

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

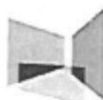
Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R186 Podniková ekonomika a řízení provozu,  
logistiky a kvality

## **System zabezpečení kvality služeb u autorizovaných partnerů v automobilovém průmyslu Bakalářská práce**

**Jakub Polívka**

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatel: **Jakub Polívka**
- Studijní program: **Ekonomika a management**
- Obor: **Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality**
- Název tématu: **Systém zabezpečení kvality služeb u autorizovaných partnerů v automobilovém průmyslu**
- Cíl: Cílem práce je charakterizovat proces zabezpečení kvality v sektoru služeb, analyzovat způsob, jakým společnost ŠKODA AUTO a.s. zajišťuje a kontroluje kvalitu služeb poskytovaných v rámci sítě autorizovaných partnerů v oblasti prodeje nových vozů a servisních služeb, dále identifikovat možné oblasti zlepšování v rámci systému řízení kvality u vybraného obchodníka a navrhnout opatření vedoucí ke zdokonalení současného stavu.
- Rámcový obsah:
1. Řízení kvality v oblasti služeb – zásady, postupy, nástroje, proces auditu.
  2. Požadavky výrobce automobilů na obchodní partnery v oblasti řízení kvality a nástroje používané výrobcem ke kontrole kvality poskytovaných služeb.
  3. Analýza praktické implementace požadavků na systém řízení kvality a identifikace oblastí pro zlepšení u vybraného obchodníka.
  4. Návrh opatření vedoucí ke zdokonalení současného stavu u vybraného obchodníka.
- Rozsah práce: 25 – 30 stran
- Seznam odborné literatury:
1. NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. 1. vyd. Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.
  2. KOZEL, R. – SVOBODOVÁ, H. – MYNÁŘOVÁ, L. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
  3. KYMAL, C. *How to Audit ISO 9001:2015: A Handbook for Auditors*. Milwaukee: Quality Press, 2016. 156 s. ISBN 978-0-87389-927-7.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.



**Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.**  
Vedoucí práce



**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ



**doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.**  
Garant studijního oboru



**Jakub Polívka**  
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....

*Vlastnoruční podpis*

Děkuji Ing. et Ing. Martinu Foltovi, Ph.D., EUR ING za trpělivost s vedením závěrečné práce, za poskytování rad a za nekonečnou ochotu v celém průběhu tvorby této práce.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Úvod do managementu kvality a definice pojmů.....	9
1.1 Základní zásady managementu kvality .....	10
1.2 Management kvality služeb .....	12
1.3 Požadavky na systém řízení dle normy ISO 9001:2015.....	17
2 Vybrané nástroje managementu kvality v oblasti služeb.....	23
2.1 Dokumentace .....	23
2.2 Mystery shopping .....	25
2.3 Hodnocení spokojenosti pomocí dotazníků .....	26
2.4 Audit .....	27
3 Autorizovaní partneři ŠKODA .....	30
3.1 Prodej nových vozů .....	31
3.2 Servisní služby a prodej originálních dílů .....	32
4 Analýza praktické implementace požadavků na systém řízení .....	34
4.1 Řízení metrologie a infrastruktury .....	34
4.2 Řízení personalistiky .....	36
4.3 Provozní oblast .....	38
5 Opatření vedoucí ke zdokonalení současného stavu .....	40
5.1 Řízení metrologie a infrastruktury .....	40
5.2 Řízení personalistiky .....	42
5.3 Provozní oblast .....	44
Seznam literatury .....	49
Seznam obrázků a tabulek .....	52
Seznam příloh .....	53

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

BS	Britský standard
CSS	Customer Satisfaction Survey
ČSN	Česká technická norma
DMS	Dealer Management System
EN	Evropská norma
GH	Gerhard Horejsek a spol., s.r.o.
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
KPI	Klíčové ukazatele výkonu
MA	Mystery aktivity
NV	Nový vůz
PDCA	Plan-Do-Check-Act
QC	Q-Check
QMS	Systém managementu kvality
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
TÜV	TÜV Management Service GmbH
VW	Volkswagen
VWN	Volkswagen Užitkové vozy



## Úvod

V současné době, pokud si chce zákazník koupit nový vůz od vybraného výrobce automobilů, navštíví ve většině případů autorizované dealerství a vůz si zde nakonfiguruje a objedná, případně si vybere z nabídky skladových a předváděcích vozů. Zjednodušeně tedy zákazník v dealerství podepíše kupní smlouvu, několik týdnů počká a může odjíždět se svým novým vozem. Od tohoto okamžiku má možnost a je k tomu výrobcem automobilů také nabádán využít poprodejních (after-sale) služeb, které se opět uskutečňují v dealerstvích v podobě servisních služeb, možnosti zakoupit příslušenství a náhradní díly apod. Výrobci automobilů tedy napřímo se svými koncovými zákazníky ve většině případů nejednají a přenechávají tento úkol právě na svých autorizovaných partnerech/dealerech. Pro zajímavost výjimkou je v tomto ohledu společnost Tesla, která dealerství nevyužívá a jedná se svými zákazníky napřímo (Andersen, a další, 2017)

Z tohoto krátkého popisu prodejního procesu je zřejmé, že celá zákaznická zkušenost (Customer experience<sup>1</sup>) je ve většině případů úzce svázána právě s dealerstvím, které je pomyslnou tvář celého automobilky v očích většiny zákazníků.

Podle Fräsera, Watanabe a Hvolbyho (2013, citují Automotive News, 2003) je prokázáno, že přibližně polovina zákazníků kupujících nový automobil, kteří opouští dealerství nespokojeni již u stejné značky automobil znovu nekoupí. Každý výrobce automobilů by tedy měl kontrolovat úroveň služeb, které jsou poskytovány v autorizovaných dealerstvích a tím zajistit, že zákazníci budou opouštět dealerství spokojení a budou ochotní si v budoucnu koupit vůz u stejného výrobce. Cílem této práce je tedy charakterizovat proces zabezpečení kvality v sektoru služeb, analyzovat způsob, jakým konkrétně společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) zajišťuje a kontroluje kvalitu služeb poskytovaných v rámci sítě autorizovaných partnerů v oblasti prodeje nových vozů a servisních služeb, dále identifikovat možné oblasti zlepšování v rámci systému řízení kvality u vybraného obchodníka a navrhnout opatření vedoucí ke zdokonalení současného stavu.

---

<sup>1</sup> Customer experience – v češtině překládáno jako zákaznická zkušenost (Kundrtová, 2018 str. 22) je soubor fyzických výkonů organizace a vyvolaných emocí intuitivně měřených vzhledem k očekávání zákazníka po celou dobu kontaktu s organizací (Shaw, a další, 2002 str. 22).

# 1 Úvod do managementu kvality a definice pojmů

Abychom porozuměli celému systému managementu kvality poskytovaných služeb, který využívá ŠA napříč svou obchodní sítí autorizovaných partnerů, je nutné nejprve porozumět základním pojmům a myšlenkám, na kterých tento systém stojí. Nejdříve je nutné si uvědomit, co znamená právě slovo kvalita, které bylo již několikrát v této práci použito. Existují různé definice pojmu kvalita (jakost), nejznámější a nejuváděnější z nich jsou pravděpodobně tyto:

- *„Kvalita je způsobilost k užití.“* (Juran)
- *„Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.“* (Feigenbaum)
- *„Kvalita je shoda s požadavky.“* (Crosby)

Podobně kvalitu definuje například i Jain (2001, str. 1): *„Nejjednodušší způsob, jak definovat kvalitu by byla míra, jakou plní produkt očekávání zákazníka.“*

Každá ze zmíněných definic vnímá kvalitu trochu jinak, mají však ale společného jmenovatele a tím je právě zákazník (ten, kdo přijímá výsledný produkt), ten má určité požadavky na daný produkt, které se v čase mění (Veber, 2002). Tato různorodost názorů na podstatu kvality přiměla svět hledat univerzální definici tohoto pojmu, tu poprvé představila společnost ISO v roce 1987, ta definuje kvalitu jako: *„stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu“*. Inherentní charakteristika objektu (výrobek, služba...) představuje vlastnost, která je pro daný objekt typická (Nenadál, 2018).

Podobně můžeme prozkoumat význam pojmu management kvality<sup>2</sup>, např. norma ČSN EN ISO 9000:2016 uvádí, že se jedná o *„management s ohledem na kvalitu“*. Nenadál (2018) tuto definici však považuje za nedostatečnou a vyzdvihuje definici, kterou r. 1993 vyslovil Masao Umeda. Podle Umedy je *„management kvality tou částí celopodnikového řízení, která má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníků tím nejefektivnějším způsobem“*. Z této definice vyplývá, že management kvality musí být součástí celopodnikového systému managementu, zároveň je opět kladen důraz na zákazníka (Nenadál, 2018).

---

<sup>2</sup> Management je normou ČSN EN ISO 9000 definován jako: *„koordinované činnosti k vedení a řízení organizace“* (Hutyra, 2007 str. 15).

Dle Ruperta a Wrena (1998) nelze kvalitu chápat jako nějaký hrubý koncept, ale jako konkurenční výhodu, která by měla být strategicky maximalizována. Požadované kvality ovšem nelze dosáhnout a nelze ji udržet v dlouhodobém horizontu, nebudeme-li chápat řízení kvality jako nepřetržitý nekončící jev; jedná se o nekončící proces (Jain, 2001). Tento nepřetržitý jev lze popsat pomocí tzv. PDCA cyklu (tzv. Demingův kruh kvality).

### **1.1 Základní zásady managementu kvality**

*„Jedním z efektů rozvoje teoretických základů managementu kvality je i dosažení určité shody v názorech naprosté většiny světových odborníků na to, co by mělo být v soudobých přístupech ke kvalitě společné“* (Nenadál, 2018 str. 20). Tuto shodu lze nalézt v zásadách (principech) managementu kvality, které do určité míry pojí dohromady veškeré úsilí v této oblasti. Jedná se o určitá východiska pro veškeré systémy managementu kvality. Tyto zásady definuje již několikrát zmíněná norma ČSN EN ISO 9000 (Hoyle, 2018).

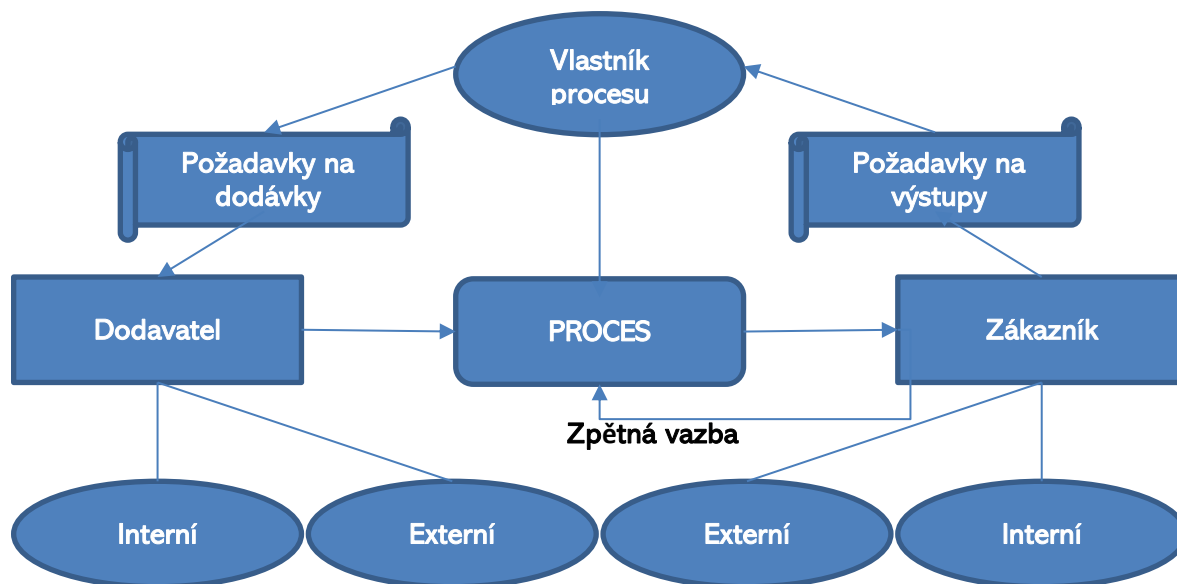
Zásady definované normou ČSN EN ISO 9000 jsou shrnuté v tabulce 1. Nenadál (2018) dále tvrdí, že u těchto zásad by měly být zároveň vymezeny konkrétní činnosti, což napomáhá tomu, aby byly poctivě uplatňovány, a ne pouze formálně přijaty.

**Tab. 1 - Principy managementu kvality**

Princip	Podstata principu
Dodávání hodnoty pro zákazníka	Existence organizací není možná bez zákazníků, proto by měly organizace svým zákazníkům dodávat maximální hodnotu tím, že rozumí jejich požadavkům a že je naplňují.
Vůdcovství	Zvyšování výkonnosti organizací je spojené s vůdčími osobnostmi, které svým jednáním garantují dlouhodobé směřování organizací a dosahování výsledků.
Zapojení lidí	Zaměstnanci jsou klíčovým faktorem úspěchu organizací. Schopní a dobře vedení zaměstnanci jsou schopni plnit i ty nejnáročnější záměry a vize.
Agilita	Úspěch organizací na náročných trzích vyžaduje, aby jejich vedení bylo schopno pružně a efektivně reagovat na příležitosti, hrozby i další podněty
Procesní přístup	Je prokázáno, že organizace jsou efektivnější, pokud to, co dělají, chápou a řídí jako proces.
Prevence	Je efektivnější předcházet potenciálním problémům než řešit jejich následky.
Neustálé zlepšování a inovace	Organizace může zvyšovat svou výkonnost, dochází-li v ní ke zlepšování, inovaci a rozvoji.
Rozhodování na základě faktů	Všichni pracovníci oprávnění k rozhodování, by tak měli činit pouze objektivně na základě analyzovaných dat.
Rozvoj partnerství	Organizace by za účelem výkonnosti měly identifikovat své partnery a rozvíjet s nimi vzájemné vztahy.
Odpovědnosti za udržitelnou budoucnost	Každá organizace je z části odpovědná za kvalitu života celé společnosti a za vývoj svého okolí v budoucnosti.
Učení se	Znalosti lidí jsou považovány za nejcennější kapitál, který mají organizace k dispozici.

Zdroj: Upraveno dle (Nenadál, 2018)

Jedním z nejdůležitějších principů pro vytváření jakéhokoliv manažerského systému je procesní přístup. Procesem (viz model procesu na obr. 1) rozumíme soubor činností, které přeměňují vstupy na výstupy a tím vytváří hodnotu pro zákazníka, zároveň dochází ke spotřebě zdrojů. Pokud se organizace řídí tímto principem, pracují efektivněji a dosahují výsledků s vyšší účinností (Hutyra, 2007).



Zdroj: (Hutyra, 2007)

**Obr. 1 - Model procesu**

Zároveň je možné si na obrázku 1 všimnout významu zpětné vazby, tu poskytuje příjemce výstupů z procesu, tedy zákazník a na základě této zpětné vazby je možné proces upravit tak, aby lépe vyhovoval jeho požadavkům.

## 1.2 Management kvality služeb

V následujících kapitolách budou prozkoumána specifika managementu kvality v oblasti služeb. Tato specifika jsou dána odlišným charakterem služby od hmotného produktu.

### 1.2.1 Služba a její kvalita

Existují jasné rozdíly mezi výrobkem a službou, které mají dopad na celkový přístup managementu kvality. Ghobadian (1994) tyto rozdíly názorně definuje pomocí 4 základních znaků služeb:

- **Nerozlučnost produkce a spotřeby** – V sektoru služeb je poskytování služby obchodníkem většinou spojeno s celkovou nebo částečnou spotřebou

služby. Vzhledem k viditelnosti procesu poskytování není možné skrývat chyby nebo nedostatky kvality. Přítomnost zákazníka v procesu poskytování je určitým faktorem, nad kterým nemá management žádnou kontrolu. Chování jedné skupiny zákazníků však ovlivňuje vnímaní kvality skupiny odlišné.

- **Nehmotnost služby** – Vzhledem k nehmotné povaze služby je pro poskytovatele obtížné službu popsat, a naopak pro zákazníka ocenit její pravděpodobné výhody. Zákazník si často nemůže danou službu vyzkoušet před jejím zakoupením, hledá tedy znaky kvality ve formě doporučení, reputace apod. což má velký vliv na výsledné rozhodnutí ke koupi.
- **Pomíjivost služby** – Služby jsou pomíjivé, nelze je tedy uchovat pro pozdější spotřebu zákazníkem. To znamená, že nelze provést konečnou kontrolu kvality, obchodník musí poskytnout kvalitní službu na „první pokus“.
- **Heterogenita služeb** – Ve většině případů je obtížné poskytnout službu pokaždé stejným způsobem. Největší překážkou je především samotná interakce zákazníka s poskytovatelem. Chování poskytovatele ovlivňuje kvalitu vnímanou zákazníkem a zajištění jednotnosti chování poskytovatele je obtížné. Dále má na heterogenitu služeb vliv také způsob, jakým zákazník poskytuje informace o svých potřebách a způsob, jakým si poskytovatel tyto potřeby vyloží.

V předchozích odstavcích bylo použito spojení „vnímaná kvalita“. Při poskytování služeb není pro zákazníka důležité pouze to, co při poskytování dostává, ale i způsob, jakým je celý proces poskytování proveden a také jaká měl zákazník prvotní očekávání. Tuto úvahu lze vyjádřit jednoduchou rovnicí (Ghobadian, a další, 1994):

$$PCE + APQ + AOQ = PQ \quad (1)$$

- PCE – Prvotní očekávání zákazníka (Zahrnují potřeby, předchozí zkušenosti, doporučení, cenu, image poskytovatele)
- APQ – Kvalita procesu (Představuje kvalitu samotného procesu poskytování služby, je možné některé charakteristiky kvantifikovat a nastavit pro ně určité

standardy – kvalita procesu je, avšak určena na základě vnímání zákazníka nikoliv poskytovatele služby.) (Ghobadian, a další, 1994)

- AOQ – Kvalita výstupu (Představuje kvalitu výstupu, tak jak ji vnímá zákazník, opět je možné je kvantifikovat a nastavit pro ně určité standardy.) (Ghobadian, a další, 1994)
- PQ – Vnímání kvalita (Lze ji popsat jako určitý pocit zákazníka, že byly splněny jeho požadavky. Potom pokud  $PCE=PQ$  byly očekávání zákazníka přesně naplněna; pokud  $PQ>PCE$ , jedná se o ideální stav kvality; pokud  $PQ<PCE$ , jedná se o nepřijatelný stav.)

Požadavky zákazníka (viz obrázek 2) se u služeb vzhledem k jejich nehmotné podobě plní výrazně obtížněji než u výrobků, jelikož je výrazně obtížnější najít měřitelné znaky kvality. Ve většině případů je při procesu poskytování služby přítomen zákazník, neexistuje tedy velký prostor pro nápravy chyb, které se případně v procesu poskytování vyskytnou, což taktéž tento proces komplikuje. Výhodou je naopak možnost operativně zasahovat do procesu poskytování služeb na základě požadavků zákazníka (Veber, 2002).



Zdroj: (Veber, 2002)

**Obr. 2 - Požadavky zákazníka na kvalitu služby**

Při hodnocení kvality dané služby je nezbytné rozlišit technickou kvalitu a funkční kvalitu. Technickou kvalitu lze hodnotit pomocí objektivních kritérií (např. doba čekání na obsloužení). Funkční kvalitu lze hodnotit pomocí subjektivních kritérií, jedná se o jakýsi pocit jednotlivých zákazníků. K hodnocení funkční kvality slouží marketingový výzkum v podobě výzkumu (měření) spokojenosti apod. (Hesková, 2012).

Je nutné zmínit, že při poskytování služby (ale i při výrobě hmotného výrobku) je nutné brát ohledy i na další požadavky než pouze na požadavky zákazníků jako jedné zúčastněné strany. Při poskytování služeb do tohoto procesu vstupují i požadavky dalších stran (např. legislativní požadavky nebo také požadavky ŠA, které jsou pro účely této práce podstatné a budou analyzovány v následujících kapitolách). Mezi legislativní požadavky lze zařadit např. povinnost archivovat doklady, skartační lhůty, požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci apod.

### 1.2.2 Modely kvality služeb

*„Pomocí modelů a standardizovaných postupů lze dosáhnout vyšší efektivity u jednotlivých podnikových procesů. Umožňují poznat rozdíly mezi očekáváním ze strany zákazníka a skutečnou nabídkou služby. Modely měření kvality jsou postaveny na vybraných měřitelných kritériích relevantních ve vztahu k nabídce té, které služby“ (Hesková, 2012 str. 75).*

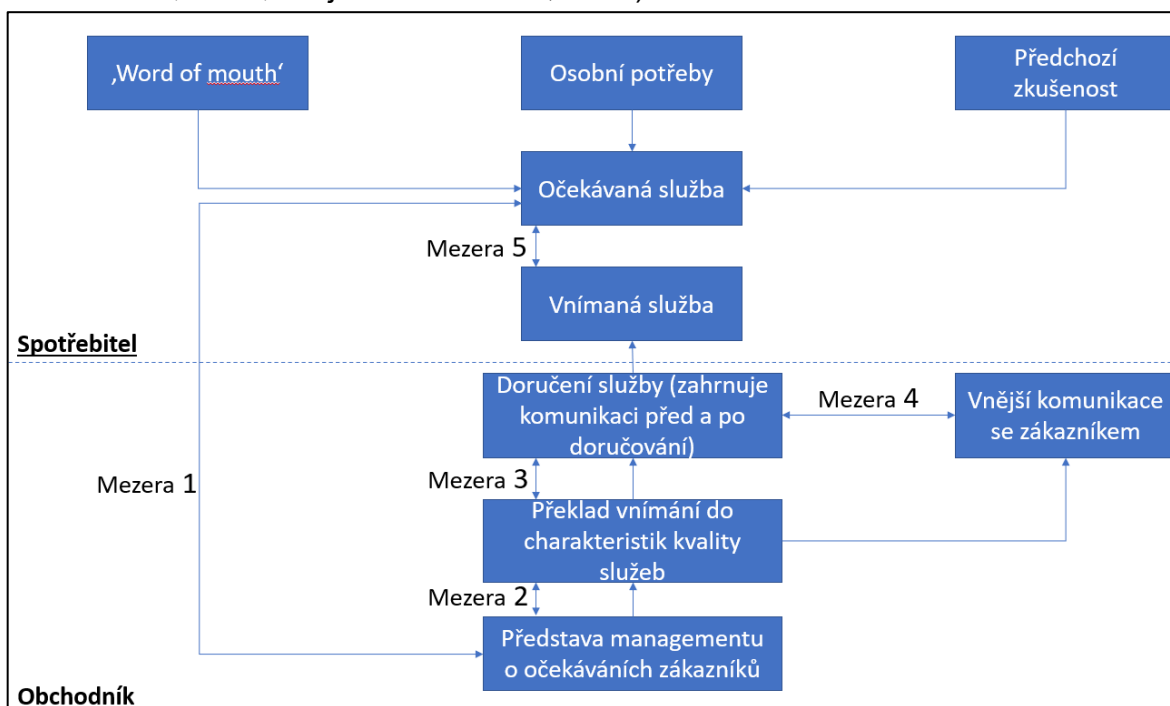
Na základě vnímání kvality služeb organizací, lze rozlišit základní dva přístupy ke kvalitě služeb:

- **Pasivní (reaktivní) přístup** – kvalita není vnímána jako konkurenční výhoda a slouží pouze k minimalizaci nespokojenosti zákazníků. Plánování kvality se soustředí na tzv. ‚hygienické faktory‘ (čisté stoly a nádobí v restauraci, čas odletu letadla...). Naplnění těchto hygienických faktorů však nezaručuje spokojenost zákazníků, jejich nesplnění však obvykle vede k nespokojenosti (Ghobadian, a další, 1994).
- **Strategický (proaktivní) přístup** – kvalita slouží k odlišení nabídky organizace od konkurence. Celá korporátní image je postavena okolo kvality a je kladen důraz na dosahování spokojenosti zákazníků. Je dokázáno, že organizace, které aplikují management kvality na základě strategického přístupu, vylepšují svoji konkurenceschopnost (Ghobadian, a další, 1994).



Aby bylo možné lépe plánovat kvalitu v duchu strategického přístupu, byly vytvořeny určité konceptuální modely kvality služeb, které definují vztah a význam jednotlivých proměnných (proměnné jako očekávání zákazníka apod.) (Ghobadian, a další, 1994). Z těchto modelů lze zmínit např.:

- **Model technické a funkční kvality** – Již byl zmíněn rozdíl mezi technickou a funkční kvalitou, pomocí kterých lze hodnotit kvalitu služby. Technická a funkční kvalita dohromady tvoří image daného poskytovatele služeb, která má spolu s očekávanou službou a vnímanou službou vliv na celkovou vnímanou kvalitu služby (Seth, a další, 2005, citují Grönroos, 1984).
- **Model GAP** – Tento model pracuje s úvahou, že kvalita služeb je funkcí rozdílů mezi očekáváním zákazníka a následnou zkušeností se samotnou službou (viz obr. 3). Model představuje několik mezer: Mezera 1 (management nemusí vědět, co zákazník přesně očekává), Mezera 2 (může vést k nastavení nevhodných standardů kvality), Mezera 3 (služba nemusí být provedena, tak jak je požadováno ve standardech), Mezera 4 (skrývá odpověď na otázku ‚Došlo ke splnění služby, která byla zákazníkovi slíbena?‘), Mezera 5 (Představuje součet 4 předchozích mezer) (Seth, a další, 2005, citují Parasuraman, 1985).



Zdroj: (Seth, a další, 2005)

Obr. 3 - Model GAP

### **1.2.3 Měření kvality služeb**

Spokojenost je reakce zákazníka na naplnění jeho potřeb. Jedná se o úsudek, zda služba (nebo produkt) byla poskytnuta na uspokojivé úrovni (Oliver, 2010). Proč ale vůbec měřit, zda je zákazník spokojený? Musí být zákazník vůbec spokojený? Na tuto otázku lze poněkud jasně odpovědět: spokojený zákazník zůstává věrný, je ochoten zaplatit více peněz, předá svou zkušenost dál a napomůže k získání dalších zákazníků (Foret, 2011).

#### **SERVQUAL**

SERVQUAL je jedním ze způsobů měření kvality služeb, který vychází právě z již zmíněného modelu GAP. Podle této metodiky hodnotí zákazníci jim poskytovanou službu na základě pěti atributů/dimenzí: hmotné zajištění (vybavení firmy), spolehlivost, odpovědný přístup, jistota, empatie. K těmto dimenzím je dále přiřazeno 22 vlastností, a to z dvou pohledů zákazníka (očekávání a vnímání), celkem tedy 44 vlastností (Jain, a další, 2004).

Z pohledu zákazníka má tato metoda podobu dotazníku, ve kterém zákazník hodnotí na škále (např. od 1 do 10) službu před jejím poskytnutím (hodnotí očekávání) a následně hodnotí službu po tom, co mu byla poskytnuta (dochází k hodnocení vnímání poskytnuté služby). Pokud je tedy ve výsledku hodnocení reálně poskytnuté služby vyšší než prvotní očekávání, jedné se o dobrou kvalitu služby a naopak (Hesková, 2012).

#### **SERVPERF**

Je obdobou metodiky SERVQUAL, ovšem v tomto případě nedochází k hodnocení očekávání a soustředí se pouze na samotné vnímání (výkon) poskytnuté služby. Vzhledem k faktu, že se jedná o obdobu SERVQUAL, obsahuje tato metodika pouze 22 vlastností (pouze z pohledu vnímání dané služby) v pěti dimenzích. Tato metodika je vyzdvihována oproti SERVQUAL, jedním z důvodů je zmenšení objemu sbíraných dat o polovinu a dále také lepší vypovídací schopnost o kvalitě poskytovaných služeb (Jain, a další, 2004).

### **1.3 Požadavky na systém řízení dle normy ISO 9001:2015**

S rozvojem managementu kvality v různých společnostech se postupem času začaly objevovat různé cesty, koncepce, kterými se organizace vydávaly. Jednou

z těchto koncepcí je právě koncepce ISO, která je zároveň tou nejrozšířenější. Jedná se o soubor norem vydávaný Mezinárodní organizací pro normalizaci. Základem této koncepce jsou čtyři normy, které jsou zároveň převáděny do systému norem ČSN (Nenadál, 2018). Jedná se o:

- ISO 9000 – základy a slovník pro pochopení problematiky managementu kvality
- ISO 9001 – požadavky na systém managementu kvality
- ISO 9004 – řízení organizací k udržitelnému úspěchu
- ISO 19011 – směrnice pro auditování systému managementu

Norma ISO 9001 tedy představuje soubor základních požadavků, které musí všechny organizace plnit, aby bylo možné prokázat jejich schopnost zabezpečovat požadovanou úroveň kvality produktů a služeb. Tato norma je určena především pro účely externího posuzování shody (např. při certifikačních auditech. Platí však, že zvládnutí základních požadavků normy ISO 9001 je základním krokem ke zvýšení kvality řízení (Hutyra, 2007).

Celá norma ISO 9001 stojí na PDCA cyklu a silně se orientuje na zákaznickou spokojenost, která je nezbytná pro udržení konkurenceschopnosti každé organizace.

### **1.3.1 Vývoj normy ISO 9001**

Po 2. světové válce se začaly projevovat rozdíly mezi různými podniky z různých zemí, které znamenaly překážky pro obchod. Bylo zřejmé, že bude potřeba vytvořit určitý univerzální standard, který bude možné aplikovat napříč podniky v různých zemích. Po letech návrhů byly roku 1987 Mezinárodní organizací pro normalizaci vydány normy řady ISO 9000, které ve své podstatě nahradily tehdejší Britský standard BS 575 (Taormina, 2019).

ISO 9001:1987 ve své první verzi stanovuje 20 požadavků, které stanovují požadavky na výrobu, nákup, prodej a design. Největší pozornost je však věnována právě výrobě (Kymal, 2016).

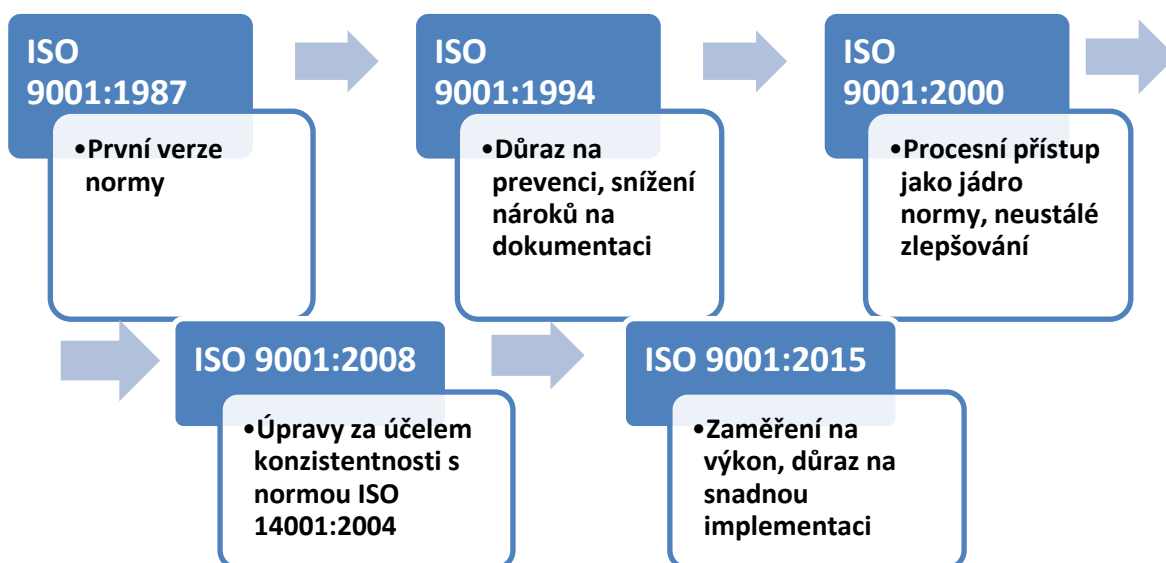
ISO 9001:1994 zdůrazňuje význam prevence při zajišťování kvality namísto kontroly finálního produktu. Dále je patrná snaha snížit nároky na dokumentaci (Taormina, 2019).

ISO 9001:2000 podstatně mění tuto normu, staví do centra tohoto konceptu právě procesní přístup. Dále se zaměřuje na proces neustálého zlepšování a na sledování zákaznické spokojenosti (Taormina, 2019).

ISO 9001:2008 je ve své podstatě mírně pozměněný výklad normy z roku 2000 a soustředí se především na úpravy v souvislosti s konzistentností s normou ISO 14001:2004<sup>3</sup> (Taormina, 2019).

Současná reinkarnace této normy, ISO 9001:2015 (ČSN EN ISO 9001:2016) je méně předepisující oproti jejím předchůdcům, místo toho se zaměřuje na výkon (Taormina, 2019).

Vývoj normy ISO 9001 je shrnut na obrázku 4.



Obr. 4 – Schéma vývoje normy ISO 9001

Norma zároveň klade vyšší důraz na analýzu příležitostí a rizik v kombinaci s uvažováním založeným na PDCA cyklu na všech úrovních organizace. Další myšlenkou za touto revizí je snadná implementace do organizací, které již mají zavedený systém managementu kvality (dále jen QMS) (Kymal, 2016).

<sup>3</sup> Norma ISO 14001 se zabývá především enviromentálním managementem.

### **1.3.2 Hlavní oblasti normy ISO 9001:2015**

Norma ISO 9001:2015 je členěna na 10 částí, kdy první 4 body neobsahují žádné konkrétní požadavky, jsou určeny pouze pro základní orientaci v tomto dokumentu.

#### **Rozsah**

Norma ISO 9001 stanovuje požadavky na QMS, pokud chce organizace demonstrovat svou způsobilost poskytovat produkty a služby, které plní požadavky zákazníků a další příslušné zákonné a regulační požadavky (Dentch, 2017).

#### **Normativní odkazy**

Následující dokumenty, zcela nebo zčásti, jsou v tomto dokumentu normativně odkazovány a jsou nezbytné pro jeho použití. Pro datované odkazy platí pouze citované vydání. U nedatovaných odkazů platí poslední vydání referenčního dokumentu (včetně jakýchkoli změn) (Dentch, 2017).

#### **Termíny a definice**

Pro účely tohoto dokumentu platí pojmy a definice uvedené v ISO 9000:2015 (Dentch, 2017).

#### **Kontext organizace**

Aby mohla organizace v dlouhodobém časovém horizontu dosahovat požadované kvality, je nutné, aby její vedení uvědomilo, jaké externí vlivy (legislativa, vývoj trhu a konkurentů, technický vývoj...) na organizaci působí, ale i jaké jsou podmínky uvnitř organizace. Do tohoto bodu lze zařadit také již zmíněnou analýzu příležitostí a rizik (týká se vnějších i vnitřních vlivů), které napomáhá většímu porozumění kontextu organizace. Organizace si dále musí uvědomit, jaké zúčastněné strany (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé...) mají vliv na její operace a jaký je rozsah QMS a jeho procesů (Hinsch, 2019).

#### **Vedení**

Vrcholový management je odpovědný za zavedení, udržování a rozvíjení QMS skrze jeho zapojení a vedení. Vrcholový management je zodpovědný za tvorbu politiky kvality, která by měla jasně reflektovat jeho požadavky na kvalitu. Top managementu musí své požadavky na kvalitu předat zaměstnancům a zajistit to, aby jim porozuměli. Dále je nutné stanovit pravomoci a odpovědnosti v organizaci pomocí organigramu a popisů pracovních míst (Hinsch, 2019).

## **Plánování**

Oblast plánování v organizaci staví na analýze příležitostí a rizik, která byla zmíněna v bodu ‚Kontext organizace‘, k takto určeným příležitostem a rizikům musí být dále určena konkrétní opatření. Plánování dále zahrnuje stanovování cílů, hledání způsobů, jak těchto cílů dosáhnout a plánování změn (Hinsch, 2019).

## **Podpora**

Tento oddíl normy se zabývá zdroji, které je nutné zajistit k tomu, aby mohl být QMS implementován a udržován dle požadavků normy ISO, mezi tyto zdroje patří lidé, infrastruktura, prostředí pro operační procesy, zdroje pro monitorování a měření, organizační znalosti, kompetence, povědomí, komunikace a dokumentované informace (Hinsch, 2019).

## **Provoz**

Tato část normy se zabývá celým výrobním procesem produktu nebo služby. Popisuje požadavky na jednotlivé fáze výroby (poskytování služby), do kterých řadí: provozní plánování a kontrolu, požadavky na výrobky a služby, návrh a vývoj výrobků a služeb, kontrola externě poskytnutých procesů, výrobků a služeb, uvolnění výrobků a služeb a řízení neshodných výstupů (Hinsch, 2019).

## **Hodnocení výkonu**

Během a také po poskytnutí produktu či služby je nutné sledovat a měřit výkon procesů za účelem zjištění, zda bylo dosaženo plánovaných výsledků (cílů). Organizace si musí určit klíčové ukazatele výkonu (KPIs; případně metodu měření) a v souvislosti s nimi i frekvenci v jaké se budou dané KPI zkoumat. Dalším důležitým hlediskem je zákaznická spokojenost, která musí být pravidelně měřena. Základním nástrojem pro hodnocení výkonu a následné zlepšování je interní audit, jehož účelem je zjištění, zda jsou naplánované procesy a procedury aplikovány a zda jsou v souladu s požadavky normy ISO 9001 (Hinsch, 2019).

## **Zlepšování**

Aby bylo možné udržet a vylepšit zákaznickou spokojenost a snížit konkurenceschopnost, musí organizace neustále vylepšovat své produkty a služby, ale také celý QMS, kdykoliv je to jen možné. Ve smyslu normy ISO 9001 lze tedy rozlišit následující aktivity strategického zlepšování:

- Reorganizace
- Investice do personálu a kvalifikace
- Opatření v oblasti IT a nástrojů
- Úprava výrobního procesu
- Trénink
- Rozhodnutí o koupi nového, výkonnějšího zařízení

Je nutné také zmínit, že celý tento proces neustálého zlepšování je založen na malých krocích, nikoli na skokových opatřeních (Hinsch, 2019).

## 2 Vybrané nástroje managementu kvality v oblasti služeb

Koupě nového vozu (dále jen NV) představuje významný výdaj v rozpočtu každého zákazníka, proto je nutné zajistit, aby v průběhu koupě NV a následného využívání servisních služeb byla naplněna jeho očekávání a tím zajištěna jeho spokojenost. Je tedy nezbytné sledovat kvalitu celého tohoto procesu.

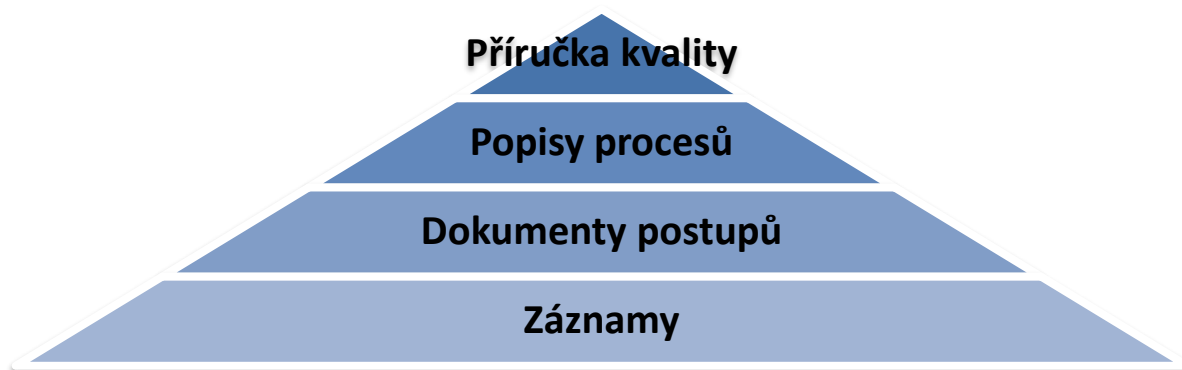
ŠA využívá ke kontrole kvality servisních služeb a služeb v oblasti prodeje v rámci své obchodní sítě několik základních nástrojů. Zapojení všech autorizovaných partnerů do těchto nástrojů kontroly kvality vyplývá z obchodní a servisní smlouvy (budou zmíněny v následujících kapitolách). Těmito nástroji jsou:

- Q-Check
- Mystery aktivity
- Dílenské testy
- Studie zákaznické spokojenosti CSS (Customer Satisfaction Survey)
- Audit

### 2.1 Dokumentace

Dokumentace je základním nástrojem managementu kvality, který jednak umožňuje jasnou definici postupů v případě opakujících se činností – funguje tedy jako standardizační prvek. Dalším přínosem v tomto ohledu je jasná definice pravomocí, odpovědností, zdrojů apod. pro danou činnost. Další přínosem je doložení postupů a následné doložení správného provádění dané činnosti. Pro standardy řady ISO 9000 je specifická struktura dokumentace, která je naznačena v obrázku 5 (Hutyra, 2007).





Zdroj: Vytvořeno dle (Hutyra, 2007)

**Obr. 5 – Struktura dokumentace pro standardy řady ISO 9000.**

Příručka kvality<sup>4</sup> popisuje systém managementu kvality organizace pomocí prvků jako např.: souhrnné informace o organizaci, mise, vize a politika jakosti organizace, popis systému managementu kvality, mapa procesů apod. (Hutyra, 2007).

Popisy procesů představují základní kámen systémové dokumentace organizace. Popis procesu by měl obsahovat např.: identifikační údaje procesu, garanta procesu, definici vstupů a výstupů, identifikaci zákazníků, zdroje, průběh proces, měřitelná kritéria a cíle.

Dokumenty postupů potom definují a upravují konkrétní postupy realizace procesů.

Záznamy obsahují dosažené výsledky a důkazy o provedených činnostech.

### **Dokumentace jako nástroj managementu kvality v prostředí obchodní sítě ŠA**

Jedním ze základních nástrojů sloužících ke kontrole kvality prováděných servisních služeb, který nenajdeme v oblasti prodeje NV je tzv. Q-Check (dále jen QC). Ten představuje samostatnou kontrolu opravce a jím prováděných zakázek na opravu a údržbu prostřednictvím aplikace ‚Q-Check‘. Tato kontrola probíhá v oblastech předprodejněho servisu, přípravy prodeje ojetého vozu, kontroly skladového vozu, garančních zakázek, opravy karoserie a v oblasti opravy, inspekce a údržby. QC se zaměřuje na kontrolu veškeré dokumentace a jejích náležitostí související s prováděnými zakázkami a vede ke snížení množství chyb v dokumentaci a s tím i ke snížení pravděpodobnosti opakovaných oprav.

---

<sup>4</sup> Příručka kvality není specificky normou ISO 9001:2015 požadována, má však potencionální přidanou hodnotu (Česká společnost pro jakost, 2017).

## 2.2 Mystery shopping

Hesková (2012) definuje mystery shopping jako: ‚výzkumnou metodu hodnocení kvality výkonu lidského faktoru ve službách‘. Tato definice ale nemusí být úplná, v některých případech může být hodnocen i např. vzhled dané prodejny apod. Mystery shopping je tedy jedním z nástrojů, jak měřit kvalitu dané služby, tak jak ji obdrží zákazník.

Mystery shopper se chová jako obyčejný zákazník a předstírá zájem o produkt/službu, kterou nabízí určitá společnost, přitom však kontroluje a pozoruje různé aspekty celého nákupu (zdvořilost zaměstnanců, čekací dobu, zda zaměstnanci dodržují předepsané postupy atd.). Při tomto nákupu postupuje podle konkrétního scénáře, tak aby byla zjištěna všechna potřebná data. Mystery shopping lze vnímat jako jednu část souboru mystery aktivit (dále jen MA), do kterých lze řadit i mystery calling a emailing (telefonní hovor nebo email předstíraného zákazníka) (Kozel, a další, 2011).

### **Mystery aktivity v prostředí obchodní sítě ŠA**

MA jsou důležitým nástrojem ke zjišťování úrovně kvality služeb poskytovaných v dealerstvích. Pojem mystery aktivity v sobě zahrnuje tři kategorie tohoto hodnocení.

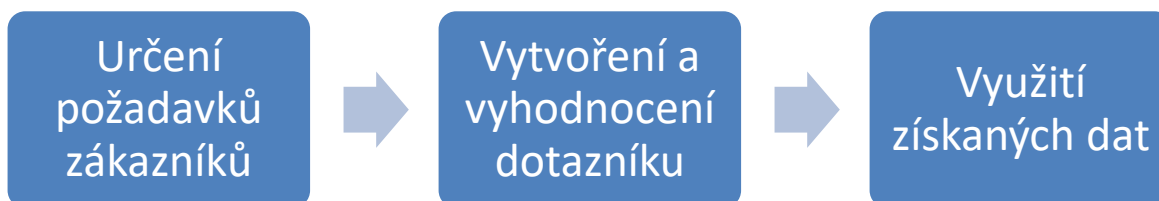
MA se v praxi uskutečňují ve dvou oblastech – v oblasti prodeje NV a v oblasti servisních služeb. Pro oblast prodeje NV je specifická následující podoba MA. První částí z nich je mystery calling, který představuje telefonní hovor na pobočku daného partnera, konkrétně do oddělení prodeje nových vozů, kde se dotazuje dle předpřipraveného dotazníku na možnost koupě nového vozu. Hodnotí se řada kritérií např. obsah samotného pozdravu, nabídka předváděcí jízdy, upozornění na probíhající marketingové akce apod. Druhou částí mystery aktivit je emailing, který probíhá podobně jako mystery calling ovšem ve formě elektronické pošty. Třetí částí je mystery shopping kdy tzv. mystery visitor přímo navštíví samotnou pobočku a hraje roli zákazníka opět dle předpřipraveného scénáře, v tomto případě se hodnotí navíc i např. doba čekání před oslovením prodejcem NV.

V případě oblasti servisu je způsob provedení MA mírně odlišný od těchto aktivit prováděných v oblasti prodeje NV. Společnou částí je mystery calling a emailing, kdy jsou servisní technici kontaktováni dle předem připraveného scénáře a

následně je hodnoceno naplnění případně nenaplnění požadavků na tuto komunikaci. Přímá návštěva mystery zákazníka je v tomto případě označována jako tzv. dílenský test, kdy zákazník dorazí na pobočku servisu s vozem, na kterém jsou nainstalovány záměrně určité závady. Tyto závady jsou instalovány za účelem hodnocení správnosti a úplnosti prováděných servisních úkonů, zároveň je také hodnoceno samotné jednání se zákazníkem, nabídnutí doplňkových služeb, příslušenství apod.

### 2.3 Hodnocení spokojenosti pomocí dotazníků

Dotazník spokojenosti také slouží ke zjištění kvality služby, toto zjištění může být dále využito a může sloužit jako podklad pro další rozhodování za účelem zlepšení kvality dané služby. Ovšem v tomto případě nehodnotí kvalitu služby najatý mystery shopper, který ví, na jaké aspekty se zaměřit, ale hodnotí ji konkrétní zákazník, kterému je určitým způsobem doručen dotazník, který může vyplnit a předat tak relevantní informace dané společnosti. Metodika tvorby takového dotazníku byla již naznačena v předchozí kapitole týkající se metod SERVQUAL a SERVPERF. Životní cyklus takového dotazníku je naznačen v obrázku 6.



Zdroj: (Hayes, 2008)

**Obr. 6 - Životní cyklus dotazníku zákaznické spokojenosti**

#### Dotazníky spokojenosti v prostředí obchodní sítě ŠA

Dotazníky spokojenosti jsou v prostředí ŠA označovány jako tzv. studie zákaznické spokojenosti CSS, která slouží ke zjišťování spokojenosti se službami každého jednotlivého obchodníka v rámci sítě autorizovaných partnerů ŠA v oblasti prodeje NV a v oblasti servisních služeb z pohledu zákazníků.

V případě oblasti prodeje NV je každý zákazník, který si zakoupí nový vůz značky ŠKODA, kontaktován po dodání nového vozidla pro účely této studie a vyzván k vyplnění dotazníku. Tato studie slouží k získání obrazu o kvalitě služeb

poskytovaných obchodníkem a k identifikaci slabých míst na která budou následně plánována vhodná opatření. Výsledná hodnota CSS má vliv na bonus obchodníka. Součástí CSS v oblasti prodeje NV je také tzv. follow-up (následný kontakt) v rámci kterého kontaktuje obchodník telefonicky každého zákazníka po předání vozu za účelem zjištění spokojenosti, porozumění obsluze vozu a s nabídkou dalších služeb a doplňků.

Pro oblast servisních služeb funguje studie zákaznické spokojenosti podobně jako v oblasti prodeje NV, ovšem s tím rozdílem, že je tento průzkum prováděn po provedení servisní služby, ať už jde o údržbu nebo opravu. Otázky se přirozeně týkají spokojenosti s jednáním při přijímání vozidla do servisu a spokojenosti se samotnou opravou/údržbou vozu.

## 2.4 Audit

Podle normy ISO 9001 je audit *„systematický, nezávislý a dokumentovaná proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu“*. Audit si nelze představit pouze jako určitou činnost už přímo v dané společnosti, začíná ve své podstatě už předtím přezkoumáním dokumentů a přípravou na auditování na místě, pak teprve následuje samotná auditorská činnost na místě, dále příprava a distribuce zprávy z auditu a následně se audit může dokončit, případně provést audit následný (Hutyra, 2007).

V praxi se při provádění samotného auditu u daného subjektu auditor soustředí na tzv. auditní stopy<sup>5</sup>, v případě auditu systému ISO 9001:2015 lze identifikovat následující auditní stopy:

- Hrozby a příležitosti – Dochází k přezkoumání způsobu, jakým jsou hodnoceny hrozby a příležitosti při plánování a jakým způsobem ovlivňují nabízené produkty či služby a spokojenost zákazníků (Kymal, 2016).
- Plánování, hodnocení výkonu a zlepšování – Hodnotí sjednocení kontextu organizace, očekávání zainteresovaných stran a vůbec celé politiky společnosti k stanoveným cílům a zda systém řízení kvality dosahuje požadovaných výsledků (Kymal, 2016).

---

<sup>5</sup> Auditní stopa představuje určitou vazbu případně techniku, která umožňuje auditorovi prozkoumat způsob, jakým jsou na sebe navázány jednotlivé procesy v organizaci (Kymal, 2006).

- Vůdcovství – Představuje pouze jakýsi pohovor, při kterém se hodnotí oddanost managementu a jeho akce vzhledem k požadavkům systému řízení kvality (Kymal, 2016).
- Vývoj nového produktu, výroba a poskytování služeb – Soustředí se na procesy v této oblasti, a to už od tvorby smluv až po samotný prodej, tyto procesy jsou klíčové pro poskytnutí dobrého produktu a služby zákazníkům (Kymal, 2016).
- Podpůrné procesy – Přezkoumává procesy související se zdroji, infrastrukturou, lidskými zdroji, komunikací apod. (Kymal, 2016).

### **Audit v prostředí obchodní sítě ŠA**

Audit představuje proces ověření plnění kvalitativních standardů (pro oblast prodeje) a kritérií normy ISO 9001 obchodníkem (opravcem) na konkrétní provozovně. Základním východiskem pro audit je certifikační checklist pro oblast prodeje. V případě, že obchodník splňuje veškeré požadavky normy ISO 9001 a kvalitativních standardů, obdrží tzv. sdružený certifikát<sup>6</sup>, který platí následující 3 roky, na konci tohoto období je nutné absolvovat recertifikační audit. Zároveň v průběhu tohoto období bude každý rok docházet k tzv. ročnímu (kontrolnímu/dozorovému) auditu. Audit je prováděn společností TÜV Management Service GmbH (dále jen TÜV), která byla pověřena společností ŠKODA AUTO a.s.

Podmínkou pro splnění auditu je splnění všech otázek kontrolního seznamu pro oblast prodeje a oblast servisu (Z rozdílů v kontrolních seznamech lze např. zmínit kontrolu dílenského vybavení a přípravků, které musí být dle standardů k dispozici na dané provozovně, při kontrole tohoto vybavení a přípravků je v některých případech kontrolována i platnost kalibrace.), přesněji nesmí být žádná z otázek seznamu vyhodnocena jako ‚nesplněná‘. V případě nesplnění této podmínky musí být proveden opravný audit. Opravný audit je prováděn v plném nebo částečném rozsahu v závislosti na počtu otázek z kontrolního seznamu, které byly hodnoceny statusem ‚nesplněno‘. Pokud obchodník/opravce neprojde ani maximálně druhým opravným auditem vzniká společnosti ŠA právo na vypovězení obchodní smlouvy.

---

<sup>6</sup> Jedná se o certifikát partnera propojený s příslušným certifikátem výrobce a dodavatele. Jeho základem je norma ISO 9001 a kvalitativní standardy.

Společnost ŠA a TÜV mají zároveň možnost provádět namátkové audity při kterých bude kontrolován rozsah plnění požadavků normy ISO 9001 a kvalitativních standardů dle kontrolního seznamu.

### 3 Autorizovaní partneři ŠKODA

Jako autorizovaného partnera (tzv. dealera) lze označit obchodníka či oprávce, který má uzavřenou servisní či obchodní smlouvu se zastoupením automobilky v dané zemi. Prostřednictvím těchto partnerů prodává automobilka vozy svým zákazníkům a s tím poskytuje i související služby. Mezi tyto služby lze zařadit především finanční služby v podobě úvěrů na vozy, pojištění apod. dále servisní služby, které představují opravu a údržbu vozů dané značky, s tím úzce souvisí prodej originálních dílů a příslušenství. V dnešní době nedochází prostřednictvím autorizovaných partnerů pouze k prodeji nových vozů ale i vozů ojetých, které se do rukou autorizovaných partnerů dostávají buď právě prostřednictvím finančních služeb, kdy jsou zákazníkovi nabídnuty výhodnější podmínky financování, případně sleva na nový vůz poskytne-li svůj ojetý vůz na protiúčet, nebo formou klasického výkupu, kdy autorizovaný partner od zájemce daný vůz odkoupí bez nutnosti koupě nového vozu. V současné době čítá obchodní síť ŠA v České republice přes 200 autorizovaných poboček (ŠKODA AUTO a.s. , 2020).

Důvody existence dealerství navzdory přímé distribuci vozů výrobcem definuje Crane (2014). Výrobci automobilů outsourcují distribuci z několika důvodů, prvním z nich je přenechání části investic do distribuce další zainteresované straně nikoliv pouze výrobcem, který se následně může soustředit na zefektivňování výroby, vývoj apod. Dalším důvodem je přenechání rozhodování v oblasti distribuce manažerům na lokálních trzích s výbornou znalostí daných trhů (Crane, 2014).

Ovšem je otázkou, jakou roli mají dealerství v budoucnu v obchodním modelu automobilek. S postupným rozvojem elektromobility bude docházet k snižování příjmů v segmentu aftersales<sup>7</sup> z důvodu nižší náročnosti elektrických motorů na údržbu. Ovšem tento pokles bude nahrazen výrazným růstem segmentu finančních služeb, které jsou také poskytovány prostřednictvím autorizovaných partnerů. Z této studie lze usoudit, že význam dealerství zůstane pravděpodobně stejný, ovšem dojde k pozměnění způsobu, jakým dealerství fungují (Deloitte, 2020).

Podobně vidí budoucnost systému dealerství i představitel koncernu Volkswagen, Christian Dahlheim. V budoucnu dojde k větší integraci online prodejních kanálů

---

<sup>7</sup> Aftersales služby představují služby poskytované zákazníkovi po tom co zaplatil a obdržel produkt či službu **Je zadán neplatný pramen..**

s dealerskou sítí, zároveň i často zmiňovaný online prodej vozů bude probíhat v úzké spolupráci s dealerskou sítí nikoliv bez ní (Volkswagen AG, 2020).

### **3.1 Prodej nových vozů**

Prodej nových vozů představuje nedílnou část aktivit většiny autorizovaných partnerů, zahrnuje celý proces komunikace a jednání se zákazníkem od jeho první návštěvy dané pobočky obchodní sítě až po komunikaci po předání vozu. Navíc do tohoto procesu samozřejmě spadá veškerá administrativa v pozadí. Prodejce NV se zákazníkem při jeho návštěvě dealerství probere jeho potřeby a očekávání v oblasti mobility, doporučí mu model značky ŠKODA, který by těmto potřebám vyhovoval, doporučí volitelnou výbavu, příslušenství a další doplňkové služby a vůz objedná. V průběhu čekací doby se zákazníkem prodejce řeší jeho další případné požadavky, po doručení vozu vyřeší veškerou administrativu, registraci vozu apod. a vysvětlí obsluhu vozu. Po předání vozu následuje poslední část celého procesu prodeje NV a to tzv. follow-up (více v následujících kapitolách).

#### **3.1.1 Obchodní smlouva**

Obchodní smlouva<sup>8</sup> je základním dokumentem umožňujícím spolupráci mezi ŠA a daným obchodníkem v oblasti prodeje nových vozů. Obchodní smlouva definuje základní práva a povinnosti obou stran, rozebírá právní specifika kontraktu jako je doba trvání smlouvy, způsob jejího ukončení, postupitelnost, oddělitelnost apod. Především se ale také věnuje samotnému způsobu plnění smlouvy.

Obchodní smlouva dává obchodníkovi za povinnost uzavřít spolu s touto smlouvou i smlouvu servisní, které bude větší pozornost věnována později a spolu s ní i smlouvu o distribuci ojetých vozů, nelze tedy se ŠA uzavřít pouze obchodní smlouvou samostatně. Smlouva dále stanovuje povinnost dohody mezi oběma stranami na ročních cílech prodeje NV, které musí obchodník plnit, nesplnění by znamenalo ovlivnění ročního bonusu.

Smlouva se dále věnuje samotnému prodeji NV, tedy kde mohou být NV vystavovány, jakým způsobem (zmiňuje i případ, kdy obchodník prodává také vozy jiných značek), zabývá se i online platformami pro prodej a v neposlední řadě definuje, komu mohou být vozy prostřednictvím obchodníka prodávány.

---

<sup>8</sup> Jsou zmíněny pouze aspekty obchodní a servisní smlouvy relevantní k tématu této práce.



Samozřejmě není opomenuta ani problematika odpovědnosti za vady a velká pozornost je věnována také správě zákazníků a dat, a to obzvláště osobních údajů zákazníků.

Další a nejdůležitější povinností související s řízením kvality u obchodníka vyplývající ze smlouvy je zavedení systému řízení kvality ISO 9001 v organizaci. Veškeré kvalitativní požadavky na obchodníka jsou detailněji rozpracovány v kvalitativních standardech, které jsou dále podrobně upravené ve směrnících pro prodej NV a související činnosti.

Zajímavým aspektem obchodní smlouvy je zmínka o možném zavedení programu zpětného odběru elektrických vozů a vysokonapěťových baterií. Zmínky o zpětném odběru už lze nalézt např. i na oficiálních webových stránkách automobilky Ford (Ford Motor Company, 2020), u ŠA tedy prozatím pouze v této podobě. Pozornost je elektromobilitě věnována i v kvalitativních standardech, které předepisují přítomnost infrastruktury pro dobíjení v provozovně.

## **3.2 Servisní služby a prodej originálních dílů**

Po koupi ať už nového (či ojetého) vozu se od zákazníka očekává, že bude využívat servisních služeb nabízených skrze síť autorizovaných partnerů. Do agendy autorizovaných servisů lze zařadit především poskytování servisních služeb, které představují veškeré autorizované služby spojené s opravou a údržbou vozů ŠKODA, stejně tak do této kategorie spadají práce na karoserii a laku, garanční práce, kulanční práce a dílenské akce. Druhou kategorií činnosti autorizovaných servisů je prodej originálních dílů ŠKODA (včetně ŠKODA Economy dílů). Konkrétní práva a povinnosti daného obchodníka (oprávce) a ŠA související s těmito činnostmi upravuje právě servisní smlouva.

### **3.2.1 Servisní smlouva**

Servisní smlouva podobně jako obchodní smlouva umožňuje spolupráci mezi ŠA a daným oprávcem v oblasti prodeje originálních dílů a poskytování oprav pod záštitou ŠA (bude se tedy jednat o autorizovaný servis). Značná část servisní smlouvy se shoduje s obchodní smlouvou, pozornost tedy bude věnována především podstatným rozdílům.

Servisní smlouva neklade tak přísné požadavky na to, komu mohou být prodávány smluvní produkty (ŠKODA Originální díly), ty si může zakoupit téměř kdokoli. Servisní služby nesmí opravce poskytovat prostřednictvím třetí strany pouze s výjimkou oprav na laku a karoserii, servisní služby musí být poskytnuty všem zákazníkům bez ohledu na to, kde zakoupily vůz ŠKODA. Podobně jako u obchodní smlouvy i v tomto případě dochází ke stanovení ročních cílů prodeje smluvních produktů.

I v servisní smlouvě je patrný současný trend, a to důraz na digitalizaci, kdy opravce musí poskytnout servisní služby zákazníkům na základě online připojení ve voze. Dále může mít opravce se ŠA uzavřenou servisní smlouvu bez povinnosti uzavření i smlouvy obchodní, což je podstatný rozdíl oproti podmínkám definovaným v obchodní smlouvě. Detailní požadavky na způsob fungování celé spolupráce mezi ŠA a opravcem jsou opět rozpracovány v kvalitativních standardech a směrnících. Stejně jako obchodní smlouva, tak i servisní stanovuje požadavek na zavedení systému řízení kvality ISO 9001 v organizaci.

## 4 Analýza praktické implementace požadavků na systém řízení

Praktická implementace požadavků na systém řízení, které jsou každému autorizovanému partnerovi v rámci obchodní sítě ukládány právě již zmíněnými směrnici a smlouvami, byla analyzována ve třech základních oblastech činnosti pobočky právě jednoho z partnerů, který bude v následujících odstavcích v krátkosti představen.

Společnost Gerhard Horejsek a spol., s.r.o. (dále jen GH) se se svými šesti pobočkami napříč severními Čechami řadí mezi nejvýraznější obchodní partnery ŠA v této oblasti. Společnost GH, avšak nezastupuje pouze značku ŠKODA, věnuje se také prodeji automobilů značek Volkswagen, Hyundai a Kia ovšem značku ŠKODA lze označit za prominentní v jejím portfoliu, jelikož každá z poboček GH zastupuje právě značku ŠKODA, což neplatí pro ostatní značky. Za rok 2019 se může GH pyšnit ziskem ve výši 23 mil. Kč. Samotná analýza probíhala na pobočce Děčín, která zastupuje značky ŠKODA, Volkswagen a Volkswagen Užitkové vozy, tato analýza se ovšem týkala pouze značky ŠKODA (Gerhard Horejsek a spol., s.r.o., 2020).

Analýza následujících oblastí byla prováděna na základě analýzy souvisejících dokumentů, především však vychází ze závěrů „Zprávy z auditu“ (Příloha 1). Audit samotný dále vychází z checklistů pro oblast prodeje a servisu, které naopak sledují požadavky formulované právě ve směrnici. Jako další podklady pro analýzu sloužily dokumenty sledující různé cíle klíčové pro hodnocení výkonnosti konkrétních oblastí (KPIs).

### 4.1 Řízení metrologie a infrastruktury

Obecně si lze pod pojmem infrastruktura představit především technické vybavení, zařízení, podpůrné služby jako např. přeprava ale i samotnou budovu provozovny nebo pracovní prostory. Všechny tyto položky jsou určitým způsobem zmiňovány a upravovány ve směrnici ŠA pro obchodní partnery. To samé platí i pro metrologii, která souvisí především s vybavením a přípravky pro servisní služby, které jsou v dané provozovně poskytovány.

V kontextu obchodní sítě ŠA je podoba budovy provozovny a pracovních prostor upravena ve směrnici 1.1 (pro prodej) a 3.1 (pro servis). Vzhledem k faktu, že

podoba provozovny je určena již před její výstavbou na základě určitých požadavků a její další úpravy mají většinou pouze podobu změn loga, případně obnovování nábytku apod., což samo o sobě představuje poměrně nákladnou položku, není k změnám v podobě provozovny přistupováno tak často, jako v případě jiných prvků infrastruktury, pro účely této práce lze tedy považovat podobu provozovny za vyhovující.

V případě přípravků a vybavení byl stav souladu s požadavky dle autora naprosto nedostačující. První problém spočívá v jejich nedokonalé evidenci, ta byla prováděna formou excelovského souboru pracovníky, kteří na toto téma nebyli řádně proškolení. Tento excelovský soubor obsahoval pouze informaci o tom, o jaký přípravek se jedná a na jaké skladové místo byl při jeho pořízení umístěn. Evidence tím pádem byla chaotická a nebylo ze související dokumentace patrné, kde přesně lze daný přípravek/vybavení hledat, zda je potřeba kalibrace apod. Zároveň již zmíněný dokument nedisponoval nástroji k inventuře a také byla nutná manuální kontrola změn standardů (to i v případě značek VW a VWN).

Samotná zpráva z auditu (Příloha 1) tento problém také komentuje nejprve v bodě 4.3.1 - *“Seznam kontrolních přístrojů/zařízení je neaktuální (pouze přípravky kalibrované fa. DEKRA)”* a následně také v bodě 4.3.2 - *“Regloskop, refraktometr neodpovídá předpisům výrobce, trychtýř odsávacího zařízení není k dispozici, přístroje 6651/5 a 6330 nejsou zkalibrovány.”*. Další nedostatek tohoto systému spočívá ve faktu, že není z této evidence patrné, jak moc je který přípravek využíván, pokud by byla k dispozici tato informace, bylo by možné si odpovědět na otázku: Je dostupný dostatečný počet přípravků a vybavení? Není potřeba pořídit ještě nějaké, aby byl zajištěn bezproblémový chod dílny?

Jaký je tedy požadavek checklistů při kontrole shody pro již zmíněné body 4.3.1 a 4.3.2? V případě 4.3.1 je znění checklistu následující: *“Je k dispozici aktuální a kompletní celkový seznam kontrolních přístrojů/zařízení používaného ve společnosti a všech ostatních monitorovacích zařízení podniku, které musí být pravidelně kontrolovány a jsou jednoznačně identifikovatelné?”*. Požadavkem pro splnění tohoto bodu je existence seznamu zkušebních a kontrolních zařízení z povinného vybavení značky a jasná evidence provedených kalibračních kontrol a kalibračních cyklů.

## 4.2 Řízení personalistiky

Personalistika představuje další oblast, kterou lze v kontextu společnosti GH označit za zanedbávanou, a to ať už se jedná o nábor zaměstnanců nebo snahu o jejich setrvání ve společnosti formou určitého motivačního programu. Náznaky určitých nedostatků v této oblasti definuje samotná zpráva z auditu (Příloha 1), při kterém byly nalezeny nedostatky v bodech 1.9.4.1 a 2.1.7 checklistu. Nedostatky jsou neprovedená interní školení v určité oblasti a chaotická evidence školení, která je obtížně dohledatelná. Bod 1.9.4.1 se zabývá otázkou, zda se v prodeji konají pravidelná vnitropodniková školení nebo informativní setkání, na kterých jsou diskutovány novinky o produktech apod. Bod 2.1.7 se týká přehledné evidence školení a také požaduje provedení všech požadovaných školení.

Dalším nedostatkem v oblasti personalistiky je vysoká fluktuace zaměstnanců, za rok 2020 se vedení společnosti GH nepodařilo obsadit pozici automechanika. Navíc ke konci roku 2020 podává výpověď prodejce další automechanik, volné jsou tedy celkem 2 pozice mechanika, ve společnosti, ve které je poskytování servisních služeb klíčovou činností.

Odpověď na tuto otázku je v případě automechaniků poměrně snadná, na vině je především zavedený systém odměn, nebo tedy spíše způsob, jakým jsou na konci každého měsíce kalkulovány mzdy konkrétních automechaniků. K tomuto výpočtu dochází následujícím způsobem. Jako výchozí data pro výpočet měsíční mzdy slouží průměr prodaných hodin za předchozí tři měsíce, a to mimo měsíce pro který je mzda počítána, dále počet prodaných hodin pro aktuální měsíc, pro která je mzda počítána, a nakonec základní hodinová sazba (140 Kč/hod). Zmíněný průměr slouží jako pomyslná laťka, kterou musí každý jednotlivý mechanik překonat, chce-li si zvýšit svou hodinovou sazbu. Nepřekone-li tuto laťku dochází k výpočtu mzdy pro daný měsíc tak, že se vynásobí základní hodinová sazba s prodanými hodinami pro daný měsíc. Překone-li naopak tuto laťku, dochází k navýšení hodinové sazby, a to o tolik Kč/hod, o kolik překonal daný tříměsíční průměr (tříměsíční průměr prodaných hodin je např. 160 h; počet prodaných hodin pro aktuální měsíc je např. 180 h; rozdíl těchto dvou hodnot je 20 a právě o 20 Kč/h dojde k navýšení hodinové sazby na hodnotu 160 Kč/hod; celková mzda je následně součinem 160 Kč/hod a 180 h, celkem tedy 28 800 Kč – Vzorec 2).

$$(HS + (PH - PM3)) * PH = MM \quad (2)$$

Kde HS je hodinová sazba, PH počet prodaných hodin za aktuální měsíc, PM3 průměr prodaných hodin za předchozí tři měsíce a MM měsíční mzda.

Z tohoto popisu je dle autora už na první pohled patrný nedostatek tohoto systému. Je nutné se na tento systém podívat z pohledu mechanika, který na základě ně dostává svou mzdu, jak tedy jako mechanik dosáhnout co nejvyšší možné mzdy? Jelikož je systém postavený na průměru a hodinová sazba má fixní minimální hodnotu, motivuje tedy mechaniky k tomu, aby po dobu dvou či tří měsíců svůj výkon minimalizovali pouze na hodnotu, která jim dostačuje a následný čtvrtý měsíc svůj výkon naopak maximalizovali a tím dokázali zvýšit svou hodinovou mzdu o co nejvyšší hodnotu. Následující měsíc se naopak zase o výkony snažit nemusí, protože tříměsíční průměr byl navýšen a k jeho překonání by byla potřeba ještě vyšší hodnota prodaných hodin, aby došlo k navýšení hodinové mzdy o žádoucí hodnotu. Tento systém pro výpočet mezd je nutné dle autora od základu přepracovat.

**Tab. 2 – Mzdy mechaniků**

Mechanik	Prodané hodiny				
	Leden	Únor	Březen	Duben	Celkem
A	140	140	140	180	600
B	160	160	160	160	640
Mechanik	Mzda				
	Leden	Únor	Březen	Duben	Celkem
A	19 600,00 Kč	19 600,00 Kč	19 600,00 Kč	32 400,00 Kč	91 200,00 Kč
B	22 400,00 Kč	22 400,00 Kč	22 400,00 Kč	22 400,00 Kč	89 600,00 Kč

Nedostatek tohoto systému si lze dokázat na jednoduchém příkladu (Tabulka 2). Autor zvolil 2 mechaniky A a B, oba mechanici vykonávají práci stejného typu ovšem mají možnost ovlivnit počet prodaných hodin každý měsíc, k výpočtu jejich mezd dochází na základě zmiňovaného systému, a to v období od ledna do dubna roku

X. Mechanik A po 3 měsíce prodá každý měsíc 140 hodin a 4. měsíc 180, celkem tedy 600 hodin, dle zavedeného systému obdrží za každý z prvních tří měsíců 19 600 Kč a za 4. 32 400 Kč, celkem tedy 91 200 Kč. Mechanik B naopak prodá každý měsíc stále stejné množství hodin (160 h) celkem za 4 měsíce tedy 640, za to obdrží každý měsíc 22 400 Kč, celkem za 4 měsíce 89 600 Kč. Mechanik A i přes to, že prodá méně hodin, obdrží vyšší mzdu než mechanik B. Toto je dle názoru autora hrubý nedostatek a je potřeba zavedený systém pozměnit.

### 4.3 Provozní oblast

Poslední zkoumanou oblastí implementace požadavků na systém řízení byla oblast provozu. Pod pojmem provoz si lze představit každodenní rutinní činnosti, které jsou v dané společnosti provozovány. V kontextu činností společnosti GH to jsou především činnosti servisu jako např. převzetí vozu, sepsání zakázky, provedení opravy/údržby, kontrola vozu, předání vozu a činnosti prodeje NV jako např. oslovení zákazníka na showroomu, sepsání objednávky, objednání vozu, předání vozu apod.

Při provádění všech těchto činností je důležité, aby byla zajištěna spokojenost ideálně všech zákazníků, právě spokojenost je klíčová pro činnost společnosti poskytující služby, což společnost GH ve své podstatě je. Audit provozní oblast komentuje hned v několika bodech, a to ne v pozitivním slova smyslu. Zpráva z auditu zmiňuje následující problémy: bod 1.5.3 (týká se stížností zákazníků) – *„Stanovená opatření jsou všeobecná, školení v rámci opatření není doložené.“* a bod 1.1.2 – *„V QM zprávě chybí informace o vyhodnocení stížností. Stanovená opatření jsou všeobecná.“*

Spokojenost zákazníků je zkoumána pomocí několika nástrojů vyvinutých na míru potřebám společnosti ŠA a její obchodní sítě. Prvním nástrojem jsou mystery aktivity, které jsou uskutečňovány zvlášť pro oblast prodeje a servisu, a to formou emailu, telefonátu a následně návštěvy pobočky. Druhým nástrojem je CSS, jehož prostřednictvím jsou zákazníkům servisu či prodeje NV zasílány dotazníky, které zkoumají, jakým způsobem proběhla jejich návštěva autorizovaného partnera. Závěry mystery aktivit a dotazníků spokojenosti jsou souhrnně poskytovány v aplikaci ŠKODA CUSTOMER XPERIENCE. Tato spokojenost byla zkoumána dle názoru autora pouze povrchově, kdy byly pozorovány KPIs pro po sobě jdoucí

měsíce pouze pro konkrétního obchodního partnera (společnost GH), nedocházelo tedy ke sledování stavu, v jakém se společnost GH nachází v kontextu celé obchodní sítě regionu České republiky.

Dalším problémem je dle autora práce také fakt, že ve společnosti GH neexistuje vlastní kontrola provádění předepsaných servisních a prodejních procesů, tedy nějaká forma interního auditu. S touto kontrolou se čeká až na provedení mystery aktivit společností ŠA, která z negativních výsledků těchto mystery návštěv vyvozuje důsledky, ať už se jedná např. o finanční postih. Z tohoto důvodu by mělo být pro autorizované partnery klíčové, aby výsledky těchto návštěv dopadly pozitivně a pokud by to znamenalo provádět jednou čtvrtletně interní audit, mohlo by se jednat o žádoucí činnost.

Za určitou formu interního auditu by se dalo považovat naplňování požadavků v rámci kontroly zakázkových listů a dalších formálních náležitostí pomocí nástroje Q-Check. Pomocí tohoto nástroje sám autorizovaný partner kontroluje náležitosti veškeré dokumentace související se servisem či opravou, tak aby byla minimalizována pravděpodobnost opakovaných oprav apod. – právě i snížení této pravděpodobnosti vede ke spokojenosti zákazníků, Q-Check tedy nepřímo tuto spokojenost také ovlivňuje.



## **5 Opatření vedoucí ke zdokonalení současného stavu**

Na základě problémů, které byly nastíněny v předchozích kapitolách bylo nutné vytvořit opatření, která by vedla ke zdokonalení daného stavu. Tato opatření byla konzultována s vedením společnosti GH a z části byla také implementována do běžného provozu. V následujících kapitolách budou tato navržená opatření představena, a to pro oblasti metrologie a infrastruktury, personalistiky a pro oblast provozu.

### **5.1 Řízení metrologie a infrastruktury**

V případě nedokonalé evidence přípravků a vybavení, která má svůj původ v jejím provádění neproškolenými pracovníky a obecně špatně nastaveným systémem evidence bylo navrženo následující opatření. Celá evidence přípravků a vybavení, tedy správa informací o tom, kde se nachází a v jakém množství apod., byla převedena pod agendu skladu, zodpovídá za ně tedy vedoucí skladu. Na základě tohoto rozhodnutí byl aktualizován popis funkčního místa vedoucího skladu, stejně tak je převedení evidence zmíněno v zápisu z porady oblasti servisu. Každý autorizovaný partner obchodní sítě ŠA má ve svém arsenálu systém DMS (Dealer Management System), který mu poskytuje celou řadu nástrojů k lepšímu zvládnutí všech úkonů v rámci jeho aktivit. Jedním z těchto nástrojů je i komplexní správa skladu. DMS umožňuje založit skladové karty pro jednotlivé přípravky a vybavení, k tomu, aby byly odlišeny od jiných položek skladu jako jsou náhradní díly, příslušenství apod., byly odlišeny indexem P (Přípravky) a samozřejmě se také fyzicky nachází v odděleném prostoru od těchto položek.

Každá skladová karta (Obrázek 7) tedy obsahuje číselné označení přípravků a vybavení, slovní označení, poznámku, případně alternativu k této položce, skladové místo a samozřejmě i množství, ve kterém jsou evidovány. Založeny byly také skladové karty pro přípravky a vybavení, které by na základě standardů měly být na provozně k dispozici, ale z nějakého důvodu nejsou, tyto položky jsou evidovány v množství „0“, to umožňuje následné vyfiltrování položek, které nejsou k dispozici a dokoupit je. Systém DMS dále také poskytuje nástroje k inventuře, kdy vygeneruje soupis skladových karet bez evidovaného množství pro účely prováděných inventur,

toto lze označit za další výhodu evidence těchto položek v systému DMS oproti původnímu excelovskému souboru.

Zdroj: Vnitropodnikový

#### **Obr. 7 – Skladová karta**

Převedení této činnosti pod agendu skladu dále zajišťuje, že bude evidence prováděny pracovníky, kteří mají s touto problematikou zkušenosti. V praxi toto dále přináší další výhodu, bude se minimalizovat riziko ztráty přípravků a vybavení, a to z prostého důvodu. Pokaždé, když bude mechanik některou z daných položek potřebovat, musí si je vyžádat u pracovníků skladu, ti mu přípravek vydají, do skladové karty zaevidují změnu skladové pozice na daného mechanika a následně až dojde k navrácení této položky, zaevidují opět změnu skladové pozice na původní místo. Následně lze také vyhledat pohyby pro jednotlivé položky a díky tomu získat přehled o tom, jak moc jsou přípravky a vybavení využívány, případně, který mechanik je využívá nejvíce a na základě těchto informací lze případně pořídit dodatečné položky pro lepší plynulejší fungování dílny.

Nedostatky týkající se kalibrací a upozornění na nové přípravky a vybavení, které jsou zaváděny z důvodu změn dílenských standardů, byly vyřešeny pomocí nově adoptovaného systému DEKRAMET, který se do sítě obchodních partnerů zaváděl v průběhu roku 2020. Tento systém umožňuje zanesení dostupných přípravků a vybavení a systém sám následně upozorňuje na potřebné kalibrace případně na chybějící položky z důvodu změny standardu. Ze systému lze následně vygenerovat sestavu kalibrovaných přípravků a vybavení, přesně tak, jak to požaduje checklist pro audit obchodních partnerů, slouží tedy jako jakýsi vstup pro audit.

## **5.2 Řízení personalistiky**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, v případě personalistiky lze za jednu z problémových oblastí považovat nešťastně nastavený systém odměňování, či systém výpočtu mezd pro mechaniky, který zapříčiňuje fluktuaci mechaniků na dílně. Je tedy, dle autora, na místě nastavit nový systém, který by lépe zohledňoval výkony mechaniků než právě systém postavený na průměru. Právě průměr je ovlivněn odlehlými hodnotami, což může při výpočtu mezd znamenat problémy.

Jako první se nabízí systém výpočtu mezd, kdy by každý mechanik disponoval fixní složkou mzdy a následně pohyblivou složkou mzdy. Tato pohyblivá složka by závisela na počtu odpracovaných zakázek. Tento způsob výpočtu ale není vhodný z důvodu velkých rozdílů výnosů z jednotlivých zakázek, opět by tedy docházelo k ovlivňování odlehlými hodnotami od stanovené průměrné odměny za jednu zakázku.

Vhodnější je ale systém výpočtu mezd, ve kterém by k výpočtu mzdy docházelo na základě výnosů z prodaných hodin. Z tohoto výnosu by každému mechanikovi připadl určitý podíl, který by byl únosný pro samotnou výnosnost servisu. Pro představu průměrný měsíční výnos na mechanika je za poslední dva roky 110 000 Kč bez DPH (data jsou upravena koeficientem pro zachování jejich důvěrnosti). Na základě diskuse s vedením společnosti bylo vyjednáno, že přijatelná hodnota podílu z výnosu pro mechanika by mohla být 36 %, což odpovídá zhruba 40 000 Kč. Toto lze ale brát jako hodnotu nákladů pro zaměstnavatele na jednoho zaměstnance, tedy jako superhrubou mzdu, to odpovídá průměrné čisté mzdě pro mechanika ve výši 22 740 Kč. Tato čistá mzda vychází z průměru

prodaných hodin za měsíc ve výši 146, výše mzdy tedy závisí čistě na mechanikovi. V době tvorby této práce byl navrhovaný systém odměňování mechaniků v procesu schvalování vedením společnosti a probíhaly úvahy o jeho implementaci. Tento systém výpočtu mezd lépe odráží výkon každého mechanika, nemůže se tedy stát, že by mechanik s více prodanými hodinami měl menší odměnu než mechanik s méně prodanými hodinami, tak jak to bylo zmíněno v předchozích kapitolách u systému původního.

Ovšem je nutné stanovit spodní hranici mzdy pro případ, že by nebylo k dispozici požadované množství zakázek. Tuto spodní hranici lze vytyčit pomocí hrubé minimální mzdy, která činí pro rok 2020 14 600 Kč, z pohledu zaměstnavatele 19 535 Kč v podobě superhrubé mzdy.

Druhý problém v oblasti personalistiky jsou externích a interních školení zaměstnanců pobočky autorizovaného partnera. V případě externích školení docházelo k omezování účasti zaměstnanců na těchto školeních z důvodu jejich nezastupitelnosti – toto se týkalo především automechaniků. Pokud ovšem vyřešíme fluktuaci mechaniků na dílně právě novým systémem odměňování, je možné nabrat a udržet další mechaniky, kteří jsou potřeba a na základě toho lze uvolnit ostatní mechaniky pro povinná školení v rámci jejich vzdělávání.

Dalším nedostatkem byla absence interních školení, tato školení jsou prováděna především na téma nových oběžníků nebo v případě, že absolvuje zaměstnanec dílny technické školení na určité téma, je nutné, aby proškolil i ostatní mechaniky, aby mohlo dojít ke spolehlivému šíření nutných informací. Řešení této záležitosti je poněkud obtížnější, nelze zastavit provoz celé dílny například na hodinu týdně, případně déle, to by znamenalo náklady z prostojů.

Nabízí se tedy řešení, aby byla školení prováděna mimo pracovní dobu, je nutné ale dotyčné pracovníky určitým způsobem motivovat k účasti na přesčasovém školení, které je klíčové pro činnost servisu. Tato motivace nemusí být okamžitě součástí mzdy ale lze zavést jiné benefity, které budou moci zaměstnanci čerpat, zúčastní-li se všech požadovaných školení mimo pracovní dobu. Mezi tyto benefity je možné zařadit např. využívání dílny pro účely oprav automobilů vlastních, či vozů rodinných příslušníků, dále zvýhodněný nákup náhradních dílů a příslušenství ŠKODA a VW anebo také možnost bezplatného zapůjčení předváděcího vozu.

Benefity tedy umožňují, aby mechanici dobrovolně interní školení absolvovali ale nepřímo také zlepšují kvalitu prováděných služeb, a to díky informacím, které mechanici na těchto školeních získají a mohou je následně při své práci uplatňovat.

### **5.3 Provozní oblast**

Na základě závěrů recertifikačního auditu bylo potřeba vytvořit nový systém sledování stížností zákazníků, tyto stížnosti budou nově zkoumány jak jednotlivě, tak i agregovaně. Každá stížnost je nově evidována do příslušného formuláře (Příloha 2), z tohoto formuláře je patrné, jaký zákazník tuto stížnost vyslovil, jakou formou, kdo ze zaměstnanců tuto stížnost přijal. Dále je v tomto formuláři evidován samotný důvod stížnosti a způsob, jakým byla tato stížnost vyřešena, a to ihned při stížnosti (byla nabídnuta sleva na příští návštěvu servisu apod.), dále je z formuláře patrné, zda byla vyvozena opatření s dlouhodobým dopadem (Byli proškoleni příslušní zaměstnanci tak, aby se daný problém již neopakoval?). V případě potřeby budou tedy na základě stížností provedena školení příslušných zaměstnanců, tato školení jsou evidována do příslušných formulářů, které jsou nově využívány. Ke každé stížnosti je také pořádána porada odpovědných osob, kde budou detailně zkoumány její příčiny a vše je pro budoucí potřeby opět evidováno. Následné agregované zkoumání stížností je prováděno pomocí formuláře pro jejich sumarizaci (Příloha 3), tento formulář umožňuje pozorovat určité tendence ve vývoji stížností a jejich příčin a na základě toho vyvozovat konkrétní opatření.

Tímto jsou splněny veškeré požadavky checklistu auditu pro bod 1.5.3 – minimálně 4krát ročně je prováděno vyhodnocení a analýza příčin, jsou vytvořena opatření písemnou formou a komunikace na všechny relevantní pracovníky je dokumentována. Nedostatky v bodě 1.1.2, tedy nezahrnutí vyhodnocení stížností do QM zprávy byly napraveny prostým doplněním do QM zprávy – jednalo se pouze o přehlédnutí ze strany vedení pobočky. Co se konkrétnosti opatření týče (také vytýkáno zprávou z auditu v bodě 1.1.2) – ta je nově zajištěna právě díky poradám, které jsou pořádány ke každé stížnosti.

Další opatření vedoucí ke zdokonalení současného stavu se týká zkoumání spokojenosti zákazníků pomocí aplikaci ŠKODA CUSTOMER XPERIENCE, který je autorizovaným partnerům poskytovaný společností ŠA a je následně na partnerech samotných, aby tento nástroj náležitě využili. Nové opatření v rámci

provozní oblasti se týká zkoumání výsledků ze zmíněné aplikace a vyvozování příslušných opatření. Jak již bylo zmíněno výše, výsledky byly zkoumány pouze pro konkrétní pobočku a docházelo ke sledování vývoje hodnoty ukazatelů spokojenosti v čase a nebral se v potaz kontext daného regionu – tedy jakým způsobem se vyvíjí spokojenost v rámci celé sítě autorizovaných partnerů. Nově jsou tyto ukazatele zkoumány na základě překonání stanovené hranice – touto hranicí je průměr pro region České republiky. Pokud dojde k poklesu v určitém bodě CSS či MA pod danou hranici, dojde k zanesení tohoto bodu do příslušného formuláře (Příloha 4) a k prozkoumání příčin a vyvození důsledků na příslušné poradě. Nově umožňuje příslušný formulář sledovat vývoj příslušných ukazatelů v čase a získat přehled o tom, jak si v konkrétních pozorovaných případech stojí konkrétní autorizovaný partner v porovnání s ostatními partnery v kontextu regionu Česká republika.

V poslední řadě je nutné prozkoumat možnost zavedení interních auditů v prostředí autorizovaného partnera GH, kde je vedení nespokojeno s výsledky mystery aktivit, které vedou k finančním postihům partnera. Zmíněný interní audit by měl podobu tajné návštěvy na pobočce, případně telefonátu či emailu. V případě emailu se jedná o jednoduchou záležitost, založení ‚*falešného emailu*‘ je snadné, obtížnější je sestavení konkrétního znění zprávy, tak aby prozkoumala, zda dotyční pracovníci plní veškeré nároky, které jsou na ně při komunikaci se zákazníky kladeny. Mezi hlavní nároky patří odpověď do určitého časového horizontu, pozvání na showroom, nabídka veškerých doplňkových služeb jako úvěr, příslušenství apod. hodnotí se ale i gramatika dané zprávy. Lze ale může hodnotit i další kritéria, mezi ta může patřit hledisko nabídnutí konkrétního vozu, který je nutné prodat z důvodu jeho stáří nebo nájezdu. V případě osobních návštěv a telefonátu ‚*interního mystery visitora*‘ se nemůže jednat o zaměstnance společnosti GH, jelikož se zvyšuje riziko rozpoznání auditora při telefonátu či osobní návštěvě pobočky. Řada agentur se specializuje na poskytování služeb mystery shoppingu, pro vedení společnosti GH by tedy mohlo být výhodné prozkoumat možnosti zajištění těchto služeb. Ovšem v tomto případě je nutné porovnat náklady spojené s objednávkou těchto služeb a výhody, které tyto služby přinesou. Tyto výhody lze pozorovat nejen v absenci finančního postihu za neplnění požadavků ŠA na výsledek mystery aktivit ale mezi další výhody může patřit obecně vyšší spokojenost zákazníků, jejichž potřebám se díky plnění stanovených požadavků vychází více vstříc, a tedy vyšší

pravděpodobnost jejich opětovného nákupu v budoucnu apod. Provádění interních auditů je téma komplikované, vedení společnosti GH byla možnost provádění zmíněných auditů představena a v době tvorby této práce probíhaly úvahy o implementaci a rozvedení tohoto návrhu.

## Závěr

Cílem práce bylo charakterizovat proces zabezpečení kvality v sektoru služeb, analyzovat způsob, jakým společnost ŠKODA AUTO a.s. zajišťuje a kontroluje kvalitu služeb poskytovaných v rámci sítě autorizovaných partnerů v oblasti prodeje nových vozů a servisních služeb, dále identifikovat možné oblasti zlepšování v rámci systému řízení kvality u vybraného obchodníka a navrhnout opatření vedoucí ke zdokonalení současného stavu.

Poskytování služeb je specifické oproti výrobě hmotných výrobků, to je dáno charakterem služeb. Při poskytování služeb není ani tak důležité pouze to, co při jejich poskytování zákazník dostává, ale i konkrétní způsob, jakým je celý proces poskytování proveden a také jaká měl zákazník zpočátku očekávání.

ŠKODA AUTO a.s. pro svou obchodní síť vytvořila důmyslný systém, pomocí kterého kontroluje kvalitu služeb, které jsou autorizovanými partnery zákazníkům poskytovány. Společnost ŠA poskytuje těmto partnerům také široký arsenál nástrojů, které jim při jejich správném využití umožňují poskytnout služby na vysoké úrovni kvality. Z těchto nástrojů lze označit za nejdůležitější především Customer Satisfaction Survey, mystery aktivity prováděné formou e-mailu, telefonátu a osobní návštěvy pobočky, Q-Check a nedílnou součástí tohoto systému je také samotný audit, který zkoumá soulad s požadavky ISO 9001 a partnerskými standardy a směrnici.

Praktická implementace těchto požadavků byla analyzována především na základě zprávy z recertifikačního auditu, který na děčínské pobočce společnosti Gerhard Horejsek a spol. s.r.o. proběhl na začátku roku 2020, při tomto auditu byly nalezeny určité neshody, na které tato práce zároveň navrhla opatření. Autor práce dále na základě vlastních pozorování našel další nedostatky, na které byla opět v této práci navržena konkrétní opatření. První ze tří oblastí, které se analýza věnovala, byla oblast metrologie a infrastruktury, kde docházelo k nedokonalé evidenci a kalibraci přípravků a vybavení. Tento problém byl v zásadě vyřešen novým systémem evidence a zavedením této agendy pod pracovníky s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi.

Druhou zkoumanou oblastí, které se tato práce věnovala, byla oblast personalistiky, kde byl problém především v nešťastně nastaveném systému odměňování a



v absenci školení. Tato záležitost byla autorem vyřešena pomocí nového, vhodně nastaveného systému odměňování, který pomůže snížit fluktuaci zaměstnanců, čímž se vyřeší i problém s přítomností dotyčných zaměstnanců na povinných školeních. Poslední problém spočíval v absenci interních školení, ten bude vyřešen novým systémem benefitů, díky kterému bude možné provádět školení i mimo pracovní dobu.

Třetí analyzovanou oblastí byla oblast provozní, kde se objevovaly nedostatky v podobě nepříjemných hodnocení zákaznické spokojenosti. První odpovědí na tento problém je nový systém řešení zákaznických stížností, jenž přispěje k lepšímu přehledu o problematických oblastech a tím k vyřešení těchto problémů a zvýšení spokojenosti zákazníků. Dále byl nastaven nový systém sledování klíčových ukazatelů zákaznické spokojenosti na základě studie CSS a mystery aktivit prováděných na provozovně. Tento systém opět poskytne lepší přehled a povědomí o konkrétních problémových oblastech, které budou moci být zlepšeny.

Veškerá opatření, která byla v této práci navržena jsou shrnuta v příloze 5 spolu s jejich přínosy a statusem, ve kterém se nachází jejich případné zavedení ke konci roku 2020.

Do budoucna by společnost Gerhard Horejsek a spol. s.r.o. mohla pro svůj vlastní úspěch na trhu uvažovat o zavedení systému s přístupem total quality managementu, který by se orientoval na kvalitu systému řízení samotného, kvalita produktů by se následně projevila jako efekt kvalitního systému řízení. Zavedení tohoto systému je možné uchopit jako téma jiné práce v budoucnu.

## Seznam literatury

**Andersen, M., a další. 2017.** What Automakers Can Learn from the Tesla Phenomenon. *BCG Perspectives*. [Online] 17. listopad 2017. [Citace: 11. červen 2020.] <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/automotive-what-automakers-can-learnfrom-tesla-phenomenon/> Accessed.

**Automotive News. 2003.** Sales staff can make or break the deal, study shows. *Automotive News*. 77, 2003, Sv. 50, 6054.

**Crane, Daniel A. 2014.** Tesla and the Car Dealers' Lobby. *University of Michigan Law School Scholarship Repository*. 2, 2014, Sv. 37.

**Česká společnost pro jakost. 2017.** Návod k požadavkům ISO 9001:2015 na dokumentované informace. *Česká společnost pro jakost*. [Online] 2017. [Citace: 25. Srpen 2020.] [https://www.csq.cz/fileadmin/user\\_upload/Infocentrum/Dokumenty\\_ISO\\_a\\_IAF/ISO9001\\_2015\\_Navod\\_k\\_dokumentovany\\_m\\_informacim.pdf](https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Infocentrum/Dokumenty_ISO_a_IAF/ISO9001_2015_Navod_k_dokumentovany_m_informacim.pdf).

**Deloitte. 2020.** The Future of Automotive Sales and Aftersales. *Deloitte*. [Online] Deloitte, 2020. [Citace: 17. Červenec 2020.] <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-industrial-products/articles/future-of-automotive-sales-and-aftersales.html>.

**Dentch, Milton P. 2017.** *The ISO 9001:2015 Implementation handbook*. Milwaukee : American Society for Quality, Quality Press, 2017. ISBN 9780873899383.

**Ford Motor Company. 2020.** Recyklace. *Ford*. [Online] 2020. [Citace: 29. Srpen 2020.] <https://www.ford.cz/servis/uzitecne/recyklace>.

**Foret, Miroslav. 2011.** *Marketingová komunikace*. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

**Fraser, K., Watanabe, C. a Hvolby, H. H. 2013.** Commitment to service quality in automotive dealerships: Results from an Australian pilot study. *Journal of services research*. 13. leden 2013, str. 5.

**Gerhard Horejsek a spol., s.r.o. 2020.** Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [Online] 22. Září 2020. [Citace: 18. Říjen 2020.] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63378613&subjektId=381048&spis=922859>.

**Ghobadian, Abby, Speller, Simon a Jones, Matthew. 1994.** Service Quality: Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 1994, Sv. 11, 9.

**Hayes, Bob E. 2008.** *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty*. Milwaukee : American Society for Quality, 2008. ISBN 978-0-87389-743-3.

- Hesková, Marie. 2012.** *Teorie, management a marketing služeb.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012. ISBN 978-80-87472-25-5.
- Hinsch, Martin. 2019.** *ISO 9001:2015 for Everyday Operations.* Hamburg : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019. ISBN 978-3-658-25549-7.
- Hoyle, David. 2018.** *ISO 9000 Quality Systems Handbook.* New York : Routledge, 2018. ISBN 978-1-315-64219-2.
- Hutyra, Milan. 2007.** *Management jakosti.* Ostrava : VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1484-1.
- Jain, P.L. 2001.** *Quality Control and Total Quality Management.* New Delhi : Tata McGraw-Hill Education, 2001. ISBN 0-07-040214-0.
- Jain, Sanjay K a Gupta, Garima . 2004.** Measuring Service Quality: Servqual vs. Servperf Scales. *Vikalpa.* 2004, Sv. 29, 2.
- Kozel, Roman, Mynářová, Lenka a Svobodová, Hana. 2011.** *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- Kundrtová, Veronika. 2018.** *Customer Experience.* Brno : Masarykova univerzita, 2018.
- Kymal, Chad. 2006.** Happy (Audit) Trails. *Quality Digest.* [Online] QCI International, 2006. [Citace: 26. Červenec 2020.] [https://www.qualitydigest.com/mar07/articles/02\\_article.shtml](https://www.qualitydigest.com/mar07/articles/02_article.shtml).
- . 2016.** *How to Audit ISO 9001:2015: A Handbook for Auditors.* Milwaukee : American Society for Quality, 2016. ISBN 978-0-87389-927-7.
- Nenadál, Jaroslav. 2018.** *Management kvality pro 21. století.* Praha : Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.
- Oliver, R. L. 2010.** *Customer Satisfaction.* místo neznámé : Wiley International Encyclopedia of Marketing, 2010. doi:10.1002/9781444316568.wiem03008 .
- Seth, Nitin, Deshmukh, S.G. a Prem , Vrat. 2005.** Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management.* 2005, Sv. 22, 9.
- Shaw, Colin a Ivens, John. 2002.** *Building Great Customer Experience.* Basingstoke : PALGRAVE MACMILLAN, 2002. ISBN 0-333-99013-7.
- ŠKODA AUTO a.s. . 2020.** NAJÍT PRODEJCE. ŠKODA AUTO. [Online] ŠKODA AUTO a.s. , 2020. [Citace: 23. Červenec 2020.] <https://retailers.skoda-auto.com/260/cs-cz/>.

**Taormina, Tom. 2019.** The history and future of ISO 9000 series of standards. *ISO 9001 Blog*. [Online] Advisera Expert Solutions, 15. Duben 2019. [Citace: 16. Červen 2020.] <https://advisera.com/9001academy/blog/2019/04/15/history-of-the-iso-9000-series-of-standards-and-what-to-expect-next/>.

**Veber, Jaromír. 2002.** *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.

**Volkswagen AG. 2020.** “The Dealers Remain Our Most Important Link to Customers”. *Volkswagen*. [Online] Volkswagen AG, 2020. [Citace: 23. Červenec 2020.] <https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2019/05/the-dealers-remain-our-most-important-link-to-customers.html#>.

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 - Model procesu.....	12
Obr. 2 - Požadavky zákazníka na kvalitu služby .....	14
Obr. 3 - Model GAP .....	16
Obr. 4 – Schéma vývoje normy ISO 9001 .....	19
Obr. 5 – Struktura dokumentace pro standardy řady ISO 9000.....	24
Obr. 6 - Životní cyklus dotazníku zákaznické spokojenosti .....	26
Obr. 7 – Skladová karta.....	41

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 - Principy managementu kvality .....	11
Tab. 2 – Mzdy mechaniků .....	37

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Zpráva z auditu .....	54
Příloha 2 Evidence stížností zákazníků .....	56
Příloha 3 Sumarizace stížností .....	57
Příloha 4 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků .....	58
Příloha 5 Sumarizace opatření .....	59

# Příloha 1 Zpráva z auditu

Upozornění: Tento checklist spočívá na poslední vydané verzi importérem.

## CZE28851 - Gerhard Horejsek a spol.,s.r.o - 8.1.20 - Plán opatření

Číslo partnera	CZE28851 28851 (Škoda Sales, Škoda AFS), 2885D (VWN Commerce, VWN Life, VWN AFS)	
Název partnera	Gerhard Horejsek a spol.,s.r.o	
Adresa	Oblouková 1416/19 405 01 Děčín	
Auditor	Jana Švarcová	
Co-auditor	Raďan Lenc	
Datum auditu	8.1.20	
Stav auditu	Offline připraveno	
Typ auditu	Druh auditu	Smlouvy
Recertifikační	Hlavní kontrola	VW Sales * (41.1.4.CZE (41) 16.8.19)
Recertifikační	Hlavní kontrola	VW AFS * (41.1.4.CZE (41) 16.8.19)
Recertifikační	Hlavní kontrola	Škoda Sales * (41.1.4.CZE (41) 2.7.19)
Recertifikační	Hlavní kontrola	Škoda AFS * (41.1.3.CZE (41) 2.7.19)
Recertifikační	Hlavní kontrola	VWN Commerce * (41.1.3.CZE (41) 16.8.19)
Recertifikační	Hlavní kontrola	VWN Life * (41.1.3.CZE (41) 16.8.19)
Recertifikační	Hlavní kontrola	VWN AFS * (41.1.3.CZE (41) 16.8.19)
Recertifikační	Hlavní kontrola	VW SN/DV * (8.1.CZE 18.6.18)
Recertifikační	Hlavní kontrola	Škoda SN/DV * (8.1.CZE 18.6.18)
Recertifikační	Hlavní kontrola	VWN SN/DV * (8.1.CZE 18.6.18)

\* Pouze tyto smlouvy jsou viditelné (nejsou deaktivovány)!

<sup>1</sup> Smlouvy	Číslo kritéria	Komentář	Přifazená opatření	Odpovědná osoba	Lhůta	Poznámka o vyřízení
O VW Sales, VW AFS, VWN Commerce, VWN Life, VWN AFS	1.1.2	V QM zprávě chybí informace o vyhodnocení stížností. Stanovená opatření jsou všeobecná,	Do roční zprávy zahrnout informaci o vyhodnocení stížností zákazníků a v případě zjištění odchylek stanovit jasné, kontrolovatelné opatření vč. termínu a odpovědnosti.	Vladislav Kočí	1.7.20	
O VW AFS, Škoda AFS, VWN AFS	1.5.3	Stanovená opatření jsou všeobecná, školení v rámci opatření není doložené.	Stanovovat jasná, kontrolovatelná opatření.	Vladislav Kočí	1.4.20	
O VW AFS, VWN AFS	1.7.1	Skartační lhůty jsou neaktuální (např kalibrační protokoly)	Aktualizovat skartační řád.	Vladislav Kočí	1.4.20	
O VW AFS, Škoda AFS, VWN AFS	1.8.1	V seznamu dodavatelů chybí firma na likvidaci odpadů.	Provést revizi všech dodavatelů a aktualizovat včetně poznámky o rámcových smlouvách.	Vladislav Kočí	1.4.20	

1. O Částečně splněno, - Nesplněno

8.1.20

1/2

Upozornění: Tento checklist spočívá na poslední vydané verzi importérem.

**CZE28851 - Gerhard Horejsek a spol.,s.r.o - 8.1.20 - Plán opatření**

1	Smlouvy	Číslo kritéria	Komentář	Přifazená opatření	Odpovědná osoba	Lhůta	Poznámka o vyřízení
-	VW AFS, Škoda AFS, VWN AFS	1.8.2	V rámcových smlouvách s dodavatelem na lakování karosérii/karosářské opravy není zakotvena doba trvání a rozsah záruk, provádění prací dle technologického postupu výrobce ap.	Aktualizovat smlouvy dle požadavků výrobce.	Vladislav Kočí	1.4.20	
O	VW Sales, Škoda Sales, VWN Commerce, VWN Life	1.9.4.1	Nebylo provedeno interní školení zaměstnanců aktuální verze "TQS_Příloha_1 Program údržby vozidel"	Proškolení personál.	Jaroslav Brunc (VW), Dana Klištincová(Š)	1.4.20	
-	VW AFS, Škoda AFS, VWN AFS	2.1.7	Evidence školení ve velmi chaotická, složité dohledatelná, chybí odkaz na zdroj školení,	Zavést systém evidence školení. Chybějící školení doškolení.	Vladislav Kočí	1.4.20	
O	VW AFS, Škoda AFS, VWN AFS	3.3.1	Na dílně a ve skladu jsou špinavé zachytné vany.	Vyčistit zachytné vany.	Vladislav Kočí	1.4.20	
-	Škoda AFS	3.6.1.1.3	Náhradní vozy servisu nejsou polepeny.	Polepit náhradní vozy dle požadavku výrobce.	Vladislav Kočí	1.4.20	
O	VW AFS, Škoda AFS, VWN AFS	3.6.6.1	U zkušebních jízd není evidován čas a datum.	Provést interní proškolení o povinnosti evidence kompletní zkušební jízdy.	Vladislav Kočí	1.4.20	
-	VW AFS, Škoda AFS, VWN AFS	4.3.1	Seznam kontrolních přístrojů/zařízení je neaktuální (pouze přípravy kalibrované fa.DEKRA)	Provést revizi všech přístrojů a zařízení v celé firmě (seznam, ev. číslo, atp.) a zpracovat do celkového seznamu.	Vladislav Kočí	1.4.20	
-	VW AFS, Škoda AFS, VWN AFS	4.3.2	Regloskop, refraktometr neodpovídá předpisům výrobce, trychtýř odsávacího zařízení není k dispozici, Přístroje 6551/5, 8653 a 6330 nejsou zkalibrovány. Odsávačka brzdové kapaliny (VAS 5234) je silně znečištěna. * 0317	Zajistit vybavení dle předpisu výrobce, provést revizi všech přípravků a zařízení podléhajících kalibraci a vyčistit odsávačku brzdové kapaliny.	Vladislav Kočí	1.4.20	

1. O Částečně splněno, - Nesplněno

8.1. 2020

Datum

Informování vedení firmy

Auditor

  
 Patechic Česká republika s.r.o.  
 AFTER SALES  
 Radlická 740/113a, 150 00, CZ - Praha 5  
 IČO 256 64 012, DIČ CZ 256 64 012



## Příloha 2 Evidence stížností zákazníků



### Evidence stížností zákazníků

Datum stížnosti:	2.2.2020	Řešitel:	Novák
Zákazník:	Gerhard Novotný		
Adresa:	Krátká 5, Děčín		
Tel. soukr.:	+420 123 456 789	Tel. služební:	

Forma stížnosti:	<input checked="" type="checkbox"/> ústní	<input type="checkbox"/> písemná	<input type="checkbox"/> telefonická	<input type="checkbox"/> dotazník spokojenosti
------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	--

Typ / model:	ŠKODA OCTAVIA	Registrační značka:	1U1 1111
Ident. č. vozu:	TMBXXX123456	Č. mot.:	Č. převod:
Číslo zakázky:	000001	ze dne:	Serv. poradce:
			Mechanik:

Důvod stížnosti:	Tvorba termínu/fakturace	<input type="checkbox"/> Kvalita opravy / servisu
	Dle zákazníka trvalo 14 než se mu podařilo dovolat na pobočku servisního partnera Gerhard Horejsek a spol. s.r.o.	<input type="checkbox"/> Opakovaná oprava
		<input type="checkbox"/> Znalosti / know-how
		<input checked="" type="checkbox"/> Jednání se zákazníkem
		<input type="checkbox"/> Cena
		<input type="checkbox"/> Termín
		<input type="checkbox"/> Náhradní mobilita
		<input type="checkbox"/> Nabídka servisu
		<input type="checkbox"/> Ostatní

Datum prvního kontaktu se zákazníkem:	
Řešení:	Zákazníkovi byla nabídnuta omluva a sleva na příští návštěvu servisu.
	<input type="checkbox"/> Dodatečné práce
	<input type="checkbox"/> Kulance
	<input type="checkbox"/> Dobropis
	<input checked="" type="checkbox"/> Ostatní

Oznámeno dne:	<input type="checkbox"/> osobně	<input type="checkbox"/> telefonicky	<input checked="" type="checkbox"/> e-mail	<input type="checkbox"/> dopis
---------------	---------------------------------	--------------------------------------	--	--------------------------------

Kontrola kvality:	
Konečná přejímka prací:	<input checked="" type="checkbox"/> není nutná <input type="checkbox"/> OK provedl dne
Zkušební jízda (sám):	<input checked="" type="checkbox"/> není nutná <input type="checkbox"/> OK provedl dne
Zkušební jízda (se zákazníkem):	<input checked="" type="checkbox"/> není nutná <input type="checkbox"/> OK provedl dne

Opatření k trvalému zajištění kvality:	Příslušní zaměstnanci byli proškoleni, bude zajištěno, aby byl mobilní telefon servisu vždy v dosahu některého z odpovědných zaměstnanců.
--	---

Telefonní kontakt:	
dne:	9.2.2020 Provedl Novák Zákazník spokojen <input checked="" type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
Informace nadřízenému:	Horejsek

(Podpis nadřízeného)

# Příloha 3 Sumarizace stížností



Sumarizace všech stížností zákazníků pro "oblast servisních služeb"

Sledované období (měsíc nebo čtvrtletí):		1. Čtvrtletí 2020		List: 1				
Počet všech stížností ve sledovaném časovém období (zaškrťovací seznam)								
	Přímo v provozovně	Prostřednictvím odbytové centrály	Prostřednictvím výroby	Prostřednictvím oddělení péče o zákazníky	Prostřednictvím CSS, CEM	Celkem	%	Preventivní opatření
Jednání se zákazníkem	1					1	25	Viz. Zápis z porady z 28.2.2020
Termíny			1			1	25	Viz. Zápis z porady z 2.3.2020
Servisní nabídky								
Tvorba cen	1					1	25	Viz. Zápis z porady z 9.2.2020
<b>Kvalita opravy / servisních služeb</b>					1	1	25	Viz. Zápis z porady z 28.2.2020
Opakované opravy								
Znalosti / know-how								
Náhradní mobilita								
Kritika parkování / příjezdu								
<b>Kritika oblasti příjmu / kontaktu se zákazníky</b>								
Kritika realizace záručních / kulancních záležitostí								
<b>Celkem =</b>	<b>2</b>		<b>1</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>Celkový součet:</b>

# Příloha 4 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků

Gerhard Horejšek a spol., s.r.o.

## Vyhodnocení analýzy spokojenosti zákazníků

Servis

Srovnání za období

I.20

-

III.20

Prodej

Výkon ukazatele: Servis/Prodej	Hodnocené téma	Cílové hodnoty z předchozího období		Cíl pro následující období	Dosažení cíle z předchozího období ano/ne	Opětření	Zodpovědnost/ podle jmen uvedených	Termín splnění cíle pro následující období	Poznámka	
		Aktuální hodnota	0,00						Podpis	Pro detaily viz zápis z porady ze dne 10.4.2020
Servis	Otázka Q3A.1: Kam plánujete jít na další opravu či údržbu? CSS Škoda	60,10	0,00	56,80	NE	Servisní poradci budou při sepsání zakázky zákazníka informovat o úkonech, které se na vozidle budou provádět a ujistí se, že s nimi zákazník souhlasí a porozumí jim. V průběhu opravy budou servisní poradci informovat zákazníka o stavu opravy a případných komplikacích resp. prodloužení termínu či rozšíření rozsahu opravy. Toto budou mít následně od zákazníka odsouhlasené a	Žáček, Pauer	30.06.2020	Pro detaily viz zápis z porady ze dne 10.4.2020	
		58,50	50,82	62,75	ANO	Servisní poradci budou u vozu zákazníka informovat o úkonech, které se na vozidle budou provádět a ujistí se, že s nimi zákazník souhlasí a porozumí jim. V průběhu opravy budou servisní poradci informovat zákazníka o stavu opravy a případných komplikacích resp. prodloužení termínu či rozšíření rozsahu opravy. Toto budou mít následně od zákazníka odsouhlasené a podepsané na zakázkovém listu.	Žáček, Pauer	30.06.2020	Pro detaily viz zápis z porady ze dne 10.4.2020	
Servis	Otázka Q8E: Obdržela jste nějaké rady ohledně madicového servisu, údržby nebo oprav? CSS Škoda	75,25	70,83	77,83	NE	Servisní poradci budou po dokončení opravy/servisních úkonů zákazníka informovat o úkonech, které se na vozidle budou provádět v budoucnosti a případně poskytnou rady ohledně servisu, údržby nebo oprav. Servisní poradci se budou pečlivě věnovat jakýmkoliv vzneseným dotazům ze strany zákazníka ohledně budoucích oprav, údržby nebo servisu.	Žáček, Pauer	30.06.2020	Pro detaily viz zápis z porady ze dne 10.4.2020	

VWHSOKap\_5\_5/1.2. Vyhodnocení CEM - 4. čtvrtletí/01.05.05

## Příloha 5 Sumarizace opatření

Oblast	Opatření	Přínosy	Status implementace
Řízení metrologie a infrastruktury	Zavedení přípravků a vybavení do systému DMS	Minimalizace rizika ztrát Přehled o pohybech Evidence a nástroje pro inventuru na jednom místě Přehled o změnách standardů Přehled o datech kalibrace přímo v systému kalibrační společnosti	ZAVEDENO
	Zavedená přípravků a vybavení do systému DEKRAMET	Zohlednění skutečného výkonu mechanika ve mzdě Snížení fluktuace Zajištění povinných školení Účast na interních školeních Motivace zaměstnanců	ZAVEDENO
Řízení personalistiky	Nový systém výpočtu mezd		ÚVAHY O ZAVEDENÍ
	Nový systém benefitů		ÚVAHY O ZAVEDENÍ
Provozní oblast	Nový systém řízení stížností zákazníků	Agregovaný přehled o stížnostech	ZAVEDENO
	Nový systém sledování výsledků CSS a mystery aktivit	Možnost sledování vývoje výsledků CSS a MA Možnost srovnání s výsledky v regionu	ZAVEDENO
		Zajištění uspokojivých výsledků CSS a MA Zvýšení kvality poskytovaných služeb Absence finančního postihu z negativních výsledků CSS a MA	ZAVEDENO
	Provádění interních auditů formou vlastních mystery aktivit		ÚVAHY O ZAVEDENÍ

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Jakub Polívka		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R186 Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Systém zabezpečení kvality služeb u autorizovaných partnerů v automobilovém průmyslu		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING		
<b>KATEDRA</b>	KRVLK - Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	
<b>POČET STRAN</b>	59		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	7		
<b>POČET TABULEK</b>	2		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	5		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu způsobu zajištění kvality služeb v obchodní síti ŠKODA AUTO a.s. Jedním z hlavních bodů této práce je analýza systému zavedeného u vybraného obchodníka v oblasti prodeje nových vozů a v oblasti poskytování servisních služeb. Na základě analýzy došlo k identifikaci prostoru k možnému zlepšení, a to především v oblasti infrastruktury a metrologie, personalistiky a oblasti provozu. Tato opatření ve zkratce vedou ke zvýšení efektivity všech souvisejících činností a k lepšímu přístupu k informacím.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Management kvality, ISO, ISO 9001:2015, implementace systému řízení kvality		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Jakub Polívka		
<b>FIELD</b>	6208R186 Business Administration and Operations, Logistics and Quality Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Service quality assurance system for authorized partners in the automotive industry		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING		
<b>DEPARTMENT</b>	KRVLK - Department of Production, Logistics and Quality Management	<b>YEAR</b>	
<b>NUMBER OF PAGES</b>	59		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	7		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	2		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	5		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor's thesis focuses on the analysis of the method of ensuring the quality of services in the ŠKODA AUTO a.s. One of the main points of this work is the analysis of the system implemented at the selected dealer in the sale of new cars and in the provision of service. Based on the analysis, an area for possible improvement was identified, especially in the area of infrastructure and metrology, human resources and operations. In short, these measures increase the efficiency of all related activities and improve access to information.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Quality management, ISO, ISO 9001: 2015, implementation of quality management system</p>		