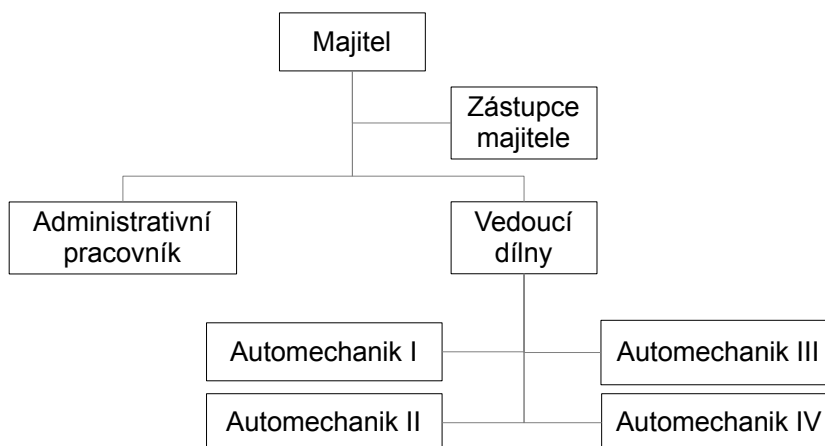


## Autoservis

Prohlédněte si následující útvárovou strukturu, která znázorňuje uspořádání autoservisu.



Hlavními procesy formulovanými v podniku jsou příjem zakázky, realizace zakázky, nákup a propagace.

Příjem zakázky je možný osobně nebo telefonicky. Při přijetí zakázky uvádí zákazník své kontaktní údaje, informace o vozidle (model, rok výroby, SPZ), informace o závadě nebo požadované službě a po dohodě je stanoven čas přijetí zakázky. Administrativní pracovník zaznamenává všechny údaje do denního diáře podle vytíženosti servisu. Při přijetí zakázky k realizaci pracovník odškrtnává, že je zakázka přijata, přebírá klíče od vozidla, kontaktní údaje zákazníka a informuje jej, kdy si může zavolat ohledně doby vyřízení zakázky, podle jejího typu. U standardizovaných činností (např. příprava vozidla na STK a její absolvování, přezutí pneumatik, výměna oleje, garanční prohlídka atd.) je zákazník informován o termínu, kdy bude možné vozidlo vyzvednout. U nestandardizovaných činností může zákazník požadovat schválení zahájení opravy podle předpokládaných nákladů. V takovém případě není oprava zahájena, dokud zákazník telefonicky náklady neodsouhlasí.

Proces realizace zakázky navazuje na proces přijetí zakázky. Na začátku pracovního dne jednatel, nebo jeho zástupce rozdělují podle záznamů v diáři a aktuálně rozpracovaných zakázek v realizaci jednotlivé očekávané zakázky mezi pracovníky. Při přijetí je určený pracovník informován o přijetí zakázky, a jakmile to jeho pracovní rozvrh dovoluje, začíná na zakázce pracovat. V případě standardizovaných prací má na provedení předem určený čas. U nestandardních zakázek (např. závada, kterou je třeba diagnostikovat, oprava po nehodě apod.) nejprve odhaduje čas potřebný k realizaci a předpokládané náklady, které sděluje administrativnímu pracovníkovi. Ten je zaznamenává do diáře k zakázce, a jakmile zákazník kontaktuje autoservis, sděluje mu předpokládaný termín dokončení a náklady. Klíče od vozidla, které je připraveno k předání zákazníkovi, dostává administrativní pracovník společně se soupisem použitých náhradních dílů, počtu hodin mechanika a případnými dalšími náklady (např. poplatek za STK).

Zákazník přebírá vozidlo proti úhradě opravy nebo požadované činnosti v hotovosti administrativnímu pracovníkovi. Dostává z informačního systému fakturu, která obsahuje soupis použitých náhradních dílů, sazbu za práci a další náklady. Faktura současně slouží jako záruční list

pro případné uplatnění reklamace. Jestliže jsou k realizaci nutné náhradní díly, které aktuálně nejsou skladem, objednáva je administrativní pracovník na základě požadavků mechanika, který má danou zakázku na starost. Je-li to nutné, zjistí administrativní pracovník nejprve cenu potřebných náhradních dílů, připočte maloobchodní marži, za niž budou díly fakturovány zákazníkovi, a až po odsouhlasení zákazníkem díly objednáva. Nákup je realizován v autorizovaných velkoobchodech značkových náhradních dílů a ve specializovaných velkoobchodech dílů z druhovýroby. Se všemi obchodními partnery má podnik dohodnutou třicetidenní splatnost faktur.

O propagaci se stará výhradně majitel podniku a jednatel v jedné osobě. Podle aktuálních možností, nabídek a nápadů zadává inzerci v lokálním tisku, na internetu nebo na různých reklamních plochách ve městě. Při realizaci jednotlivých inzertních případů mu pomáhá jeho zástupce, který rovněž zastupuje v případě potřeby administrativního pracovníka, vyjednáva podmínky spolupráce s dodavateli a stará se o účetnictví společnosti. Úklidové a údržbářské práce provádějí na konci pracovního dne mechanici. Kanceláře uklízí jednou týdně agenturní pracovník, jedná se tedy o nakupovanou službu.

Majitel podniku si mezi zákazníky uspořádal malý průzkum spokojenosti a zjistil následující problémy:

- zákazníci nemohou najít webové stránky servisu (byť existují) a měli by zájem o on-line služby při objednávání služeb,
- zákazníci obtěžuje, že si musejí o informace volat z vlastní iniciativy, navíc podle nich dlouho trvá vyhledání požadovaných informací administrativním pracovníkem,
- zákazníci obtěžuje, že musejí při každé zakázce znovu uvádět kontaktní údaje a údaje o vozidle,
- zákazníci považují dobu nutnou k realizaci zakázky za delší, než je obvyklé u konkurence,
- zákazníci nejsou příliš loajální a autoservis nedoporučují svým známým,
- zákazníkům nevyhovují platební podmínky.

Po poradě se navíc ukázalo, že:

- nástroje používané při práci se neobvykle často ztrácejí nebo jsou poškozené,
- někteří mechanici jsou vytížení neustále a někteří naopak velmi málo,
- přidělování zakázek nerespektuje specializaci jednotlivých pracovníků,
- propagace podniku je nahodilá a nepromyšlená.

- 1) Z popsaných procesů odvoďte další alespoň dvě problémové oblasti, jimiž by se měl podnik při reorganizaci zabývat.
- 2) Na základě stávajícího organizačního schématu a popsaných procesů v autoservisu navrhnete organizační změny, které by pomohly eliminovat zjištěné nedostatky a problémy.
- 3) Návrhy zapracujte do popisu jednotlivých procesů, je-li to účelné, definujte a popište nové procesy. Definujte proces „Kontrola“, který bude probíhat napříč všemi činnostmi v podniku a bude se soustředit na eliminaci chyb, ztrát a na zvýšení spokojenosti zákazníka.
- 4) Navržené změny zohledněte v útvarové struktuře podniku, kterou graficky znázorněte.