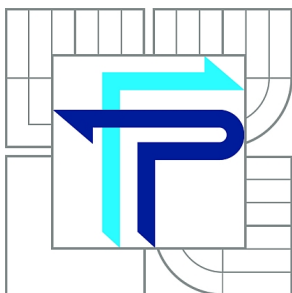


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

OPTIMALIZACE PROCESŮ SERVISU ZEMĚDĚLSKÉ TECHNIKY

OPTIMIZING THE FARMING EQUIPMENT SERVICE PROCESSES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ANDREA AMBROŽOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA VIDECKÁ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ambrožová Andrea

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Optimalizace procesů servisu zemědělské techniky

v anglickém jazyce:

Optimizing the Farming Equipment Service Processes

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza procesů servisu zemědělské techniky Moreau Agri Vysočina

Optimalizace procesů a návrh na zlepšení

Zhodnocení přínosů návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BASL, J., BLAŽÍČEK, R.: Podnikové informační systémy. Podnik v informační společnosti. 2. vyd. Praha : Grada, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2279-5.

BASL, J., TUMA, M., GLASL, V.: Modelování a optimalizace podnikových procesů. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2002. 140 s. ISBN 80-7082-936-2.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. 2.vyd. Praha : Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŠMÍDA Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1.vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.05.2011

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem optimalizace procesů servisu zemědělské techniky, obecnou charakteristikou procesu se zaměřením na zlepšení služeb zákaznického servisu. V práci je zmapována procesní mapa a detailní popis procesu v servisu. Návrh řeší zlepšení procesů oprav zemědělské techniky a jejich podporu v informačním systému.

ABSTRACT

This thesis deals with the proposal of service process optimization of agricultural machinery, general characteristics of improving customer relationship management. Focus is laid on process map monitoring and detailed service description. The proposal deals with the improvement of agricultural machinery repair process and its information support system.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikové procesy, optimalizace procesů, informační systém v podniku, CRM systém

KEYWORDS

Business processes, process optimization, information system in the enterprise, CRM system

AMBROŽOVÁ, A. *Optimalizace procesů servisu zemědělské techniky*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 91 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. 5. 2011

.....
podpis studenta

Poděkování:

Děkuji Ing. Zdeňce Videcké, Ph.D. za všestrannou pomoc při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat celému kolektivu zaměstnanců firmy Moreau Agri Vysočina, spol. s.r.o., především pak Ing. Jiřímu Novotnému a Jiřímu Novotnému ml. za poskytnuté informace potřebné k vypracování bakalářské práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	9
1.1	Cíl bakalářské práce	10
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
2.1	Procesy a jejich optimalizace	11
2.1.1	Rozdělení procesů:.....	12
2.1.2	Variabilita procesů	12
2.1.3	Zlepšování procesů	13
2.1.4	Optimalizace procesů.....	14
2.2	Nákup, řízení zásob	14
2.2.1	Nákup.....	14
2.2.2	Řízení zásob	15
2.3	Řízení vztahů se zákazníkem	16
3	ANALYTICKÁ ČÁST	19
3.1	Představení společnosti	19
3.2	Právní forma organizace	19
3.2.1	Založení společnosti	19
3.2.2	Orgány společnosti	19
3.3	Historie firmy	20
3.4	Rozloha firmy.....	20
3.5	Předmět podnikání	20
3.5.1	Produkty a služby.....	21
3.6	Organizační struktura	22
3.7	Globální analýza.....	24
3.7.1	Nákup a prodej zboží	24
3.7.2	Servis a péče o zákazníka	26
3.7.3	Skladování	28
3.7.4	Distribuce zboží	29
3.7.5	Školení pracovníků	29
4	DETAILNÍ ANALÝZA SERVISU A PÉČE O ZÁKAZNÍKA.....	31
4.1	Servis.....	31
4.1.1	Servis u zákazníka	34
4.1.2	Spolupráce s externími živnostníky	34
4.1.3	Péče o zákazníka	35
4.2	Řízení zásob	36
4.3	Informační systémy	37
4.3.1	Systém QI	38
4.3.2	Systém Winfas	39
4.4	Dokumenty	40
4.4.1	Kupní smlouva	40
4.4.2	Všeobecné obchodní podmínky	40
4.4.3	Faktura	42
4.4.4	Všeobecné podmínky pro přiznání garancí	42
4.4.5	Smlouva o nájmu zemědělského stroje.....	42
4.4.6	Prodejka	43
4.4.7	Předávací a servisní protokol	43
4.4.8	Elektronické katalogy náhradních dílů	43

4.5	SWOT analýza	43
4.5.1	Silné stránky	43
4.5.2	Slabé stránky	44
4.5.3	Příležitosti a hrozby	45
5	OPTIMALIZACE NÁVRHU ŘEŠENÍ.....	47
5.1	Návrh nové procesní mapy.....	47
5.2	Marketing	47
5.2.1	Reklama	48
5.2.2	Sledování konkurence	49
5.2.3	System CRM.....	50
5.3	Servis a péče o zákazníka.....	51
5.3.1	Servis	52
5.3.2	Náhradní díly	62
5.3.3	Péče o zákazníka	67
5.4	Řízení zásob	68
6	ZHODNOCENÍ NÁVRHU ŘEŠENÍ.....	69
6.1	Náklady na zavedení návrhů řešení.....	69
6.2	Přínosy návrhů řešení	70
7	ZÁVĚR	71
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	73
8.1	Monografie	73
8.2	Elektronické zdroje	74
9	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	76
10	SEZNAM TABULEK	77
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

1 ÚVOD

Mnoho firem si přeje uplatnit schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců na inovaci všech procesů týkajících se podnikání, ale analýzy a průzkumy vyžadují spoustu práce a času. Bakalářskou prací a analýzou bych si přála usnadnit práci firmě Moreau Agri Vysočina, spol. s r.o. Tuto firmu jsem si vybrala, protože jsem u ní již absolvovala praxi, proto mi i toto téma bakalářské práce začalo být blízké.

Problémem malých firem jsou často limitované zdroje, špatný systém řízení i nedostačující organizace práce, u velkých firem by to mělo být samozřejmostí, ale i malé firmy by měly mít vytvořený systém řízení s přesně určenými pravomocemi a odpovědnostmi. Podnik by měl dále umět řešit problémy komplexně napříč celou svou strukturou. Proto je v každé firmě důležité mít dokonale promyšlené procesy, důležitá je i kvalitní dokumentace, ať už formou papírovou nebo elektronickou. Moderní společnost je odkázána na použití informačních technologií. Cílem těchto technologií je poskytovat kvalitní a efektivní služby klientům i pracovníkům. Kvalitní informační systém je v dnešní době základem pro optimalizaci téměř jakéhokoli procesu. Dokáže usnadnit pracovníkům spoustu práce, nahradit papírovou dokumentaci, zkvalitnit řízení zásob a mnoho dalšího. Každá změna a kvalitní fungování chodu firmy vyžaduje nejenom dostatek finančních prostředků, ale i kvalifikované a motivované odborníky. Je proto důležité v každé firmě pěstovat dobré vztahy a zaměstnance motivovat. Motivace a poté kvalitní práce zaměstnanců je důležitým faktorem úspěchu firmy na trhu.

Firma Moreau Agri Vysočina se zaměřuje především na prodej a servis zemědělské techniky, proto nesmíme opomenout skladování. Proč tedy mít kvalitní systém řízení zásob a skladování? Promyšlený systém má za následek především úspory času a zrychlení výroby. Manipulace s materiálem má také jistá omezení, jedná se např. o hmotnostní limity, které se nesmí překročit, proto nelze vždy počítat s ruční manipulací, ale i s manipulací pomocí dopravních vozíků. U skladů musíme zvolit správný typ skladů pro každou firmu. Systém řízení zásob a skladování je často opomíjený zvláště u malých firem, přesto je to nedílná součást chodu podniku. V našem případě se jedná o nevýrobní firmu, avšak i tady je skladování nedílnou součástí především servisního oddělení.

Téměř každá změna ve firmě či celkový reengineering vyžaduje nemalé počáteční investice. Proto může nastat problém, když firma bude konat změny bez průzkumů a analýz, ne vždy mohou být důsledky změn pozitivní a nemusí přinést požadované zlepšení chodu firmy, či úspory.

1.1 Cíl bakalářské práce

Cílem mé bakalářské práce je návrh optimalizace procesů servisu firmy Moreau Agri Vysočina, spol. s.r.o. U firmy jsem již absolvovala praxi, proto jsem se rozhodla požádat ji o spolupráci na mé bakalářské práci. Tato malá firma působí na trhu již několik let bez nějakých větších problémů. Na první pohled by se mohlo zdát, že chod firmy je naprosto plynulý a bezchybný, ale pokud chce uspět firma na trhu v konkurenceschopnosti, je důležitý neustálý rozvoj firmy.

Cílem mé bakalářské práce je optimalizace procesů servisu. Úkolem tedy bude zanalyzovat, vyhodnotit a navrhnout optimalizaci procesů v oddělení servisu. Řešení vychází z globální a detailní analýzy procesů ve firmě. Bakalářská práce může sloužit i pro firmu, mohou tuto práci použít jako podklad pro samotné zlepšování procesů ve firmě. Budu se snažit najít slabé stránky firmy, které budou vycházet z detailní analýzy. Na tomto základě se budu snažit vytvořit koncept řešení, který by mohl sloužit pro rozvoj firmy a také pro neustálé zlepšování procesů. Zaměřím se tedy především na servisní oddělení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Procesy a jejich optimalizace

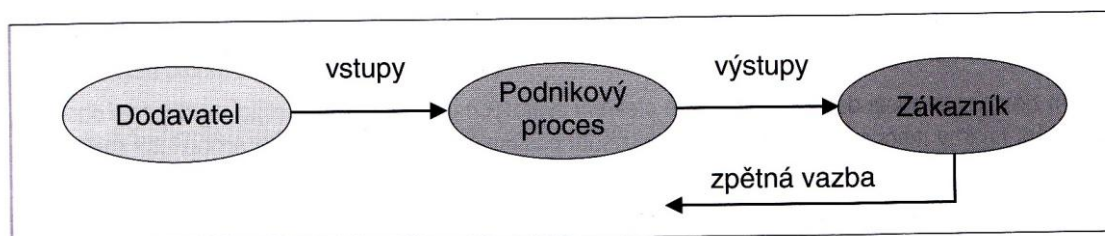
Procesy jsou činnosti (aktivity), které jsou vzájemně provázané a vytvářejí určitou novou hodnotu výstupu pro konečného zákazníka nebo pro následující procesy [3]. Zjednodušeně řečeno: „*podnikový proces je souhrnem činností, transformující souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi nebo procesy*“ [12].

„Podnikové procesy jsou dány nejenom událostmi, činnostmi, hmotnými projevy a formálními aspekty, ale i *chováním lidí, nehmotnými projevy a neformálními aspekty* [12, s.15].“

Jednotlivé činnosti jsou propojeny *spojnicemi*, vytvářejí pak logický sled činností a řídí pohyb vstupů do systému, které působí dočasně, spotřebovávají zdroje a nakonec systém opouští (tzv. *entita* neboli transakce) [3].

Jednoduchými příklady procesu je postup vyřízení objednávky zákazníka, stavba nové haly, podání žádosti na úřadu práce a jiné.

Základními prvky procesu je vstup, samotný proces a výstup – viz obrázek 1.



Obrázek 1 - Základní schéma podnikového procesu [12]

Procesy musí mít jasně definovaný začátek- *vstup* a jasně definovaný konec- *výstup*. Podle citace normy ISO 9000:2000 je proces definován: „*Proces je systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy* [2].“

- **Vstupy** – vstupující elementy, které zahrnují metody, nástroje, zařízení, materiály, lidi a prostředí. Jejich poskytovatelé jsou považováni za dodavatele.

- **Výstupy** – činnosti související např. se zajištěním přepravy, dodání přepravovaného zboží, přemístění osob z místa nástupu do cílového místa. Jde o prvky vystupující z procesu [2].

„**Procesní řízení** je neustálé sledování podnikových procesů a je-li to nutné, či vhodné, jejich přírůstkového zlepšování nebo radikálního reengineeringu, to vše za účelem *stálého zjišťování strategických cílů* [12].“

2.1.1 Rozdělení procesů:

- **Hlavní proces** – provozní procesy, jejichž výsledkem je produkce výstupů požadovaných externím zákazníkem.
- **Podpůrný proces** – umožňují existenci stěžejních procesů [4].

2.1.2 Variabilita procesů

Podnikové procesy jsou variabilní, často se mění, jedná se především o rozdílnou délku trvání procesu (jednou je výrobní proces ukončen za 50 minut, jindy za 42 minut). Veličiny spojené s výrobním procesem (jako je např. vyřízení objednávky, dodávka materiálu, obslužení zákazníka, aj.) mají proměnlivé hodnoty, variabilita procesů je přirozeným jevem [3].

Variabilita *negativně ovlivňuje* např.:

- kvalitu výstupů,
- efektivnost procesů,
- plynulost průběhu procesu
- dodržování termínů, aj. [4]

Nežádoucí vlivy působící na proměnlivost:

- **vlivy systematické** – objevují se opakovaně často působením vnějších faktorů,
- **vlivy náhodné** – objevují se nepravidelně s různou intenzitou, jsou nepředvídatelné[4].

2.1.3 Zlepšování procesů

Potřeby trhu jsou dynamické, neustále se měnící. Jestliže se chce firma udržet na trhu a neustále zlepšovat svou konkurenceschopnost, je nezbytně nutné neustále zlepšovat podnikové procesy. Největší vliv na potřebu zlepšování má technologie [12].

Předmětem zájmu může být nejen hospodárnost, kvalita výstupů, zkracování termínů pro realizaci výstupů, ale i zlepšení procesů v oblasti bezpečnosti práce, či ochrany životního prostředí [4].

Procesy je možné zlepšovat dvěma způsoby:

- **Průběžné zlepšování** (přirozený procesní přístup)
- **Dramatické zlepšování**, tzv. reengineereing (*Business Process Reengineering – BRP*) [12].

2.1.3.1 Postupné zlepšování procesů

Postupné zlepšování procesů znamená *neustálé měření a zlepšování nových procesů a podpůrných systémů (organizačního, informačního apod.)* [12].“

2.1.3.2 BPR

Podniky chtějí docílit pružné organizace, která je schopna rychle se přizpůsobovat měnícím se tržním podmínkám. V současné době je kladen velký důraz na koordinaci a zpětnou integraci jednotlivých prvků. Hledají se nové přístupy k zvýšení produktivity, a to často radikální změnou tzv. reengineeringem. Reengineering práce provádějí procesy [4, 5].

Podnikový reengineeringový proces je soubor činností, které se řídí reengineeringovými pravidly a zásadami. Smyslem tohoto procesu je dosahovat předem určených podnikových výsledků a cílů. Každý tento proces má svého vlastníka, který vede proces a je za něj odpovědný [13].

„Reengineering představuje směr *managementu změny* a zmiňovaná změna musí být *radikální, systémová, komplexní* [5, s. 34].“

Reengineering je velmi účinná metoda k uskutečnění změn k lepšímu, jedná se tedy o nový začátek [13].

Podstatou změn a úspěchu je především vytvoření týmů a zorganizování práce do procesů. Je kladen důraz na spolupráci, komunikaci a na dobré vzájemné vztahy.

Snižuje se počet nadřízených, např. kontrolorů a mistrů. Hlavním důsledkem je zlepšení podnikové kultury [4].

2.1.4 Optimalizace procesů

Ve většině případů v podnikové praxi lze očekávat několik variant uspořádání celého systému. Je tedy nutné vybrat tu nejlepší nebo také optimální variantu.

Cílem optimalizace je porovnávat různé varianty a najít takovou, která nám přináší největší hodnotu výstupních parametrů (odezvy). Ke srovnávání můžeme použít jedno nebo více kritérií [3].

Prvním impulsem k optimalizaci jsou výzvy přicházející z trhu. Proces transformace vstupů na výstupy musí být co nejefektivnější. Avšak i toto přináší pro firmy různé řešení problematiky výroby či skladování [6, 7].

2.2 Nákup, řízení zásob

Management nákupu a zásob se týká každého podniku, bez ohledu na obor působnosti – odvětví, výroby, obchodu či služeb, ale i bez ohledu na to, zda jde o organizaci hospodářskou či neziskovou [14].

2.2.1 Nákup

Nákup je proces, který na jedné straně zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu, jejichž úkolem je zajistit výrobní materiál, zařízení a služby pro interní zákazníky ve výrobě, výzkumu, pomocných a obslužných procesech i ve správě. To vyžaduje mít k dispozici nástroje, na základě kterých je možno analyzovat potřeby, hledat potencionální dodavatele, hodnotit je s cílem vytváření dlouhodobých pozitivních vztahů s dodavatelem. Na druhé straně z toho vyplývají úkoly, jako je plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, určování a optimalizace množství a dodacích termínů [14].

Úlohy nákupu jsou následující:

- ujasnění potřeb,
- stanovení velikosti a termínů potřeby,
- hledání dodavatelů,

- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- skladování,
- sledování spotřeby [14].

Důležitou součástí nákupu je volba zdrojů a dále poznání potřeb. Požadavky na spotřebu musí být jasně definovány, protože se pak stávají východiskem pro volbu trhu a dodavatele. S tím souvisí i analýzy na odbytovém trhu a pochopení přání zákazníků [14].

2.2.2 Řízení zásob

Řízení zásob lze charakterizovat jako soubor řídicích činností (analýza, rozhodování, kontrola, hodnocení), jejichž smyslem je nalézt a zajistit optimální řízení pohybu zásob, tzn. rozhodnout, kdy doplňovat zásoby a jakým množstvím doplňovat zásoby, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobního procesu, plynulost a úplnost dodávek za optimální spotřeby nákladů, spotřeby dodatečné práce a přijatelném stupni rizika. Rozhodujícím měřítkem je zvyšování rentability snižováním nákladů nebo růst prodeje a kvalita zákaznického servisu [7, 11, 14].

Předmětem řízení zásob jsou:

- suroviny, součástky, polotovary, náhradní díly a obaly, které procházejí provozem podniku,
- zásoby rozpracované výroby,
- zásoby hotových výrobků [7, 11].

Faktory ovlivňující úroveň řízení zásob:

- **vnější** – nákupní marketing, doprava, umístění podniku, pružnost dodavatelů,
- **vnitřní** – technická příprava výroby, úroveň logistický procesů, charakter výrobního procesu, rozsah sortimentu, charakter spotřeby, úroveň řízení [14].

Náklady vznikající při řízení zásob:

- **náklady opatření** – náklady na opatrovací činnost,
- **náklady skladovací** – náklady na prostory, manipulaci, ztráty ze skladování,
- **náklady nedostatku** - náklady vzniklé chybným určením výše a času spotřeby, cenové difference, ušlý zisk [14].

Pozitivní význam zásob je v tom, že přispívají:

- k řešení nesouladu mezi výrobou a spotřebou,
- k uskutečnění procesu v optimálních dávkách,
- ke krytí nepředvídaných výkyvů a poruch.

Negativní význam zásob:

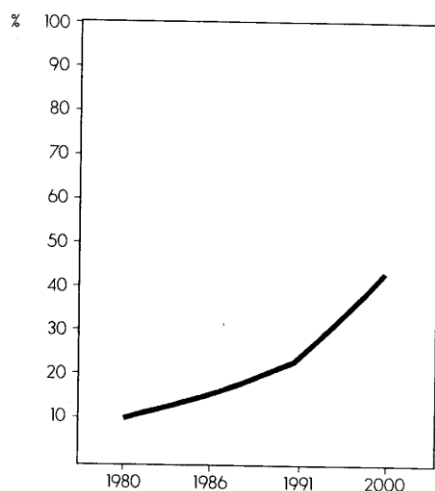
- váží kapitál,
- spotřebovávají další práci a prostředky,
- riziko znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti [7].

Klasifikace zásob:

- **obratová (běžná) zásoba** – její pořízení se uskutečňuje v dávkách,
- **pojistná zásoba** – má tlumit náhodné výkyvy na straně vstupu i výstupu ze zásoby,
- **zásoba pro předzásobení** – má vyrovnávat předpokládané větší výkyvy na straně vstupu i výstupu (např. při silné sezónní spotřebě),
- **zásoba strategická** – má zajistit přežití podniku při nepředvídatelných událostech (např. kalamity v zásobování, stávky),
- **zásoba spekulativní** – vytváří se za účelem dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem (např. dočasné snížení ceny) [7].

2.3 Řízení vztahů se zákazníkem

Služby zákazníkům (dodavatelské služby, logistické služby) jsou pro podnik klíčovou oblastí. Pozice zákazníků je stále silnější, proto je nutné vybudovat **organizaci orientovanou na zákazníky**. Na následujícím obrázku 2 je zobrazeno, jak se vyvíjel vliv zákazníků na tvorbu hodnot [1, 8].



Obrázek 2 - Podíl na tvorbě hodnot prostřednictvím služeb zákazníkům [8]

Kritéria kvality služeb zákazníkům jsou následující:

- spolehlivost dodání,
- úplnost dodávek,
- přiměřené (krátké) dodací lhůty,
- poskytované předprodejní a poprodejní služby,
- kvalita distribuce,
- poskytování informací [8].

Cílem řízení **CRM** (Customer Relationship Management - řízení vztahů se zákazníky) je vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Vztah se zákazníkem vyžaduje znalost procesu, ve kterém zákazník *vytváří hodnotu*. Základem je tedy pochopení a porozumění **hodnototvornému procesu** zákazníka, tj. procesu, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu. To znamená, že konkurenční schopnost není založena výlučně na cenové soutěži, nýbrž i na tom, zda je společnost schopna pomoci zákazníkovi zajistit příslušnou hodnotu. Zákazník nedostává hodnotu prostřednictvím samotného nákupu, hodnota vzniká v rámci každé výměny mezi zákazníkem a společností [10].

Na hodnotu vztahu mají vliv **informace**. Umožňují zákazníkovi plně těžit z výrobku nebo služby, kterou obdržel, zvláště pak výrazně zvyšují hodnotu vztahu, jedná-li se o složitý výrobek [10].

Pokud se společnost snaží zákazníka podporovat při jeho hodnototvorném procesu, je třeba **pohlížet na produkt jako na proces**. Produkty jsou nedílnou součástí vztahu se zákazníkem, zahrnují tak zboží, služby a výměnu obecně [10].

Další zásadou při řízení vztahů se zákazníkem je, aby společnost přijala **odpovědnost** za rozvoj těchto vztahů a nabídla tak zákazníkovi možnost k vytváření vlastní hodnoty, tzn., že společnost při rozvíjení vztahu přebírá iniciativu. Organizace orientovaná na zákazníka řeší veškerou svou činnost z pohledu zákazníka, každý zákazník má tak svoji kontaktní osobu, která dohlíží na vzájemný vztah mezi zákazníkem a společností. Pro podnik je důležité, aby byl schopen reagovat na nové tržní prostředí, kterému dominují zákazníci [8, 10].

Společnost by neměla brát v úvahu pouze to, co zákazníci potřebují a oceňují v současné době, ale je důležité se orientovat na **budoucí potřeby zákazníků**. Uspokojování potřeb zákazníka vyžaduje neustále zlepšování. Je důležité objevovat **nevyjádřené potřeby zákazníků** (budoucí potřeby), jen tak lze zajistit z dlouhodobého pohledu úspěch [10].

Měřítkem úspěšnosti řízení vztahů se zákazníkem je zvýšená hodnota vztahu. V dlouhodobém pohledu by měly všechny vztahy přinášet zisk. Příjem ze vztahu vznikne jako výsledek nakoupeného množství a zaplacené ceny, tento zisk může tak být zvýšen vhodnou cenovou politikou nebo zvýšením podílu zákazníka [10].

Důraz by měl být kladen spíše na **rozvíjení současných vztahů** než na navazování vztahů nových. Z výzkumů vyplývá, že nespokojený zákazník řekne o své špatné zkušenosti v průměru jedenácti dalším lidem, snižuje tak rentabilitu dodavatele v tom, že obnovení jeho spokojenosti vyžaduje v průměru až šestinásobné náklady. Proto je dobré investovat do udržování stabilních vztahů a spokojenosti zákazníka. Vztah se zákazníkem trvá tak dlouho, jak dlouho z něj mohou mít obě strany prospěch. Jestliže zákazník nebo společnost dostane nabídku od jiného subjektu na vytvoření přidané hodnoty, je tento vztah ohrožen [1, 10].

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části bakalářské práce se budu věnovat konkrétní firmě Moreau Agri Vysočina, spol. s.r.o. V rámci řešení globální analýzy jsou popsány hlavní i podpůrné procesy firmy včetně odpovědností. Detailní analýza je zaměřena na cíl práce, tj. procesy servisu.

3.1 Představení společnosti

MOREAU AGRI VYSOČINA, spol. s.r.o.

Maršovice 87

592 31 Nové Město na Moravě



Obrázek 3 - Logo firmy [19]

3.2 Právní forma organizace

Jedná se o **společnost s ručením omezeným** - kapitálová obchodní společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků. Společnost s ručením omezeným je jedna z forem právnických osob v Česku i jiných zemích. V České republice je nejrozšířenější formou obchodní společnosti [15].

3.2.1 Založení společnosti

Moreau Agri Vysočina je založena dvěma společníky, vedení společnosti má na starosti Milan Hájek- **ředitel** a Ing. Jiří Novotný- **vedoucí servisu**.

Minimální zapisovaný základní kapitál je 200 000 Kč, minimální výše vkladu společníka pak 20 000 Kč. Společnost byla založena v okamžiku podepsání společenské smlouvy a vznikla v okamžiku zapsání do obchodního rejstříku [15].

3.2.2 Orgány společnosti

Valná hromada – zakladatelé společnosti Ing. Jiří Novotný a Milan Hájek.

Statutární orgán – ředitel Milan Hájek

Dozorčí rada – firma Moreau Agri Vysočina dozorčí radu zřízenou nemá [15].

3.3 Historie firmy

Firma MOREAU AGRI VYSOČINA, spol. s.r.o. je druhou největší pobočkou firmy MOREAU AGRI, **kteřá má sídlo ve Francii** a byla založena v roce 1991. Pobočka Moreau Agri Vysočina byla založena v roce 2001. Došlo tak k navázání obchodní spolupráce mezi českým a francouzským podnikatelským subjektem. Česko-francouzská společnost Moreau Agri **patří mezi** největší obchodní a servisní firmy v České a Slovenské republice působící na trhu v oblasti zemědělských produktů. Hlavní náplní firmy byl prodej zemědělských strojů, později se začali specializovat i na servis této techniky. Zpočátku byly dováženými stroji samojízdné vyorávače cukrovky od francouzské firmy MOREAU, od níž je také odvezen název firmy [19].

3.4 Rozloha firmy

- celková rozloha 2700 m²
- servisní haly 700 m²
- skladovací prostory 800 m²
- odstavné prostory 1300 m²

Náhled na areál firmy viz. obrázek 4.



Obrázek 4 - Areál firmy [19]

3.5 Předmět podnikání

Firma se orientuje na **prodej** zemědělské a stavební techniky, kompletní **servis** a **dodávky náhradních dílů**. Ekonomická samostatnost střediska VYSOČINA ukazuje, že její činnost dokáže služby zákazníkům nejen zkvalitnit, ale především zrychlit a zjednodušit [19].

3.5.1 Produkty a služby

3.5.1.1 Zemědělská technika

Jedná se o veškerou techniku, která pomůže zákazníkům zkvalitnit a hlavně zefektivnit práci jak z hlediska časového, tak ekonomického. Jedná se o nakládací techniku, traktory, míchací krmné vozy, dopravní techniku, stroje na přípravu půdy, ochranu rostlin, secí stroje, rozmetadla hnojiv a pícninářskou techniku. Ukázka zemědělské techniky je na obrázku 5 [19].



Obrázek 5 - Zemědělská technika [19]

3.5.1.2 Stavební technika

Moreau Agri Vysočina, spol. s r.o. nepůsobí pouze v oblasti zemědělské techniky, orientuje se i na prodej stavební techniky. V této oblasti spolupracuje se společností NET, spol. s r.o. Stavební technika disponuje velkou škálou strojů, jako jsou např. teleskopické manipulátory, manipulátory s otočnou věží, vysoko zdvižné vozíky, teleskopické manipulátory s podkopem, vysoko zdvižné plošiny, rypadlonakladače, smykem řízené nakladače, pásová minirypadla atd. Mezi zastupované značky pro stavebnictví a průmysl patří: Manitou, VF Venieri, Cams Libra. Stroj stavební techniky je na obrázku 6 [19].



Obrázek 6 - Stavební technika [19]

3.5.1.3 Servis

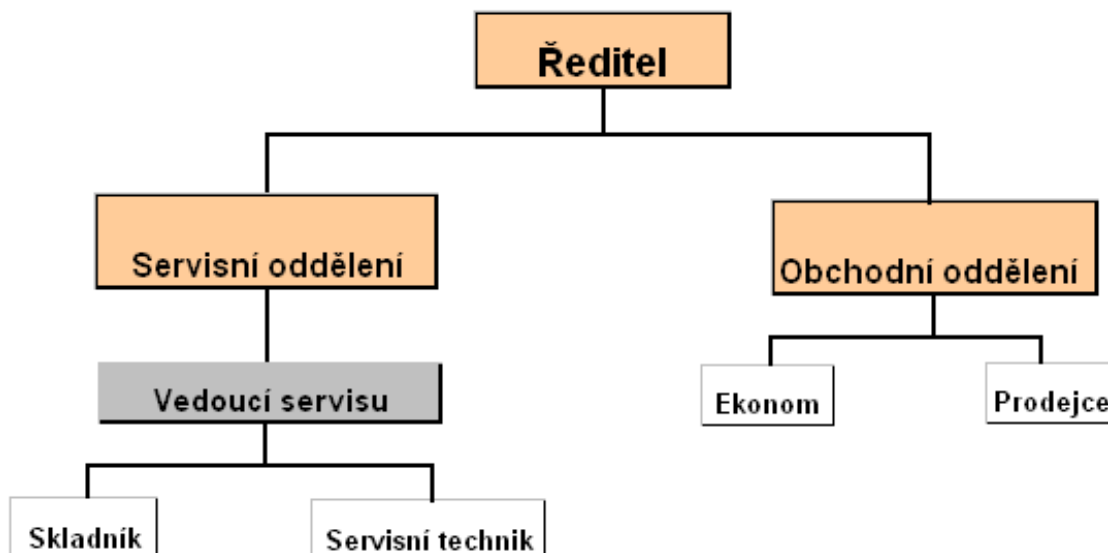
Firma má odborně vyškolené specialisty, proto je samozřejmostí **záruční** a **pozáruční servis**. Management firmy se k tomuto staví velmi zodpovědně, technici jsou pravidelně školeni o stávajících i nových produktech, o jejich obsluze, údržbě a opravě. Firma se proto snaží včas zásobovat servisní síť a pracovat rychle, protože více než jinde v zemědělství platí zásada „čas jsou peníze“, a navíc působí nepřízeň počasí [19].

3.6 Organizační struktura

Podle informací vedení firmy Moreau Agri Vysočina jsem zjistila, že v současné době má firma patnáct stálých zaměstnanců – účetní, skladník, prodejce, vedoucí servisu, servisní technik. Náhled na organizační strukturu je na obrázku 7. Ve stručnosti bych chtěla uvést odpovědnosti jednotlivých funkcí.

- **Účetní** - fakturace zboží, služeb
 - personální záležitosti
 - jednání s finančními ústavy
- **Skladník** - příjem a výdej zboží
 - evidence zboží
 - sledování minimálních zásob
 - balení a odesílání zboží
- **Prodejce** - hledá a získává nové zákazníky
 - nabízení zboží
 - seznámení zákazníka s nabídkou
 - uzavírání smluv
- **Vedoucí servisu** - přijímání objednávek od zákazníka
 - reklamace a případné opravy a údržby strojů
 - rozdělení práce servisním technikům
- **Servisní technik** - opravy a údržby strojů
 - předávání strojů zákazníkům

Hlavním ukazatelem produktivity práce je rychlé plnění požadavků zákazníka. Vzhledem k velikosti firmy je definovaná zastupitelnost jednotlivých funkcí. Motivačním faktorem pro zaměstnance je finanční odměna za stoprocentní plnění jejich pracovních povinností. Základní schéma organizace viz. obrázek 7.



Obrázek 7 - Funkcionální organizační struktura

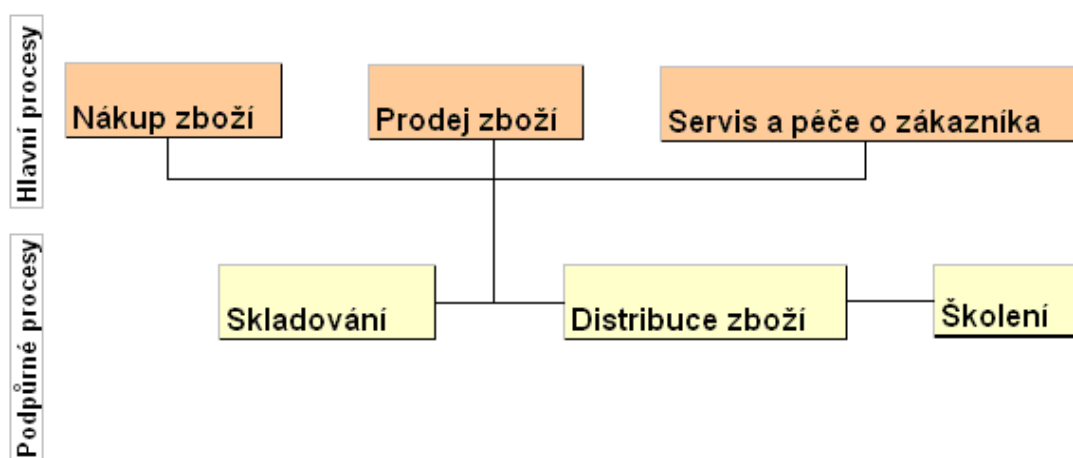
Jedná se o funkcionální organizační strukturu. Zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi či aktivitami jsou zařazeny do jednoho útvaru se stejnými funkčními činnostmi [20].

Otázkou jsou i vazby nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými pobočkami. Sídlo Moreau Agri ve Francii je základnou a zároveň výrobním střediskem, je tedy na nejvyšší úrovni. Konkrétně Moreau Agri Vysočina je samostatným střediskem, je to jedna z poboček Moreau Agri, která se osamostatnila a není podřízená centrále, vede si sama účetnictví, řízení zásob a jiné. V ČR spolupracuje firma s centrálou Moreau Agri Huštinovice, přes kterou objednává náhradní díly a zboží. Centrála pak jedná se základnou ve Francii. Vazby a komunikace s centrálou v Huštinovicích a základnou ve Francii jsou detailněji popsány v globální a detailní analýze.

3.7 Globální analýza

V následující kapitole se budu věnovat globální analýze hlavních i podpůrných procesů firmy. Jak jsem již zmínila, Moreau Agri Vysočina je obchodní nikoliv výrobní firma, která téměř vůbec nespolupracuje s externími dodavateli.

Na obrázku 8 je zobrazena mapa procesů firmy. Hlavními procesy přinášejícími přidanou hodnotu je tedy nákup, prodej a servis a péče o zákazníka. Vedlejšími procesy je distribuce zboží, skladování a školení zaměstnanců.



Obrázek 8 - Mapa procesů

3.7.1 Nákup a prodej zboží

Následující hlavní procesy nákup a prodej zboží budu popisovat současně v jedné kapitole. Moreau Agri má sídlo ve Francii. V České a Slovenské republice má několik poboček, z nichž centrála je Moreau Agri Huštinovice u Uherského Hradiště. Moreau Agri Vysočina nemá finanční prostředky ani prostory na to, aby si mohla dovolit sklad hotových výrobků. Proto jsou tyto hlavní procesy velmi úzce propojeny, a to je důvod, proč jsem tyto procesy spojila do jedné kapitoly.

Na obrázku 9 jsou zobrazeny kroky hlavního procesu.



Obrázek 9 - Kroky hlavního procesu

Z obrázku lze vyvodit, že prvním a hlavním iniciátorem procesu je zákazník. Spokojenost zákazníka je proto pro firmu velice důležitá. Zákazník jedná s prodejcem, který ho seznámí s **nabídkou**. Prodejce odpovídá nejenom za nabídku zboží, ale také hledá a získává nové zákazníky, což je velmi důležité pro rozvoj firmy i pro udržení si konkurenceschopnosti. Prodejce zodpovídá za získávání nových zákazníků, za realizaci nabídky produktů, sestavuje cenovou nabídku a prodejní akce podporující prodej. Za péči o zákazníka je odpovědné obchodní oddělení spolu se servisním, které má na starosti předávání zboží a v případě potřeby servis. Péče o zákazníka je důležitá tedy na všech pozicích.

Pokud si zákazník ze široké škály výrobků vybere produkt, uzavře s ním prodejce **kupní smlouvu** a vyřídí všechny potřebné záležitosti (podrobnosti smlouvy viz. kapitola 4.4.1). Odpovědnost tady spadá na prodejce, čili obchodní oddělení. Kupní smlouva se eviduje elektronicky v systému a zároveň se uchovává papírová dokumentace. Jakmile je kupní smlouva podepsána a uzavřena **zakázka**, má možnost zákazník do 24 hodin smlouvu vypovědět, po uplynutí této doby je smlouva závazná a nelze ji vzít zpět.

Prodejci zadávají objednávku elektronicky přes **QI systém** (viz. kapitola 4.3.1) produkt manažerům na **centrálu Moreau Agri Huštinovice**. Centrála má sklad hotových výrobků, není však v jejich silách mít dostatek prostoru i finančních prostředků na veškeré zboží. Díky QI systému, který pracuje na bázi online programu, mají zaměstnanci okamžitě přehled, zda je zboží skladem na centrále nebo v jakékoliv jiné pobočce firmy Moreau Agri v České nebo Slovenské republice. Jedná-li se o finální výrobek, objednává zboží obchodní oddělení, náhradní díly obstarává servisní

oddělení. Pokud je zboží skladem v ČR nebo SR, trvá dodávka zboží jeden až dva dny. Není-li tomu tak, objedná se zboží přes centrálu z Francie nebo Itálie, kde jsou sídla firmy. Dodací lhůta pak je delší, pohybuje se okolo tří týdnů.

Když dojde zboží na firmu, je povinností servisního technika tento produkt před předáním zboží zkontrolovat. Po příjmu zboží tedy následuje **vstupní kontrola**, která je zároveň i **výstupní kontrolou**, protože finální výrobky se na firmě neskladují. Dle dohody předá servisní technik s odbornou způsobilostí produkt buď na firmě, nebo přímo na dohodnutém místě dodání i s vysvětlením chodu stroje. Za předání zboží zodpovídá plně servisní oddělení.

Dalším krokem je **fakturace**, zákazník již v podpisu smlouvy má možnost využít dodavatelský úvěr. Samozřejmostí je záruka, u některého zboží je stanovena standardně na dva roky, u jiného se počítá dle počtu ujetých motohodin Mth, které udávají zatížení motoru a jsou typické pro traktory. Výjimkou pro záruční lhůtu není ani spojení těchto dvou komponentů, tedy lhůty dvou let i počtu ujetých motohodin. Následujícím hlavním procesem je servis a péče o zákazníka.

3.7.2 Servis a péče o zákazníka

Na základě informací vedení firmy jsem zpracovala i následující hlavní proces servis a péče o zákazníka. Servisem se rozumí oprava a údržba zakoupených strojů. Firma tak svým zákazníkům poskytuje **záruční**, ale také **pozáruční servis**, stará se tak o svého zákazníka a udržuje dobré vztahy se zákazníky, protože spokojený zákazník je ta nejlepší reklama pro firmu. Spokojený zákazník tak předá své zkušenosti dál. Negativní publicita se šíří mnohem rychleji než ty pozitivní zkušenosti, proto je péče o zákazníka velmi důležitá.

Odborné služby spojené se školením a přeškolením obsluh zemědělských strojů jen dokreslují zájem managementu pracovat na co nejvyšším stupni profesionality. Jednou z priorit, na které si společnost MOREAU AGRI zakládá, je včasné zásobování servisní sítí, která umožňuje rychle a odborně uspokojit potřeby klientů.

Na následujícím obrázku 10 jsou zobrazeny jednotlivé kroky hlavního procesu servis a péče o zákazníka.



Obrázek 10 - Kroky hlavního procesu servis a péče o zákazníka

V globální analýze popíšu stručně jednotlivé činnosti hlavního procesu. Podrobnější popis hlavního procesu servis a péče o zákazníka je uveden v detailní analýze procesu servis a péče o zákazníka.

Na začátku procesu je tedy **zákazník**, který má nárok na záruční a pozáruční servis. Zákazník zavolá předem vedoucímu servisu a oznámí vadu stroje.

Následujícím krokem je tedy **kontrola záruční lhůty**, za kterou zodpovídá servisní oddělení. Doprovodným dokumentem pro kontrolu záruční lhůty jsou **servisní protokoly**, které si hlídá servisní technik.

Opravy a údržba může probíhat:

- v servisních halách,
- přímo u zákazníka – v případě, že doprava by byla velmi komplikovaná a zhoršila stav stroje.

Jakmile servisní technik prohlédne stroj, nahlásí na servisní oddělení skladníkovi potřebné **náhradní díly**, které jsou následně vydány ze skladu nebo objednány a zodpovídá za tuto činnost skladník.

Pokud technici nestíhají svou práci a je mnoho zakázek, spolupracuje firma Moreau Agri Vysočina s **externími podnikateli**, kteří jsou odborně způsobilí

k potřebným úkonům servisu. Popis tohoto procesu je v detailní analýze procesu servis a péče o zákazníka, kapitola 4.

Péče o zákazníka nabývá stále více na důležitosti. Firma se o své zákazníky stará, proto v případě problému má ve firmě k zapůjčení **náhradní stroje**.

Na přání klienta poskytuje firma **nadstandardní vybavení** jako např. centrální mazání nebo montáž pracovních nástrojů dle výběru (čelní nakladače, lopaty a lžíce stavebních strojů, bourací kladiva apod.).

K nově zakoupeným strojům poskytuje firma svým zákazníkům **bezplatné služby**:

- vstupní kontrolu stroje,
- odborné předání,
- zaškolení budoucí posádky (v případě potřeby opětovné).

3.7.3 Skladování

Sklad hotových výrobků pobočka firmy Moreau Agri v Maršovicích nemá, tento centrální sklad je v Huštinovicích, avšak není v kompetencích centrály skladovat veškeré produkty.

Pro fungování firmy je velmi důležité včasné poskytování dodávky náhradních dílů. Firma má skladovací prostory na náhradní díly o rozloze 800 m². **Regálové skladování** umožňuje skladovat náhradní díly v hodnotě přibližně 10 mil. Kč, ale je to minimální množství, které je nutné k provozu. Jak jsem již zmínila, jsou propojeni přes QI program se všemi pobočkami v ČR a SR, okamžitě tedy při objednávání vidí, jestli potřebný náhradní díl je na skladě některé z poboček. Náhradní díly objednávají přes centrálu, díky napojení na centrálu mají 90% náhradních dílů k dispozici do jednoho až dvou dnů. Detailní popis objednávky náhradních dílů viz. kapitola 4.2 Řízení zásob.

Na obrázku 11 jsou zobrazeny prostory skladu firmy.



Obrázek 11 - Sklad [19]

3.7.4 Distribuce zboží

U *strojů* probíhá distribuce zboží kamionovou dopravou. V případě, že je zboží k dispozici na centrále v Huštinovicích, trvá doprava jeden až dva dny. Jestliže se musí zboží objednat z Francie nebo Itálie, trvá doprava zhruba dva až tři týdny. Centrála má k dispozici tři kamiony. Zboží se doveze do centrály, kde proběhne důkladná vstupní kontrola stroje, poté se převeze po vlastní ose na firmu, kde probíhá opět kontrola.

Distribuce *náhradních dílů* probíhá:

- Letecky
- Kamionovou dopravou
- Poštou přímo k zákazníkovi

3.7.5 Školení pracovníků

Školení zajišťuje vzdělávání pracovníků. Servisní technici jsou každoročně školeni firmou Moreau Agri o nových technologiích, jsou seznámeni s údržbou strojů a servisní prací. Toto školení probíhá každoročně ve Francii i v centrále firmy Moreau Agri Huštinovice. Školení se musí zúčastnit bez výjimky každý servisní technik. Firma eviduje školení v dokumentu Školení a odborné způsobilosti a archivuje je v papírové podobě. Za školení svých pracovníků zodpovídá servisní oddělení. Obchodní oddělení má na starosti školení ekonomů a prodejců. Opět se vede evidence školení a archivace.

Moreau Agri Vysočina spolupracuje s firmou poskytující poradenskou činnost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jedná se o firmu **Genao Brno, s.r.o.** Zaměstnanci jsou školeni jednou za čtvrt roku o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci a o požární ochraně.

Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví a měl by dodržovat dané bezpečnostní, hygienické a požární předpisy. Tyto zásady má společnost vypracované od firmy Genao Brno s.r.o. a eviduje je v metodickém plánu **Všeobecné zásady bezpečnosti a ochrany zdraví.**

4 DETAILNÍ ANALÝZA SERVISU A PÉČE O ZÁKAZNÍKA

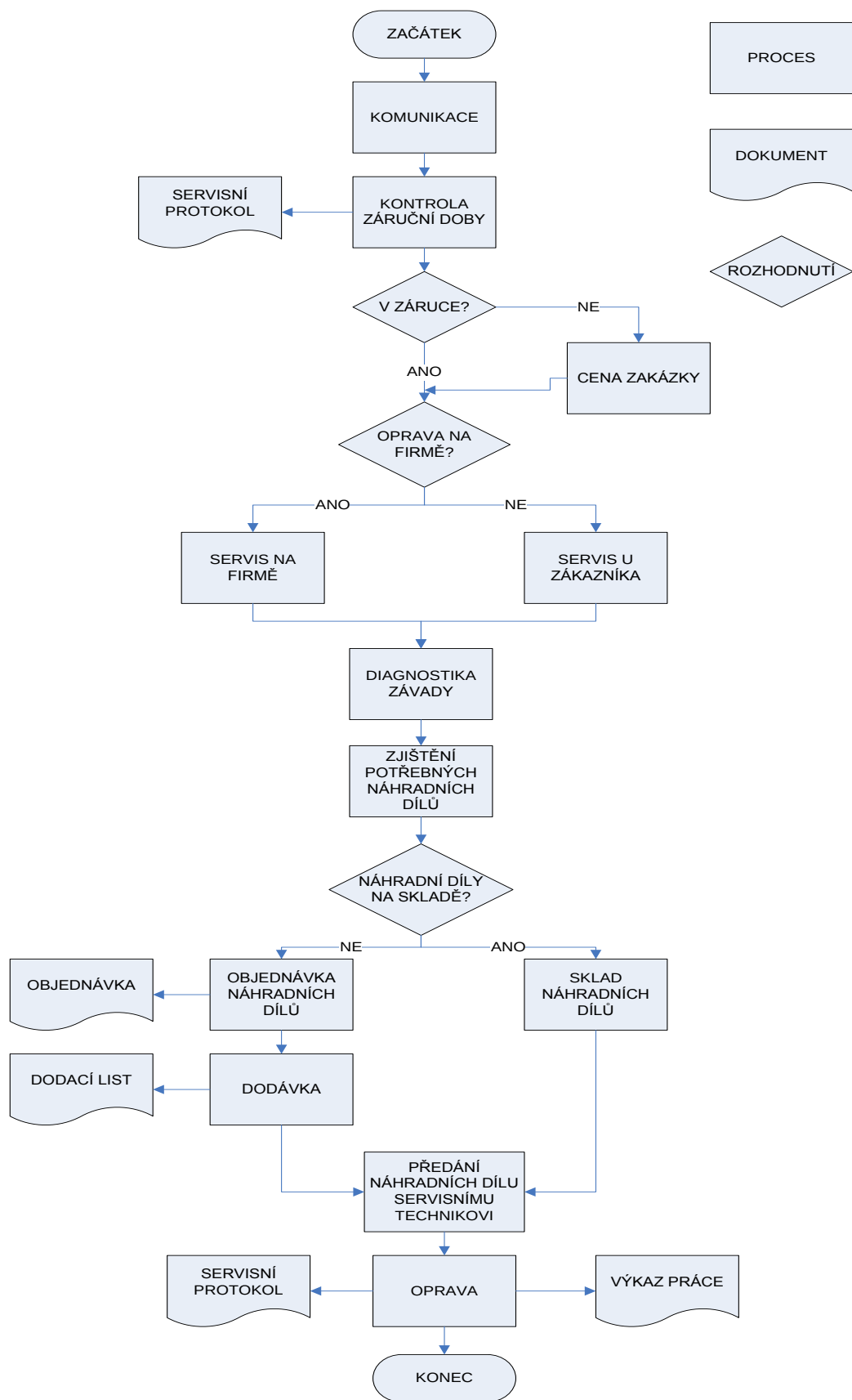
V následující kapitole budu řešit jednotlivé činnosti hlavního procesu Servis a péče o zákazníka, zaměřím se tedy na cíl své práce, a to procesy servisu. Následně z této analýzy vyvodím silné a slabé stránky firmy, ze kterých budu vycházet při optimalizaci procesů servisu zemědělské techniky.

4.1 Servis

Hlavním procesem servis a péče o zákazníka jsem se zabývala již v globální analýze. V následující kapitole bych chtěla detailněji popsat jednotlivé činnosti tohoto procesu. Kroky hlavního procesu servisu a péče o zákazníka jsou zobrazeny ve vývojovém diagramu na obrázku 12 vytvořeném v MS Visio.

Počáteční událostí procesu je zákazník. Zákazník má nárok na **záruku** dva roky nebo do určitého počtu ujetých Mth (motohodin) na opravy a údržby zakoupeného stroje. Klient se většinou předem ozve telefonicky se svým problémem. Záruční a pozáruční servis je možné objednat na konkrétní termín i v delším časovém předstihu. Příjem objednávek aktuálních zákroků (závady, poruchy, havárie) probíhá sedm dní v týdnu, znamená to i víkendové služby techniků.

Již při předání stroje jsou vypsány **servisní protokoly**, které jsou vedeny a zakládány podle servisního čísla, jsou ukládány v elektronické podobě v systému. **Kontrolu záruční doby** si hlídá servisní oddělení, konkrétně servisní technik. Většinou je záruční lhůta stanovena na dva roky a zároveň na určitý počet ujetých motohodin, které udávají opotřebení stroje, servisní technik pak přesně vidí, jestli má na záruku nárok, kontroluje to i v servisním protokolu, který by si měl zákazník uchovat a při opravě předat, v případě ztráty se dohledá v systému. Po opravě vypíše servisní technik data o provedených operacích do servisního protokolu. Obchodní i servisní oddělení má tak přehled o všech provedených servisních úkonech u každého zákazníka.



Obrázek 12 – Vývojový diagram: Hlavní proces servis a péče o zákazníka

Ve většině případů probíhají **opravy a údržba** ve firmě, kde mají moderně vybavený areál a k dispozici mají potřebná diagnostická zařízení. Servis realizuje šest techniků odborně vyškolených výrobcem. Technici své znalosti rozšiřují a obnovují každoročně na školení výrobce ve Francii. Zákazník tedy dopraví stroj do firmy do Maršovic. Jakmile servisní technik prohlédne diagnostiku stroje, zjistí potřebné **náhradní díly** a nahlásí je servisnímu oddělení telefonicky nebo osobně. Skladník potřebné díly vyhledá ze skladu podle skladového čísla, případně je objedná (viz. kapitola 4.2 Řízení zásob). Objednávka drahých náhradních dílů (nad 50 000 Kč) probíhá na základě potvrzení od zákazníka, klient musí potvrdit objednávku datem, razítkem a podpisem.

Jakmile jsou náhradní díly dodány do firmy, předá je servisní oddělení technikovi, který provede opravu v servisních halách, kde má k dispozici příslušná diagnostická zařízení. Oprava je pak rychlejší a snadnější. Po opravě vypíše servisní protokol, který je nutné opatřit údajem o opravě, datem, razítky a podepsat oběma stranami – tedy vedoucím servisu a zákazníkem.

Složitějším procesem je oprava a údržba přímo u zákazníka, která probíhá v případě, že doprava by byla komplikovaná a zhoršila by stav stroje (viz. kapitola 4.1.1).

Servisní technici vyplňují každý den **výkaz práce**, každý technik má svůj vlastní výkaz práce, který odevzdává na konci měsíce servisnímu oddělení. Servisní oddělení a vedení firmy má pak přehled o vykonané práci a o odpracovaném čase pracovníků. Tento dokument vlastní firma v papírové podobě.

Při vykazování práce pracovník vyplňuje následující údaje:

- činnost,
- datum, kdy prováděl vykazovanou činnost,
- jak dlouho činnost trvala,
- typ práce,
- náhradní díly v záruční lhůtě,
- prodané náhradní díly po záruční lhůtě,
- zákazník, pro kterého pracoval aj.

Výkazy práce se archivují v servisním oddělení v papírové podobě a zakládají se do šanonů. Vedoucí servisní oddělení dvakrát ročně vyhodnocuje tyto výkazy práce na centrále Moreau Agri v Huštinovicích. Vyhodnocuje se především obrátkovost náhradních dílů, jaký servisní technik prodal nejvíce náhradních dílů, pracovitost jednotlivých dělníků a celkový počet odpracovaných hodin.

4.1.1 Servis u zákazníka

Zákazník nahlásí vedoucímu servisu závadu. Pokud je stav stroje natolik vážný, že není možné dopravit stroj do firmy, má k dispozici firma pět servisních vozů, které jsou vybaveny základním nářadím. Pokud zákazník nahlásí konkrétní vadu, vybaví se servisní technik předem potřebnými náhradními díly.

Není-li vada známá, jede technik zjistit stav stroje. Je vybavený pouze základním vybavením, přesto však kvalitním a dostačujícím, které umožňuje ve většině případů opravit stroj přímo u zákazníka. K dispozici má pouze základní náhradní díly, které většinou nejsou dostačující, proto ve většině případů nemůže stroj opravit hned. Zjistí tedy stav stroje a poté nahlásí potřebné náhradní díly na servisní oddělení, které mu je zajistí. Většinou je možné opravit stroj přímo u zákazníka. Pokud tomu tak není a technik by potřeboval k opravě příslušná diagnostická zařízení, je k dispozici nákladní vůz, který přepraví stroj do firmy do servisní haly, doprava je však velmi komplikovaná.

4.1.2 Spolupráce s externími živnostníky

Firma spolupracuje s externími podnikateli, kteří pracují na základě živnostenského listu. Zaměstnaných servisních techniků je pět, přesto je to často málo, protože servis je jedním z hlavních předmětů podnikání a firma si zakládá na kvalitní a rychle provedené práci, s čímž souvisí spokojenost a věrnost zákazníka. Spolupráce s externími podnikateli je tedy nezbytná. Tito živnostníci pomáhají v případě potřeby na zavolání. Na opravy mají svoje prostory, přesto většinou opravují stroj přímo u zákazníka, jelikož mají plně vybavený vlastní servisní vůz. Náhradní díly zajišťuje firma.

I o své externí živnostníky se firma velmi dobře stará a zajišťuje jim školení o odborné způsobilosti ve Francii a na centrále dle potřeby a rychlosti inovací,

minimálně však dvakrát ročně. Náklady na školení hradí výhradně firma. Jak již bylo zmíněno, o veškerém školení se vede evidence a papírová dokumentace. Školení a odborné způsobilosti se archivuje.

4.1.3 Péče o zákazníka

Je důležité dbát na spokojenost zákazníka ve všech směrech. Tohoto se snaží dosáhnout nejenom konkurenceschopnou **cenovou nabídkou**, ale i různými **cenovými akcemi**.

Dále poskytuje firma na přání klienta ke strojům **nadstandardní vybavení**, podobně jako v automobilovém průmyslu. Toto vybavení se sjedná již v kupní smlouvě, čili se cena zvýší o případnou sumu, za tento krok zodpovídá obchodní oddělení. Tímto nadstandardním vybavením mohou být centrální maziva, montáž pracovních nástrojů, jako jsou čelní nakladače, lopaty a lžíce u stavebních strojů aj.

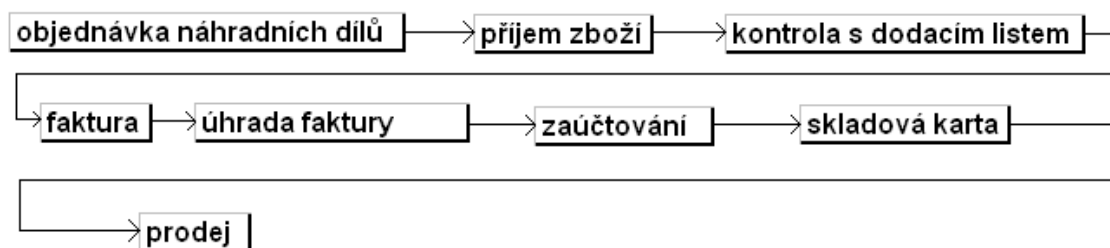
Pro spokojenost zákazníka jsou důležité i bezplatné služby k nově nakoupeným strojům. V tomto případě se jedná o **vstupní kontrolu**, kdy zboží dojde do firmy. Vstupní kontrola je zároveň i výstupní kontrolou před předáním zboží zákazníkovi. Jedná se o kompletní prohlídku stroje včetně olejů, osvětlení, motoru, vady na karoserii, dotažení kol aj. Tyto vady mohou být výrobního charakteru, avšak mohou vzniknout i při převozu stroje z Francie, Itálie či Belgie. Tuto vstupní kontrolu provádějí servisní technici, žádná dokumentace se v tomto případě nevede, jde převážně o čest firmy.

Další bezplatnou službou je **odborné předání** zákazníkovi, při kterém je důležité vysvětlení běžné údržby. S tím souvisí **zaškolení budoucí posádky**, při kterém vysvětlí obsluhu stroje, doprovodnou dokumentací v tomto případě je **Návod k obsluze** v českém jazyce. Zaškolení mají na starosti servisní technici. V případě opravy stroje, která vyžaduje delší časový horizont, poskytuje firma k zapůjčení **náhradní stroje**.

Nedílnou součástí péče o zákazníka je samozřejmě seriózní jednání, příjemné vystupování a snaha vyhovět všem přáním.

4.2 Řízení zásob

Základní činnosti a odpovědnosti hlavních procesů servisního oddělení byly popsány především v kapitole 3.7.2 Servis a péče o zákazníka, částečně také v kapitole 3.7.1 Nákup a prodej zboží. V rámci řízení se zaměřím na řízení zásob, základní proces je zobrazen na obrázku 13.



Obrázek 13 - Řízení zásob

Firma si nemůže dovolit držet všechny potřebné náhradní díly, jednak je jich v tomto oboru podnikání obrovské množství a jednak nemají dostatečně velké skladové prostory a potřebné finanční prostředky. Přestože skladovací prostory zaujímají pouze 800 m², je vložený kapitál do zásob asi 10 mil. Kč. Za výdej náhradních dílů ze skladu a jejich objednávání odpovídají skladníci. Firma zaměstnává skladníky dva, kteří tak mají přehled o stavu zásob.

Zásoba finančně nákladných dílů se udržuje v množství jednoho kusu, proto pokud se tyto díly na požádání servisního technika vydají, okamžitě se pak objedná další kus finančně nákladného dílu. U náhradních dílů nutných k provozu se udržuje zásoba po větším množství, tuto zásobu sleduje program Winfas (viz. kapitola 4.3.2). Jednotlivé moduly ve Winfasu jsou provázány, proto po každé fakturaci nebo platbě za hotové, za kterou zodpovídá účetní, odepisuje program automaticky zboží ze skladové karty. Signalizuje tak, že je nutné objednat zboží. Náhradní díly, které musí být nutně originální, čili stejné k typu stroje, se objednávají přes QI program, díky tomuto programu jsou propojeni všechny pobočky Moreau Agri. Zboží se tedy objednává přes centrálu.

Není-li nutné použít originální náhradní díl, objednávají se náhradní díly od ověřených firem:

- telefonicky,
- faxem,
- e-mailem.

Firma má již ověřené dodavatele, se kterými spolupracuje dlouhodobě. Má to své jisté výhody, jako jsou různé slevy nebo upřednostnění dodávky materiálu. Přesto není nikdy jisté, že spolupráce s dodavateli bude stále vynikající. Firma si však nevede žádné dokumentace o dodavatelích.

Dokumenty potřebné při objednávání zboží:

- **Objednávka** – je především nutná při dodání zboží, skladník zkontroluje, zda došlo vše.
- **Faktura – daňový doklad** nebo **prodejka**
- **Dodací list** – obsahuje především seznam dodaného zboží

Jakmile dorazí dodávka zboží do firmy, provede skladník vstupní kontrolu, která spočívá v kontrole dodaných položek a jejich množství. Při kontrole se vychází z objednávky a údajů na dodacím listu. Poté se potvrdí telefonicky správnost objednávky. Na základě tohoto potvrzení vystaví centrála fakturu, která automaticky provede výdej položky ze skladovací karty. Účetní zařadí fakturu do účetnictví prostřednictvím programu Winfas (modul Účetnictví), a zároveň uhradí platbu, ke každé faktuře je přiřazeno číslo faktury. Za účetnictví zodpovídá obchodní oddělení. Potom předá účetní fakturu zpátky do servisního oddělení, kde skladník zadá číslo faktury do Winfasu přes modul Řízení zásob. V tomto modulu musí opět zboží nakoupit do skladu, kde pod číslem faktury se položky přenesou do skladové karty, odkud pak získávají informace o stavu zásob. Všechny dokumenty se udržují v elektronické podobě, papírová dokumentace se nevede.

4.3 Informační systémy

Firma Moreau Agri Vysočina je jednou z poboček Moreau Agri. Proto bylo důležité, aby všechny pobočky spolu komunikovaly prostřednictvím systému, který by firmu propojoval. Společnost má **systém QI**, který pracuje na online bázi. Tímto systémem je tedy společnost propojena se všemi pobočkami a má tak přehled

o skladovém hospodářství, avšak firma nevyužívá všechny možné moduly tohoto systému.

Firma má svůj účetní systém **Winfas**, kde využívá všechny moduly tohoto systému. Tyto systémy nejsou vzájemně propojeny, jak bude uvedeno v následujícím textu.

4.3.1 Systém QI

Jedná se o komplexní informační systém, pomáhá firmám efektivně řešit jejich běžné podnikové činnosti. Zakladatelem tohoto pružného informačního systému je společnost DC Concept a.s.

QI systém je schopen propojit několik firem dohromady, a tím zjednodušit firmám jejich činnosti. Tento systém je ojedinělý svou technologií a vysokou variabilitu zajišťují jednotlivé moduly. V současnosti je využíván v oblasti výroby, služeb, maloobchodu, velkoobchodu a distribuce u téměř 600 firem [17].

Jelikož se jedná o systém, se kterým jsou provázány všechny pobočky firmy, zařizuje správu a údržbu systému centrála firmy Moreau Agri Huštinovice, náklady na provoz a údržbu systému firma nehradí.

Moduly QI systému

Firma využívá z tohoto systému pouze některé obchodní moduly, a sice:

- Nákup a prodej
- Skladové hospodářství

Modul Nákup a prodej zajišťuje snadné zpracování veškerých dokladů spojených s objednáváním a prodejem zboží. Pokud firma objednává např. náhradní díly z centrály, nakoupí je přes tento modul. Firma Moreau Agri je propojena se všemi pobočkami, proto okamžitě vidí počet skladovacích položek u ostatních poboček. Sama však tento systém používá především pro objednávání náhradních dílů. Je to samostatná účetní jednotka, proto pro ostatní účely má svůj interní účetní systém Winfas. V případě, že by ostatní pobočky potřebovaly náhradní díly od firmy Moreau Agri Vysočina, nemají možnost nahlédnout na stav jejich skladovacích zásob. Firma je schopna jim vyhovět po telefonické dohodě [17].

Modul Skladové hospodářství umožňuje řízení hmotných toků mezi sklady. S jeho pomocí můžete v každém skladě sledovat příjmy, výdaje a stav zásob. Řeší uzávěrky a inventury skladů, umožňuje zobrazit historii pohybů všech skladových položek, sleduje kusy, sériová čísla apod. Firma má tak přehled, jestli je zboží skladem v jakékoliv pobočce firmy [17].

4.3.2 Systém Winfas

Firma si vede své účetnictví, za které plně zodpovídá ekonom. Pro tyto účely využívají komplexní modulární systém Winfas. I přesto, že firma využívá pouze některé moduly a část jeho funkcí, nezatěžuje ji to věcně ani finančně. Program je zabezpečen přístupovými právy na úrovni jednotlivých aplikací, funkcí a dat. I archivovaná data jsou chráněna, jsou na ně vázána přístupová data. Veškerá data v systému lze nejen prohlížet a tisknout, ale i přenášet do formátů pro Office, databáze a další aplikace [16].

Údržbu systému a dat provádí externí firma, která spolupracuje s výrobcem systému, náklady na údržbu jsou tedy hrazeny ročně současně s licencí na provoz programu. Zálohu dat a aktualizace si provádí firma sama.

Moduly systému Winfas

Používané moduly jsou navzájem provázány:

- Účetnictví
- Finance
- Fakturace
- Evidence klientů
- Řízení zásob
- Mzdy
- Účetní výkazy
- Správa dokumentů

4.4 Dokumenty

Správné vedení a dokumentace je důležitou součástí každé firmy. Dokumenty zakládá jak servisní, tak obchodní oddělení. Správná dokumentace slouží k dobrému plánování a také k realizaci zpětné vazby – kontroly. Je důležitá i pro budoucí rozhodnutí. Většinu dokumentace vede firma v elektronické podobě, což šetří čas při vyhledávání dokumentů, a také místo. Přesto jsou dokumenty, které je nutno stále uchovávat v papírové podobě.

4.4.1 Kupní smlouva

Kupní smlouvu uzavírá prodejce s kupujícím, kupní smlouva je pro obě strany závazná, uzavře-li se kupní smlouva, nemůže pak ani jedna strana své rozhodnutí změnit.

Smlouva detailně popisuje:

- Smluvní strany
- Závazky smluvních stran
- Předmět koupě
- Kupní cenu a platební podmínky
- Dodací podmínky
- Další ujednání
- Výhradu vlastnictví
- Jiná ustanovení
- Závěrečná ustanovení

Vzor kupní smlouvy firmy Moreau Agri Vysočina je k nahlédnutí v příloze 1 Kupní smlouva.

4.4.2 Všeobecné obchodní podmínky

4.4.2.1 *Obchodní podmínky*

Obchodní podmínky upravují postup při uzavírání kupních smluv, jejichž předmětem je prodej náradí, nástrojů, strojů, jejich příslušenství, náhradních dílů a dalších produktů a služeb, které s tím souvisejí.

Prodávající se zavazuje řádně informovat zákazníka o vlastnostech prodávaných výrobků, o způsobu použití a údržby výrobku. Je-li to potřebné s ohledem na povahu

výrobku, zajišťuje prodávající potřebné informace v písemném srozumitelném návodu přiloženém k výrobku. Návod je zobrazen na produktu nebo je přiložen v písemné či obrazové formě u každého produktu.

4.4.2.2 *Objednávka*

- faxem,
- telefonicky,
- elektronickou poštou,
- osobně.

4.4.2.3 *Uzavření kupní smlouvy*

Kupní smlouva je uzavřena na základě závazné objednávky kupujícího a potvrzení prodávajícího.

4.4.2.4 *Platební podmínky*

Odběratel je povinen uhradit fakturu v plné výši do termínu uvedeném na faktuře. Dodavatel vystaví fakturu při dodání zboží odběrateli. V pochybnostech se má za to, že odběratel fakturu obdržel 3. den po dodání zboží. Vystavená faktura zároveň slouží jako dodací list a prokazuje dodání zboží odběrateli, v případě zásilky potvrzuje její vypravení. V případě nedodržení termínu splatnosti faktury se zavazuje odběratel uhradit fakturu ve výši 0,1% z fakturované částky za každý den prodlení a od 7 dne prodlení ve výši 0,5%. Až do zaplacení celé fakturované částky, včetně případných smluvních pokut, je zboží majetkem dodavatele. Po úhradě celé částky přechází vlastnické právo na kupujícího. V případě nezaplacení faktury v termínu splatnosti může být přistoupeno k odebrání zboží. Povinnost odběratele zaplatit smluvní pokutu, úroky z prodlení či náhradu škody, jakož i další náklady spojené s odebráním zboží a odstoupením od smlouvy, není dotčena.

4.4.2.5 *Odstoupení od smlouvy*

Prodávající může od kupní smlouvy jednostranně odstoupit v případě, že kupující je v prodlení s úhradou zálohy více než 14 dnů po dohodnutém termínu, v případě hrubého porušení povinností vyplývajících ze smlouvy nebo v případech stanovených

zákonem. Prohlášení o odstoupení od kupní smlouvy musí být provedeno písemně a musí být uveden důvod odstoupení.

4.4.2.6 Jiná ustanovení

Během dopravy veřejným dopravcem zodpovídá za riziko ztráty, zničení nebo poškození prodávající. Okamžikem převzetí zboží kupujícím přechází riziko ztráty, zničení nebo poškození z prodávajícího na kupujícího.

V případě, že dodané zboží vykazuje výrobní vady, má zákazník nárok na bezplatnou výměnu zboží anebo vrácení kupní ceny.

Nezaplacení ceny za dodané zboží ve lhůtě 30 dnů po uplynutí splatnosti se považuje za hrubé porušení kupní smlouvy.

4.4.3 Faktura

Veškeré faktury zpracovává program Winfas, tento program se využívá pro účetnictví. Faktura obsahuje základní údaje o dodavateli a odběrateli, dále informace o položkách, ceně a datu splatnosti. Vzor faktury viz. příloha 2 Faktura – daňový doklad.

4.4.4 Všeobecné podmínky pro přiznání garancí

Tyto podmínky slouží pro zákazníka, který zjistí, za jakých podmínek má nárok na záruku, jsou v nich stanoveny záruční lhůty pro typ stroje a dále v jakých případech už zákazník nemá na garanci nárok. Všeobecné podmínky viz. příloha 5.

4.4.5 Smlouva o nájmu zemědělského stroje

Smlouvu o nájmu zemědělského stroje uzavírá pronajímatel s nájemcem. Smlouva je zobrazena v příloze 4 Smlouva o nájmu zemědělského stroje.

Smlouva obsahuje články:

1. Účel nájmu
2. Předmět nájmu a cena
3. Způsob a splatnost nájemného
4. Doba nájmu
5. Pojištění stroje

6. Jiná ujednání
7. Závěrečná ujednání

4.4.6 Prodejka

Prodejka slouží jako doklad pro obě strany při cash prodeji. Náhled na prodejku je patrný v příloze 3.

4.4.7 Předávací a servisní protokol

Firma poskytuje záruční a pozáruční servis. K těmto účelům slouží dokument Předávací a servisní protokol (viz. příloha 6).

Tento dokument obsahuje informace o zákazníkovi, datu poškození, výrobním čísle stroje, druhu zásahu (v záruční nebo pozáruční době), dále informace o provedených úkonech, komentář o závadě a informace o dodaném materiálu. Neposlední položkou je vyúčtování práce. Dokument slouží i pro kontrolu doby záruční lhůty, zda má zákazník nárok na záruční servis. Tento dokument vypisuje servisní technik.

4.4.8 Elektronické katalogy náhradních dílů

Elektronický katalog náhradních dílů obsahuje seznam položek. Každý náhradní díl má přiřazen svůj objednávací kód, který je třeba znát při objednávání zboží.

4.5 SWOT analýza

Přestože na první pohled se může zdát, že všechny procesy firmy fungují bez komplikací, z globální i detailní analýzy firmy jsem vysledovala slabé stránky firmy. V následujícím textu je zpracována SWOT analýza firmy, a to silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

4.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky Moreau Agri Vysočina patří bezesporu devítiletá působnost a ekonomická samostatnost střediska na Vysočině, dále samozřejmě také spolupráce s ostatními pobočkami firmy Moreau Agri i s jistými zemědělskými firmami. Během této krátké doby si vybuodovala v kraji Vysočina silnou pozici na trhu. Silnou

stránkou je právě i zemědělská oblast Vysočina, která je vhodná pro zemědělce. Další silnou stránkou je přizpůsobivost firmy potřebám zákazníků.

Kladnou stránkou firmy je také vztah ke svým zaměstnancům, které motivují např. prémie či v rámci možnosti vyhověním jejich požadavkům. Společnost klade důraz na personální politiku, tzn. výběr pracovníků, péče o pracovníky, dobrá organizace práce. Důležitý je i vztah k zákazníkovi, o kterého dobře pečují, s čímž souvisí záruční a pozáruční servis.

Výhody týkající se organizace práce jsou dobrá zastupitelnost na jednotlivých pozicích, efektivní dělba práce a specializace útvarů. Firma má velmi malý počet zaměstnanců. Výhodou jsou nízké mzdové náklady, které dnes v podnicích tvoří vysoký podíl vlastních nákladů.

Další silnou stránkou je zabudovaný informační systém. Díky QI systému jsou propojeni se všemi pobočkami Moreau Agri, okamžitě mají přehled o stavu zásob na jakékoliv pobočce. Dále pro svoje interní účely a účetnictví mají zřízený velmi propracovaný informační systém Winfas.

4.5.2 Slabé stránky

Slabými stránkami firmy může být i roční období a počasí, více zakázek má firma samozřejmě v letních měsících. Slabou stránkou je bezesporu sezónnost zemědělské výroby, ale firma ji řeší diverzifikací služeb s dopravní, stavební a manipulační technikou. Sezónnost tedy firmu výrazně neovlivní. Co je dále pro firmu nepříjemné, je vliv ekonomické krize. Na firmu se podepsala nemalým úpadkem tržeb. Samozřejmostí však je, že důležití jsou velcí zákazníci, jejichž ztráta je více citelná, než malého zákazníka. V poslední době se situace zlepšila a projevuje se opět nárůstem tržeb.

Nevýhodou může být i malý počet zaměstnanců, především servisních techniků. Slabou stránkou firmy tedy jsou nepřetržité víkendové služby techniků, výjimkou není ani práce o svátcích. I když mají různé motivační programy pro zaměstnance, jako jsou prémie aj., může tento fakt mít negativní vliv na pracovní morálku a motivaci zaměstnanců. Systém sledování a plánování neumožňuje v současné době sledovat počet pracovníků podle sezónnosti.

Další slabou stránkou jsou zásoby, jejichž finanční objem je poměrně vysoký (viz. kapitola 4.2), neboť firma musí současně vyhovět požadavku rychlého servisního zásahu. Pojistné zásoby nejsou ve firmě řízeny na základě historie dat uvedených v systému a druh a výše zásob je řízena intuitivně podle zkušenosti pracovníků. V jejich případě drží drahé díly pouze po jednom kuse a při prodeji tohoto dílu okamžitě objedná další kus. Bylo by vhodné se zaměřit na položky, které mají větší obrát a zajistit průměrnou zásobu na skladě. Jelikož není možné držet na skladě všechny náhradní díly, nevýhodou je tedy doba čekání na dodávku náhradních dílů.

Další nevýhodou je chybějící marketingové oddělení nebo alespoň úsek, věnující čas na rozvoj marketingu. Musím zdůraznit, že firma Moreau Agri Vysočina s.r.o. působí pouze na Vysočině, kde je konkurence vysoká. Na Vysočině působí na trhu v této oblasti nejméně deset dalších firem, které si vzájemně konkurují. Firma prezentuje své výrobky pravidelně na významných výstavách a veletrzích konaných v tuzemsku i zahraničí, např. TECHAGRO v Brně, ZEMĚ ŽIVITELKA v Českých Budějovicích, AGROKOMPLEX v Nitře apod. Výstavní expozice je nepřehlédnutelnou ukázkou vyspělosti a předního postavení na trhu. Přesto si myslím, že to není dostatečné a bylo by třeba se ještě více zaměřit na prezentaci svých produktů a věnovat více pozornosti konkurenčnímu boji. Nedostatkem je malý důraz na reklamu a publicitu, o které je třeba doplnit účast na veletrzích a výstavách.

Dalším nedostatkem je chybějící dokumentace s informacemi o dodavateli náhradních dílů v podobě např. Registru dodavatelů náhradních dílů.

4.5.3 Příležitosti a hrozby

4.5.3.1 Příležitosti

Firma by se mohla zaměřit více i na malé klienty a přilákat tak více zákazníků, prostřednictvím reklamy. Další příležitostí firmy mohou být kromě veletrhů, kde mají možnost ukázat svoji techniku, i jiné reklamní akce či tvorba reklamních kampaní v podání guerilla marketingu, který dokáže obrovským způsobem oslovit lidi.

V zemědělské politice EU a ČR by se po roce 2013 měly promítnout požadavky na potřebu potravin – potravinovou bezpečnost a tedy rozvoj zemědělské výroby. Další příležitostí je větší poptávka po vlastních ekologických produktech zemědělství, tzv. biopotravinách.

Snižování nákladů v zemědělství bude i v budoucnu vyžadovat stále dokonalejší techniku, která tak nahradí úbytek pracovníků. Zvýšená produktivita práce umožní snížit vlastní náklady a zvýšit konkurenceschopnost našeho zemědělství.

I podnebí ovlivňuje prodej zemědělských produktů. Jedním z předpokladů uchování si účinné konkurenceschopnosti je podílení pracovníků na technologii. Již několikrát jsem zmínila, že firma se snaží pracovat na vysoké úrovni, zákazníkovi se dostává ta nejlepší péče, školení, i záruční a pozáruční servis. S dobrým jménem a spokojeností zákazníka získává firma tu nejlepší reklamu na trhu.

4.5.3.2 Hrozby

Zemědělská politika ČR a EU by mohla znamenat v budoucnu omezení produktů zemědělských výrobků a tím i potřebu zemědělské techniky.

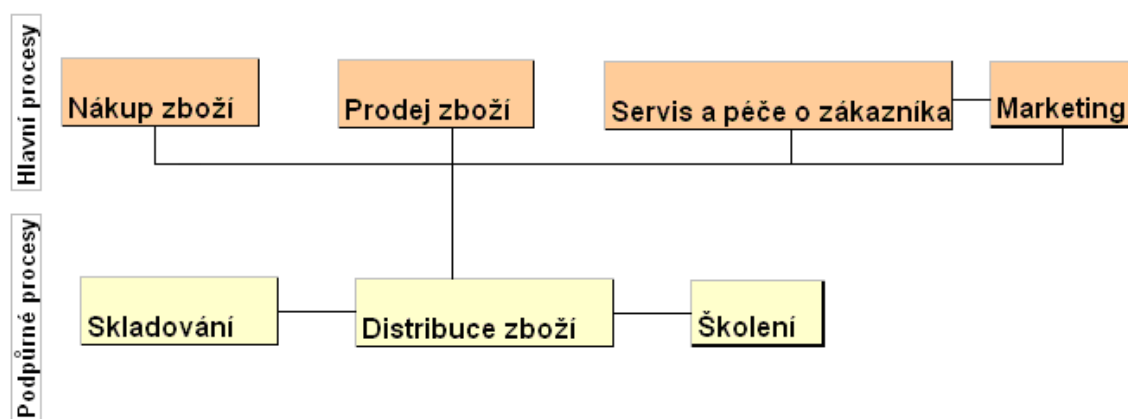
Další hrozbou je přístup k úvěrům vzhledem k politice komerčních bank, které mají obor zemědělství zařazen mezi rizikové odvětví z hlediska financování.

5 OPTIMALIZACE NÁVRHU ŘEŠENÍ

Po detailní analýze procesu servisu a péče o zákazníka a po vypracování SWOT analýzy firmy Moreau Agri Vysočina, spol. s.r.o. se zaměřím na zlepšení realizačních procesů servisu. Součástí návrhu je rozšíření o procesy, které v současné době ve firmě nejsou systematicky řešeny, a jejich nezbytnost vyplývá z provedené analýzy. Jedná se především o zaostávající marketing.

5.1 Návrh nové procesní mapy

Pro každou firmu je velice důležité uspět na trhu v konkurenci, která je v oboru prodeje zemědělských strojů vysoká, a proto bych doporučovala zaměřit se více na marketing, brát ho jako hlavní proces a vést toto oddělení jako samostatný úsek. Tato změna by vedla k nové mapě procesů rozšířené o hlavní proces marketing, viz. obrázek 14.

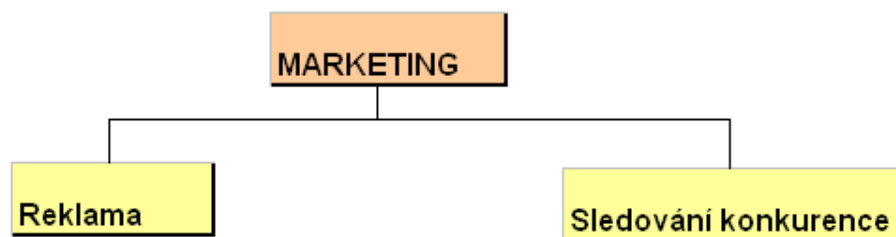


Obrázek 14 - Nová mapa procesů

V dalším textu jsou navrženy hlavní procesy včetně nezbytných podpůrných procesů, které mají vliv na realizaci procesu Servis a péče o zákazníka.

5.2 Marketing

Návrh marketingové strategie a volba marketingových nástrojů není součástí řešení této práce. Detailní dopracování návrhu závisí na volbě strategie. Z toho důvodu návrh zahrnuje pouze procesy přímo související s realizací servisních činností a získání zpětné vazby. Rozdělení marketingových činností viz. obrázek 15.



Obrázek 15 - Hlavní proces marketing

Odpovědnost za tento hlavní proces vzhledem k velikosti firmy bude spadat pod obchodní oddělení. Proces tvorby reklamy a reklamních kampaní, propagování produktů a image firmy bude mít na starosti obchodní oddělení. Zodpovědnost za tuto činnost na sebe vezmou prodejci, jelikož se pohybují v terénu a na trhu, mají tak nejlepší předpoklady k dobré propagaci firmy. Hlavní rozhodnutí pak provede generální ředitel firmy. Stejně tak sledování konkurence a průzkum trhu bude spadat na obchodní oddělení. Strategie by pak měla být taková, aby firma byla stále krok před konkurencí a obstála tak v konkurenčním boji, to znamená mít stále výhodné cenové nabídky a akce a zdokonalovat tak péči o zákazníka.

5.2.1 Reklama

Firma vystavuje stroje na veletrzích v tuzemsku i zahraničí, např. TECHAGRO v Brně, ZEMĚ ŽIVITELKA v Českých Budějovicích, AGROKOMPLEX v Nitre. Přesto to podle mého názoru není dostatečné a bylo by třeba se ještě více zaměřit na prezentaci svých produktů. Proto bych doporučovala neustále zdokonalovat internetové stránky, aktualizovat nabídky a věnovat velkou pozornost i cenovým akcím. Důležité je seznámit zákazníka s novými produkty i s novými technologickými postupy a inovacemi.

Doporučovala bych plánovat pravidelné reklamní kampaně, např. na serveru www.seznam.cz nebo www.centrum.cz, kde firma může umístit sponzorované odkazy tak, že reklama může být mezi prvními v odvětví prodeje zemědělských produktů. Firmě to pomůže nalézt a kontaktovat nového zákazníka, a tak popř. realizovat zakázku. Firma by mohla spustit tyto kampaně především v sezóně, v tomto oboru by se jednalo o období duben až září. Dalšími klasickými marketingovými tahy, které bych firmě doporučila, je pravidelné rozesílání cenových nabídek a akcí veškerým

zákazníkům vedeným v evidenci zákazníků. Je možné přemýšlet i o televizní reklamě, která upoutá pozornost mnoha lidí. Proto bych doporučovala věnovat do reklam více investic. Tato vložená investice by se mohla v budoucnu mnohokrát vrátit.

5.2.2 Sledování konkurence

Pro každou firmu by mělo být důležité neustálé monitorování konkurence a vytvoření jisté konkurenční strategie. Firma postrádá pravidelnou analýzu a monitorování konkurence. Firma by měla neustále sledovat konkurenční firmy a vyhodnocovat jejich cenové nabídky, inovace, nové technologie a poskytované služby zákazníkům. Výsledkem by tedy měl být sběr informací o konkurenci, vyhodnocení těchto informací a následné plánování konkurenční strategie.

Předmětem podnikání je prodej a servis zemědělské techniky. Proto by se firma měla především zaměřit na kritéria cenové nabídky a poskytované služby. Výsledkem by pak měla být konkurenční strategie. Firma by měla být vždy krok před konkurencí, a tak vytvořit cenové nabídky a různé cenové akce, které by měly být výhodnější v porovnání s konkurencí. Konkurenční boj by měla stavět nejenom na cenové nabídce, ale i na službách poskytovaných zákazníkům.

Tyto informace mohou pracovníci jednoduše dokumentovat elektronicky pomocí aplikace vytvořené v databázovém MS Access, což nezvýší náklady firmy. Stačí si vytvořit tabulku, do které si vyplní firmy, jejich služby poskytované zákazníkům, cenové nabídky, slevové akce, technologie aj. Informace, které by měla firma průběžně aktualizovat a vyhodnocovat, např. jednou za čtvrt roku, a stavět na nich tak svou konkurenční strategii, jsou následující:

- název firmy,
- adresa firmy,
- předmět podnikání,
- cenová nabídka,
- slevy,
- prodejní akce,
- služby poskytované zákazníkům,
- technologie,
- inovace.

Z těchto získaných informací se může firma rozhodovat pro různá zlepšení, např. změna cenové nabídky, zlepšení služeb zákazníkům aj. Jedná se tu o vícekritériální rozhodování, jehož metodika je příliš složitá a rozsáhlá - v rozsahu své bakalářské práce se této metodice nebudu věnovat.

5.2.3 Systém CRM

Firma by měla pravidelně sledovat spokojenost zákazníků a zabezpečit komunikaci se zákazníkem v případě potíží, přání služeb (prostřednictvím Call centra). Implementace těchto nástrojů není součástí mého návrhu. Z návrhu a výše uvedených funkcí, které by měly podpořit řízení a vyhodnocování marketingových procesů, by bylo zapotřebí zavést systém CRM. V současné době ve firmě neexistuje dokumentace o tom, že volal zákazník, a není ani řádná dokumentace kontaktů veškerých zákazníků; všechny tyto problémy řeší systém CRM. Zavedení by podpořilo aktualizaci dat i řízení procesů, na které se zaměřím v další části návrhu.

Funkčnost systému na konkrétní firmu by spočívala v rozšíření nástrojů v oblasti:

- **Call centrum**
 - podpora různých komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail),
 - sběr a vyhodnocování údajů.
- **Marketing**
 - příprava rozpočtů plánovaných kampaní a sledování jejich plnění,
 - přesné zacílení kampaní na vybrané zákazníky nebo skupiny,
 - sledování reakce zákazníků na různé kampaně,
 - správa informací o zákaznících,
 - podpora řízení a realizace propagačních akcí.
- **Prodej**
 - profil zákazníka,
 - dosavadní kontakty,
 - sledování insolvenčního rejstříku.

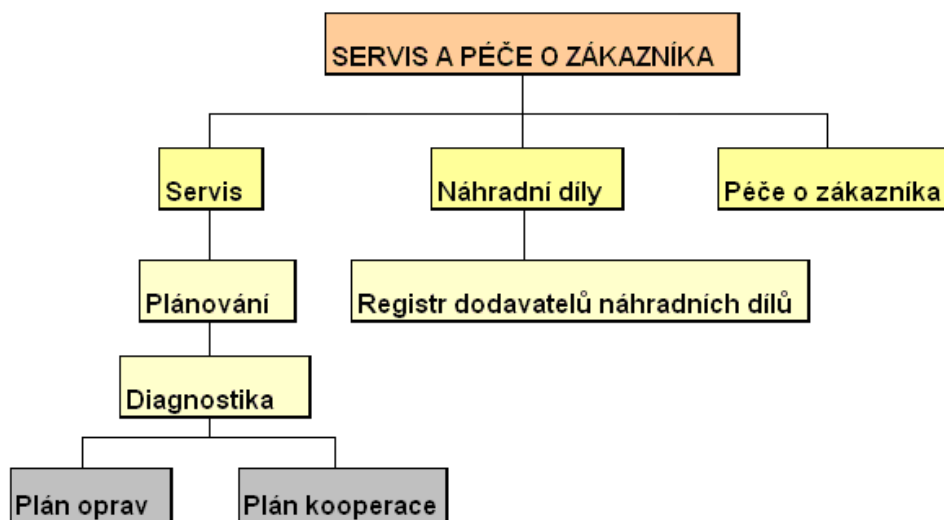
- **Servis**
 - produktová specifikace,
 - řešení známých problémů z minulosti,
 - řízení garance doby vyřešení požadavku.
- **Zpětná vazba** [21].

Zavedení systému podpoří lepší řízení marketingu, lepší spojení se zákazníkem, přehled kompletní historie dat a lepší kontrolní mechanismy.

5.3 Servis a péče o zákazníka

V této práci se zaměřuji hlavně na servisní oddělení, tedy hlavní proces Servis a péče o zákazníka. V detailní analýze jsou popsány jednotlivé činnosti a odpovědnosti za tyto funkce. Z těchto údajů jsem vypracovala SWOT analýzu a následně se chci zaměřit na slabé stránky servisu a péče o zákazníka. S tímto hlavním procesem úzce souvisí i podpůrný proces skladování, také řízení zásob, které je nedílnou součástí servisního oddělení.

V procesu servisu a péče o zákazníka budu vycházet z následujícího obrázku 16, který ukazuje jednotlivé oblasti, jež jsou součástí servisu a na něž se chci zaměřit.



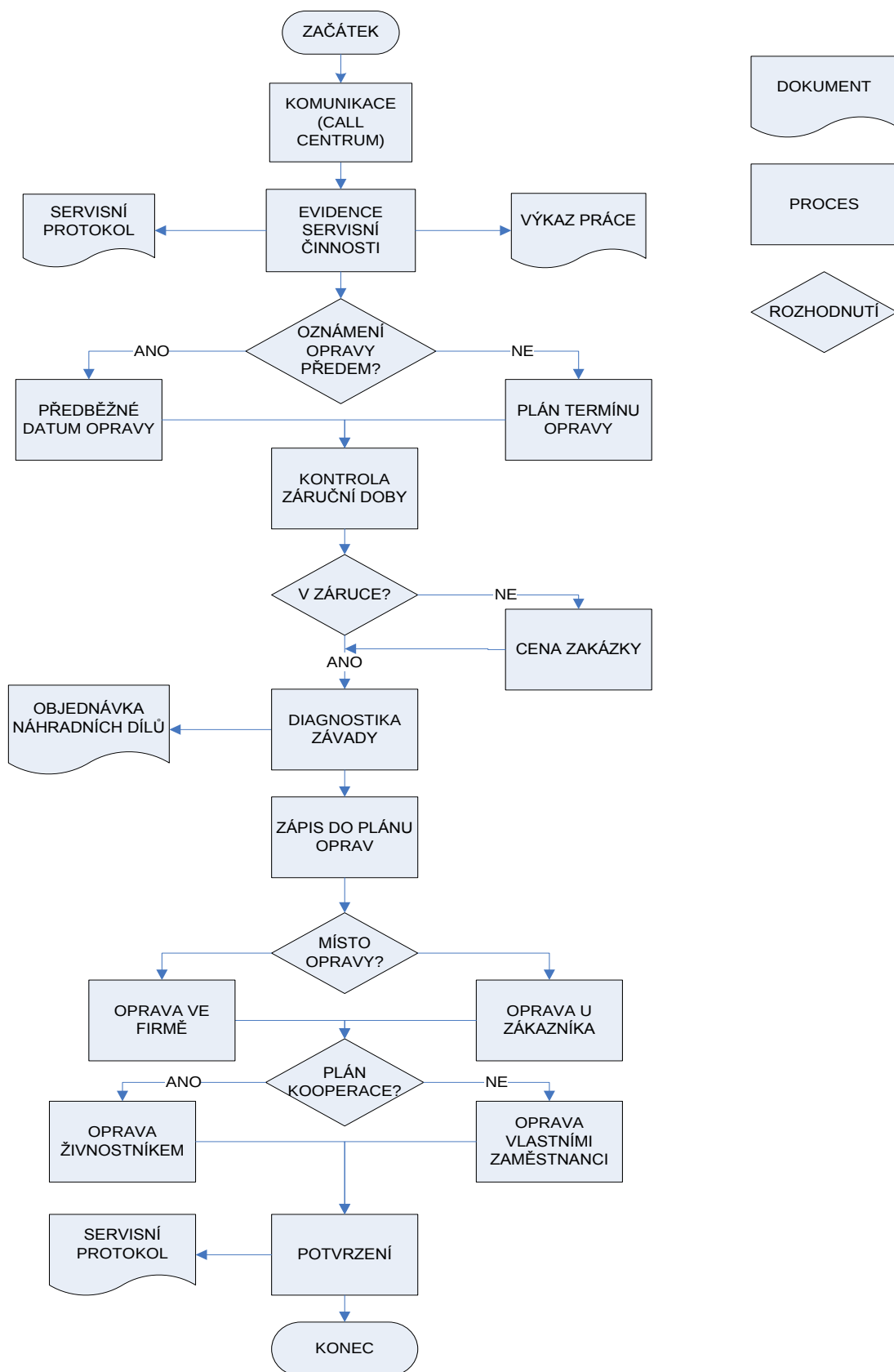
Obrázek 16 - Oblasti procesu Servis a péče o zákazníka

5.3.1 Servis

Hlavním úkolem servisního oddělení je obstarávání záručního a pozáručního servisu a pravidelné prohlídky a údržba strojů. Chaos v zakázkách i jednotlivých úkonech znamená ztrátu času, úbytek zakázek a narůstající počet nespokojených zákazníků, kteří očekávají okamžitou opravu či údržbu stroje. Tyto problémy by mělo odstranit pravidelné **plánování** všech oprav. Plánování oprav prostřednictvím plánu oprav i plánu kooperace by měl provádět vedoucí servisu, který dle stavu stroje stanoví, zda oprava bude provedena ve firmě, je nutné ji provést přímo u zákazníka. Při plánování termínu opravy vedoucí zkontroluje sklad, zda náhradní díl je k dispozici, v případě, že zákazník oznámí závadu předem. Dle volné kapacity pracovníku je naplánované předběžné datum opravy a zaznamenáno do plánu oprav. Podle kapacitního vytížení pracovníka vedoucí servisu zapíše do plánu, zda se bude jednat o opravu v kooperaci nebo vlastními technikami.

V následujícím obrázku 17 je zobrazen vývojový diagram hlavního procesu servisu vytvořený v MS Visio, ze kterého jsou patrné jednotlivé procesy, jež na sebe navazují. K jednotlivým procesům je přiřazena dokumentace.

Po naplánování opravy stroje by měla následovat **diagnostika**, tedy určení stupně poškození materiálů a zařízení. Diagnostiku provádí servisní technik, popřípadě externí živnostník, pokud nemá servisní technik volnou kapacitu k provedení opravy. Průběh procesu opravy ve firmě a opravy u zákazníka se odlišuje zejména ve výdeji náhradních dílů a evidenci práce. Způsob zabezpečování náhradních dílů se neliší od průběhu popsaného v detailní analýze. Po diagnostice zjistí servisní technik potřebné náhradní díly, které skladník objedná, nejsou-li na skladě. Servisní technik musí možnost nahlédnout do stavu zásob náhradních dílů na skladě prostřednictvím informačního systému, v případě nedostatku náhradních dílů informuje vedoucího servisu, který dohodne se zákazníkem nový termín opravy a zaznamená jej do plánu oprav v informačním systému. Termín opravy závisí na dodávce náhradních dílů a volné kapacitě servisu. Proto jsem navrhla podpůrnému procesu skladování formou konsignačního skladu, viz kapitola 5.4 Řízení zásob.



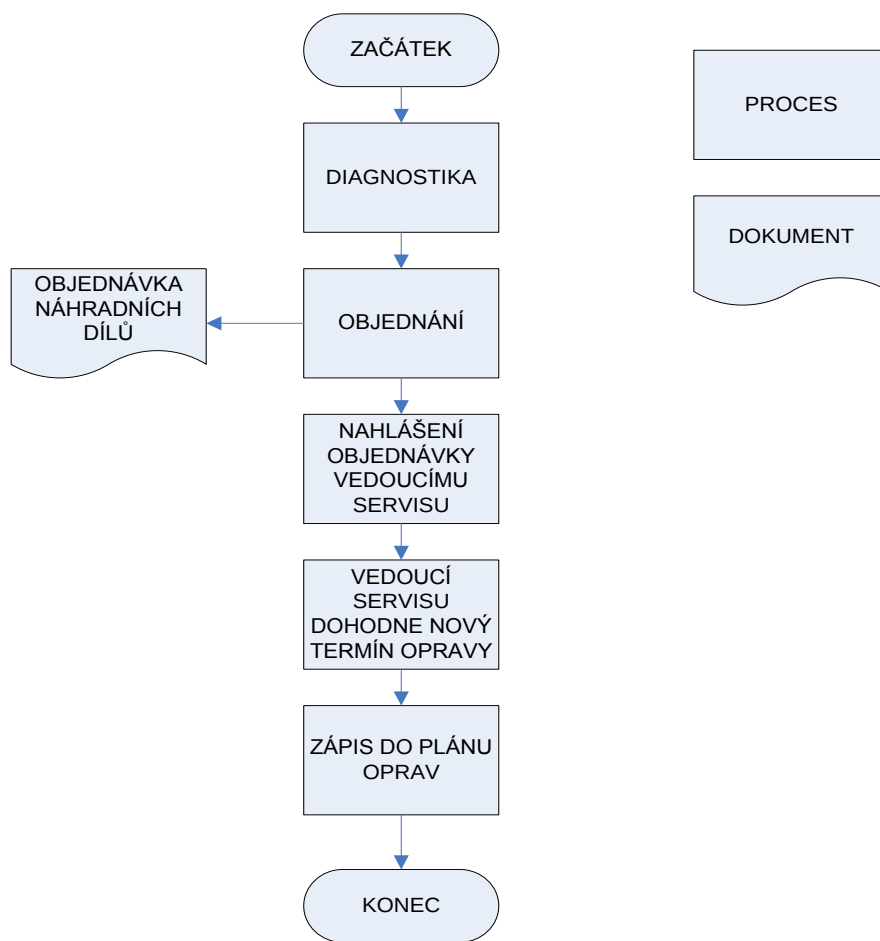
Obrázek 17 - Vývojový diagram: Servis

Plán oprav znamená opravu vlastními zaměstnanci, kteří provedou v první řadě vstupní kontrolu, následuje kontrola záruční lhůty pomocí servisního protokolu, oprava či údržba stroje, záznam do servisního protokolu, výstupní kontrola a předání stroje. Vývojový diagram plánu oprav vytvořený v MS Visio viz. obrázek 18.

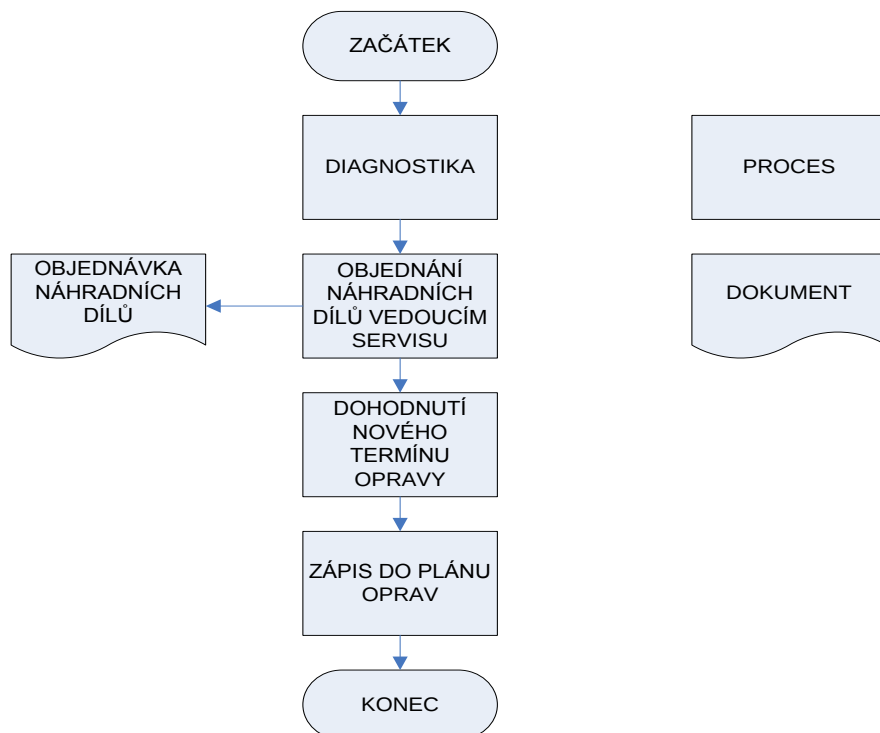
Návrh položek plánu oprav je následující:

- číslo zákazníka,
- výrobní číslo stroje,
- datum opravy,
- objednávka náhradních dílů,
- termín dokončení opravy,
- kooperace (ano x ne),
- číslo servisního protokolu,
- jméno dodavatelské firmy.

Důležitou součástí firmy by měly být **plány kooperace**, tedy spolupráce s externími živnostníky (vývojový diagram obrázek 19). Údaje uvedené v plánu budou využívány jednak pro skutečné náklady opravy, jednak pro sledování jakosti dodavatelů. Plán kooperace vychází z plánu oprav, je jeho součástí a platí pouze pro opravy provedené živnostníky, tzn., jedná se o plán oprav pro hodnoty kooperace rovno ANO. Potřebu náhradních dílů oznámí živnostník vedoucímu servisu, který objedná náhradní díly a dohodne nový termín opravy se živnostníkem. V servisním oddělení jsou zcela jistě slabou stránkou nepřetržité víkendové služby techniků. Víkendové služby by se mohly v budoucnosti stát faktorem, který bude nepříznivě ovlivňovat motivaci zaměstnanců i přes motivaci prémie. Pokud není v kompetencích firmy zvětšit prostory servisních hal, a tak nabrat více zaměstnanců, doporučovala bych spolupráci s externími živnostníky, a to ne pouze v případě období mnoha zakázek, ale i na každodenní spolupráci. V mnoha ohledech to bude mít pro firmu pozitivní význam, nemusí za živnostníky platit sociální a zdravotní pojištění, ale samozřejmě to má i své slabé stránky, a to např. se živnostníky nemusí být dobrá spolupráce. Možností je i zaměstnat další servisní techniky, kteří by pracovali pouze v terénu, znamenalo by to, že by se nemusely zvětšovat prostory hal, ale zároveň by se ušetřil čas, který technici musí věnovat práci v terénu. Tyto návrhy by měly tedy za následek zvětšení kapacity, čímž by mohly zmizet některé víkendové služby.



Obrázek 18 - Plán oprav



Obrázek 19 - Vývojový diagram: Plán kooperace

Servisní protokol je zdrojem informací pro plánování a hodnocení oprav, což si vyžaduje jej rozšířit o další položky a důsledně ho zaznamenávat do informačního systému. Stávající servisní protokol uvedený v příloze 6 je nutné doplnit o položky:

- Místo opravy (firma / zákazník)
- Opravu provedla (firma / kooperace)
- Číslo závady
- Cestovní náhrady
- Odpracované hodiny
- Ujeté km
- Datum a čas opravy
- Datum převzetí a datum předání stroje
- Kvalita servisního zásahu
 - *Otázka 1* – Jak jste byl/a spokojený/á?
 - *Otázka 2* – Byla závada odstraněna?
 - *Připomínky* – V případě, že nebyla odstraněna závada, kde nastal problém?

Kvalita servisního zásahu by měla být hodnocena na základě zpětné vazby od zákazníka, která by měla být provedena po ukončení každého servisního zásahu formou dotazníkového šetření u zákazníka. Vedoucí servisu do 5 dnů osloví zákazníka telefonicky a požádá ho o zodpovězení zmíněných otázek a připomínek. Zákazník bude hodnotit body 1-5, výsledné bodové hodnocení se zprůměruje.

Číslo závady vyjadřuje typ poruchy, mělo by být uvedeno v číselníku závad. Vzhledem k množství závad a typů strojů není vytvoření číselníku závad předmětem bakalářské práce.

Návrh vyžaduje důsledné vyplňování všech položek protokolu, což umožní sledování:

- 1) skutečných nákladů na opravu,
- 2) plánování typů a množství náhradních dílů,
- 3) vytváření plánů pro kooperace a přesnější plánování oprav na základě zjištěné diagnostiky,
- 4) sledování historie závad a její vyhodnocování,
- 5) usnadnění komunikace se zákazníkem formou dotazníku.

5.3.1.1 *Návrh kooperujících firem a následný výběr*

Po provedené detailní analýze firmy bylo zjištěno, že firma má své stálé kooperující firmy, s kterými spolupracuje, ale nepočítá s možností, že tento počet externích živnostníků by se mohl v budoucnu rozšířit. Nemají stanovená kritéria, dle kterých by měla společnost provést výběr kooperujících firem a v současné době neexistuje metoda hodnocení kooperujících firem.

V informačním systému by měla být vedena databáze kooperujících firem, kde by měly být uvedeny následující položky:

- číslo firmy,
- název firmy,
- technické vybavení,
- kvalifikace (typové označení stroje - školení na konkrétní typ stroje podložené dokumentací),
- certifikáty (ISO normy a další),
- platnost certifikátů,
- práce mimo pracovní dobu.

Jako podpora rozhodování při volbě kooperující firmy se vychází z několika kritérií, která mají jako zdroj servisní protokol (hodnocení kvality servisního zásahu) a kritéria spolehlivost, spolupráce, práce mimo pracovní dobu, kvalifikace a technická vybavení, jejichž zdrojem je databáze kooperujících firem. Databázi udržuje vedoucí servisu. Záznam do databáze vyplní vždy po dohodě s novou kooperující firmou a průběžně zaznamenává případné změny v údajích o kooperující firmě. Kvantitativní hodnocení kritérií je navrženo v tabulce 1 včetně doporučujících hodnot pro každé kritérium.

Tabulka 1 - Metoda hodnocení kooperujících firem

Bodové hodnocení	Nevyhovující			Průměr			Vynikající		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Spolehlivost	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Spolupráce	○	○	○	○	○	○	○	●	○
Práce mimo pracovní dobu	○	○	○	○	○	●	○	○	○
Kvalifikace	○	○	○	○	○	○	●	○	○
Technická vybavení	○	○	○	○	○	●	○	○	○

U kritéria **spolehlivosti** se hodnotí zpoždění termínu opravy. Bodové hodnocení se bude odvíjet od požadavků uvedených v tabulce 2.

Tabulka 2 - Kritérium spolehlivost

Stupeň hodnocení	Počet bodů	Slovní popis hodnocení
Vynikající	9	oprava před datem termínu opravy
	8	dodržení termínu opravy
	7	zpoždění o 1 den
Průměr	6	2 dny zpoždění
	5	3 dny zpoždění
	4	4 dny zpoždění
Nevyhovující	3	5 dní zpoždění
	2	6 dní zpoždění
	1	7 dní zpoždění

U kritéria **spolupráce** rozhoduje vedoucí servisu dle vlastního subjektivního pocitu a dle vyhovění přání a včasného nasazení v případě potřeby, popis hodnocení je uveden v tabulce 3.

Tabulka 3 - Kritérium spolupráce

Stupeň hodnocení	Počet bodů	Slovní popis hodnocení
Vynikající	9	služby nad rámec pracovních povinností, vyhovění veškerých přání, okamžité nasazení v případě potřeby
	8	vyhovění veškerých přání, okamžité nasazení v případě potřeby
	7	vyhovění veškerých přání, nasazení v případě potřeby do 1 pracovního dne
Průměr	6	služby nad rámec pracovních povinností, vyhovění veškerých přání, nasazení v případě potřeby do 2 pracovních dnů
	5	vyhovění veškerých přání, nasazení v případě potřeby do 2 pracovních dnů
	4	služby nad rámec pracovních povinností, vyhovění veškerých přání, nasazení v případě potřeby do 3 pracovních dnů.
Nevyhovující	3	vyhovění veškerých přání, nasazení v případě potřeby do 3 pracovních dnů
	2	vyhovění veškerých přání, nasazení v případě potřeby do 4 pracovních dnů
	1	nevyhovění veškerých přání a nasazení v případě potřeby delší 4 pracovních dnů

Kritérium **práce mimo pracovní dobu** je hodnoceno na základě počtu odpracovaných hodin, víkendových služeb a přesčasů (viz. tabulka 4).

Tabulka 4 - Kritérium práce mimo pracovní dobu

Stupeň hodnocení	Počet bodů	Slovní popis hodnocení
Vynikající	9	víkendové služby a více než 50 hodin přesčasů za měsíc
	8	víkendové služby a více než 40 hodin přesčasů za měsíc
	7	víkendové služby a více než 35 hodin přesčasů za měsíc
Průměr	6	víkendové služby a více než 20 hodin přesčasů za měsíc
	5	víkendové služby a více než 15 hodin přesčasů za měsíc
	4	víkendové služby a více než 10 hodin přesčasů za měsíc
Nevyhovující	3	žádné víkendové služby, nad 10 hodin přesčasů
	2	žádné víkendové služby, méně než 10 hodin práce přesčas
	1	žádné víkendové služby, ani práce přesčas

Kvalifikační předpoklady se hodnotí na základě doložené dokumentace dle následujících požadavků v tabulce 5.

Tabulka 5 - Kritérium kvalifikace

Stupeň hodnocení	Počet bodů	Slovní popis hodnocení
Vynikající	9	certifikáty ISO norem: systém řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2001, certifikáty školení zaměstnanců na konkrétní typy stroje, certifikáty práce s elektronikou, svářečské listy, školení diagnostiky a údržby strojů
	8	certifikáty ISO norem: systém řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2001, certifikáty školení zaměstnanců na některé 3 typy stroje, certifikáty práce s elektronikou, svářečské listy, školení diagnostiky a údržby strojů
	7	certifikáty ISO norem: systém řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2001, certifikáty školení zaměstnanců na nejprodávanější typ stroje, certifikáty práce s elektronikou, svářečské listy, školení diagnostiky a údržby strojů
Průměr	6	certifikáty školení zaměstnanců na konkrétní typy strojů, certifikáty práce s elektronikou, svářečské listy, školení diagnostiky a údržby strojů
	5	certifikáty školení zaměstnanců na některé 3 typy strojů, certifikáty práce s elektronikou, svářečské listy, školení diagnostiky a údržby strojů
	4	certifikáty školení zaměstnanců na nejprodávanější typ stroje, certifikáty práce s elektronikou, svářečské listy, školení diagnostiky a údržby strojů
Nevyhovující	3	certifikáty ISO norem
	2	školení diagnostiky a údržby strojů
	1	svářečské listy a školení práce s elektronikou

Technická vybavení znamená, zda kooperující firma vlastní speciální diagnostická zařízení a počítače na konkrétní typy stroje a speciální nářadí. Hodnocení se provádí dle hodnocení v tabulce 6.

Tabulka 6 - Kritérium technická vybavení

Stupeň hodnocení	Počet bodů	Slovní popis hodnocení
Vynikající	9	vlastní speciální diagnostická zařízení a počítače na konkrétní typy stroje a speciální nářadí,
	8	vlastní speciální diagnostická zařízení a počítače pouze na některé typy stroje a speciální nářadí
	7	vlastní speciální diagnostická zařízení a počítače na nejprodávanější typ stroje a speciální nářadí
Průměr	6	vlastní speciální diagnostická zařízení a počítače pouze na konkrétní typy stroje a základní nářadí, speciální nářadí nevlastní
	5	vlastní speciální diagnostická zařízení a počítače pouze na konkrétní typy stroje a základní nářadí, speciální nářadí nevlastní
	4	vlastní speciální diagnostická zařízení a počítače pouze na nejprodávanější typ stroje a základní nářadí, speciální nářadí nevlastní
Nevyhovující	3	vlastní speciální a základní nářadí
	2	vlastní základní nářadí
	1	žádné technické vybavení

Bodové hodnocení je uvedeno v databázi kooperujících firem pro kritéria: spolehlivost, spolupráce, práce mimo pracovní dobu, kvalifikace a technická vybavení. Výjimku tvoří kvalita servisního zásahu, která se vypočte automaticky ze servisního protokolu jako průměrná hodnota dosaženého hodnocení při opravách na základě zpětné vazby od zákazníka.

Pro podporu rozhodování při volbě kooperující firmy na konkrétní zakázku slouží výsledek bodového hodnocení dodavatele vypočtené automaticky dle vztahu:

$$Do = \left(\frac{\sum B_i}{Po * B_{max}} \right) * 100[\%]$$

D_o ... živnostník, popř. vlastní pracovník

B_i ... bodové hodnocení i-tého kritéria

$\sum B_i$... součet bodového hodnocení

P_o ... počet kritérií

B_{max} ... maximální bodové hodnocení

Dle dosažené hodnoty lze rozdělit dodavatele do kategorií:

- Nevyhovující: 0-55%
- Vyhovující s výhradami: 56-80%
- Vyhovující: 81-100%

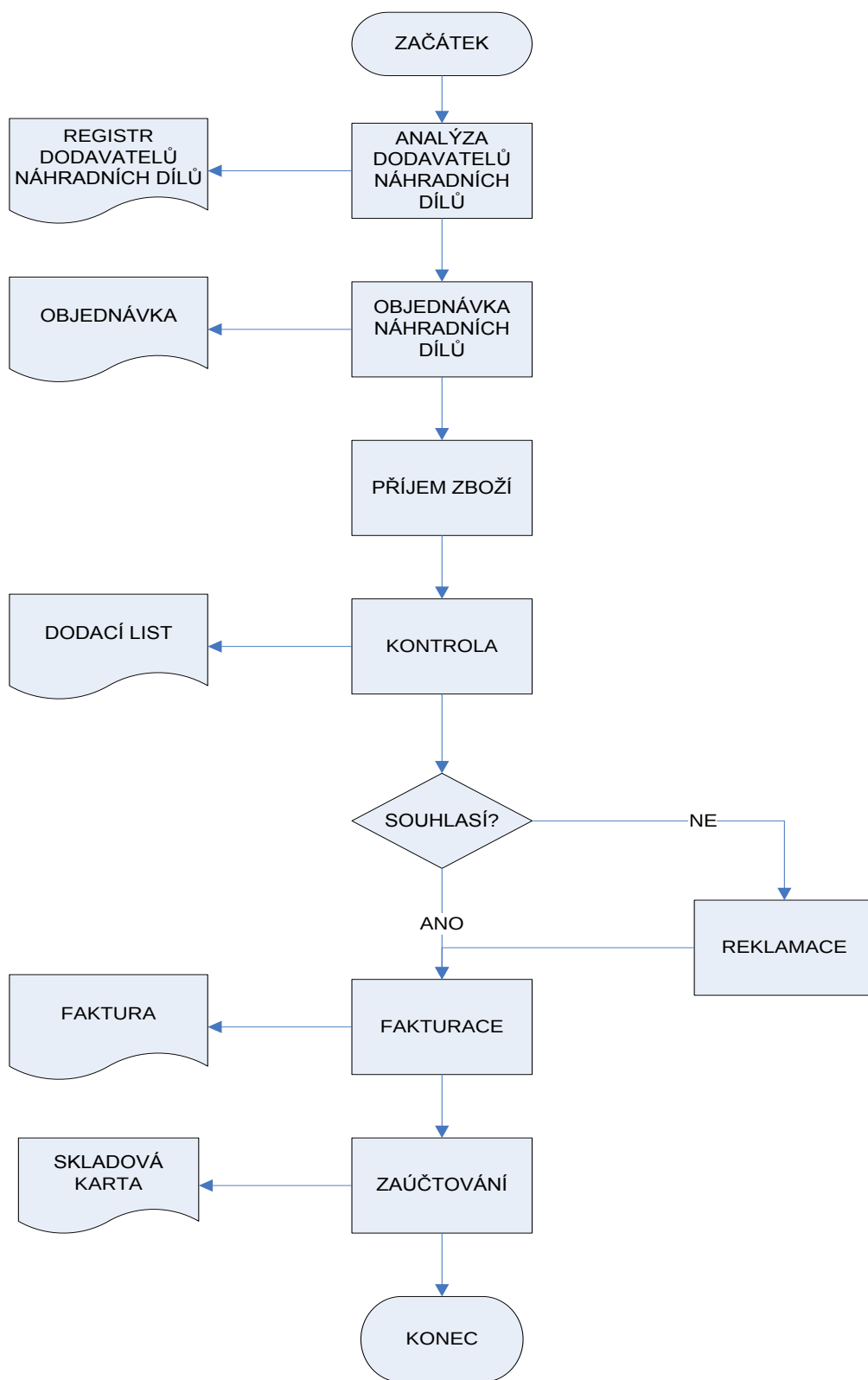
Firma spadající do kategorie vyhovující s výhradami by pro případnou spolupráci měla v důsledku hodnocení zlepšit své služby. V pravidelných intervalech bych doporučila zasílat výsledky hodnocení kooperujícím firmám, které na základě údajů mohou zkvalitnit své služby.

5.3.2 Náhradní díly

V rámci řízení jsem zpracovala vývojový diagram v MS Visio, který je zobrazen na obrázku 18. Ve vývojovém diagramu jsem se zaměřila na řízení náhradních dílů, analýzu dodavatelů náhradních dílů, příjem zboží, vstupní kontrolu zboží a zaúčtování.

Z detailní analýzy jsem zjistila, že většina náhradních dílů je objednávána přes centrálu firmy Moreau Agri. Přesto je malé procento náhradních dílů, které jsou neoriginální. Firma má už své stálé dodavatele, se kterými spolupracuje již dlouhodobě. Dlouhodobá spolupráce s dodavatelem materiálu může přinést řadu výhod, jako je např. upřednostňování dodávky materiálu, různé cenové slevy aj.

Přesto si myslím, že by bylo vhodné zpracovat **registr dodavatelů náhradních dílů**. Důvodů pro zpracování tohoto registru je mnoho. Je důležité mít přehled o dodavatelích, protože se mohou zhoršit služby stávajícího dodavatele, v horším případě může ukončit svou podnikatelskou činnost.



Obrázek 20 - Vývojový diagram: Náhradní díly

Registr dodavatelů náhradních dílů by měl být veden v informačním systému v databázi, která umožňuje snadné vyhledávání a ukládání dat. Údaje, které by měly být vyplněny, jsou následující:

- Dodavatel
- Adresa
- Číslo náhradního dílu
- Typ stroje
- Dodací lhůta náhradních dílů
- Kvalita náhradního dílu
- Cenová nabídka
- Slevy
- Balení
- Nadstandardní služby

Kritéria pro výběr dodavatele:

- výborná kvalita náhradních dílů,
- přijatelná cenová nabídka,
- vhodné balení,
- spolehlivost dodávek,
- plnění termínů dodávek.

Kvalita náhradních dílů se hodnotí jako výsledek vstupní kontroly v bodové stupnici 1-9 bodů ze systému Winfas. Skladník provádějící hodnocení dodavatelů náhradních dílů by měl tak mít přístup do informačního systému. Popis hodnocení je uveden v tabulce 7.

Tabulka 7 - Kritérium kvalita náhradních dílů

Stupeň hodnocení	Počet bodů	Slovní popis hodnocení
Vynikající	9	bez jakékoliv závady
	8	závada v důsledku převážení zboží - poškrábání
	7	malá závada od výrobce - poškrábání
Průměr	6	výrobní závada na designu
	5	větší výrobní závada na designu, která se dá odstranit
	4	výrobní závada znamenající výměnu náhradního dílu
Nevyhovující	3	výrobní závada znamenající výměnu náhradního dílu
	2	náhradní díl neodpovídající požadavkům firmy
	1	zmetek

Cenová nabídka se bude hodnotit dle nabídky na trhu, o které by měl mít skladník povědomí, hodnocení viz. tabulka 8.

Tabulka 8 - Kritérium cenová nabídka

Stupeň hodnocení	Počet bodů	Slovní popis hodnocení
Vynikající	9	ceny na trhu nižší řádově o tisíce korun
	8	ceny na trhu nižší řádově o stovky korun
	7	ceny na trhu nižší řádově o desítky korun
Průměr	6	ceny shodné s konkurencí
	5	ceny vyšší řádově o desítky korun
	4	ceny vyšší řádově o stovky korun
Nevyhovující	3	ceny vyšší zhruba o 1000 Kč
	2	ceny vyšší zhruba o 2000 Kč
	1	ceny vyšší zhruba o 4000 Kč

Vhodné balení se hodnotí po dodávce zboží dle hodnocení v tabulce 9.

Tabulka 9 - Kriterium balení

Stupeň hodnocení	Počet bodů	Slovní popis hodnocení
Vynikající	9	chrání výrobek proti poškození, poskytuje informace nad rámec potřeby, umožňuje dobrou manipulaci s výrobkem
	8	chrání výrobek proti poškození, poskytuje dostatečné informace, umožňuje dobrou manipulaci s výrobkem
	7	chrání výrobek proti poškození, poskytuje základní informace, umožňuje dobrou manipulaci s výrobkem
Průměr	6	chrání výrobek proti poškození, poskytuje dostatečné informace, zhoršuje manipulaci s výrobkem
	5	chrání výrobek proti poškození, poskytuje základní informace, zhoršuje manipulaci s výrobkem
	4	chrání výrobek proti poškození, poskytuje nedostatečné informace, umožňuje dobrou manipulaci s výrobkem
Nevyhovující	3	výrobek není dostatečně chráněn, poskytuje základní informace, umožňuje dobrou manipulaci s výrobkem
	2	chrání výrobek proti poškození, poskytuje nedostatečné informace, zhoršuje manipulaci s výrobkem
	1	výrobek není dostatečně chráněn, poskytuje nedostatečné informace, zhoršuje manipulaci s výrobkem

Spolehlivost dodávek se hodnotí na základě průměrné doby dodávky ze systému Winfas z modulu objednávky a řízení zásob (hodnocení viz. tabulka 10).

Tabulka 10 - Kriterium spolehlivost dodávek

stupeň hodnocení	počet bodů	slovní popis hodnocení
Vynikající	9	dodávka zboží do 2 pracovních dnů
	8	dodávka zboží do 3 pracovních dnů
	7	dodávka zboží do 4 pracovních dnů
Průměr	6	dodávka zboží do 5 pracovních dnů
	5	dodávka zboží do 6 pracovních dnů
	4	dodávka zboží do 7 pracovních dnů
Nevyhovující	3	dodávka zboží do 10 pracovních dnů
	2	dodávka zboží do 14 pracovních dnů
	1	dodávka zboží nad 14 pracovních dnů

Pro podporu rozhodování při výběru dodavatele slouží výsledek bodového hodnocení dodavatele vypočteného dle vztahu:

$$D_o = \left(\frac{\sum B_i}{P_o * B_{\max}} \right) * 100 [\%]$$

D_o ... dodavatel

B_i ... bodové hodnocení i-tého kritéria

$\sum B_i$... součet bodového hodnocení

P_o ... počet kritérií

$B_{\max}$... maximální bodové hodnocení

Na základě dosažené hodnoty lze rozdělit dodavatele do následujících kategorií:

- Nevyhovující: 0-55%
- Vyhovující s výhradami: 56-80%
- Vyhovující: 81-100%

V pravidelných intervalech bych doporučila zasílat výsledky hodnocení dodavatelům, kteří tak mohou zlepšit své služby. Kategorie vyhovující s výhradami by měla mít podmínku pro spolupráci odstranění konkrétních závad.

5.3.3 Péče o zákazníka

Z detailní analýzy jsem zjistila, že péče o zákazníka je na velmi dobré úrovni, pokud se týká nově zakoupeného stroje a zapůjčení náhradního stroje v případě opravy a servisu. Součástí péče o zákazníka je vstupní kontrola nově zakoupeného stroje, nadstandardní vybavení na přání klienta, zapůjčení náhradního stroje v případě opravy v delším časovém horizontu, pravidelná údržba, kvalitně provedená práce servisu a odborné předání a zaškolení budoucí posádky.

Z provedené analýzy vyplývá, že je více možností, jak zvýšit kvalitu provedené práce a kvalitu opravy stroje, rozšiřování služeb a zlepšování služeb, jak už v servisu samotném, tak i při opravě u zákazníka. Možností jak zlepšit péči o zákazníka je již zmiňovaný systém CRM (viz kapitola 5.2.3). Zlepšení péče o zákazníka koresponduje tedy s marketingem a servisem samotným, jehož návrh řešení je uvedený v kapitole 5.3.1. Rozšiřující návrh péče o zákazníka není součástí rozsahu bakalářské práce.

5.4 Řízení zásob

Jak jsem již několikrát zmiňovala, firma má malé prostory skladu, ve kterých je však obrovské množství peněz. Jelikož není v jejích možnostech zvětšit prostory skladu, naskýtá se tu možné řešení, které by zkrátilo dobu dodávky náhradních dílů.

Jedná se o **konsignační sklad**. Tento sklad se od běžného liší tím, že zboží obsažené v konsignačním skladu je výhradně ve vlastnictví dodavatele. Konsignační zboží musí být skladováno odděleně od vlastního zboží, které má firma ve vlastní skladové evidenci.

Pro vznik konsignačního skladu je důležitá spolupráce dvou obchodních partnerů, která je stvrzená smlouvou o *konsignačním skladu*. V tomto případě by strana odběratele byla firma Moreau Agri Vysočina, v pozici dodavatele by pak mohla být centrála Moreau Agri Huštinovice, případně by mohlo být zboží přímo ve vlastnictví hlavního sídla Moreau Agri ve Francii.

Tato optimalizace by znamenala náklady pouze na pronájem budovy konsignačního skladu a zodpovědnost za ztrátu konsignačního zboží, avšak jejími přínosy by bylo zrychlení doby dodávky náhradních dílů, snížení manuálních činností souvisejících s komunikací s dodavatelem, dopravou aj., snížení nákladů na fakturaci. Fakturace zboží by mohla probíhat již přes zavedený QI systém, kterým jsou obě firmy provázány [18].

Vlastním řízením zásob jsem se detailně nezabývala, neboť nebylo předmětem bakalářské práce.

6 ZHODNOCENÍ NÁVRHU ŘEŠENÍ

Jakékoliv optimalizace procesů ve firmě znamenají čas, který je třeba věnovat analýze současného stavu, průzkumu trhu a také čas vynaložený na realizaci změn. Velmi důležité je věnovat pozornost vznikajícím důsledkům. Další čas zabere analýza a zhodnocení změn provedených v praxi. Na reengineering často reagují méně pružně malé firmy, které řeší spoustu situací operativně. Po detailní analýze firmy MOREAU AGRI Vysočina jsem dospěla k několika návrhům řešení, které by měly ovlivnit a optimalizovat procesy a dále mít pozitivní vliv na konkurenční boj.

6.1 Náklady na zavedení návrhů řešení

- **Marketing** - za monitorování konkurence by zodpovídalo obchodní oddělení. Konkrétně prodejce se pohybuje v terénu a má tak přehled o současném stavu na trhu. Tento úkol by byl nad rámec jeho pracovních povinností, proto by mohl jako motivaci k provedení pracovní činnosti dostávat prémie, které by se pohybovaly okolo 5000 Kč. Další náklady by byly vynaloženy na zavedení a provoz systému CRM. Tyto náklady se pohybují od několika desítek až stovek tisíc a bylo by velmi obtížné je hodnotit. Z úvodní části návrhu vyplývá, že by firma měla hodnotit konkurenci, organizovat pravidelné reklamní kampaně, což zahrnuje plánování kampaní a jejich vyhodnocování. Firma by dále měla získávat zpětnou vazbu od zákazníků a sledovat jejich spokojenost. Dále zabezpečit komunikaci se zákazníkem prostřednictvím call centra. Implementace těchto nástrojů by se dala podpořit zavedením systému CRM.
- **Spolupráce s živnostníky** – měsíční paušál na spolupráci se živnostníky bych doporučila ohodnotit 6000 Kč, tzn., živnostník se zavazuje, že bude k dispozici v případě potřeby, náklady by tedy byly 6000 Kč plus fakturace každé opravy.
- **Informační systém** – do informačního systému by se měla zavést databáze Registru dodavatelů náhradních dílů, databáze živnostníků a servisního protokolu. Tyto databáze by mohla firma vést ve svém vlastním interním systému Winfas, který je nejen účetním, ale i globálním informačním systémem. Znamenalo by to náklady na zakoupení modulu na databázi, které by se pohybovaly v řádech

desetitisíci korun. Náklady na údržbu systému a dat již firma platí ročně, náklady na opravy a údržbu systému jsou již v ceně.

- **Konsignační sklady** – pronájem budovy závisí na velikosti skladovacích prostor, pokud budeme brát střední velikost, ta by se pak pohybovala okolo 35 000 Kč měsíčně v okolí obce Nové Město na Moravě, roční náklady na pronájem by byly zhruba 420 000 Kč. Zde je třeba vzít v úvahu i stavbu nové budovy, cena by se pohybovala okolo 5 000 000 Kč. Tato investice by se za čas vrátila.

6.2 Přínosy návrhů řešení

Marketing a investování do reklamy znamená příliv nových zákazníků, ať už velkých či více malých klientů. Reklama má na lidi obrovský vliv, proto se tyto investice mohou mnohonásobně vrátit, což se projeví zvýšením ročního obratu tržeb.

Monitorování konkurence, vytvoření si konkurenční strategie a úspěšný konkurenční boj znamená být stále krok před konkurencí, získávat stále nové, věrné a spokojené zákazníky a jejich pozitivní preference do okolí.

Spolupráce s dalšími servisními technikami pracujícími na základě živnostenského listu, či zaměstnání dalšího servisního technika pracujícího pouze v terénu by znamenalo zkrácení pracovní doby servisních techniků, odpadly by některé víkendové služby a znamenalo by to více odvedené práce a rychlejší zpracování zakázek.

Rozšíření a archivace servisního protokolu v informačním systému umožní sledovat historii závad, plánovat potřebu náhradních dílů, sledovat kvalitu odvedené práce a usnadňuje komunikaci se zákazníkem.

Registr dodavatelů neoriginálních náhradních dílů umožní přehled o spolehlivých firmách v případě, že odpadne stávající dlouhodobý dodavatel, ať už z důvodu zhoršení kvality jeho služeb či přímo jeho zkrachování.

Konsignační sklady umožní skladovat větší množství skladových zásob, ve kterých by firma nemusela držet finanční prostředky. Skladové zboží by vlastnila centrála firmy Moreau Agri Huštinovice, či přímo základna. Znamenalo by to pro firmu použití náhradních dílů v okamžiku potřeby, a tak rychlejší zpracování zakázek, kdy stroj nemusí stát a servisní technik čekat na dodávku náhradních dílů.

7 ZÁVĚR

Bakalářská práce je rozčleněna do čtyř základních částí. První část obsahuje teoretická východiska, následně jsem se věnovala společnosti Moreau Agri Vysočina. V první řadě jsem společnost představila a začala jsem se zabývat analýzou současného stavu firmy a detailní analýzou procesu. Z této analýzy jsem vyvodila silné a slabé stránky firmy, součástí tedy byla SWOT analýza. Dále jsem se zabývala návrhem řešení optimalizace procesu a zhodnocením přínosů návrhů řešení.

Pro optimalizaci procesů zemědělské techniky jsem si vybrala jako objekt společnost s ručením omezeným, konkrétně firmu MOREAU AGRÍ Vysočina. Předmětem podnikání této firmy je prodej a servis zemědělské techniky. S touto společností jsem již spolupracovala na praxi, proto jsem je požádala o spolupráci na své bakalářské práci.

Mým cílem bylo, aby byla provedena globální a detailní analýzu současného stavu, ze které měly vyplynout nedostatky firmy, které by se měly odstranit. Následně jsem provedla návrh optimalizace procesů a zhodnotila své návrhy řešení. Na firmě pak bude záležet, jestli realizuje návrhy v praxi, mé podklady budou firmě k dispozici.

V teoretické části jsem se věnovala definici procesu a jejich optimalizaci, rozdělení procesů, variabilitě procesů a reengineeringu. V následující kapitole byly uvedeny základy okruhu nákup a řízení zásob. Dalším důležitým teoretickým východiskem souvisejícím s praktickou částí bylo řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management).

V analytické části byla představena společnost Moreau Agri Vysočina, popsala jsem organizační strukturu firmy, dále byly zmapovány hlavní a podpůrné procesy ve firmě, které byly popsány i s pravomocemi a odpovědnostmi jednotlivých oddělení a pracovníků. V detailní analýze jsem se věnovala hlavnímu procesu servis a péče o zákazníka. Z těchto skutečností jsem provedla SWOT analýzu, ze které mi vyplynuly slabé stránky firmy a nedostatky, které je potřeba odstranit.

V návrhové části jsem se zaměřila mimo servisní oddělení na chybějící podpůrný proces marketing, systém CRM a nedostatečnou konkurenční strategii. Dále jsem se zaměřila na servis, chybějící databáze dodavatelů náhradních dílů a kooperujících firem; navrhované změny by měly být přínosem pro zrušení víkendových služeb

techniků, zrychlení dodávky náhradních dílů, a tím včasnější zpracování zakázky a zvýšení počtu zpracovaných zakázek a zdokonalení databáze v informačním systému.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

8.1 Monografie

- [1] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: CP. Books, 2005. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [2] ČSN EN ISO 9000. Praha: Český normalizační institut, 2006. 64 s.
- [3] DLOUHÝ, M.; FÁBRY, J.; KUNCOVÁ, M.; HLADÍK T. *Simulace podnikových procesů*. Brno: Computer Press, 2007. 201 s. ISBN 978-80-251-1649-4.
- [4] DRAHOTSKÝ, I.; ŘEZNÍČEK, B. *Logistika: Procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [5] HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering: Radikální proměna firmy*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [6] Jak optimalizovat intralogistiku. *Logistika*. červenec 2010, 7-8, s. 33. Dostupný také z: <www.logistika.ihned.cz>. ISSN 1211-0957.
- [7] LUŇÁČEK, J.; HERÁLECKÝ, T. *Optimalizace podnikových aktivit*. Ostrava: Key Publishing, 2009. 118 s. ISBN 978-7418-043-9.
- [8] PERNICA, P. *Logistický management: Teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. 664 s. ISBN 80-86031-13-16.
- [9] SIXTA, J.; MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [10] STORBACKA, K.; LEHTINEN, J. L. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer Relationship Management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-x.

- [11] ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [12] ŘEPA, V. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [13] TOMÁNEK, J. *Reengineering a management změn: Sborník článků, přednášek a studií*. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1.
- [14] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

8.2 Elektronické zdroje

- [15] *Business center: Obchodní zákoník* [online]. 1998 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d4.aspx>>. ISSN 1213-7235.
- [16] *Informační systém WinFAS* [online]. 2010 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z: <<http://www.winfas.cz/>>.
- [17] *QI systém* [online]. 2000 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z: <<http://www.qi.cz/cz/uvodni-stranka>>.
- [18] *Konsignační sklady* [online]. 2008 [cit. 2011-01-27]. Dostupné z WWW: <http://www.logprime.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=202&Itemid=219>.
- [19] *Moreau Agri Vysočina*. [online]. 2004 [cit. 2010-11-27]. O firmě Moreau Agri. Dostupné z: <<http://moreauvysocina.cz>>.

[20] *Nauka o podniku* [online]. 2010 [cit. 2010-12-19]. Dostupné z WWW: <http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1>.

[21] *Systém Online* [online]. 2001 [cit. 2011-04-17]. CRM systémy. Dostupné z WWW: <www.systemonline.cz/crm>.

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Základní schéma podnikového procesu [12]	11
Obrázek 2 - Podíl na tvorbě hodnot prostřednictvím služeb zákazníkům [8]	17
Obrázek 3 - Logo firmy [19]	19
Obrázek 4 - Areál firmy [19].....	20
Obrázek 5 - Zemědělská technika [19].....	21
Obrázek 6 - Stavební technika [19]	21
Obrázek 7 - Funkcionální organizační struktura	23
Obrázek 8 - Mapa procesů.....	24
Obrázek 9 - Kroky hlavního procesu	25
Obrázek 10 - Kroky hlavního procesu servis a péče o zákazníka	27
Obrázek 11 - Sklad [19]	29
Obrázek 12 – Vývojový diagram: Hlavní proces servis a péče o zákazníka	32
Obrázek 13 - Řízení zásob.....	36
Obrázek 14 - Nová mapa procesů	47
Obrázek 15 - Hlavní proces marketing.....	48
Obrázek 16 - Oblasti procesu Servis a péče o zákazníka	51
Obrázek 17 - Vývojový diagram: Servis	53
Obrázek 18 - Plán oprav	55
Obrázek 19 - Vývojový diagram: Plán kooperace	55
Obrázek 20 - Vývojový diagram: Náhradní díly.....	63

10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Metoda hodnocení kooperujících firem	57
Tabulka 2 - Kritérium spolehlivost	58
Tabulka 3 - Kritérium spolupráce	58
Tabulka 4 - Kritérium práce mimo pracovní dobu.....	59
Tabulka 5 - Kritérium kvalifikace	60
Tabulka 6 - Kritérium technická vybavení.....	61
Tabulka 7 - Kritérium kvalita náhradních dílů	65
Tabulka 8 - Kritérium cenová nabídka.....	65
Tabulka 9 - Kriterium balení	66
Tabulka 10 - Kritérium spolehlivost dodávek.....	66

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Kupní smlouva

Příloha 2 – Faktura – daňový doklad

Příloha 3 – Prodejka

Příloha 4 – Smlouva o nájmu zemědělského stroje

Příloha 5 – Všeobecné podmínky pro přiznání garancí

Příloha 6 – Předávací a servisní protokol

Příloha 1 – Kupní smlouva



Kupní smlouva č.

kteřou na základě výsledků dosavadního jednání uzavřely

I. Smluvní strany

1. **MOREAU AGRI VYSOČINA, spol. s r.o.**, ~~Maršovice~~ 87, 592 31 Nové Město na Moravě
Zastoupená jednatelem **Milanem Hájkem**, na straně jedné jako „prodávající“
Bankovní spojení : GE Money Bank a.s. Nové Město na Moravě číslo účtu : 159694649/0600 IČ:
26259044 DIČ: CZ26259044

a

2.
sídlo/bydliště
jednající
IČ/r.č.DIČ.....
Bankovní spojení :
tel.....fax.e-mail.....
jako „kupující“

II. Závazky smluvních stran

Prodávající se za dále specifikovaných podmínek zavazuje dodat kupujícímu předmět koupě a odevzdat mu ho do vlastnictví a kupující se zavazuje předmět koupě převzít a zaplatit kupní cenu.

III. Předmět koupě

Název:

IV. Kupní cena a platební podmínky

1. Smluvní strany se dohodly, že kupní cena : DPH 20% :



2. Kupní cenu uhradí takto:

- a) zálohu Kč ve lhůtě
- b) částku Kč ve lhůtě

V. Dodací podmínky

1. Prodávající dodá předmět koupě kupujícímu v termínu do
dodání před sjednanou lhůtou je povoleno.
2. Místem dodání a předání předmětu koupě je sklad kupujícího

V , ul.

VI. Další ujednání

VII. Výhrada vlastnictví

1. Prodávající a kupující sjednávají tzv. výhradu vlastnictví v souladu s ust. § 445 Obch. zák. tak, že kupující nabude vlastnické právo k předmětu koupě teprve úplným zaplacením kupní ceny.

VIII. Jiná ustanovení

1. Pro případ, že kupující před přechodem vlastnického práva k předmětu koupě na svou osobu projeví zájem o uzavření leasingové smlouvy na předmět koupě, je prodávající povinen poskytnout součinnost k uzavření leasingové smlouvy mezi leasingovou společností a kupujícím (nájemcem), tj. zejména uzavřít kupní smlouvu s leasingovou společností. Dnem uzavření leasingové smlouvy mezi leasingovou společností a kupujícím jako nájemcem zanikají práva a povinnosti smluvních stran z této kupní smlouvy.
2. Peněžitý dluh vyplývající z této smlouvy je splněn připsáním částky na účet věřitele vedený u peněžního ústavu nebo vyplacením částky věřiteli v hotovosti.
3. Vady předmětu koupě zjištěné při prohlídce po přechodu nebezpečí škody na předmětu koupě musí být prodávajícímu oznámeny: vady zjistitelné při převzetí bez zbytečného odkladu po prohlídce; vady ostatní (skryté) bez zbytečného odkladu poté co kupující vady zjistil. Oznámení o vadách musí být doloženo doklady, které prokazují oprávněnost obsahu oznámení. Předmět koupě, kterého se týká oznámení o vadách musí být skladováno odděleně až do vyřízení oprávněnosti oznámení o vadách a jakékoliv disponování s tímto předmětem koupě, které by mohlo ztížit nebo znemožnit prověření v oznámení uvedených nedostatků, je bez předchozího souhlasu prodávajícího nepřipustné. Oznámení vad musí být provedeno písemnou formou. Pokud je oznámení vad oprávněné, může prodávající podle svého uvážení buď odstranit zjištěné závady během přiměřené lhůty nebo dodat novou dodávku za původních podmínek. Po dohodě s kupujícími lze reklamaci řešit rovněž poskytnutím přiměřené slevy. Jiné nároky z vad lze poskytnout pouze na základě dohody s prodávajícím.

4. Kupující není oprávněn zadržet celou nebo část prodejní ceny, nebo reklamovaného zboží z důvodu jakýchkoliv protipohledávek nebo takové nároky jednostranně započítávat včetně nároků vzniklých z oznámení vad zboží. Kupující není rovněž oprávněn získávat závazky prodávajícího k vyrovnání kupní ceny pod sankcí smluvní pokuty ve výši takto zadržené, získané, resp. jednostranně započtené částky.
5. Pro případ prodlení s úhradou jakéhokoliv peněžitého závazku kupujícího má prodávající právo na úhradu smluvní pokuty ve výši 0,1 % z dlužné částky za každý den prodlení.
6. V případě, že kupující směřuje k úpadku, tedy není schopen plnit své splatné závazky, zastavil platby, příp. je předlužen, je povinen tuto skutečnost neprodleně sdělit prodávajícímu. Také v případě, že firma kupujícího má zaniknou ať již rozdělením, sloučením, splynutím či jiným zrušením bez likvidace nebo s likvidací, je kupující povinen bez prodlení sdělit název a adresu právního nástupce, který převzal resp. převezme závazky kupujícího, či sdělit jméno a adresu likvidátora. Při nesplnění této povinnosti je kupující povinen uhradit smluvní pokutu ve výši 50.000,- Kč.
7. Kupující je oprávněn smlouvu zrušit zaplacením částky ve výši 30 % sjednané kupní ceny jako odstupného.

IX.

Závěrečné ustanovení

1. Vztahy vyplývající z této smlouvy, příp. vztahy touto smlouvou neupravené se dle dohody smluvních stran řídí ustanoveními obchodního zákoníku České republiky a předpisů souvisejících.
2. Smlouva je závazná i pro právní nástupce smluvních stran.
3. Jakékoliv úkony týkající se úpravy této smlouvy jsou smluvní strany povinny činit v písemné formě, jinak je tento úkon neplatný, nedohodnou-li se smluvní strany jinak.
4. Spory, které by mohly vzniknout mezi stranami při plnění smluvních povinností, budou stranami řešeny přátelskou cestou. Pokud by přesto nedošlo dohodou k odstranění sporu, je dohodnuto, že v případě sporu je příslušný pro jeho rozhodnutí soud České republiky dle sídla prodávajícího.
5. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou originálech stejné právní síly, každá ze smluvních stran obdrží po jednom vyhotovení.
6. Obě smluvní strany prohlašují, že tato smlouva byla uzavřena na základě jejich svobodné vůle na důkaz čehož připojují své podpisy a razítko společnosti.

Vdne

Vdne

.....
prodávající

.....
kupující

Příloha 2 – Faktura – daňový doklad

Firma[MOREAU_10, 01.2010-12.2010, MOREAU AGRI VYSOČINA]

Faktura - daňový doklad

Strana 1 /

2010-2017:



Var. symbol : 2010201737
Konst. symbol : 8

Dodavatel :

IČ : 26259044 DIČ : CZ26259044

MOREAU AGRI VYSOČINA, spol. s r.o.

Maršovice 87

59231 Nové Město na Moravě

obchodní rejstřík vedený Krajským soudem v Brně,
oddíl C, vložka 40320

Banka : GE Money bank a.s. Nové Město na Moravě

BÚ : 159694649 / 0600

Odběratel : 0 47673788 ZEAS_Březná a.s. (43)

IČ : 47673788 DIČ : CZ47673788

ZEAS Březná a.s.

Náměstí Míru 4

78991 Štítý

Datum vystavení : 15.10.2010

Datum splatnosti : 20.11.2010

Dat.usk.zd.plnění : 15.10.2010

Typ úhrady : platebním příkazem

Číslo skladu: 1

Položka	Množství	Ceníková cena	Zákaz. cena bez DPH	Cena celkem bez DPH	Celkem DPH	Cena celkem s DPH
Dodávka : 2010-201737 - dávka 1 - (2010-201737)						
Zakázka č. 10						
31268833 trubka	1,000 ks		2646,00	2646,00	529,20 20 %	3175,20
383666477M91 trubka	1,000 ks		850,00	850,00	170,00 20 %	1020,00

(celkem 2 položek)

Částky DPH uvedené u položek jsou pouze orientační.

Rekapitulace DPH v CZK			
vypočteno ze základu			
Sazba[%]	Základ daně	Daň	Celkem
20	3496,00	699,20	4195,20
Celkem:	3496,00	699,20	4195,20
Zaokrouhlení úhrady:			-0,20

Celkem: 4 195,00 CZK

POZOR ZMĚNA BANKOVNÍHO ÚČTU !!!!

Vystavil(a) : Novotný Jiří

telefon: 566617553

MOREAU AGRI VYSOČINA
① Maršovice 87
592 31 Nové Město na Moravě
IČO:26259044 DIČ:CZ26259044

Příloha 3 – Prodejka

firma [MOREAU_10, 01.2010-12.2010, MOREAU AGRI VYSOČINA]

Strana 1 / 1

Prodejka



Prodejka - daňový doklad 2010-230364

Datum vystavení : 9.11.2010
= datum uskut.zdaň.plnění

Dodavatel :

IČ : 26259044 DIČ : CZ26259044
MOREAU AGRI VYSOČINA, spol. s r.o.
Maršovice 87
59231 Nové Město na Moravě

Odběratel : a. 64789471, Agronea a.s. Polička

IČ : 64789471 DIČ : CZ64789471
Agronea a.s. Polička
Hegerova 170
57201 Polička

obchodní rejstřík vedený Krajským soudem v Brně,
oddíl C, vložka 40320

Číslo skladu: 1

Položka	Název položky	Množství MJ	Kč / jed. DPH	Cena bez DPH
2816700177 A	kurtnaG 6,5 1620nekonečná	1,000 ks	3500,00 20 %	3500,00

Celkem : 3500,00 Kč

telefon: 566617553

Rekapitulace DPH

Sazba[%]	Základ daně	Daň	Celkem
20	3500,00	700,00	4200,00
Celkem:	3500,00	700,00	4200,00

Zaplaceno hotově:

4200,00 Kč

Děkujeme za Vaši návštěvu !

MOREAU AGRI VYSOČINA
①
Maršovice 87
592 31 Nové Město na Moravě
IČO: 26259044 DIČ: CZ26259044

Příloha 4 – Smlouva o nájmu zemědělského stroje

Smlouva o nájmu zemědělského stroje

uzavřená níže uvedeného dne, měsíce a roku mezi smluvními stranami,

Pronajímatel: MOREAU AGRI VYSOČINA, spol. s r.o.
zastoupený: Milanem Hájkem, jednatelem společnosti
se sídlem: Maršovice 87, 592 31 Nové Město na Moravě
bankovní spojení: Komerční banka, pobočka Nové Město na Moravě
č.účtu: 271301000287/0100
IČO: 26 25 90 44
DIČ: CZ26259044
Zapsána v obchodním rejstříku Krajského soudu v Brně oddíl C, vložka 40320

a

Nájemcem: Z
se sídlem: S
IČO: 00
DIČ: CZ

t a k t o :

Čl. 1 - Účel nájmu

Pronajímatel má právo hospodaření k níže uvedenému zem.stroji, který dává touto smlouvou do úplatného nájmu nájemci za podmínek dále ujednaných v této smlouvě.

Čl. 2 - Předmět nájmu a cena

2.1 Specifikace pronajatého stroje a výše nájemného:

typ stroje	nájemné Kč	DPH 19%	nájemné vč.DPH Kč
Kolový traktor <u>McCormick</u> <u>XTX 200, SPZ - J02 2180</u> v.č.: <u>JJE 3500207, stav mth 990</u>	500,- Kč/mth	95,- Kč	595,- Kč/mth

Čl. 3 - Způsob a splatnost nájemného

3.1 Nájemné za stroj podle čl.2 bude zaplaceno nájemcem na základě faktury vyhotovené pronajímatelem měsíčně po předchozím odsouhlasení množství mth se splatností do 30. dne následujícího měsíce.

3.2 Před předáním stroje bude zaplacena záloha ve výši 50.000,- Kč

Čl. 4 - Doba nájmu

Doba nájmu stroje se sjednává od **10.7.2007** do **30.9.2007**

Čl. 5 - Pojištění stroje

5.1. Pronajímatel zajišťuje zákonné pojištění stroje po dobu pronájmu a pojištění stroje pro případ poškození nebo zničení v důsledku živelní události.

Čl. 6 - Jiná ujednání

6.1 Nájemce se zavazuje:

- užívat stroj v souladu s touto smlouvou a obvyklým užíváním,
- dodržovat bezpečnostní a jiné obecně závazné předpisy,
- hradit náklady spojené s obvyklým opotřebením a technickými údržbami
- dbát na to, aby nedocházelo k neúměrnému opotřebením nebo zničení agregátů pronajatého stroje,
- neprovádět bez souhlasu pronajímatele jakékoliv zásahy do konstrukce pronajatého stroje, jeho demontáže případně opravy jeho částí
- chránit pronajatý stroj před poškozením, ztrátou nebo zničením a okamžitě oznámit pronajímateli jakékoliv poškození, zničení nebo odcizení pronajatého stroje
- hradit nájemné ve stanoveném termínu splatnosti. V případě prodlení s úhradou nájemného zaplatit nájemci smluvní úrok z prodlení ve výši 0,1% z dlužné částky za každý den prodlení
- v průběhu pronájmu neuzavřít s žádnou třetí stranou smlouvu (např. prodejní, nájemní apod.), která by se týkala pronajatého stroje. Pronajatý stroj nesmí nájemce nikomu ani bezplatně zapůjčit a nesmí jej dát do zástavy. Veškerá taková ujednání nebo smlouvy s třetí stranou jsou neplatná a nájemce nese plnou zodpovědnost za eventuálně vzniklé ztráty.

6.2 Odpovědnost nájemce:

- nájemce je plně zodpovědný za ztrátu, škody nebo zničení pronajatého stroje mimo případy vylučující odpovědnost

- nájemce souhlasí se svojí plnou odpovědností a všemi závazky za škody, ztráty nebo zničení jakéhokoliv majetku třetí strany, které by vznikly provozem pronajatého stroje, stejně jako za úraz, resp. smrt kohokoliv, pokud tato nastala v souvislosti s používáním pronajatého stroje nebo jeho provozem mimo případy vylučující odpovědnost

Čl. 7 - Závěrečná ujednání

7.1 Pronajímatel i nájemce může tuto smlouvu písemně vypovědět, výpovědní lhůta činí 3 měsíce od 1. dne měsíce následujícího po dni doručení výpovědi. Je též možné ukončit nájemní smlouvu po dohodě obou smluvních stran v kratším termínu.

7.2 Dále se tato smlouva, pokud v ní není stanoveno jinak, řídí obecnými předpisy.

7.3 Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu obou účastníků.

7.4 Tuto smlouvu podepisují účastníci na důkaz souhlasu s jejím obsahem.

7.5 Tato smlouva je sepsána ve 2 vyhotoveních stejné právní závaznosti, z nichž pronajímatel a nájemce obdrží po 1 vyhotovení.

V Maršovicích

dne: 10.7.2007

Příloha 5 – Všeobecné podmínky pro přiznání garancí

VŠEOBECNÉ PODMÍNKY PRO PŘIZNÁNÍ GARANCÍ

1. Moreau Agri Vysočina spol. s r.o. z pověření výrobců strojů a zařízení garantují veškeré závady vzniklé na nových strojích z důvodů materiálových, případně výrobně-montážních chyb a nedostatků.

Tyto garance se vztahují pouze na stroje, které jsou provozovány normálním způsobem v přiměřených podmínkách v souladu s Návodem pro používání a údržbu, který je součástí Předávacího protokolu. Tyto garance zahrnují rovněž příslušenství dodávané současně se strojem, na nichž je tak jako na strojích, na výrobním štítku uvedeno označení o shodě symbolem CE.

2. Časová vymezení standardních garančních podmínek od jednotlivých výrobců jsou následující:

Výrobce	Počet měsíců	Počet motohodin
<u>Mc Cormick</u>	12	1 200 *
<u>Landini</u>	12	1 200 *
<u>Manitou</u>	12	2 000 *
<u>Storti</u>	12	1 200 *
<u>Venieri</u>	12	1 500 *
<u>Blanchard</u>	12	
<u>Gregoire Besson</u>	12	
<u>Religieux</u>	12	
<u>Monosem</u>	24	
<u>Brimont</u>	12	
<u>Panien</u>	12	
<u>Sulky</u>	12	
<u>Moreau</u>	12	
<u>Matrot</u>	12	
<u>Mascar</u>	12	
<u>Kuhn</u>	12	
<u>Joskin</u>	12	

* Přičemž garance končí při překročení jedné z podmínek.

3. Přiznání garance je předem vyloučeno a tím právní závazky firmy Moreau Agri Vysočina spol. s r.o. odpadají v následujících případech:

- 3.1. Dojde-li k poškození z důvodu nedbalosti, úmyslu nebo chybným jednáním třetí osoby.
- 3.2. Dojde-li k takové úpravě stroje ze strany uživatele či majitele, která se odlišuje od specifikace výrobce a která není předem písemnou formou ze strany Moreau Agri Vysočina spol. s r.o. schválena.
- 3.3. Manipuluje-li se strojem osoba, která nemá dostatečné znalosti, s ohledem na předpisy o bezpečnosti práce nebo osoba, která neabsolvovala řádné školení pro provoz, přepravu, obsluhu a údržbu, a při této manipulaci dojde k poškození stroje.
- 3.4. Při používání jakýchkoliv jiných náhradních dílů než originálních a jiných provozních náplní než těch dodávaných firmou Moreau Agri Vysočina spol. s r.o. (to se týká i opotřebitelných dílů, a to i případě, kdy problém uplatňovaný v garanci technicky s výměnou neoriginálních dílů či provozních náplní vůbec nesouvisí).
- 3.5. Při zjištění dílů, které vykazují abnormální opotřebení (způsobené většinou příliš razantním provozováním stroje), případně vzniklé jinak nevhodným způsobem provozování.
- 3.6. Ve všech případech opotřebovaných dílů, provozních náplní (mazadel, spotřebních náplní, pohonných hmot atd.).
- 3.7. Při veškerých prostojích a časových výpadech stroje z provozu, k nimž může z důvodu technické poruchy v garanční době dojít (např. stroje pracující v nájmu nebo ve službách, kdy výpadkem dojde k finančním ztrátám nebo ke snížení produkce vlastní či cizí).
- 3.8. V případech, kdy neproběhlo oficiální uvedení do provozu, podložené příslušnými předepsanými formuláři, stejně tak v případech, kdy není řádně zdokumentována terminovaná předepsaná údržba.
- 3.9. V případech, kdy není zpětně odeslán protokol o předepsané údržbě mezi 50 a 100 motohodinami, který slouží pro výrobce jako zpětná kontrola o uvedení stroje do provozu a jeho skutečném technickém stavu. Termín pro odeslání tohoto protokolu je do 5 (pět) dnů po DATU KONTROLY.

4. Případy, na než se garance vztahují omezeně

Garance nelze přiznat v následujících případech:

- 4.1. Rychlospojky s provozní dobou nad 10 motohodin (Manitou, Landini, McCormick).
- 4.2. Sensory ke krmným vozům Storti: a) při deformaci tělesa tenzometrického válce
b) při opakovaném požadavku na výměnu sensoru

- 4.3. Baterie při problémech vzniklých nad 20 motohodin.
- 4.4. Vypálené žárovky, poškozené světlomety, skupinové svítlny nad 20 motohodin.
- 4.5. Pneumatiky: vzniklé problémy je třeba řešit se zástupci jednotlivých značek.
Turbodmychadla, vstřikovací čerpadla, alternátory, startery, hydraulická čerpadla a motory, pokud při jejich výměně bude použito dílů od jiných dodavatelů. Pouze v případě, že výrobce na náš požadavek oznámí, že potřebný díl nemá skladem a my si vyžádáme jeho souhlas k možnosti obstarat si náhradní díl od jiného dodavatele a on nám tento souhlas s příslušným číselným kódem udělí, může být garanční požadavek (po odeslání poškozených dílů k posouzení) akceptován.
- 4.6. Jakékoliv provozní náplně (pohonné hmoty a maziva, oleje motorové, převodové, hydraulické, chladicí náplně, brzdová kapalina), popřípadě další náplně.
- 4.7. Nevěrohodné požadavky na garance těsně před uplynutím záruční doby, svědčící o snáhách prosadit technický zásah zákazníkovi ještě do garance.
- 4.8. Ložiska, ložisková pouzdra, čepy a díly podléhající opotřebení, stejně tak díly opotřebované špatným udržováním (nemazané, neošetřené, nečištěné díly).
- 4.9. Poškozené dveřní zámky, ulomené kliky, rozbitá skla, rozbitá zpětná zrcátka.
- 4.10. Poruchy a havárie způsobené nesprávnou agregací stroje s příliš výkonným traktorem, kdy přetížením může dojít k deformaci až destrukci stroje.
- 4.11. Náplně klimatizace při více než 20 motohodinách, poškozené kompresory, deformované kondenzátory a výparníky. Z dlouhodobých provozních zkušeností výrobců vyplývá, že problémy klimatizací jsou způsobovány zanedbáním denní údržby, zejména ve smyslu čištění výměníků tepla (kondenzátoru a výparníku). Následným přehříváním pak dochází k problémům s účinností chlazení, které mohou vést i k havárii kompresoru.
- 4.12. Dopravníkové pásy krmných vozů po více než 20 motohodinách – případné poškození musí být zdokumentováno technicky výmluvnými fotosnímky.
- 4.13. Závěsná oka návěsných strojů.

4.14. Držáky trysek u všech typů postřikovačů, k jejichž poškození došlo nárazem při neopatrné manipulaci.

Výše citované podmínky pro přiznání garancí jsou součástí předávání stroje a všech písemných náležitostí s tím souvisejících, zákazník je bere na vědomí a přebírá je proti podpisu.

Po uplynutí standardních garančních podmínek se na náhradní díly neopotřebitelného charakteru vztahuje záruka 6 měsíců, v souladu s body ad 3 a 4 věcného vymezení všeobecných podmínek pro přiznání garancí.

V

Dne:

Přebírající:

Předávající:

.....

.....

Příloha 6 – Předávací a servisní protokol

PÚ 3366509

MOREAU AGRI VYSOČINA spol. s r.o. - Maršovice 87, 592 31 Nové Město na Moravě
tel.: 566 617 553, fax: 566 617 819, IČO: 26259044, DIČ: CZ26259044

PŘEDÁVACÍ A SERVISNÍ PROTOKOL č. 008900 *

1. Adresa zákazníka:

IČO:

DIČ:

Firma:

Typ stroje:

PSČ:

Tel.:

Výrobní číslo stroje:

Číslo motoru:

PROAGRO

RADEŠÍNSKÁ SVRATKA a.s.
PSČ 592 33 tel. 566 653 210
DIČ: CZ63483688

Fax:

V okamžiku závady odpracováno
(ha, Mth, tkm):

CE

Uvedení do
provozu dne:

Poškození dne:

2. Druh zásahu:

v záruční době

mimo záruční dobu

3. Provedené úkony:

1. uvedení do provozu, zaškolení a instruktáž obsluh, seřízení

2. odstranění závady v záruční době, dovybavení stroje

3.*odstranění závady mimo záruční dobu, servisní prohlídka

4. Komentář o závadě, vybavení stroje

Doba záruky:

měs.

mh

5. Dodaný materiál

katalogové číslo	název náhradních dílů	počet ks	cena za ks	DPH	celkem bez DPH
	vl. DL 200941				

Poškozené díly vrátit zpět*

ano

ne

CELKEM bez DPH

6. Vyučtování práce

	sazba	počet	DPH	celkem bez DPH
odpracované hod.		21		
ujeté km		265		
CELKEM bez DPH				

Provedení úkonů *, 3, 5, 6 podléhá fakturaci, stejně tak dodaný materiál. Zásahy v záruční době, pokud se na ně vztahuje záruka, rovněž materiál v záruce, budou po schválení výrobcem dobropisovány.

Fakturovat

Placeno hotově

Celkem bez DPH

DPH celkem

CELKOVÁ CENA

Provedeno dne:

15.-16.6.2010

Práci provedl (jméno technika):

Potvrzuji, že údaje výše uvedené odpovídají skutečným

MOREAU AGRI VYSOČINA
spol. s r.o.
Maršovice 87
592 31 Nové Město na Moravě
IČO: 26259044 DIČ: CZ26259044

PROAGRO
RADEŠÍNSKÁ SVRATKA a.s.
PSČ 592 33 tel. 566 653 210
DIČ: CZ63483688

razítko a podpis zákazníka