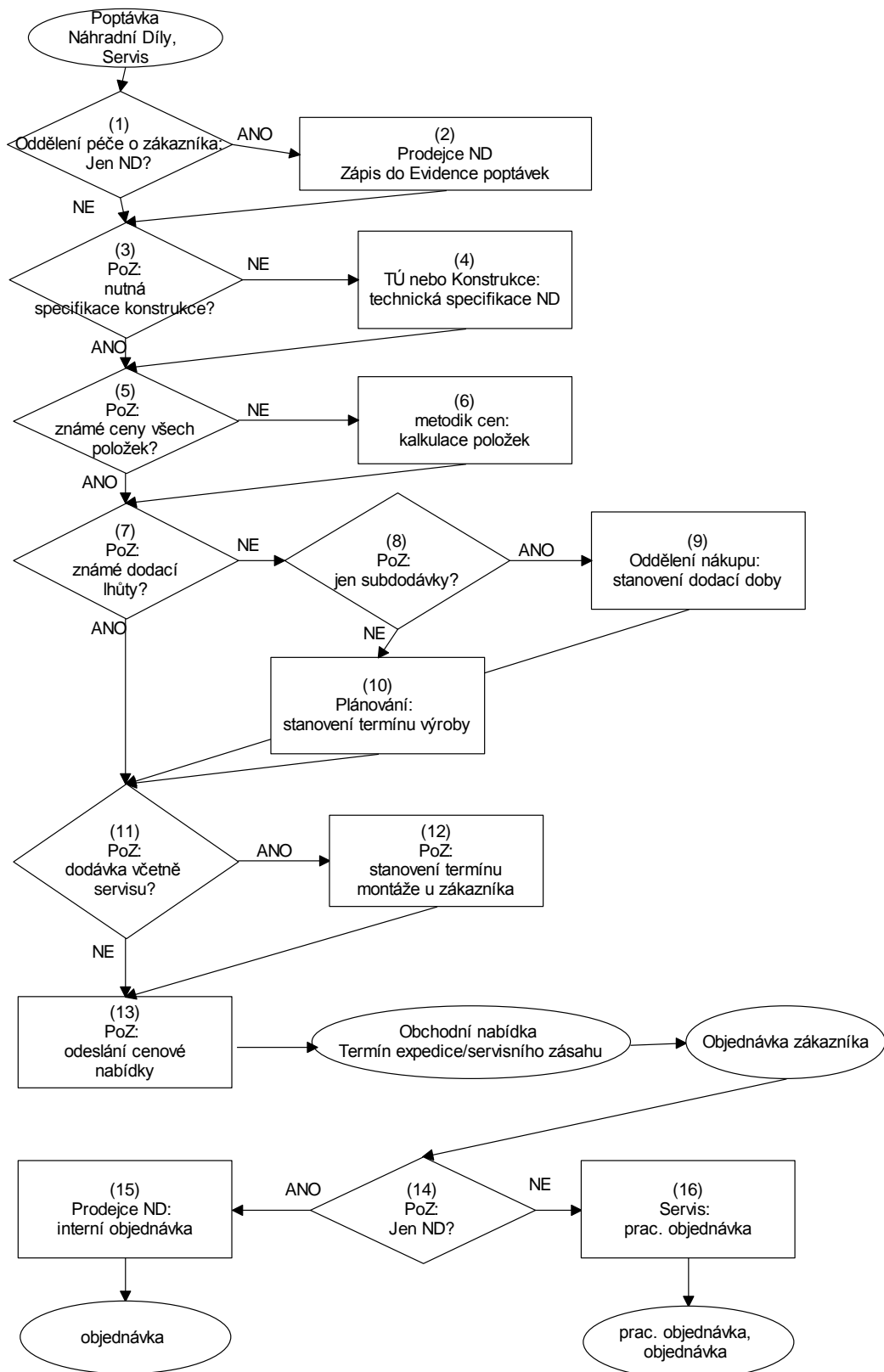
- Cestovní zpráva

Po ukončení výjezdu je potřeba zkompletovat všechny dokumenty jako protokol o opravě stroje, zpráva o pracovní cestě a další dokumenty (viz. Příloha P II až PV).

- Finální posouzení reklamace

Vedoucí všech oddělení opět posoudí, jestli se jedná o reklamaci. Pokud je vše v pořádku, případ reklamace je ukončen. V případě, že reklamace byla neoprávněná, ale na tuto skutečnost se přišlo až po provedení opravy, je zákazníkovi fakturována plná částka opravy.

6.4.3 Reengineering procesu Náhradní díly



Obrázek 17: Diagram procesu Náhradní díly [Vlastní zdroj]

- Zápis do evidence poptávek

Na začátku procesu registrujeme požadavek na náhradní díly. Zjišťujeme, jestli se jedná pouze o náhradní díly nebo jiné náležitosti. Poté je poptávka evidována.

- Technická specifikace náhradních dílů

Technický úsek specifikuje konstrukční parametry požadavku.

- Kalkulace položek

Pokud neznáme ceny všech položek, musíme provést kalkulaci k daným položkám.

- Stanovení dodací doby

Zjišťujeme, zdali známe dodací lhůty. Pokud se jedná pouze o vlastní díly, můžeme stanovit termín výroby.

- Stanovení termínu výroby

Při stanovení termínu výroby musíme mít na vědomí, že je nutné počítat se subdodávkami, protože stroj není plně vybaven vlastním zařízením, ale na některých prvcích se účastní také dodavatelé. V případě subdodávek kalkulujeme také s tím, jestli je náhradní díl ještě v záruce, v tom případě uplatníme reklamaci, nebo je po záruce a budeme muset díl uhradit z vlastních zdrojů.

- Stanovení termínu montáže u zákazníka

Při stanovení termínu výroby je nezbytné rozdělit zakázky podle toho, jestli bude dodávka uskutečněna včetně servisu či nikoliv. Pak je možné stanovit i termín montáže u zákazníka.

- Odeslání cenové nabídky

Po kompletaci všech dokumentů a termínů je odeslána cenová nabídka. Vypracuje se termín expedice, popřípadě servisního zásahu a čeká se na objednávku od zákazníka.

- Vystavení interní objednávky

Po obdržení objednávky je prodejcem zpracována interní objednávka a celý proces se dává do pohybu. Náhradní díly jsou poslány přes různé expresní firmy, případně servisní tým je vyslán opravit danou závadu.

7 PŘÍNOS REENGINEERINU PRODEJNÍHO A POPRODEJNÍHO SERVISU A SLUŽEB PRO FIRMU TOS HULÍN, A.S.

Na základě dlouhodobé spolupráce s firmou TOS Hulín, a.s. je mi známo, že fungování společnosti není postaveno na procesním řízení, že procesy jsou definovány podle vnitřních norem a jakýkoliv detailní popis činností, jejich vstupu a výstupů prakticky neexistuje.

Předmětem reengineeringu mého projektu byl popis a systematizace prodejních a poprodejních procesů. Prodejní a poprodejní složku jsem si vybral, protože je nejméně složitá na zmapování. V případě výroby, zásobování nebo konstrukce strojů by se jednalo o několik desítek subprocessů, což bez bližší znalosti prostředí, není možné určit.

Hlavní přínos celého projektu vidím v tom, že se podařilo identifikovat klíčové činnosti v oblasti prodejního a poprodejního servisu a služeb a pomocí diagramů znázornit přesnou posloupnost všech kroků a určit tok informací. Dále se podařilo popsat vstupy a výstupy jednotlivých procesů a způsob jak procesy měřit.

Do prodejních a poprodejních procesů byly vybrány ty činnosti, které mají přímou vazbu na zákazníka a jejich vymezení jasně odpovídá těmto procesům. Osoby, které se jich účastní, mají vliv na rozhodování o zakázce a zpravidla úzce spolupracují se zákazníkem. V našem případě se tedy většinou jedná o pracovníky prodejního oddělení.

Projekt reengineeringu prodejních a poprodejního servisu a služeb by mohl být impulsem pro odpovědné pracovníky TOS Hulín, a.s., aby věnovali pozornost procesnímu řízení a jeho implementaci do firemní struktury. Výstup mé práce by pak mohl sloužit jako podklad pro dokumentaci prodejní a poprodejní části.

Pokud se jedná o zhodnocení ekonomického přínosu, tak výsledkem bude určitě snížení nákladů, úspora času a efektivnější průběh procesů. Přesnější číselné vyjádření není možné, protože se jedná o rozsáhlý soubor činností, které na sebe úzce navazují. Především musíme brát v úvahu, že každá zakázka je originál, je jinak finančně ocenitelná, a časový horizont jejího zpracování je vždy různý. Z toho plyne, že i kalkulace na celou zakázku je pokaždé jiná.

ZÁVĚR

Při zpracování mé diplomové práce jsem čerpal z dostupných materiálů jako knižní publikace a internetové stránky, částečně i ze znalostí nabytých za dobu mého studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a v neposlední řadě z praktických informací získaných při rozhovorech s pracovníky firmy TOS Hulín, a.s.

Cílem mé práce bylo poukázat na to, že i firma s velkou tradicí jako je TOS Hulín, a.s. by se měla vydat na cestu procesního řízení, přestože zatím úspěšně řídí své procesy pomocí vnitropodnikových norem. Společnost je důkazem toho, že certifikát kvality není nutnou podmínkou toho, aby firma byla jednou z nejúspěšnějších v kraji. I když končící hospodářská recese oslabila nebo odstranila konkurenci, prostor se otvírá pro nové společnosti, které by mohly využít fúze nebo jiné formy kooperace, aby posílily svou pozici na trhu. Právě končící hospodářská krize by však mohla být impulsem pro změny a radikální přehodnocení podnikových procesů. Aplikace procesního řízení by taktéž pomohla vyřešit mnoho problémů ve firemní komunikaci, která je dlouhodobě známým problémem hlavně mezi obchodním oddělením a výrobou, a tím přispívá i ke zpoždění zakázek, což určitě není dobrou vizitkou pro image firmy. V neposlední řadě je zavedení procesního řízení důležitým nástrojem konkurenceschopnosti každé firmy.

Součástí mé diplomové práce byla analýza současného stavu prodejního a poprodejního servisu a služeb ve firmě TOS Hulín, a.s. Nejdříve jsem se zaměřil na analýzu kritických faktorů společnosti. Základními faktory úspěchu je dlouholetá tradice značky TOS spojená s kvalitou, systém péče o zákazníka a dlouhodobě silná pozice na trhu. Dále jsem analyzoval dominantní trendy, které ovlivňují výrazné činnosti firmy v oblastech prodejního a poprodejního servisu a služeb. Oblast postavení společnosti na trhu podle mého názoru nejvíce ovlivňuje nízký počet konkurentů na regionálním průmyslovém trhu a současná globální recese. V oblasti výroby jsou to nové výrobní postupy, které mohou firmě přinést konkurenční výhodu. Z hlediska ostatních vnějších trendů jsou to především veletrhy, které jsou dnes významným prostředkem pro prezentaci firmy.

Výsledkem mého projektu bylo navrhnout a popsat 5 procesů, které jsou součástí prodejního servisu a služeb, a 3 procesů, které tvoří poprodejní servis a služby. V závěrečném hodnocení mohu konstatovat, že se mi podařilo splnit všechny vytyčené cíle.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BURNETT, Ken. *Klíčový zákazníci a péče o ně*. 1. vydání Brno: Computer Press 2002. 396 s. ISBN 80- 7226-655-1.
- [2] ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press, 2003. 470 s. ISBN 8025100324.
- [3] DAYAN A. *Marketing v průmyslu*. Praha: Vydavatelství HZ 1997. 138 s.
- [4] DRDLA, Miloš; RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmě : reengineering :jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1.Vyd. Praha Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 8072264117.
- [5] GEFFROY, Edgar K. *Klíč k prodejním úspěchům: Metoda 1 stránky*. Jiří Pondělíček. Praha:Management Press, 1997. 253 s. ISBN 80-85943-50-6.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] HRONKOVÁ, L.; TUČKOVÁ, Z. *Reengineering podnikových procesů*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [10] ROGERS, Len. *Marketing*. Praha: Readers International, 1993. 185 s. ISBN 809014540X.
- [11] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. 272 s. ISBN 8024704226.
- [12] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [13] ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Elektronické zdroje

- [14] BARTOŠ, Pavel. Komplexní pohled na reengineering a procesní přístup k podniku. *Systémová integrace* [online]. 2005, 3, [cit. 2010-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.cssi.cz/cssi/komplexni-pohled-na-reengineering-procesni-pristup-k-podniku>>. ISSN 1210-9479.
- [15] POSPÍŠILÍK, Karel. *www.inovace.cz* [online]. 30. 12. 2007 [cit. 2010-04-28]. Jak použít reengineering na inovační procesy?. Dostupné z WWW: <<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/jak-pouzit-reengineering-na-inovacni-procesy-/>>.
- [16] *TOS Hulín* [online]. 2007-2010 [cit. 2010-04-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.toshulin.cz/>>.

Ostatní zdroje

- [17] Interní materiály společnosti TOS Hulín, a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Kontakt se zákazníkem [5].....	22
Obrázek 2. Schéma podnikových procesů [12].....	34
Obrázek 3: Business process reengineering [12].....	37
Obrázek 4: Model řízené změny [4]	41
Obrázek 5: Logo TOS Hulín, a.s. [16]	48
Obrázek 6: model POWERTURN [16].....	49
Obrázek 7: Areál firmy [16]	51
Obrázek 8: Schéma procesů podle realizace [Vlastní zdroj].....	56
Obrázek 9: Diagram procesu Nabídkové řízení [Vlastní zdroj]	60
Obrázek 10: Diagram procesu Kontrakční fáze [Vlastní zdroj]	62
Obrázek 11: Diagram procesu Přejímka interní a zákaznická [Vlastní zdroj].....	64
Obrázek 12: Diagram procesu Expedice [Vlastní zdroj]	66
Obrázek 13: Diagram procesu Montáž u zákazníka [Vlastní zdroj].....	68
Obrázek 14: Diagram procesu Dál.diagnostika [Vlastní zdroj].....	71
Obrázek 15: Diagram procesu Záruční servis [Vlastní zdroj]	73
Obrázek 16: Diagram procesu záruční servis [Vlastní zdroj].....	75
Obrázek 17: Diagram procesu Náhradní díly [Vlastní zdroj]	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíl mezi zlepšením a inovací [12]	37
Tabulka 2: Nabídkové řízení [Vlastní zdroj]	57
Tabulka 3: Kontrakční fáze [Vlastní zdroj]	57
Tabulka 4: Přejímka interní a zákaznická [Vlastní zdroj]	58
Tabulka 5: Expedice [Vlastní zdroj]	58
Tabulka 6: Montáž u zákazníka [Vlastní zdroj]	59
Tabulka 7: Dálková diagnostika [Vlastní zdroj]	70
Tabulka 8: Záruční servis [Vlastní zdroj]	70
Tabulka 9: Náhradní díly [Vlastní zdroj]	70

SEZNAM PŘÍLOH

P I – Průvodní list reklamace

P II – Zpráva o pracovní cestě

P III - Montážní deník

P IV – Protokol o instalaci a uvedení stroje do provozu


P V – Protokol o opravě stroje

PŘÍLOHA P I: PRŮVODNÍ LIST REKLAMACE

PRŮVODNÍ LIST REKLAMACE				
Reklamující:			Reklamační:	
Způsob reklamacce:			Datum:	
Typ stroje, systému, pohonu	výrobní číslo	předání / expedice	garance do:	
stroj:				
systém:				
Stručný popis reklamacce:				
Pokyny k vyřízení - provedená opatření:				
Vystavil:				
Vyjádření:				
Vedoucí ORJ:		Technický ředitel:		
Vedoucí PoZ:		Výrobní ředitel:		
Ředitel montáží:		Obchodní ředitel:		
Ředitel nákupu:				

TERMÍN VYŘÍZENÍ:					
oddělení:	předáno:	termín:	podpis:	vyřízeno:	podpis:
ÚŘJ / OTK					
prodej					
plánování					
výroba					
Strojní konstrukce					
Elektro konstrukce					
nákup					
servis					
expedice					
účetárna					
Vyjádření ÚŘJ / OTK:					
Reklamací zavínil:					
Náklady uhradí:					
Poznámka:				VZNIKLÉ NÁKLADY:	
				cestovné, diety	
				mzda:	
				materiál:	
				režie:	
				celkem:	

PŘÍLOHA II: ZPRÁVA O PRACOVNÍ CESTĚ

		ZPRÁVA O PRACOVNÍ CESTĚ - oprava stroje		č.135/10
Jména pracovníků: Večerka Petr Ludka Marek		Datum a čas zahájení služební cesty:		17.9. 2007
		Datum a čas zahájení montáže (opravy):		17:9:2007
		Datum a čas ukončení montáže (opravy):		26.9.2007
		Datum a čas uvedení stroje do provozu:		26:9:2007
		Datum a čas ukončení služební cesty:		27.9.2007
Adresa zákazníka: Siemens , s.r.o Olomoucká 7/9 656 66 Brno		Adresa obchodního zástupce:		
Typ stroje: PT2500		Výrobní číslo: 1432		Systém: Siemens 840D
1. STRUČNÝ POPIS STAVU STROJE PO PŘÍJEZDU				
- stroj byl připraven k opravě				
2. V PŘÍPADĚ OPRAVY STROJE VYPLŇTE				
Stav počítadla provozních hodin:		8981		
Doba stroje mimo provoz (datum, čas):		Od: 17.9.2007	Do: 26.9.2007	
Stroj pracuje v provozu na směny:		-	-	3
Zjištěná příčina závady: - oprava stroje dle závad zjištěných při techn. prohlídce				
Způsob odstranění: - oprava řetězu zásobníku nástrojů - kontrola a seřízení geometrie stroje - seřízení výměny nástrojů - seřízení předpětí hlavního ložiska - výměna stíracích kartáčů na ochranných krytech - oprava vynášecího dopravníku na levé straně stroje - výměna valivých hnízd na smykadle - seřízení předpětí uložení val. hnízd - výměna dávkovačů centrálního mazání				

Použité díly k opravě:

- nutné díly k opravě . závad (val. hnízda, podložky , ložiska ..)

3. Stroj byl po opravě předán bez závad ANO

4. STRUČNÝ POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI**1. Organizace cesty -**

17.9. - 26.9. 2007 - cesta Hulín - Brno

17.9. - 26.9.2007 - oprava stroje

17.9. - 26.9.2007 - cesta Brno - Hulín

2. Technická činnost -

- oprava řetězu zásobníku nástrojů

- kontrola a seřízení geometrie stroje

- seřízení výměny nástrojů

- seřízení předpětí hlavního ložiska

- výměna stíracích kartáčů na ochranných krytech

- oprava vynášecího dopravníku na levé straně stroje

- výměna valivých hnízd na smykadle

- seřízení předpětí uložení val. hnízd

- výměna dávkovačů centrálního mazání


5. **NÁVRH NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍ**
(PRO ODBOR KONSTRUKCE, REFERÁT TECH. PŘÍPRAVA MONTÁŽÍ, REFERÁT SERVIS)

- nutná výměna bezpečnostních lišty na levé straně ochranných krytů
- nutná výměna hladinoměru na dopravníku třísek (VDI Obzor Praha)


	Jméno	Datum	Podpis
Vypracoval	Večerka Petr	16.3.2010	
Schválil (pracovník referátu servisu)			
S obsahem zprávy byl seznámen:	Jméno	Datum	Podpis
za úsek výrobního ředitele			
za odbor řízení jakosti			
za odbor konstrukce			

PŘÍLOHA IV: PROTOKOL O INSTALACI A UVEDENÍ STROJE DO PROVOZU

Příloha č. 5

		PROTOKOL O INSTALACI A UVEDENÍ STROJE DO PROVOZU RECORD ABOUT MACHINE INSTALLATION AND PUTTING INTO SERVICE	
Adresa zákazníka: Customer's address:		Stroj: Machine: Typ stroje: Machine type: Výrobní číslo: Serial number: Systém: Control system: Datum a čas zahájení montáže: Date and time of the assembly start: Datum a čas ukončení montáže: Date and time of the assembly end: Datum a čas uvedení stroje do provozu: Date and time of putting the machine into service:	
1.	ZKOUŠKA FUNKCÍ STROJE - BEZ PŘÍPOMÍNEK - PŘÍPOMÍNKY MACHINE FUNCTION TEST - WITHOUT COMMENTS - COMMENTS		
2.	GEOMETRIE STROJE JE V SOULADU S PROTOKOLEM PŘESNOSTI BEZ PŘÍPOMÍNEK - PŘÍPOMÍNKY MACHINE GEOMETRY IS IN ACCORDANCE WITH THE RECORD ABOUT MACHINE ACCURACY - WITHOUT COMMENTS - COMMENTS		
3.	PRACOVNÍ ZKOUŠKY - BEZ PŘÍPOMÍNEK - PŘÍPOMÍNKY WORKING TESTS - WITHOUT COMMENTS - COMMENTS		
4.	KOMPLETNOST NORMÁLNÍHO - ZVLÁŠTNÍHO PŘÍSLUŠENSTVÍ - BEZ PŘÍPOMÍNEK - PŘÍPOMÍNKY COMPLETENESS OF STANDARD AND SPECIAL ACCESSORIES - WITHOUT COMMENTS - COMMENTS		
5.	ŠKOLENÍ OBSLUHY A UDRŽBY STROJE - BEZ PŘÍPOMÍNEK - PŘÍPOMÍNKY TRAINING OF OPERATORS AND MAINTENANCE STAFF - WITHOUT COMMENTS - COMMENTS		
6.	TECHNOLOGIE OBRÁBĚNÍ - BEZ PŘÍPOMÍNEK - PŘÍPOMÍNKY CUTTING TECHNOLOGY - WITHOUT COMMENTS - COMMENTS		
Stroj byl předán: Machine was commissioned :		ANO / YES .	
Příklad komentářů zákazníka a předávajících na druhé straně protokolu část 7. a 8. Customer's comments and supplier's technicians' comments are on the second page of this record, part 7 and 8			
Jména a podpisy předávajících Names and signatures of supplier's technicians		Datum Date	Razítko a podpis zákazníka Customer's stamp and signature
Jméno Name	Podpis Signature		

PŘÍLOHA V: PROTOKOL O OPRAVĚ STROJE

		PROTOKOL O OPRAVĚ STROJE RECORD ABOUT MACHINE REPAIR	
Adresa zákazníka: Customer's address:		Stroj: Machine:	
		Typ stroje: Machine type:	
		Výrobní číslo: Serial number:	
		Systém: Control system:	
		Datum a čas zahájení montáže: Date and time of the assembly start:	
		Datum a čas ukončení montáže: Date and time of the assembly end:	
		Datum a čas uvedení stroje do provozu: Date and time of the machine start up:	
1.	ZÁKAZNÍK REKLAMUJE (POPIS ZÁVADY) CUSTOMER COMPLAINS (FAULT DESCRIPTION)		
2.	PŘÍČINA ZÁVADY FAULT REASON		
Reklamacie uznána Warranty Claim accepted		ano yes	ne no
			podpis zákazníka Customer's signature
3.	ZPŮSOBY OSTRANĚNÍ ZÁVADY WAY OF TROUBLE SHOOTING		
4.	OPRAVU PŘEVĚDLI - JMÉNA / NÁZEV FIRMY REPAIR WAS PROVIDED BY THESE TECHNICIANS - NAMES / COMPANY		
5.	SEZNAM POUŽITÝCH DÍLŮ K OPRAVĚ LIST OF SPARE PARTS USED AT REPAIR		
Stroj byl po opravě předán bez závad: Commissioning after repair without faults:		ANO / YES .	
Pripomínky zákazníka a předávajících na druhé straně protokolu část 6. a 7. Customer's comments and supplier's technicians' comments are on the second page of this record, part 6 and 7			
Jména a podpisy předávajících Names and signatures of supplier's technicians		Datum Date	Razítko a podpis zákazníka Customer's stamp and signature
Jméno Name	Podpis Signature		