

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **ZÁVĚREČNÁ PRÁCE**



**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Rozbor procesů a návrh jejich optimalizace v rámci managementu kvality vybraného podniku

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2018

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Ing. Lucie Písková

## JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Ing. Pavla Kubová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 13. 7. 2018, Mladá Boleslav

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé závěrečné práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavní cíl práce je zpracovat diagnostiku systému managementu kvality ve vybraném podniku podle definovaných otázek, nalézt problematické procesy a navrhnout soubor doporučení pro zlepšení funkce vybraných problematických procesů. Ke splnění hlavního cíle napomůže plnění následujících dílčích cílů, a to: identifikovat rozdíly mezi verzemi normy ISO 9001 a navrhnout interní dokumenty, které hodnotí vybrané problematické procesy.

### 2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části byla sepsána literární rešerše za pomoci rozboru sekundárních zdrojů, byla tedy zesumírována teorie, ve které jsou porovnávány názory různých autorů, kteří se daným tématem zabývají. Dále byly jako zdroje využity přímo konkrétní ISO normy, kterých se práce týká. V praktické části byly použity poznatky načerpané při vypracování teoreticko-metodologické části a autor práce dostal neomezený přístup k potřebným informacím a dokumentům pro účel vypracování této práce. Pro vyhodnocení systému řízení kvality ve vybraném podniku byla použita metoda porovnání, při které byla srovnávána skutečnost probíhajících procesů s požadavky dle Seznamu kontrolních otázek pro prodej a servis, které vychází z normy ČSN EN ISO 9001:2016. Dále byla aplikována metoda pozorování, která byla použita při interním auditu v provozovně podniku. Po použití zmíněných metod byl proveden kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucím prodeje a vedoucím servisem. Pomocí metody syntézy bylo sestaveno výsledné vyhodnocení, byl diagnostikován systém managementu kvality a nalezeny problematické procesy, poté bylo možné sestavit doporučení.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

V rámci oddělení prodeje patří mezi „nesplněná“ kritéria následující: telefonický kontakt, stížnosti zákazníků, Program péče o vystavená vozidla, Program péče o skladová vozidla, Program péče o odstavená vozidla, Human Touch – ŠKODA Connect a IT Systémy v prodeji – ŠKODA Connect. Mezi „částečně splněné“ požadavky prodeje patří poté tyto: řízení dokumentů a dat a pořádek a čistota. Za servis spadá mezi „nesplněná“ kritéria následující: stížnosti zákazníků, Svolávací akce/Servisní opatření a vybavení podléhající pravidelné kontrole – pravidelná kontrola. Mezi „částečně splněné“ požadavky servisu patří poté tyto: speciální nářadí, dílenské vybavení, řízení dokumentů a dat, přehled subdodavatelů a dodavatelů, vnitropodniková školení, pořádek a čistota, stav náhradních vozidel, písemná zakázka, kontrola kvality a ochrana majetku zákazníka.

### 4. Závěry a doporučení:

Po provedení vlastního výzkumu byly identifikovány problematické procesy, těmi jsou dle Seznamu kontrolních otázek: analýza spokojenosti zákazníka, telefonický kontakt, dílenský test, stížnosti zákazníků, auditování, školení, pořádek a čistota. Pro nápravu zmíněných procesů byly navrženy interní dokumenty, které mají nedostatky odstranit. Jednotlivými doporučeními pro nesplněné požadavky byly tyto: dokoupení chybějících momentových klíčů v požadovaném rozsahu a rozměrech, VAS6227 a VAS6161; pro úplnost informací a vysvětlení dat ve zprávě kvality je doporučeno, aby byly k jednotlivým výsledkům dodány krátké textové komentáře, které by ohodnotily dosažené číselné hodnoty; aktualizace Spisového a skartačního plánu; kvůli chybějícímu hodnotícímu klíči u vyhodnocení externích služeb servisu byla sestavena tabulka, která by měla být zaveden napříč podnikem z důvodu jednotnosti dat; jedno z ukázaných náhradních vozidel mělo poškrábaný přední nárazník pod levým světlem – je doporučena oprava vozu; vedoucímu servisu je doporučeno, aby určil místo, ve kterém budou sledovány a vyhodnocovány jednotlivé Servisní akce/Servisní opatření, rovněž by měla být stanovena forma, následně proškolení odpovědné osoby a kontrola nastaveného procesu; zavedení kontroly zakázek a kontrol kvality, které budou prováděny například asistenty servisu po uzavření zakázek; dokoupení chybějících potahů na masku vozu z důvodu ochrany majetku zákazníka; dodatečná kalibrace dvou přístrojů a sestavení tabulky kontrol kalibrací, ze které bude zřejmý datum příští kalibrace; jmenování odpovědné osoby, která bude provádět Program péče o vystavená vozidla, Program péče o skladová vozidla a Program péče o odstavená vozidla, a její řádné zaškolení. Celkovým doporučením pro zkoumaný podnik je udržet stávající kvalitu procesů, aplikaci navržených procesů a doporučení a postupné zlepšování managementu kvality.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Norma ISO 9001, systém řízení kvality, interní audit

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main aim of this thesis is to diagnose the system of quality management in a selected company by answering pre-defined key questions, to identify problematic processes and to present a set of recommendations for improving the function of selected problematic processes. The following secondary aims will lead to the main aim of the thesis: to identify the differences between the individual versions of the norm ISO 9001 and to design internal documents that will evaluate selected problematic processes.

### 2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the thesis comprises of a research of secondary sources in which the views of different specialists in this topic are compared and contrasted. The ISO norms which were key to the practical research were also consulted. The results of the theoretical research were then used as the basis for the practical part of the thesis and the author was also allowed unlimited access to any information and documents needed for the research. For the evaluation of the system of quality management in the selected company, the comparison method was used to evaluate how the real processes in the company meet the requirements of the List of Control Questions for Sales and Service that are based on the norm ČSN EN ISO 9001:2016. The observation method was used during an internal audit in the company. After these methods were applied, a qualitative research was carried out in the form of semi-structured interviews with the sales manager and the service manager of the company. The results were evaluated in the form of synthesis, the system of quality management was diagnosed and the problematic processes were identified; then it was possible to define recommendations.

### 3. Result of research:

In the sales department, the 'unfulfilled' criteria are the following: telephone contact, customer complaints, Program of maintenance of the vehicles on display, Program of maintenance of the vehicles in stock, Program of maintenance of the parked vehicles, Human Touch – ŠKODA Connect and IT Systems in sales – ŠKODA Connect. The 'partially fulfilled' criteria of sales are these: management of documents and data, and tidiness and cleanliness. In the service department, the 'unfulfilled' criteria are: customer complaints, Call back events / Service interventions and regular maintenance of equipment that demands it. The 'partially fulfilled' criteria in the service department are the following: special tools, workshop equipment, data and document management, supplier database, staff training, tidiness and cleanliness, condition of the replacement vehicles, written orders, quality control and customer property protection.

### 4. Conclusions and recommendation:

After the research was carried out, the problematic processes were identified according to the List of Control Questions: customer satisfaction analysis, telephone contact, workshop test, customer complaints, audits, training, tidiness and cleanliness. New internal documents were designed in order to improve these processes and eliminate the shortcomings. Individual recommendations for unfulfilled criteria were these: to purchase the missing torque wrenches of the specific sizes, VAS6227 and VAS6161; to complete the data in the quality report with short written commentaries that would explain the individual numbers; to update the Documentation and shredding plan; to use the unified table for external service evaluation (presented by the author of this thesis) in all the departments; to repair one of the replacement vehicles – the bumper under the left headlight is scratched; for the service manager to determine the place where the Service events and interventions will be tracked and evaluated, to set the norm for these processes, to train the persons responsible and to supervise the new process; to set the control of orders and quality control carried out for example by the service assistants after completion of the orders; to purchase the missing car mask covers to enhance the customer property protection; to additionally calibrate two devices and start a table of calibration control, which would clearly indicate the date of the next calibration; to name and train the person who will be responsible for the Program of maintenance of the vehicles on display and Program of maintenance of the parked vehicles. The overall recommendation for the company in question is to keep the current quality of the processes, to apply the suggested processes and recommendations, and to start improving the quality management.

## KEYWORDS

Standard ISO 9001, Quality management systém, intern audit

## JEL CLASSIFICATION

L00 – Industrial Organization: General

L15 – Information and Product Quality, Standardization and Compatibility

L29 – Firm Objectives, Organization, and Behavior: Other

## ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Písková
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	Management organizací
Studijní skupina:	MBA 36
Název závěrečné práce:	Rozbor procesů a návrh jejich optimalizace v rámci managementu kvality vybraného podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Principy a zásady managementu kvality</li><li>2.2 Přístupy k posuzování managementu kvality</li><li>2.3 Koncepce managementu kvality podle norem ISO</li><li>2.4 Udržování a rozvoj managementu kvality</li><li>2.5 Metodika diplomové práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení vybraného podniku</li><li>3.2 Systém managementu kvality ve vybraném podniku</li><li>3.3 Vyhodnocení dle Seznamu kontrolních otázek</li><li>3.4 Návrhy na zlepšení vybraných procesů</li><li>3.5 Shrnutí problematických procesů a návrhů na jejich zlepšení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• BELL, D., MCBRIDE, P., WILSON, G. <i>Managing quality</i>. 2<sup>nd</sup> edition. New York : Routledge, 2012. 256 p. ISBN 0-7506-1823-X.</li><li>• NENADÁL, J. <i>Systémy managementu kvality : co, proč a jak měřit?</i>. 1. vyd. Praha : Management Press, 2016. 224 s. ISBN 978-80-7261-426-4.</li><li>• RAŠOVSKÁ, I., RYGLOVÁ, K. <i>Management kvality služeb v cestovním ruchu : jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků</i>. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN 978-80-247-5021-7.</li><li>• VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. et al. <i>Podnikové řízení</i>. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 3. 2018</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 4. 2018</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 5. 2018</li><li>• Finální verze do 1. 9. 2018</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Pavla Kubová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 13. 2. 2018

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část .....	3
2.1	Principy a zásady managementu kvality .....	4
2.2	Přístupy k posuzování managementu kvality .....	5
2.3	Koncepce managementu kvality podle norem ISO .....	7
2.3.1	Evropské a mezinárodní normy .....	7
2.3.2	ISO normy řady 9000 .....	8
2.3.3	Norma ISO 9001 .....	8
2.4	Udržování a rozvoj managementu kvality .....	10
2.5	Metodika diplomové práce .....	11
3	Praktická část .....	13
3.1	Představení vybraného podniku .....	13
3.1.1	Představení podniku ŠKODA AUTO a. s. ....	13
3.2	Systém managementu kvality ve vybraném podniku .....	14
3.3	Vyhodnocení dle Seznamu kontrolních otázek .....	15
3.3.1	Dílenské vybavení a speciální nářadí .....	15
3.3.2	Vedení podniku/Vedení servisu .....	16
3.3.3	Personál a školení – After sales .....	18
3.3.4	Kontakt se zákazníkem .....	18
3.3.5	Kvalita oprav .....	21
3.3.6	Oblast dílů .....	22
3.3.7	Standardy charakterizující značku – prodej .....	23
3.3.8	Předání vozidla .....	25
3.3.9	Specifické standardy ŠKODA .....	26
3.3.10	Otázky kontrolované na úrovni výrobce/importéra .....	28
3.4	Návrhy na zlepšení vybraných procesů .....	28
3.5	Shrnutí problematických procesů a návrhů na jejich zlepšení .....	29
4	Závěr .....	31

Literatura

Seznam příloh

## Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
CSS	Customer Xperience (systém zákaznické spokojenosti)
ČSN	Česká technická norma
et al.	et alli (a kolektiv)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
POS	Point Of Sale (materiály označující místo prodeje)
Sb.	Sbírka zákonů
TQM	Total Quality Management (celkové řízení kvality)
ÚNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Vyhodnocení Seznamu kontrolních otázek – prodej.....	XXXVII
Tabulka 2 Vyhodnocení Seznamu kontrolních otázek – servis.....	XXXIX
Tabulka 3 Hodnocení externí služby .....	LXII

# 1 Úvod

Dnešní podnikatelské prostředí je specifické a lze hovořit o tom, že v takové podobě ještě nikdy v historii neexistovalo. Na rozvinutých trzích se obrátil rozvoj globální ekonomiky směrem od výrobců k zákazníkům, kteří mají již téměř neomezený přístup k informacím, jsou stále náročnější a nestačí jim jen tak něco a nároky na úroveň služeb a produktů rostou. Základní charakteristikou trhu je přebytek, ať už zboží či služeb, každý spotřebitel má na výběr z tisíců různých produktů, které mohou uspokojit jeho přání a tužby. Jak však mají na tento stav reagovat organizace, které jsou neustále ohroženy změnami a konkurencí? Tuto otázku nelze jednoznačně zodpovědět. Nelze však pochybovat o tom, že k získání konkurenceschopnosti velmi výrazně napomáhá dosažení kvality, ať už v rámci produktů, interních procesů či jiných faktorů v interním prostředí organizace.

Řada podniků však nemusí mít dostačující zdroje, aby našla správné postupy v rámci řízení kvality. Pro takové případy nabízí odborná literatura a odborné asociace velké množství přístupů, manuálů, postupů, které mohou do své podnikové praxe převzít a implementovat. V rámci komplexního pojetí, ve kterém se stává dosažení kvality prvořadým cílem, se poté hovoří o využití managementu (řízení) kvality.

Podniky vytvářejí produkty k zamýšlenému účelu, ale ty by navíc měly splňovat požadavky na kvalitu, což musí zajistit management podniku. Právě kvalita je dnes již u spotřebitele, který si vybírá z nabízených produktů, často zmiňované slovo. Dalším rozhodovacím kritériem je cena. Nicméně kvalita je chápána jako individuální měřítko, které mohou mít kupující nastavené. Management kvality se však nezabývá pouze kvalitou výrobků, ale jedná se o kvalitu procesů v daném podniku, která může představovat i podstatnou konkurenční výhodu.

Ambicí diplomové práce je nalezení problematických procesů managementu kvality a poskytnutí návrhů na jejich zlepšení ve vybraném podniku. Pro vypracování práce byl vybrán podnik z oblasti automobilového průmyslu, ve kterém autor práce pracoval a měl tedy možnost se s prostředím dostatečně seznámit. V rámci práce jsou specifikovány cíle práce, kdy je stanoven jeden cíl hlavní a další cíle vedlejší. Hlavní cíl práce je zpracovat diagnostiku systému managementu kvality ve vybraném podniku podle definovaných otázek, nalézt problematické procesy a navrhnout soubor doporučení pro zlepšení funkce vybraných problematických procesů.

Ke splnění hlavního cíle napomůže plnění následujících dílčích cílů, a to:

- identifikovat rozdíly mezi verzemi normy ISO 9001;
- navrhnout interní dokumenty, které hodnotí vybrané problematické procesy.

Struktura práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol, jimiž jsou úvod, teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr. Těmito kapitolami se prolíná řešení problematiky managementu kvality, ať už z hlediska teoretického či praktického. V úvodu, první kapitole, je popsána důležitost zmiňovaného managementu kvality, vztah autora k tématu práce, dále jsou stanoveny cíle a základní struktura práce.

Teoreticko-metodologická část práce se zabývá popisem principů a zásad managementu kvality, přístupem k posuzování managementu kvality, koncepcemi managementu kvality podle norem ISO a udržováním a rozvojem managementu kvality. Největší pozornost je poté soustředěna na aktuální verzi normy ČSN EN ISO 9001. Důvodem je skutečnost, že celkově jsou normy řady ISO 9000 velmi komplexní a v praxi velmi oblíbené soubory norem, které lze využít pro zefektivnění systému řízení kvality, a to prakticky v každé organizaci. V neposlední řadě je v této části upřesněna metodika práce.



Po literární rešerši odborných zdrojů následuje praktická část diplomové práce, která je zpracovaná v rámci třetí kapitoly, jejíž význam je z hlediska celé práce zásadní. V této části je postupováno dle metodiky popsané v předchozí podkapitole. V první řadě jsou uvedeny základní informace o společnosti, která byla vybrána jako hlavní předmět pro nalezení problematických procesů managementu kvality. Kapitola je věnována návrhům na zlepšení vybraných problematických procesů v dané společnosti. Na závěr je využito syntézy veškerých poznatků a jsou navržena doporučení ke zlepšení procesů managementu kvality ve vybrané organizaci.

Poslední hlavní kapitolou je závěr, kde jsou shrnuty výsledky finanční analýzy provedené v rámci praktické části. Jsou zde také formulována doporučení opatření, která vedou k možnému zlepšení finančního zdraví v budoucím vývoji podniku.

## 2 Teoreticko-metodologická část

Tato kapitola vytváří teoretický základ pro praktickou část práce, kdy je v úvodu kapitoly definován pojem kvalita a vymezen význam managementu kvality v organizaci. Prostor je zde věnován i principům, zásadám a přístupům k managementu kvality a jeho koncepcím podle ISO norem. Kapitola je uzavřena sepsáním konkrétní metodiky, která byla v diplomové práci využita pro vytvoření praktické části.

Norma ČSN EN ISO 9000:2016 obsahuje základní principy managementu kvality a oproti předchozí verzi normy překládá tato verze anglické slovo „quality“ primárně jako termín „kvalita“ a slovo „jakost“ je již jen dovoleným termínem k používání, nikoliv preferovaným, k tomu došlo kvůli vývoji oboru (ISO-Normy, 2018). Tyto dva pojmy lze dle zmíněné normy zaměnit. Stejná norma pojem kvalita definuje jako souborem inherentních charakteristik stupeň splnění požadavku. Zmíněná definice by neměla být dle Nenadála et al. (2012, s. 14) neměnná a strnulá, protože tento termín začíná být v posledních letech vnímán jako stav nadprůměrné výkonnosti v oblasti řízení podniku a jeho dosahovaných výsledků.

Na tvrzení navazuje Blecharz (2011, s. 9–10), který přináší modernější pojetí kvality, ta není spojována pouze s hmotným produktem, ale je vztažena k jakékoli činnosti nebo procesu, jenž slouží k uspokojení spotřebitele. Podle autora zákazník příliš nezajímají technické parametry produktu či způsob výroby, ale schopnost uspokojení jeho potřeb a možnost použití výrobku. Nenadál et al. (2012, s. 14) a Blecharz (2011, s. 10) se shodují, že kvalita představuje komplexní vlastnosti produktů, služeb, lidí, informací a systémů, jež by měly plnit požadavky, které jsou na ně kladené. Současně se podle totožných zdrojů jedná o vlastnost, která umožňuje rozlišovat různé produkty podobného charakteru a přiřazovat jim odlišnou hodnotu.

Podle Kotlera, Kellera (2013, s. 168) se definice kvality objevuje v různých formách, kdy je popsána například jako použitelnost, soulad s požadavky či absence proměnlivosti. Podle autorů lze za kvalitu považovat, když podnik dodá výrobek či službu, kterým se podařilo splnit nebo překonat očekávání zákazníka. Stejně popisují pojem kvalita v nejobecnějším pojetí i Doležal et al. (2016, s. 154). Seifertová et al. (2013, s. 109) k tomuto přidávají poznatek, že nejvyšší kvalitu spotřebitelé hodnotí slovy typu: „*To musíte vidět, to musíte také absolvovat!*“ Podle totožných autorů se jedná o službu, která zákazníka překvapila tím, že výrazně předčila jeho očekávání. Filip, Šebestík (2017, s. 38) upozorňují, že na kvalitu nelze pohlížet pouze ve smyslu výrobní kvality, ale v rámci celého systému řízení (managementu) kvality. Podobně na problematiku nahlíží i Janíček et al. (2013, s. 237), podle kterých lze rozlišit mezi kvalitou výrobků (určenou průnikem užitečných vlastností vyjádřených znaky jakosti a náklady na výrobek) a kvalitou procesů (celkovým souhrnem na sebe vzájemně navazujících činností a dílčích procesů, jež mají vliv na schopnost uspokojení určitých požadavků prostřednictvím procesu).

Bell, McBride, Wilson (2012, s. 2–10) sumarizují vývoj managementu kvality, resp. přístup ke kvalitě, ze strany různých organizací a hovoří o tom, že se přístup ke kvalitě rozvíjí už více než sto let. Vývoj kvality je dle autorů spjat s tím, jaké požadavky měl zákazník na produkty, a jaká byla tržní situace. Z tohoto vyplývá, že největšího rozmachu nabývá přístup ke kvalitě v posledních desetiletích, kdy podle autorů došlo k růstu významu zákazníka a projevila se obrovská rivalita mezi konkurujícími si organizacemi. Podle autorů je potom posledním stádiem vznik ucelené koncepce managementu kvality.

Váchal, Vochozka (2013, s. 497) v podstatě souhlasí s Bellem, McBridem, Wilsonem (2012, s. 2) a tuzemští autoři nahlízejí na management kvality jako na integrální součást podnikového managementu, která má bezprostřední vztah ke kvalitě. Podle autorů jde o část celopodnikového managementu, která se soustředí na maximální zajištění spokojenosti

a loajality všech zainteresovaných stran (zvláště pak zákazníků) při spotřebě minimálních zdrojů.

Kotler, Keller (2013, s. 168) tvrdí, že je v podniku kvalita pevně spojena se spokojeností zákazníků a ziskovostí. Podle autorů je vyšší úroveň kvality cestou vedoucí k vyšší úrovni spokojenosti zákazníků, což umožňuje účtovat si vyšší ceny a dosahovat v některých případech nižších nákladů. Podobně na kvalitu nahlíží Vašítková (2014, s. 198), podle které je kvalita služeb klíčovou oblastí marketingového managementu, zejména v oblasti poskytování služeb neustále roste význam kvality a jejího řízení, protože se kvalita může stát výraznou konkurenční výhodou. Na daná tvrzení navazují Váchal, Vochozka (2013, s. 497) a potvrzují, že má management kvality nezastupitelné a přirozené místo v rámci celopodnikového managementu.

## 2.1 Principy a zásady managementu kvality

Systém řízení kvality popisují Váchal, Vochozka (2013, s. 497) jako návod, jak by se měl podnik chovat. Podle autorů se jedná převážně o prostředek na zavedení systematického přístupu k řízení vlastního podnikání, jež je možné aplikovat na všechny podnikatelské aktivity neohledně na rozdíl rozsahu či předmětu podnikání. Autoři dále referují, že se jedná o část celopodnikového řízení se zaměřením na maximální zabezpečování spokojenosti a loajality za spotřeby minimálních zdrojů. Obdobnou myšlenku prezentují i Veber et al. (2007, s. 68) a zmiňují trend posledních let, kdy je kladen stále větší důraz na stabilitu kvality. Za kvalitní výrobek někteří podle autorů považují výrobek bezvadný a někteří takový, který splňuje jejich konkrétní kvalitativní parametry. Autoři poukazují na to, že je možné stabilitu kvality zajistit důslednou výstupní kontrolou, nicméně ta je drahá, další možností je kontrolu implementovat do výrobku během jeho přípravy a výroby. Druhý příklad popisuje dle totožného zdroje již samotný systém řízení kvality.

Na autory z předchozího odstavce navazují Nenadál et al. (2012, s. 15), kteří vysvětlují pojem systém řízení kvality jako soubor vzájemně souvisejících prvků, ten je neodlučitelnou součástí celkového systému řízení podniků a má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů. Autoři řadí mezi prvky systému procesy, materiály, lidi, informace i zařízení, jež jsou v podniku využívány, přičemž nemá být ohrožena schopnost produktů dosahovat daných požadavků.

Mateides et al. (2006, s. 147), Veber et al. (2007, s. 68) a Nenadál et al. (2012, s. 15) se shodují, že systém řízení kvality prošel od doby svého vzniku intenzivním rozvojem a dnes hraje důležitou roli spolu s dalšími souvisejícími standardy například zabývajícími se environmentálním managementem nebo managementem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Všichni zmínění autoři také tvrdí, že lze systém řízení kvality zavést na různé předměty podnikání v organizacích různých velikostí, tento systém slouží jako systematický přístup k řízení organizace.

Ke klíčovým zásadám systému řízení kvality neboli managementu kvality Váchal, Vochozka (2013, s. 497–498) přiřazují:

- orientaci na zákazníky – soustředění se na současné a budoucí požadavky zákazníků;
- vedení – zajištění prostředí, ve kterém budou zaměstnanci plnit stanovené cíle;
- zapojení zaměstnanců – zaměstnanec není pouze zdrojem, ale nezbytným prvkem dalšího rozvoje organizace;
- procesní přístup – cílů nelze dosáhnout bez řízení činností jako procesů;
- systémový přístup – procesy se realizují ve vzájemných vazbách, tedy v systému, který se musí neustále zlepšovat;

- neustálé zlepšování;
- věcný postup při přijímání rozhodnutí – rozhodnutí nelze realizovat bez relevantních informací;
- oboustranně prospěšné dodavatelsko-odběratelské vztahy.

O nutnosti systémového přístupu k řízení kvality hovoří i Doležal et al. (2016, s. 154), protože bez systematického přístupu nelze pochopit a splnit potřeby klíčových zájmových skupin.

**Zásada orientace na zákazníka:** Veber, Srpová et al. (2012, s. 126) potvrzují, že v dnešním managementu musí být samozřejmostí orientace na zákazníka, která spočívá v úpravě hodnotového systému za účelem plnění požadavků zákazníků, což znamená garantovat nejen kvalitu, ale také přijatelnou cenu a termíny dodávek. Podle Beránka et al. (2016, s. 253) je zařazení orientace na zákazníka k zásadám a principům kvality managementu logické, protože nelze úspěšně poskytovat služby, o které nemají zákazníci zájem.

**Zásada vedení (leadershipu):** Blažek et al. (2011, s. 168) definuje leadership jako vytváření a naplňování vyšších potřeb zaměstnanců prostřednictvím vedení vůdcem, který je silnou a charismatickou osobností, jež u zaměstnanců vzbuzuje pozitivní asociace a emoce. Podle Vebera, Srpové et al. (2012, s. 275) potřebuje každá úspěšná organizace silné vedení, které budou tvořit manažeři s relevantními znalostmi a zkušenostmi.

**Zásada zapojení zaměstnanců:** V rámci této zásady Nenadál et al. (2012, s. 27) vidí možnost uvolňování potenciálu pracovníků prostřednictvím sdílení hodnot a kultury organizace, kdy panuje mezi organizací a zaměstnanci důvěra a pracovníci mají možnost aktivně se zapojit do všech činností organizace.

**Zásada procesního přístupu:** Podle Nenadála et al. (2012, s. 29) je principem procesního přístupu předpoklad, že organizace bude efektivnější, když budou vzájemně související činnosti chápány a řízeny jako procesy.

**Zásada systémového přístupu:** U systémového přístupu je podle Nenadála et al. (2012, s. 30) nutné akceptovat, že identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému vede k vyšší efektivnosti, účinnosti při snaze o dosažení cílů organizace.

**Zásada neustálého zlepšování:** Beránek et al. (2016, s. 253) vidí ve využití zásady neustálého zlepšování prakticky jakékoliv zlepšení, které povede ke zvýšení efektivnosti organizace. Autoři zároveň definují, že za tímto účelem mohou být realizována nápravná opatření, preventivní opatření či zdokonalovací opatření.

**Zásada věcného postupu při přijímání rozhodnutí:** Podle Nenadála et al. (2012, s. 32) nelze realizovat správná a efektivní rozhodnutí bez hluboké analýzy dat a informací, s čímž tato zásada velmi úzce souvisí.

**Zásada oboustranně prospěšných vztahů (dodavatel-odběratel):** Podle této zásady pracují organizace efektivnějším způsobem, když se svými dodavateli rozvíjí vztahy, které jsou založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci (Nenadál et al., 2012, s. 33).

## 2.2 Přístupy k posuzování managementu kvality

Barker, Cole (2009, s. 57) upozorňují, že je nezbytné kvalitu posuzovat, ověřovat, měřit či hodnotit. Kontrolu kvality autoři doporučují realizovat vždy v těchto fázích: před zahájením práce, ihned po zahájení realizační fáze a po dokončení práce. Schwalbe (2011, s. 307) na zmíněné autory navazuje a kontrolu kvality popisuje jako proces, který má vést ke zlepšení kvality v budoucnosti. Podle autora je výstupem kontrolní činnosti rozhodnutí o akceptaci, přepracování či úpravě procesu.

Svozilová (2016, s. 355) tvrdí, že proces řízení kvality obsahuje dvě základní části, a to preventivní řízení kvality a kontrolu kvality. Podle stejného zdroje se preventivní řízení kvality projevuje v rámci plánovací a realizační fáze, u které je účelem zlepšování procesů tak, aby došlo k eliminaci chyb co nejdříve (ještě než nastanou). Kontrola a inspekce kvality se potom podle zmíněného autora zaměřuje na vyhledání chyb z výstupů před předáním produktu zákazníkovi, a také na prozkoumání úrovně kvality, jež byla dosažena v souboru náhodně vybraných vzorků. Barker, Cole (2009, s. 57) doporučují začlenit hodnocení kvality do toku procesů v organizaci. Doležal, Máchal, Lacko (2012, s. 113) vidí v kontrole kvality veškeré činnosti a techniky, kterými se zajišťuje neustálý monitoring, identifikace a eliminace slabých míst v procesech organizace.

Váchal, Vochozka (2013, s. 497) si všímají, že existují čtyři základní koncepce systému řízení kvality, a to řady ISO 9000, podnikové/oborové standardy, zavedené praxe ve výrobě a hygieně, či Total Quality Management (TQM). S tím částečně souhlasí i Nenadál (2016, s. 14), který tvrdí, že v rámci managementu kvality existují celosvětově tři různé přístupy k jeho posuzování, kterými jsou koncept dle ISO norem, koncept odvětvových standardů a koncept dle Total Quality Managementu.

### **Koncept podle ISO norem**

Nenadál (2016, s. 14) označuje tento koncept jako nejméně náročný na znalosti a zdroje a požadavky jsou získané celosvětovým konsensem. Mezi nejaktuálnější vydání norem ISO řady 9000 řadí stejný autor tyto:

- norma ISO 9000:2015 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník;
- norma ISO 9001:2015 Systémy managementu jakosti – Požadavky;
- norma ISO 9004:2009 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality.

S těmito normami úzce souvisí další z nich, kterou je norma ISO 19011:2011 Směrnice pro auditování systémů managementu, ta je podle Nenadála (2016, s. 14) podstatným prvkem norem. Autor však dodává, že existuje řada dalších norem podpurných, například ISO 10000. Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, upravuje problematiku norem, kdy smí České technické normy (ČSN) v České republice vydávat pouze jediný subjekt, a to Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, ve zkratce ÚNMZ. Tento koncept bude více rozebrán níže v další podkapitole.

### **Koncept podle odvětvových standardů**

Nenadál (2016, s. 14) charakterizuje tento koncept s platností pouze pro určité odvětví ekonomiky, například pro letectví, automobilový průmysl apod. Celková náročnost aplikace na znalosti a zdroje je podle autora střední, je tedy již náročnější než koncept podle ISO norem, protože obvykle standardy vychází z ISO 9001 a navíc obsahují svá specifika v rámci odvětví.

Veber et al. (2010, s. 66) označují tuto koncepci za oborový přístup k zabezpečování jakosti a dodávají, že je často využíván v automobilovém průmyslu. Výrobci automobilů z Německa popisují dle stejného zdroje požadavky na systém pro řízení kvality v oborových normách zvaných VDA, na druhé straně americké automobilky využívají jiné oborové normy, kterými jsou QS9000. Podle stejného zdroje jsou oba tyto soubory norem jakýsi základ pro technickou specifikaci normy ISO/TS 16949 Systémy managementu kvality – Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu. Zmíněná norma prošla podle totožného zdroje revizí v roce 2016 a nese technická specifika a v aktuální verzi uvádí požadavky kladené na systém řízení

kvality v automobilovém průmyslu, tuto normu lze aplikovat na všechny výrobní organizace v dodavatelském řetězci.

### **Koncept podle TQM**

Tato koncepce je dle Nenadála (2016, s. 16) považována za nejnáročnější pro systémy managementu kvality, ta na rozdíl od ostatních dvou uvedených není založena na principu závazných standardů, které je nutno dodržovat. Autor považuje tento systém řízení spíše za filosofii managementu a základem jsou tzv. modely excelence, které nekladou požadavky, nýbrž obsahují jen doporučení, jež bylo možno odvodit od nejlepší světové praxe. Autor tedy shrnuje základní myšlenku jako houbu nasávající do sebe jen to nejlepší z trhu.

Nenadál et al. (2012, s. 110) uvádí, že existuje více různých koncepcí, které jsou v souladu s filosofií TQM, ale i ty mají společné rysy, které jsou shrnuty právě pod zkratkou TQM. „Total“ znamená podle autorů zapojení všech pracovníků podniku nezávisle na pozici, kterou obsazují, „Quality“ zahrnuje kvalitu produktu, služby, nebo výrobku plnění očekávání spotřebitele a kvalitu procesů a činností podniku. „Management“ je dle stejného zdroje v této souvislosti chápán jako řízení strategické, taktické a operativní, zahrnuje i manažerské aktivity. Veber et al. (2010, s. 67) uvádí, že přístupy TQM vznikaly původně jako souhrny názorů odborníků zavádějících systémy pro řízení kvality, nejednalo se tedy o normy a předpisy.

## **2.3 Koncepce managementu kvality podle norem ISO**

Podle Svozilové (2016, s. 352) reagovala vznikem norem ISO 9000 Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization) na potřebu tvorby systémového standardu aplikovatelného na jakýkoliv produkt, službu či proces, který má být respektován v mezinárodním hospodářském prostředí. Autorka také dodává, že ISO normy nesou svůj název po této organizaci. S tímto v podstatě souhlasí Schwalbe (2011, s. 326), podle které jsou v dnešní době normy ISO prostředkem zajišťujícím třídílný, kontinuální cyklus plánování, kontroly a dokumentace kvality v podnicích. A podle autora jsou i základním podkladem pro implementaci systému managementu kvality.

Normy ISO řady 9000 jsou podle Váchala, Vochozky (2013, s. 498) nejznámější a nejpoužívanější standardy v oblasti managementu kvality. Podle autorů je jejich klíčovou výhodou univerzálnost a dostupnost, která je navíc podpořena tím, že se normy soustředí na ujištění o schopnosti dodavatele uspokojit požadavky na kvalitu a zvýšit spokojenost zákazníků. S tímto souhlasí i Doležal et al. (2016, s. 166), kteří ještě dodávají, že normy ISO 9000 pouze definují, které skupiny procesů a s jakou formou mají být definované, popsány, sledované a měřené.

Podle Váchala, Vochozky (2013, s. 506) patří k základním přínosům certifikace podle ISO 9001 zejména získání vyšší konkurenceschopnosti (ať už na národní, či mezinárodní úrovni), dále například v možnosti ucházet se o významné zakázky, podpory stálosti výrobního procesu, takže i vysoké kvality poskytovaných služeb.

### **2.3.1 Evropské a mezinárodní normy**

Vochozka, Mulač (2012, s. 369) se věnují historickému vývoji norem řady ISO 9000. Podle autorů se systém jakosti vyvíjel v Japonsku a následně byl převzat ve Spojených státech, ale v Evropě se uplatňoval odlišný systém norem, tzv. ISO normy řady 9000, jenž je dodnes reálným podkladem pro certifikaci. Podle autorů je z hlediska historického významný rok 1987, kdy vstupují normy ISO řady 9000 i do výrobních procesů v České republice.

Kletečka, Fořt (2012, s. 19–20) vysvětlují zkratky využívané v normách. Podle autorů se pro státní normy České republiky využívá zkratka ČSN, dále pro evropské normy (platící na území států Evropské unie) zkratka EN. Autoři dále uvádějí, že celosvětovou platnost mají mezinárodní normy ISO, které vydává přímo Mezinárodní organizace pro normalizaci. Podle autorů je potom klíčovým úkolem postupná harmonizace ČSN s EN či ISO. V rámci harmonizace pak přednostně dochází ke zpracování ČSN jako překladu evropských nebo mezinárodních norem (Česká společnost pro jakost, 2018). Holasová (2014, s. 6) se této problematice věnuje více a tvrdí, že je vydávání norem upraveno zákonem a v některých případech se musí povinně dodržovat. Podle autora odpovídá za vydávání českých technických norem Český normalizační institut, který zajišťuje převzetí norem z evropské soustavy, či norem z mezinárodní soustavy.

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 8) charakterizuje Mezinárodní organizaci pro normalizaci jako celosvětovou federaci národních normalizačních orgánů, které spolupracují na tvorbách mezinárodních norem ISO. Norma dále uvádí, že se mezinárodní normy tvoří v rámci technických komisí, ve které je zastoupen každý člen ISO, jenž se o předmět dané normy zajímá, a dále je součástí práce i spolupráce s vládními či nevládními institucemi.

### **2.3.2 ISO normy řady 9000**

Rašovská, Ryglová (2017, s. 55) si při charakteristice fungování norem ISO všímají jejich generického charakteru, jehož důsledkem je sice uplatnitelnost norem ve všech oborech, ale zároveň jsou normy obecné a je nutné klást důraz na jejich správnou uplatnitelnost. Podle autorů prezentují normy ISO řady 9000 požadavky na určité oblasti, ale přitom nestanovují přesné způsoby jejich plnění.

Váchal, Vochozka (2013, s. 499) potvrzují, že struktura řady ISO 9000 je složena ze čtyř mezinárodních standardů, které mají vést k tvorbě, uplatnění a dalšímu zdokonalení systému managementu kvality. Podle autorů se jedná o normy ISO 9000:2005, dále ISO 9001:2008, ISO 9004:2009 a ISO 19011:2011.

Vochozka, Mulač (2012, s. 369–370) se věnují vývoji struktury norem systému ISO 9000 v rámci České republiky a upozorňují zejména na následující normy:

- ISO 9000 – norma definovala základní pojmy managementu kvality, věnovala se jakosti, zabezpečení jakosti, řízení, organizaci, procesům, výrobkům, dokumentaci;
- ISO 9001 – podává návod pro implementaci a udržení systému managementu kvality, audit systému managementu kvality;
- ISO 9004 – definuje doporučení pro dobrovolnou implementaci nadstandardních požadavků s cílem dalšího zlepšení systému managementu kvality.

ISO 9001:2008 (v aktuální verzi ISO 9001:2015) obsahuje požadavky na systém řízení kvality, jež musí podnik splnit k úspěšné certifikaci, dle Vochozky, Mulače (2012, s. 369–370) se jedná o jediný standard v rámci ISO norem řady 9000 určený k certifikaci.

### **2.3.3 Norma ISO 9001**

Váchal, Vochozka (2013, s. 499) si všímají i historického vývoje certifikačního standardu ISO 9001, který od doby svého vzniku prošel několika novelizacemi a revizemi. Podle autorů to bylo v letech 1994, 2000 a 2008, kdy se měnilo prioritní zaměření norem, a to ve vztahu k definici vize/mise podniku, udržitelnému rozvoji, inovacím, nástrojům sebehodnocení, kompetenci jednotlivců, učení se, flexibilnímu organizačnímu uspořádání, zajištění spokojenosti zájmových skupin, ale také ve vztahu ke kompatibilitě s dalšími normami ISO. Podle Vochozky, Mulače (2012, s. 369) je dnešní podoba norem zacílená více směrem

k zákazníkovi a jeho potřebám, dále potom na zlepšení procesního řízení a snížení administrativní náročnosti zavedení, řízení a kontroly norem.

Nejaktuálnější verzí normy je v české variantě ČSN EN ISO 9001:2016 a nahrazuje předchozí verzi normy ČSN EN ISO 9001:2009. Filip, Šebestík (2017, s. 132) si všímají, že je systém managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2016 globálně uznávaným standardem, který se implementuje tam, kde musí dodavatel prokázat kvalitu řízení v podniku a posléze poskytovat výrobek nebo službu, jež naplňuje požadavky zákazníka.

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 6–7) je strukturována do 11 kapitol, ke kterým ještě náleží dvě informativní přílohy. Norma poskytuje obecné informace, informace o předmětu normy, citovaných dokumentech, termínech a definicích, kontextu organizace, leadershipu (vedení), plánování, podpoře, provozu, monitoringu, měření, analýze, vyhodnocení a zlepšování.

Z obecného hlediska nemá norma ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 9) sloužit jako implikace potřeby jednotné struktury různých systémů managementu kvality, pro harmonizaci dokumentace se strukturou kapitol/článků, či pro použití specifické terminologie mezinárodní normy v rámci organizace. Norma ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 10–11) definuje zásady managementu kvality v podobě zaměření se na zákazníka, vedení (leadership), angažovanost zaměstnanců, procesní přístup, zlepšování, rozhodování založené na faktech a management vztahů. Dále norma klade důraz na procesní přístup a zejména využití cyklu PDCA, protože může být uplatněn na všechny procesy a systém řízení kvality jako celek.

Cyklus PDCA popisují Filip, Šebestík (2017, s. 185) jako základ pro jakékoliv řízení, včetně řízení zlepšovacích procesů. S tímto souhlasí i Nenadál et al. (2012, s. 233), kteří definují název PDCA jako zkratku anglických slov „Plan“ (plánuj), „Do“ (vykonej), „Check“ (zkontroluj), „Act“ (reaguj). Autoři dodávají, že tento cyklus je nepřetržitý a znamená, že dochází k vypracování plánu pro zlepšení, realizaci tohoto plánu, monitoringu a analýze dosažených výsledků, až následně k reakci na dosažené výsledky a realizaci úprav procesu.

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 13) dále klade důraz na zvažování rizik, což je nezbytnou podmínkou pro vybudování efektivního systému řízení kvality. Norma si všímá, že v předchozích verzích byla problematika zvažování rizika obsažena implicitně a soustředila se na realizaci preventivních opatření k odstranění potenciálních rizik, analýzu rizik a přijetí opatření. Předmětem normy ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 15) je i určení specifikace požadavků na systém u organizací, jež:

- potřebují z nějakého důvodu prokazovat svou schopnost poskytovat produkty a služby, které splňují požadavky spotřebitelů a také příslušné požadavky předpisů a zákonů;
- chtějí zvyšovat spokojenost zákazníka tím, že budou efektivně tento systém aplikovat, a to včetně procesů k jeho zlepšování, a tím, že budou prokazovat shody s požadavky spotřebitelů a s příslušnými požadavky předpisů a zákonů.

Filip, Šebestík (2017, s. 142) charakterizují i problémy, které mohou být spjaté s využitím standardu ČSN EN ISO 9001:2016. Podle autorů je příčinou, kvůli které se podnik rozhodl standard využít, často zákazník. Autoři pokračují v tom smyslu, že velká část podniků má zájem o vybudování systému managementu kvality, protože to si přeje zákazník. Potom ovšem podcení potenciální přínosy, které jim může implementace normy nabídnout. Podle autorů tomu napomáhá i systém certifikace, kdy je získání certifikátu v České republice jednoduché a často pouze formální, skutečnost je potom taková, že podnik ve skutečnosti podmínkám nevyhovuje. Podle autorů to sice splní ten účel, že zákazník certifikaci vidí, avšak není naplněna podstata normy, která by měla ovlivnit kvalitu produktů i procesů probíhajících uvnitř podniku.



## Revidovaná norma ISO 2001:2015

Váchal, Vochozka (2013, s. 500) si všimají rozdílů mezi normami ISO v tom smyslu, že norma ISO 9001 (ČSN EN ISO 9001:2009) je normou, která určuje požadavky, zatímco normy ISO 9004 či ISO 19011 jsou návodem. K tomuto autoři dodávají charakteristické znaky normy ISO 9001, ta je nejznámějším a nejúspěšnějším certifikačním standardem s univerzálním charakterem, který však není závazný, ale pouze doporučující, což vede i k tomu, že je pouze souborem minimálních požadavků.

Norma ČSN EN ISO 9001:2009 (2009, s. 8–12) přímo uvádí, že není jejím záměrem stanovení jednotné struktury systému managementu kvality, či jednotné dokumentace. V tomto je norma ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 9) obsáhlejší, protože dodává, že není jejím záměrem sloužit i pro použití specifické terminologie mezinárodní normy v rámci organizace.

Norma ČSN EN ISO 9001:2009 (2009, s. 8–12) doporučuje využití procesního přístupu pro vytvoření, implementaci či zvýšení efektivity systému managementu kvality, což je v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 10–11). Nicméně starší verze normy pouze stručně zmiňuje, že může být využito přístupu PDCA. Zatímco v novější verzi je kladen vyšší důraz na prezentaci tohoto modelu.

Norma ČSN EN ISO 9001:2009 (2009, s. 15) v obecném popisu svého předmětu přímo neuvádí, že je využitelná tam, kde organizace potřebují prokazovat svou schopnost trvale poskytovat produkt a služby. Starší verze normy využívá pouze označení produkt, ale norma ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 15) přidává právě i označení služba, tedy produkty a služby. Toto označení je podle ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 39) dáno nutností více zdůraznit, že existují rozdíly mezi hmotným produktem a službou.

Norma ČSN EN ISO 9001:2009 (2009, s. 8–9) využívá odlišného obsahu (resp. struktury). Názvy kapitol se v některých případech odlišují, což platí i o podkapitolách. Například ČSN EN ISO 9001:2009 (2009, s. 8–9) uvádí jako čtvrtou kapitolu systém managementu kvality a podkapitoly v podobě všeobecných požadavků a požadavků na dokumentaci. Norma ČSN EN ISO 9001:2016 (2016, s. 6–7) řeší ve čtvrté kapitole kontext organizace s rozčleněním na kapitoly v podobě porozumění organizaci a jejímu kontextu, či porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran. Systém managementu kvality potom novější verze normy nijak v rámci samostatné kapitoly nedefinuje.

Norma ČSN EN 9001:2016 (2016, s. 16) zobecňuje také požadavek procesů týkajících se zákazníka oproti staršímu vydání normy, z požadavku vyplývá povinnost určit zainteresované strany, jež jsou relevantní přímo pro systém managementu kvality, dále požadavky těchto zainteresovaných stran a je nutné monitorovat a přezkoumávat informace o nich a jejich požadavcích. Revidovaná verze normy nezmiňuje tedy jen zákazníka, ale hovoří o zainteresovaných stranách, kterými mohou být všechny fyzické či právnické osoby, které přijdou do styku s daným podnikem. Dudák (2016) k tomuto bodu uvádí zainteresované strany, kterými mohou být zákazníci, externí poskytovatelé, zaměstnanci, majitelé nebo státní správa provádějící příslušnou kontrolní činnost. Podle totožného zdroje není požadavek na určování, přezkoumání a monitorování požadavků zainteresovaných stran však ničím novým, protože se jedná o činnost, jež každý podnik běžně dělá.

## 2.4 Udržování a rozvoj managementu kvality

Podle Kotlera, Kellera (2013, s. 169) je kvalita klíčem k tvorbě hodnoty a spokojenosti zákazníků, a tedy je nutné neustále o kvalitu pečovat a zlepšovat její úroveň. Váchal,

Vochozka (2013, s. 505) tvrdí, že hlavní zásadou managementu kvality je procesní přístup a neoddelitelnou součástí potom využití norem ISO řady 9000. V podobném duchu hovoří i Janiček et al. (2013, s. 561), podle kterých je procesní přístup a procesní řízení nezastupitelnou součástí každého podniku a mělo by se jednat o standardní přístup. Autoři potom procesní přístup charakterizují jako podnikovou filozofii vztahující se k podnikovým procesům, jež souvisí s tvorbou produktů a zajišťuje prostřednictvím procesního řízení jejich efektivní výrobu, přičemž jakost produktů odpovídá přáním zákazníků. Autoři ještě dodávají, že jsou v rámci procesního přístupu reflektovány i zájmy podniku.

Součástí udržování a rozvoje managementu kvality jsou také audity kvality, které Schwalbe (2011, s. 307) považuje za základní nástroj právě pro zajištění kvality. Podle autora je v tomto případě audit kvality strukturovanou revizí konkrétních aktivit pro řízení kvality, která přispívá k identifikaci nápravných opatření pro budoucí zlepšení. Váchal, Vochozka (2013, s. 621) používají stručnější definici a audit kvality považují za prověření kvality výrobků nebo procesů. Podle autorů je v obecném vyjádření audit důslednou kontrolou a kritickou analýzou.

Doležal, Máchal a Lacko (2012, s. 113) audit kvality popisují jako nezávislé vyhodnocování kvality, které se realizuje specializovanými zaměstnanci s dostatečnou kvalifikací k tomuto jednání. Podle autorů lze v rámci auditu kvality zjišťovat míru dodržování plánované úrovně kvality, nezávadnost finální produkce, dodržování příslušné legislativy, adekvátnost systému pro sběr a distribuci zjištěných dat, vhodnost a správné načasování realizace nápravných opatření, či se realizuje za účelem identifikace příležitostí pro další vzdělávání. Schwalbe (2011, s. 307) si všímá i toho, že audit kvality mohou provádět jak interní zaměstnanci, tak i externí subjekty.

## **2.5 Metodika diplomové práce**

Diplomová práce vznikla na základě dostupných dat podniku působícího v automobilovém průmyslu, jedná se o autorizovaného prodejce a servisního partnera vozů značky ŠKODA. Podnik však nechtěl být jmenován, a proto je v celé práci uváděn jako „Podnik XY“. V rámci vypracování práce bylo cílem zpracovat diagnostiku systému managementu kvality ve vybraném podniku podle definovaných otázek, nalézt problematické procesy a navrhnout soubor doporučení pro zlepšení funkce vybraných problematických procesů. Pro splnění cíle bylo nutné použít metodiku, kterou je možné rozdělit na tu, jež byla použita v teoreticko-metodologické části, a na tu, která sloužila k vypracování části praktické.

V teoreticko-metodologické části byla sepsána literární rešerše za pomoci rozboru sekundárních zdrojů, byla tedy zsumírována teorie, ve které jsou porovnávány názory různých autorů, kteří se daným tématem zabývají. Dále byly jako zdroje využity přímo konkrétní ISO normy, kterých se práce týká. Odborné publikace potřebné pro vypracování diplomové práce si autor práce opatřil následujícími způsoby: zakoupil je v knihkupectví za účelem vypracování této práce, vyhledal prostřednictvím webového prohlížeče Google a webové aplikace Google Books a zapůjčil skrze rezervační systém z Národní knihovny v Praze. Pro vyhledání odborných článků sloužil webový prohlížeč Google, ve kterém bylo vyhledáváno pomocí klíčových slov.

V úvodu praktické části byly použity poznatky načerpané při vypracování teoreticko-metodologické části, přičemž je nejdříve představen podnik, ve kterém byla tato práce vypracována. Vzhledem k tomu, že zkoumaný podnik patří mezi partnery značky ŠKODA, je představen i podnik zaštiťující tuto značku, protože výrazně ovlivňuje právě management kvality ve zkoumaném podniku.

Zkoumaný podnik byl osloven přes e-mail dne 1. 7. 2017 prostřednictvím obchodního ředitele podniku s žádostí o vypracování diplomové práce, poté byl autor práce odkázán na příslušného vedoucího prodeje nových vozů ŠKODA (dále také jen jako „vedoucí prodeje“) a vedoucího servisu ŠKODA (dále také jen jako „vedoucí servisu“). Autor práce dostal neomezený přístup k potřebným informacím a dokumentům pro účel vypracování této práce. Poté byl dne 13. 7. 2017 e-mailem osloven zástupce z Rozvoje obchodní sítě Česká republika pro značku ŠKODA Jiří Honek s žádostí o možnost zveřejnění Seznamu kontrolních otázek pro audit partnera – Checkliste 2017 – ŠKODA prodej a servis (dále také jen jako „Seznam kontrolních otázek“). Tyto dva seznamy jsou součástí přílohy 1 a 2 a sloužily jako podklad pro výzkum, přičemž byly použity jako hodnoticí systém pro zkoumaný podnik. Pro bližší seznámení se s podnikem, jeho systémem managementu kvality a jeho potřebami, byl proveden polostrukturovaný rozhovor s asistentem kvality, jenž proběhl 15. 9. 2017 v provozovně podniku a je přílohou 3.

Pro vyhodnocení systému řízení kvality ve vybraném podniku byla použita metoda porovnání, při které byla srovnávána skutečnost probíhajících procesů s požadavky dle Seznamu kontrolních otázek pro prodej a servis, které vychází z normy ČSN EN ISO 9001:2016. Dále byla aplikována metoda pozorování, která byla použita při interním auditu, jež proběhl dne 2. 10. 2017 a trval od 9:00 do 18:35 v provozovně podniku. Po použití metod porovnání a pozorování byl proveden kvalitativní výzkum, pro který byly sepsány otázky na téma managementu kvality, jež vyplynuly právě z interního auditu. Kvalitativní výzkum proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucím prodeje a vedoucím servisu dne 16. 10. 2017 a poskytl dodatečné informace pro vytvoření vyhodnocení dle Seznamu kontrolních otázek. Sestavené otázky a přepis obou rozhovorů je přiložen v přílohách této práce pod čísly 4 a 5.

Pomocí metody syntézy bylo sestaveno výsledné vyhodnocení, byl diagnostikován systém managementu kvality a nalezeny problematické procesy, jež byly zaslány 30. 10. 2017 prostřednictvím e-mailu vedoucím prodeje a servisu. Vedoucí poté zvolili, pro které procesy budou v rámci práce navržena doporučení pro zlepšení jejich funkce.

Poslední fází této diplomové práce bylo navržení doporučení v oblasti funkce vybraných procesů, ty byly autorem práce popsány formou pracovních postupů či směrnic. Veškeré textové dokumenty v této práci byly vypracovávány v programu Microsoft Word pro Mac (verze 16.11) a dokumenty tabulkové formy v programu Microsoft Excel pro Mac (verze 16.11). Vytvořené dokumenty byly posléze zaslány přímo vedení Podniku XY prostřednictvím e-mailu dne 27. 11. 2017 jako návrh interního dokumentu podniku, tyto návrhy jsou součástí příloh diplomové práce. Dokumenty byly vloženy do příloh jako rastrový obrázek a v jádru práce jsou k jednotlivým návrhům připojeny slovní komentáře.

### 3 Praktická část

Praktická část této diplomové práce představuje v úvodní části zkoumaný podnik, ve kterém byl zpracováván vlastní výzkum. Kapitola je zaměřena na srovnání reálného fungování interních procesů podniku se Seznamem kontrolních otázek pro prodej a servis, jenž je klíčový pro dodržování standardů ve zkoumaném podniku. Těžiště praktické části je opřeno o výzkum, jehož vyhodnocení umožní nalézt problematické procesy, ke kterým lze formulovat konkrétní návrh na zlepšení fungování procesu.

#### 3.1 Představení vybraného podniku

Podnik XY a. s. (dále také jen jako „Podnik XY“) je autorizovaným prodejcem nových vozů ŠKODA a servisním partnerem stejné značky již od roku 1990, avšak spuštění provozu proběhlo o dva roky později (Podnik XY, 2018). Na svých webových stránkách podnik uvádí, že je autorizovaným prodejcem nových vozů a servisním partnerem značek VOLKSWAGEN, Audi a ŠKODA. Autorizovaným servisním partnerem je podnik dle stejného zdroje navíc u značky SEAT, jejichž nové vozy v současnosti neprodává.

Podnik XY byl dle webových stránek založen v roce 1988 a má dvě provozovny na území Hlavního města Prahy (Podnik XY, 2018). Akciová společnost Podniku XY vznikla až v průběhu jeho fungování, a to v roce 2001, se sídlem v Praze a základním kapitálem 67 400 000 Kč (Výpis z obchodního rejstříku, 2018a). Předmětem podnikání Podniku XY jsou dle totožného zdroje:

- opravy silničních vozidel;
- klempířství a oprava karoserií;
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru;
- silniční motorová doprava;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Podnik vlastní dle Výpisu z obchodního rejstříku (2018a) pouze jediný akcionář, kterým je společnost s ručením omezeným. Tato společnost má sídlo na stejné adrese jako Podnik XY a vlastní ji jeden jmenovitý majitel (Výpis z obchodního rejstříku, 2018b).

##### 3.1.1 Představení podniku ŠKODA AUTO a. s.

Vzhledem k faktu, že je Podnik XY partnerem značky ŠKODA, která výrazně ovlivňuje systém managementu kvality Podniku XY, je představen i podnik ŠKODA AUTO a. s., jenž značku vlastní. Značka ŠKODA se řadí mezi automobilové výrobce s vydatnou historií, jež sahá až do roku 1894, v té době si cyklista Václav Klement stěžoval na nekvalitní zpracování svého jízdního kola (ŠKODA AUTO, 2018). Totožný zdroj uvádí, že se Klement o rok později propojil s Václavem Laurinem a otevřeli společně v Mladé Boleslavi manufakturu na výrobu a opravu jízdních kol.

V roce 1898 podnik L&K vylepšil „motocykly“ a zahájil produkci motorizovaných dvoukolek, které představovaly první motocykly vyráběné v Rakousko-Uhersku (ŠKODA AUTO, 2018). S výrobou automobilů začal podnik až v roce 1905 a o rok později vznikla sériová výroba, rok 1925 přinesl fúzi podniku se Škodovými závody v Plzni založenými Emilem Škodou (ŠKODA AUTO, 2018). Od této fúze došlo dle stejného zdroje ke změně značky vozů, které byly nově prezentovány právě pod značkou ŠKODA. Značka je dle zdroje jedním z nejúspěšnějších výrobců automobilů a nabízí vozy v jedenácti modelových řadách.

Značka ŠKODA je součástí koncernu VOLKSWAGEN už více než 25 let (výroční zpráva, 2016). Sídlo podniku ŠKODA AUTO a. s. je v Mladé Boleslavi, kde má automobilka i jeden

výrobní závod, na adrese tř. Václava Klementa 869, 293 01 Mladá Boleslav, IČ 00177041, základní kapitál podniku je tvořen 16 708 850 000 Kč (Výpis z obchodního rejstříku, 2018c).

### 3.2 Systém managementu kvality ve vybraném podniku

Plnění obchodních a servisních kvalitativních standardů je základem pro Obchodní a Servisní smlouvu s partnerem ŠKODA, tedy autosalonem, přičemž jsou v těchto standardech zahrnuty standardy značky ŠKODA a aktuální norma ISO 9001 (asistent kvality, 2017). Toto je dle rozhovoru s asistentem kvality (2017) i důvod, proč Podnik XY vytvořil na konci roku 2016 oddělení kvality, které dohlíží na plnění veškerých požadavků.

Procesy podniku jsou formovány zmíněnými standardy, a navíc ještě interními dokumenty podniku, které jsou vydávány a zveřejněny na centrálním uložení Podniku XY (asistent kvality, 2017). Interní dokumenty čítají dle stejného zdroje směrnice, pracovní postupy, rozhodnutí vedení společnosti a další, avšak asistent kvality (2017) k tomuto dodává, že interní normy se vždy striktně drží nastavených standardů značky a aktuální ISO normy, pouze je více konkretizují a specifikují pro potřeby Podniku XY.

Podnik XY absolvuje dle asistenta kvality (2017) každý rok audit, který slouží pro udržení certifikace autosalonu, tento audit kontroluje všechny relevantní obchodní oblasti autosalonu právě podle Seznamu kontrolních otázek. Zmíněný seznam kontroluje požadavky značky a ISO normy, pro seznam existují dle zdroje u standardu značky primárně dvě úrovně plnění požadavků – „zcela splněno“ a „nesplněno“, v závislosti na otázce je i pro smluvní standardy v některých bodech možné „částečně splněno“. Pro kritéria ISO normy existují právě tři výše jmenované úrovně splnění, přičemž částečné splnění kritérií je dočasně tolerovaná odchylka od splnění kritérií, tato odchylka musí být partnerem do stanoveného termínu uvedeného ve zprávě z auditu odstraněna (asistent kvality, 2017).

Autosalon má právo na neúčast na sdružené koncernové certifikaci podle aktuální normy ISO 9001, v tomto případě nejsou při auditu prověřována kritéria této normy ze Seznamu kontrolních otázek (asistent kvality, 2017). Partner značky je v takovémto případě dle zdroje povinen doložit externí certifikát podle aktuální normy ISO 9001 od certifikační autority. Z toho vyplývá, že autosalon musí být držitelem platného certifikátu aktuální normy ISO 9001, aby mohl být autorizovaným obchodním partnerem značky ŠKODA.

Audit autosalonu je splněn, jestliže žádné kritérium ze Seznamu kontrolních otázek nebylo vyhodnoceno jako „nesplněno“, za předpokladu neúspěšného absolvování auditu partnera (nesplnění jedné nebo více otázek), musí být proveden audit opravný (asistent kvality, 2017). Totéž platí dle zdroje, jestliže partner nedodrží lhůtu pro dohodnutí termínu nebo nedodrží termín auditu, autosalon též nese veškeré náklady spojené s neprovedeným auditem. V závislosti na počtu nesplněných kritérií z předcházejícího auditu jsou provedeny opravné audity s různými rozsahy (asistent kvality, 2017):

- pokud bylo v předchozím auditu více než šest kritérií hodnoceno jako „nesplněno“, musí být opravný audit proveden v plném rozsahu Seznamu kontrolních otázek;
- pokud je počet nesplněných kritérií menší, nebo se rovná šesti, provede se u partnera značky částečný opravný audit, ten je omezen na nesplněná a částečně splněná kritéria a na výtah dalších otázek z kontrolního seznamu definovaný dodavatelem, přičemž počet kritérií v definovaném výtahu může být výrobcem kdykoliv upraven.

Pokud není audit autosalonu úspěšně absolvován, obdrží partner první písemnou upomínku a stanoví se mu termín pro provedení prvního (částečného) opravného auditu, jenž proběhne v průběhu příštích 6–12 týdnů (asistent kvality, 2017). Takto proces certifikace dle stejného zdroje pokračuje, kdy v případě nesplnění druhého (částečně) opravného auditu dochází

k okamžité výpovědi partnerské smlouvy z důvodu nedodržení kvalitativních standardů, které jsou značkou ŠKODA stanoveny.

### 3.3 Vyhodnocení dle Seznamu kontrolních otázek

V této podkapitole jsou shrnuty poznatky načerpané v průběhu vypracování diplomové práce, jsou zde probrány jednotlivé otázky ze Seznamu kontrolních otázek. Požadavky, které musí partner značky ŠKODA plnit, jsou formulovány v otázkách týkajících se prodeje podniku a poté servisu. Otázky pro prodej i pro servis jsou strukturovány do kapitol a podkapitol, které jsou číslovány. Asistent kvality v rozhovoru (2017) zmínil, že do července roku 2017 existoval pouze jeden Seznam kontrolních otázek, v němž byly kumulovány otázky zahrnující prodej i servis. Po aktualizaci otázek kvůli změně normy ISO 9001 došlo dle totožného zdroje též k rozdělení otázek na otázky pro prodej a pro servis, ale zachování číslování kapitol. Toto je důvod, proč není číselná řada v jednotlivých oddělených Seznamech kontrolních otázek celistvá (asistent kvality, 2017).

V diplomové práci jsou pro lepší orientaci vyhodnocovány kapitoly a jejich podkapitoly postupně podle číselné řady, protože některé prodejní a servisní otázky jsou totožné, proto jsou kapitoly vyhodnocovány jen jednou. U jednotlivých kritérií je vždy v závorce uvedeno, jestli se týkají prodeje, servisu, nebo obojího. Seznam kontrolních otázek pro prodej obsahuje následující oblasti: Vedení podniku/Vedení servisu, Kontakt se zákazníkem, Standardy charakterizující značku – prodej, Předání vozidla, Specifické standardy ŠKODA a Otázky kontrolované na úrovni výrobce/importéra (nezávisle na auditu). Seznam kontrolních otázek pro servis obsahuje tyto oblasti: Dílenské vybavení a speciální nářadí, Vedení podniku/Vedení servisu, Personál a školení – After sales, Kontakt se zákazníkem, Kvalita oprav, Oblast dílů a Specifické standardy ŠKODA. Veškeré výsledky získané z vlastního primárního výzkumu jsou uspořádány ve formě tabulky jako příloha 6 a 7.

#### 3.3.1 Dílenské vybavení a speciální nářadí

Kontrola této oblasti vychází dle vedoucího servisu (2017) z povinnosti autorizovaného servisního partnera značky ŠKODA vlastnit určité předepsané vybavení a nářadí. Katalog má podle zdroje každý servis k dispozici a musí u auditu prokázat vlastnictví tím, že ukáže auditorovi všechny položky z náhodně vygenerovaného seznamu, který obdrží při auditu s hodinovým limitem na shromáždění vybraného vybavení a nářadí. Při této příležitosti kontroluje auditor dle stejného zdroje platnost případné kalibrace, poškození a popřípadě aktuálnost softwaru.

**Speciální nářadí (servis)** bylo vyhodnoceno jako „částečně splněno“, jelikož kontrolovaný servis nevlastní z vygenerovaného seznamu kompletní sadu momentových klíčů v požadovaném rozsahu a rozměrech. K tomuto je však nutné dodat, že se vlastnictvím nemůže prokázat servis značky ŠKODA, avšak některý ze servisu Podniku XY jiné značky koncernu, který se nachází ve stejném areálu, je v docházkové vzdálenosti a toto nářadí vlastní (vedoucí servisu, 2017). Servis značky ŠKODA má podle rozhovoru s vedoucím servisu (2017) až na pár výjimek speciální nářadí kompletní, kdy chybí převážně položky, jež nejsou využívány. Toto je však dle standardů nutné považovat za nedostatek, který musí servis odstranit.

**Dílenské vybavení (servis)** bylo vyhodnoceno stejně jako speciální nářadí, protože chybí VAS6227 (Detektor úniku plynu) a VAS6161 (Tester baterií) z vygenerovaného seznamu. Pro toto kritérium platí stejné tvrzení jako pro speciální nářadí a nedostatek musí být odstraněn. Požadavek je „částečně splněn“.

### 3.3.2 Vedení podniku/Vedení servisu

**Cíle a hodnocení cílů (prodej, servis)** jsou zpracovávány v tzv. QM zprávě, neboli zprávě kvality, kterou musí podnik vyplnit minimálně jednou za rok. Zpráva musí být komunikována na všechny pracovníky prodeje i servisu, to je prokazováno v Podniku XY prezenčními listy s podpisy všech přítomných. V této zprávě musí být za účelem ohodnocení vlastní kvality srovnávány stanovené cíle s reálnými výsledky, kterých bylo dosaženo, v případě nesplnění cílů je nutné definovat a realizovat nápravná opatření a kontrolovat jejich účinnost. QM zpráva z roku 2016 vše požadované splňuje, tento bod je „zcela splněn“, je však možné k této zprávě dodat doporučení, aby byly k jednotlivým výsledkům dodány krátké komentáře, které by ohodnotily dosažené číselné hodnoty u prodeje i u servisu.

**Analýza spokojenosti zákazníka (prodej, servis)** je prováděna dle vedoucího prodeje i servisu (2017) v B2B portálu přes aplikaci CSS (Customer Xperience) a cílem je zjišťování spokojenosti zákazníků s výkonem partnera značky ŠKODA. Zákaznická spokojenost by měla být pravidelně vyhodnocována, srovnávány plány a skutečnost, při neplnění cílů stanovena potřebná nápravná opatření. Toto je plněno servisem i prodejem formou zápisu v poradě oddělení, což vede k hodnocení požadavku „zcela splněno“, avšak oba vedoucí prodeje i servisu (2017) uvádějí, že toto není nejvhodnější forma plnění kritéria.

**Telefonický kontakt (prodej)** je prováděn dle slov vedoucího prodeje (2017) po prodeji nového vozu řádně a s cílem je zjišťování zákaznickovy spokojenosti, avšak neexistuje k němu žádná požadovaná dokumentace. Z toho důvodu nelze analyzovat výsledky a definovat případná opatření, bod je „nesplněn“. Vedoucí prodeje (2017) uvedl, že telefonický kontakt provádí v současné době prodejci a vedení společnosti zvažuje centrální zjišťování zákaznické spokojenosti pro všechny značky vozů, pro které je Podnik XY partnerem. Požadavek na sledování hodnot follow-up indexu je plněn stejným způsobem jako analýza spokojenosti zákazníka, tedy formou zápisu v poradě oddělení.

**Dílenský test (servis)** je objednáván výrobcem značky ŠKODA, aby zjišťoval kvalitu služeb autorizovaného servisního partnera značky (vedoucí servisu, 2017). Test musí být vyhodnocován vedoucím servisem, bod je „zcela splněn“, protože jsou dílenské testy vyhodnocovány v poradách oddělení, kde jsou stanovována i případná nápravná opatření s termíny sledování opatření a odpovědností. Vedoucí servisu (2017) však dodává, že toto řešení není ideální, protože lze na dílenský test zapomenout při nejbližší poradě, pokud není vyhodnocen rovnou po jeho obdržení. Dílenský test je tím pádem dle vedoucího vyhodnocen například až za 2 měsíce po jeho provedení, protože porady oddělení se konají jen jednou za měsíc. Toto je dle vedoucího servisu (2017) pozdě, protože je ideální opatření zavádět co nejdříve, aby bylo možné dosahovat vyšší kvality v co možná nejkratším čase.

**Stížnosti zákazníků (prodej, servis)** je nutné řešit ke spokojenosti zákazníků, aby podnik podporoval své dobré jméno, a i to je cílem značky ŠKODA. Dle Seznamu kontrolních otázek pro servis musí být stěžující si zákazník kontaktován do 2 pracovních dnů, toto je dle vedoucího servisu (2017) plněno, kdy kontaktuje zákazníky přímo vedoucí, nebo jeho zástupce v době nepřítomnosti. To samé platí i pro prodej kromě toho, že zákazník musí být kontaktován do 3 pracovních dnů. Veškeré stížnosti (písemné i ústní) a zpětná vazba musí být podle standardů prodejem či servisem zdokumentovány, kdy nezáleží na formě uchování stížností, ty mohou být evidovány v papírové nebo elektronické podobě. Důvodem je, aby mohlo dojít k internímu šetření a definování nápravných opatření – tento bod není plněn ani na servisu, ani na prodeji. Prodej nevykazuje v roce 2017 žádné stížnosti v písemné formě a servis pouze zlomek z nich, přičemž se oba vedoucí v rozhovoru shodují v tom, že ke každé stížnosti se dle interní směrnice podniku musí vyplnit formulář o čtyřech listech a že se jedná o neefektivní práci, jež zabírá velké množství času, ale nepřináší užitek, proto vedoucí

stížnosti v písemné podobě nevidují. Stížnosti jsou evidovány a dokumentovány v principu akorát v případě, že se jedná o reklamaci. Kontrolní otázka je tedy vyhodnocena jako „nesplněna“.

Klíčovým požadavkem je vyřízení stížnosti ke spokojenosti zákazníka, to má být zjištěno formou následného kontaktu. K tomu vedoucí servisu (2017) dodává, že jsou situace, ve kterých není prakticky možné spokojenosti zákazníka docílit. V roce 2017 měl servis dle stejného zdroje stížnost, že oprava trvala příliš dlouho (5 hodin), ale ta trvala přesně dle normy výrobce, kterou prakticky nelze zkrátit, to bylo vysvětleno po podání stížnosti i zákazníkovi, avšak zákazník tomuto nevěřil a považoval délku opravy za zbytečné prodloužení servisu. Výsledek této stížnosti byl podle totožného zdroje nespokojený zákazník i přes to, že je stížnost neoprávněná a servis nepochybil. V souvislosti s prodejem nových vozů ŠKODA si zákazníci v ojedinělých případech stěžují dle vedoucího prodeje (2017) například na dobu dodání vozu, která je u některých modelů až jeden rok, avšak toto je situace, kterou autosalon ovlivnit nemůže, protože doba dodání je plně závislá na výrobcí. Stížnosti jsou v Podniku XY řešeny ke spokojenosti zákazníků, pokud ji lze dosáhnout, a výsledná spokojenost je zjišťována, ale dokumentace o kontaktu chybí, protože není dokumentována ani stížnost viz výše. Požadavek je hodnocen taktéž jako „nesplněn“.

Dalším a posledním kritériem u stížností je jejich vyhodnocování a vyvozování vhodných nápravných opatření, kdy je nutné při větším počtu stížností provádět minimálně kvartálně vyhodnocení a analýzu příčin. Požadavek je hodnocen jako „nesplněn“, protože k vyhodnocení na obou odděleních nedochází, není tedy možné stanovit opatření, odpovědnosti ani kontroly.

**Auditování (prodej, servis)** zahrnuje výsledek posledního auditu Podniku XY, otázka hodnotí, zda jsou nalezená slabá místa zlepšena a je realizován plán opatření. Podnik XY má vše zdokumentované bez jediné chyby a vyhodnocení plánu opatření je zasláno auditující autoritě pro kontrolu – „zcela splněno“.

**Řízení dokumentů a dat (prodej, servis)** je požadavek, jenž zahrnuje uchovávání a archivaci dokumentů, pro tento účel má zkoumaný podnik Spisový řád a Spisový a skartační plán. Požadavek je hodnocen jako „částečně splněn“, protože Spisový a skartační plán není kompletní, chybí v něm dokumenty, jež přibyly od doby vydání plánu.

**Externí služby (prodej, servis)** zahrnují subdodavatele a dodavatele prodeje a servisu. Musí být veden jejich seznam a vyhodnocení poskytovatelů služeb podle zvoleného hodnotícího klíče. Vyhodnocení má být prováděno minimálně jednou ročně včetně definovaných nápravných opatření. Seznam poskytovatelů služeb je veden a aktualizován vždy na začátku roku na obou odděleních, avšak v servisním seznamu chybí hodnotící klíč pro vyhodnocení. Kritérium za prodej je hodnoceno jako „zcela splněno“, ale za servis jako „částečně splněno“.

Dalším kritériem externích služeb je stanovení písemných specifických požadavků při zadávání zakázek externím firmám, toto není v Podniku XY prováděno, jelikož jsou zakázky zpracovány výhradně ve zkoumaném podniku, standard je „zcela splněn“. Stejná situace nastává u otázky, jež hodnotí provádění a dokumentování kontroly kvality oprav zadávaných externím firmám, požadavek je taktéž „zcela splněn“ ze stejného důvodu.

**Organizace (prodej, servis)** – pod tímto pojmem se skrývá, jestli má podnik k dispozici aktuální organizační schéma celého podniku a zvláště oblasti prodeje a oblasti servisu. V Podniku XY jsou organigramy aktualizovány vždy začátkem kalendářního měsíce, bod je tím „zcela splněn“.

Dále musí existovat individuální popisy pracovních míst pro všechny funkce požadované výrobcem včetně hierarchického začlenění pracovníka, zastupitelnosti, individuálních úkolů,



uvedení dat a podpisů pracovníka i přímého nadřízeného. Veškerý personál Podniku XY má vpracován popisy pracovních míst, kdy je jeden originál předán přímo zaměstnanci a druhý originál je uchován na oddělení lidských zdrojů. Požadavek je „zcela splněn“.

U všech jednotlivých pracovníků servisu i prodeje musí být vedeny osobní záznamy o stavu vzdělávání, podle čehož je sestavován další plán vzdělávání zaměstnance. Toto je v Podniku XY zajišťováno koordinátorem vzdělávání, který vede osobní vzdělávací karty všech zaměstnanců podniku a spolu s vedoucím daného oddělení plánuje další vzdělávání pracovníka. Plán vzdělávání jednotlivých zaměstnanců je sestavován vždy na rok během prvního měsíce daného kalendářního roku, u nových nástupů do podniku je plán sestaven ve zkušební době zaměstnance. Kritérium podnik „zcela splňuje“.

V podniku se musí pravidelně konat vnitropodniková školení, při kterých se předávají informace načerpané na školení dalším pracovníkům z daného oddělení. Dle vedoucího prodeje (2017) se toto týká jen školení, která neabsolvuji všichni zaměstnanci týmu, prodej vnitropodniková (neboli interní) školení dokládá prezenční listinou s podpisy všech zúčastněných, bod je za prodej „zcela splněn“. Vedoucí servisu (2017) k této otázce dodává, že některá interní školení nejsou provedena v požadovaném termínu, dále zmiňuje, že toto je kritérium, které by mělo být hlídáno koordinátorem vzdělávání, protože ten ví, jestli je dle standardů značky ŠKODA nutné provedení interního školení, nebo ne. Za servis je standard „částečně splněn“.

### 3.3.3 Personál a školení – After sales

**Personál s povinnou kvalifikací (servis)** musí mít každý servisní partner značky ŠKODA. Nejprve dochází ke kvalifikaci a certifikaci pracovníků a poté k doškolení, kdy by se pracovníci měli pravidelně účastnit školení výrobce, je-li vypisováno, k udržení certifikace. Požadavky na vedoucího servisu jsou „zcela splněny“, počet servisních poradců a jejich školení jsou taktéž „zcela splněny“. Technická expertní školení navštěvují servisní poradci a zbytek je proškolen formou interního školení, kritérium je „zcela splněno“, počet kvalifikovaných/certifikovaných garančních techniků je „zcela splněn“ – Podnik XY má jednoho certifikovaného garančního technika, který se dále účastní školení výrobce, tato otázka je tedy taktéž „zcela splněna“.

**Kvalifikace produktivního personálu (servis)** zahrnuje servisní techniky a automechaniky, kteří musejí být patřičně proškoleni. Každý servis musí mít dle značky ŠKODA určitý počet pracovníků pro každou pozici a vyškolené mechaniky na různé části vozu – toto je řízeno denními servisními průchody, neboli počtem vozů přijatých denně na servisní dílnu (vedoucí servisu, 2017). Podnik XY má obsazené veškeré kvalifikace, jež mít musí, požadavek je „zcela splněn“.

**Personál oblasti dílů (servis)** je nutné mít obsazený jako pozici a taktéž kvalifikovaný. Pozice vedoucího oblasti dílů je v Podniku XY obsazena certifikovaným vedoucím, počet pracovníků oblasti dílů je dostatečný (2 pracovníci oblasti dílů), jejich kvalifikace odpovídá požadavkům výrobce a veškerý personál oblasti dílů se dále účastní školení značky. Všechna kritéria této oblasti jsou „zcela splněna“.

### 3.3.4 Kontakt se zákazníkem

**Primární označení (servis)** značky musí být v servisu kompletní, funkční, bez poškození a bez viditelného výrazného znečištění, toto Podnik XY „zcela splňuje“.

**Parkovací místa pro zákazníky/Zóna pro zákazníky (servis)** musí být označena a partner značky musí mít minimálně tři, zkoumaný podnik to „zcela splňuje“.

**Pořádek a čistota (prodej, servis)** v areálu a prostorách podniku by měly odpovídat očekáváním zákazníků, vedoucí servisu (2017) toto vysvětluje, že nemají být okolo budov odpadky, zbytky cigaret, budova s výlohami má být nepoškozená a vzhledem k roční době čistá, vnitřek autosalonu musí být udržovaný a v řádném stavu. V Podniku XY probíhají dle vedoucího servisu (2017) pravidelné denní úklidy, ale o větší úklidy, například čištění výloh, je žádáno na správním oddělení, které nemá stanoven harmonogram takových úklidů. Podnik XY měl v době interního auditu velmi špinavé výlohy a skleněné plochy v autosalonu, dále některá zděná místa salonu nesla známky nečistot malého rozsahu, otázka je vyhodnocena jako „částečně splněná“.

Do pořádku a čistoty spadá u servisu ještě odpadové hospodářství, které musí splňovat zákonné předpisy a normy výrobce, zkoumaný podnik požadavky plní a odpadový materiál není ani zákazníky viděn, protože se nachází v uzavřených prostorech, kritérium je „zcela splněno“.

**Příjem do servisu – Náhradní vozidlo (servis)** – otázkou je kontrolováno, zda odpovídá počet náhradních vozů, které jsou zapůjčovány zákazníkům, jež si nechávají opravit vozidlo své v daném servisu. Podnikem XY je požadavek „zcela splněn“ a navíc podnik spolupracuje s autopůjčovnou, která podniku poskytuje vozy při vyčerpání počtu jeho náhradních vozů. Tím dochází dle vedoucího servisu (2017) k tomu, že může být zákazníkovi nabídnuto náhradní vozidlo vždy, což zvyšuje dobré jméno podniku.

Náhradní vozy servisu nesmí být starší tří let a nesmí přesáhnout hranici nájezdu 100 000 km. Toto vozy, které byly při interním auditu v seznamu předloženy, „zcela splňují“. Dále musí odpovídat stav vozů – provozuschopnost, obsahují povinnou výbavu, jsou bez znečištění a poškození. Jedno z ukázaných vozidel má poškrábaný přední nárazník pod levým světlometem, z toho důvodu je kritérium „částečně splněno“.

Posledním kontrolovaným bodem u náhradních vozů je aktivace služby ŠKODA Connect, tuto službu dle vedoucího servisu (2017) náhradní vozy servisu v současnosti neobsahují, proto je požadavek „zcela splněn“.

**Příjem do servisu – Služba vyzvednutí a přistavení vozu (servis)** musí být aktivně nabízena a v oblasti příjmu oprav, je tedy zákazníkovi prezentovaná a zřetelně viditelná. Podnik XY požadavek řeší nabídkou služby na LCD monitoru v čekací zóně, kde jsou prezentovány i hodinové sazby servisu a reklamní spoty značky ŠKODA, bod je tím „zcela splněn“.

**Příjem do servisu – Systémy (servis)**, jež jsou pro servisní poradce předepsané výrobcem, musí být aktivně využívány, to je kontrolováno přihlášením se do jednotlivých systémů. Navíc musí mít servisní partner minimálně dva iPady/tablety na provozovnu, vše Podnik XY „zcela splňuje“. Servisní partner ŠKODA je povinen mít zavedený systém pro plánování dílny, sjednávání termínů a denních dispozic, Podnik XY bod zajišťuje programem Caris, což vede k hodnocení „zcela splněno“.

**Příjem do servisu – Příprava termínů (servis)** musí být prováděna před příjezdem zákazníka na servis, zkoumaný podnik k tomuto účelu využívá program Caris, který tuto funkcionalitu obsahuje, a při interním auditu byly namátkově kontrolovány zakázky servisu, jež byly v pořádku připraveny, kritérium je „zcela splněno“.

**Příjem do servisu – Servisní akce/Servisní opatření (servis)** jsou svolávány u vozidel, které do této kategorie spadají, a informuje o tom servis výrobce vozů, servis musí poté svého zákazníka kontaktovat, domluvit s ním návštěvu servisu a provést předepsanou opravu danou výrobcem. Vedoucí servisu (2017) zmiňuje, že z toho důvodu tyto tzv. svolávací akce řeší vedoucí dílny, který má celý proces plně v kompetenci, avšak dodává, že proces není plně

funkční. Dle zdroje neexistuje způsob kontroly, jestli byli všichni zákazníci kontaktováni v intervalu dvanácti dnů a poté jsou zákazníci, kteří opravu odmítnou, ti ale nejsou nikde evidováni. Proto je požadavek hodnocen jako „nesplněn“.

**Příjem do servisu – Zakázka zákazníka (servis)** musí existovat v písemné podobě pro každou servisní práci, těm odpovídat a obsahovat určité klíčové body – například údaje o zákazníkovi, podpis zákazníka, rozsah zakázky, podpis mechanika, pracovní body mají být po provedení odškrtnuty apod. Zakázky servisu mají v hlavičce jednoznačnou identifikaci servisu, poté zákazníka, následně jsou vypsány provedené úkony a spodní část slouží pro podpisy a případné rozšíření zakázky. Při interním auditu byly zkontrolovány vybrané zakázky, ve kterých chyběly některé podpisy a odškrtnutí provedených úkonů. Díky tomu je hodnocení „částečně splněno“.

Pokud dochází k rozšíření zakázky, musí to být zaznamenáno na zakázkový list společně s datem a časem dohody, rozsahem prací, cenou a novým termínem vyzvednutí (pokud je měněn). Ve zkoumaném podniku je rozšíření zakázky již součástí listu zakázky, kdy se v levém dolním rohu nachází tabulka, která je vyplněna v případě rozšíření. Proces v podniku bezchybně funguje, bod je „zcela splněn“.

Při převzetí zakázky na zakázkovém listu musí být zdokumentovány produkty dodané zákazníkem, důvodem je dle vedoucího servisu (2017) ochrana servisu, kdy dodaný produkt například olej nemusí být pro daný vůz vhodný a může způsobit na voze ve vážnějším případě poškození. Toto je servisem vždy pečlivě dokumentováno, servis vlastní pro takovou situaci razítko, do kterého servisní poradce vypíše všechny kolonky. Jedním z bodů je i identifikace dodaného produktu a upozornění, že produkt bude použit na zodpovědnost zákazníka. Případné razítko je umístěno na zakázkovém listu, který zákazník ještě před započítáním servisních prací podepíše. Kritérium je „zcela splněno“.

Zakázka zákazníka musí taktéž obsahovat informaci o orientační ceně, která nesmí být přesažena, pokud taková situace nastane, musí být zákazník kontaktován a informován o změně ceny. To se poté zaznamenává v zakázce. Tento postup je zcela funkční, je tedy „zcela splněn“.

**Příjem do servisu – Kontrola kvality (servis)** je u ISO norem velmi podstatná, musí k ní docházet po provedených pracích. Kontrola kvality servisu probíhá formou zkušební jízdy či kontrolou provedené práce například u pravidelných servisních prohlídek. Kontrolující osoba musí být zřejmá, kompetentní a jiná než provádějící opravu, toto je dokumentováno a podepsáno. Kontrola kvality ve zkoumaném podniku probíhá pečlivě po každé opravě vedoucím dílny, který toto zaznamenává přímo do zakázkového listu, jenž při té příležitosti podepíše (vedoucí servisu, 2017). Při kontrole zakázek bylo na některých však objeveno, že podpis u výstupní kontroly chybí, bod je vyhodnocen jako „částečně splněn“.

**Příjem do servisu – Vyúčtování zákazníkovi (servis)** musí být kompletní, srozumitelné a spravedlivé směrem k zákazníkovi. Vyúčtování má odpovídat zakázce a má být rozděleno na práci a materiál, taktéž má být doplněno o příští termín návštěvy servisu a další poznámky. Podnik XY tiskne vyúčtování ze systému, které vychází ze zakázkového listu a splňuje veškeré požadavky výrobce, bod je „zcela splněn“.

U servisních prohlídek musí být dle požadavků výrobce vyplněn platný formulář tištěný ze systému výrobce ELSA Pro. V něm jsou odškrťovány jednotlivé provedené úkony, které je nutno odškrtnout zcela, formulář je na konci podepsán pracovníkem provádějícím servisní prohlídku a pracovníkem provádějícím výstupní kontrolu. Formuláře jsou dle vedoucího servisu (2017) v podniku předávány po provedení prací zákazníkovi při vyzvednutí vozu, proto byly kontrolovány záznamy u vozů, které byly v době interního auditu před převzetím

zákazníkem a zároveň po provedení prací. Formuláře z ELSA Pro jsou zkoumaným podnikem archivovány a nepředávány zákazníkovi pouze v případě, že se jedná o předprodejní přípravu vozu, takové formuláře jsou předány oddělení prodeje nových vozů, jež je zakládá do složek prodaných nových vozů. Vzhledem k bezchybnosti procesu je kritérium „zcela splněno“.

**Příjem do servisu – Škoda Corporate Design Service (servis)** obsahuje sekundární označení servisu, to zahrnuje korporátní prvky zajišťující označení servisu dle marketingových požadavků výrobce. Podnik XY má všechny požadované prvky označení, otázka je „zcela splněna“.

### 3.3.5 Kvalita oprav

**Ochrana majetku zákazníka (servis)** je podstatnou součástí oprav, jelikož by u zákazníka majetku nemělo dojít k jeho znečištění či poškození, vozidla musí být pro takové případy chráněna. K tomuto účelu se využívají potahové fólie, ochranné potahy volantu a potahy sedadel, navíc je nutné při opravách v motorovém prostoru používat ochranné kryty předního nárazníku a blatníků. Podnik XY zajišťuje čistotu vozů fólií, kdy jsou obalovány veškeré interní prostory, kterých se automechanik dotýká, podnik chybí ale v jednom požadavku, protože nezakrývá všechny vozy dle standardu výrobce při opravách v motorovém prostoru. Vedoucí servisu (2017) k nedostatku dodává, že servis nemá dostatečné množství krytů na přední část vozu. Díly určené k zakázce zákazníka musí být uchovávány dle pokynů výrobce, aby byla zachována jejich kvalita. O díly pečují personál oblasti dílů v Podniku XY a požadavky jsou plněny příkladně. Dále personál servisu nesmí do vozidla zákazníka pokládat žádné díly, provozní zařízení nebo nářadí bez ochrany, aby nedošlo ke znečištění či poškození vozu. Zkoumaný podnik opatřuje vybavení dílny kryty a díly jsou do vozu zákazníka umísťovány pouze s krycí fólií. Vzhledem k nedostatku s potahy na masku vozu je tento bod vyhodnocen jako „částečně splněný“.

**Základní vybavení (servis)** musí mít všichni automechanici ve svých vozíčkách či skříňkách, vybavení je svěřené konkrétní osobě a musí být kontrolována úplnost a stav majetku minimálně jednou ročně. Servis podniku toto kontroluje při inventuře, jež probíhá v lednu každého roku. Požadavek je „zcela splněn“.

Další kontrolou prochází přístroj pro měření náprav, který má splňovat požadavky výrobce, mají být dokumentovány kontroly a probíhat aktualizace verzí softwaru. Veškeré přístroje v kritériu plní požadavky, standard je „zcela splněn“.

**Vybavení podléhající pravidelné kontrole (servis)** je v určených intervalech kontrolováno a sepsáno v kompletním celkovém přehledu, dále je jednoznačně identifikovatelné. Seznam takového vybavení obsahuje minimálně povinné dílenské vybavení značky, jsou jmenovány lhůty kalibrací a příští termín kontroly. Podnik XY takový seznam vlastní a obsahuje všechny požadavky, hodnocení je jako „zcela splněno“.

Všechny používané kontrolní a měřicí přístroje a zařízení a další dílenské vybavení musí být kontrolováno a dokumentováno dle požadavků výrobce. Vybrané vybavení bylo v podniku revidováno, zda má kalibrační štítky a protokoly, dále jestli se nachází na kalibračním seznamu. Dva přístroje servisu nejsou řádně kalibrovány, bod je proto hodnocen jako „nesplněn“.

Předepsaný personál vlastní přístup k aktuálním informacím definovaným výrobcem, podnik toto „zcela splňuje“. Na dílně musí být k dispozici diagnostické přístroje s aktuálním softwarem, toto bylo kontrolováno přihlášením se do systému a je v daném podniku „zcela splněno“. Dále je nutné, aby se mechanici mohli přihlásit do aktuálního systému GeKo, toto je u zkoumaného subjektu „zcela splněno“.

**Nářadí a vybavení dílny (servis)** je kontrolováno v den auditu namátkovou kontrolou deseti kusů speciálního nářadí a deseti kusů dílenského vybavení, tento požadavek byl již vyhodnocen v podkapitole 3.3.1.

**Service mobil (servis)** je vozidlo, které je používáno při asistenčních výjezdech k zákazníkům, musí být označeno dle standardů výrobce, obsahovat povinné minimální vybavení a je provozně a dopravně spolehlivé. Vozidlo nesmí být ani poškozeno či znečištěno (kromě běžného znečištění vzhledem k aktuálnímu počasí). Podnik XY používá jako service mobil Volkswagen Passat polepený dle požadavků výrobce, ten je možné využívat, protože má podnik servisy i jiných koncernových značek, otázka je „zcela splněna“.

**Kontrolní programy (servis)** musí být prováděny dle požadavků výrobce, v současné době je proces prováděn prostřednictvím aplikace Q-check. Podnik XY plní požadavek výrobce, kdy musí být provedena kontrola minimálně u 10 % servisních průchodů. Standard je „zcela splněn“.

### 3.3.6 Oblast dílů

**Prodej externím skupinám odběratelů (servis)** je prováděn skrze pultový prodej dílů, tato oblast má být označena specifickým korporátním prvkem výrobce. Podnik XY má v prostoru autosalonu umístěn pult s označením, který je k takovému účelu využíván. Kritérium je „zcela splněno“.

Reklamní předměty a originální příslušenství musí být aktivně nabízeny a prezentovány ve veřejně přístupném prostoru, kterým je v podniku autosalon. Skladování již pak má probíhat mimo tento prostor. Zkoumaný podnik skladuje položky ve skladu s lokačním systémem a vše „zcela splňuje“.

**Organizace skladu (servis)** zajišťuje, aby byly záruční díly zřetelně označeny a skladovány odděleně, tyto díly jsou v Podniku XY skladovány na určeném popsaném místě, bod je „zcela splněn“. Při naskladnění zboží musí být prováděna a dokumentována vstupní kontrola veškerého zboží, toto musí být archivováno s datem kontroly, podpisem kontrolujícího a dalšími informacemi. Zkoumaný podnik při tomto procesu využívá protokoly, do kterých jsou položky vyplněny při kontrole, listy jsou archivovány po jeden rok přímo ve skladu podniku. Požadavek výrobce je v autosalonu „zcela splněn“.

Veškeré díly a příslušenství musí být skladovány k zachování jejich kvality v uzavřených prostorách chráněných před vlhkostí a korozi. U zboží nesmí dojít k poškození ani deformování, zboží je taktéž skladováno dle předepsaného směru označeného na krabici. Ve skladu bylo zkontrolováno zboží namátkou a veškeré požadavky byly „zcela splněny“.

Rezervované díly musí být označeny a separovány od ostatního skladovaného zboží. Podnik XY má k tomuto účelu speciální regál, ke kterému lze připevnit vytištěnou zakázku, díky níž lze jednoznačně identifikovat, komu jsou díly určeny. Podnik kritérium „zcela splňuje“. Dalším požadavkem je lokační systém skladu servisu, který musí být jasně identifikovatelný, kdy musí být ke každému dílu přiřazena lokační adresa s minimálně čtyřmi znaky. Podnik XY využívá šestimístný lokační systém pro celou oblast skladu, bod je „zcela splněn“.

U skladovaného zboží musí být kontrolována doba spotřeby, navíc pokud se jedná o zboží s omezenou dobou skladování, musí být ve skladu označeno. Sklad servisu nesmí obsahovat zboží s překročeným datem spotřeby, podnik by měl provádět kontrolu dotyčného zboží alespoň dvakrát ročně. Zkoumaný podnik provádí kontrolu jednou za šest měsíců, která je vždy v písemné formě dokumentována, a jsou zaznamenány případně vyřazené díly, což vede k hodnocení „zcela splněno“.

Při smíšeném obsazování skladovacích polic musí být díly ukládány s jednoznačným oddělením, jež je provedeno opticky nebo prostorově. Podnik XY využívá mechanické kovové zábrany pro oddělení naskladněného zboží, požadavek je jimi „zcela splněn“. Ve skladu je taktéž nutný přístup do systému ETKA, ve kterém jsou v databázi díly a příslušenství výrobce včetně popisů a nákresů. Do softwaru mají přístup všichni pracovníci oblasti dílů servisu zkoumaného podniku. Bod je „zcela splněn“. Posledním požadavkem v oblasti organizace skladu je přístup všech pracovníků skladu k aktuální literatuře, jež je uchována v informačním portálu výrobce. I tento požadavek je „zcela splněn“.

### 3.3.7 Standardy charakterizující značku – prodej

**Primární označení (prodej)** značky dle předepsaných standardů je podmínkou pro schválení staveb autosalonů pro prodej nových vozů, autosalon musí mít instalované veškeré vyžadované portfolio korporátních prvků. Ty nesmí být znečištěny ani poškozeny, osvětlení musí být funkční, nesmí dojít k jejich úpravě a na zařízeních určených pro značku ŠKODA nesmí být používány korporátní prvky jiných značek. Požadavky jsou autosalonem „zcela splněny“.

**Prezentace vozidel a výstavní prostor (prodej)** musí odpovídat požadavkům výrobce vzhledem, použitím korporátních prvků, instalací předepsaného vybavení apod. Tento požadavek Podnik XY „zcela splňuje“. Využití výstavního prostoru musí odpovídat manuálu značky ŠKODA, kam spadá například oddělení nových vozů jiných značek od značky ŠKODA. Podnik XY má samostatný autosalon pro značku ŠKODA, tím je kritérium „zcela splněno“.

Uspořádání výstavního prostoru musí odpovídat požadavkům výrobce, které automaticky odpovídá, pokud je při výstavbě, či rekonstrukci autosalonu postupováno podle standardů výrobce a autosalon nenahradí žádné vybavení neznačkovým. Podnik XY otázku „zcela splňuje“. V autosalonu se musí dle standardu nacházet čekací zóna, lounge, nebo kavárna, kterou autosalon vlastní, ta se v podniku nachází a požadavek je tedy „zcela splněn“.

**Komunikace – Obchodní dokumenty/kancelářská komunikace (prodej)** jsou prezentací značky a zahrnují dokumenty specifické pro značku, jimiž se má podnik prokazovat směrem k zákazníkům. Do této kategorie patří dopisní papíry a obálky, formuláře, vizitky, jmenovky a další dokumenty. Všechny musí splňovat požadavky popsané v manuálu výrobce. Podnik XY tento bod „zcela splňuje“.

**Komunikace – Externí komunikace (prodej)**, ať už v tištěné či elektronické podobě, má specifické standardy, které jsou využívány při tvorbě reklam a zkoumaný podnik standard „zcela splňuje“.

**Komunikace – Marketing (prodej)** je výrobcem vozů podporován a v případě, že je autosalonem plněno použití rozpočtu a výše rozpočtu (útrata minimálně v hodnotě 0,5 % z celkového obrátu prodeje nových vozů značky), obdrží podnik finanční podporu. Zkoumaný podnik toto plní a požadavek doložil šanonem s dokumentačními fotografiemi a náklady marketingových aktivit, čímž je hodnocení „zcela splněno“.

**Komunikace – POS (Point of Sale; prodej)** a jejich použití musí odpovídat požadavkům výrobce, kdy je nutné zajistit prodejní a propagační literaturu v aktuální verzi. POS materiály jsou vystaveny v prostoru autosalonu v papírové podobě včetně propagačního a reklamního zboží. Autosalon může vytvářet i vlastní reklamní produkty a materiály, ty však musí být schváleny výrobcem. V zákaznické zóně zkoumaného podniku se nachází velké množství POS materiálů značky ŠKODA, aby byly zákazníkům nadosah, v prostoru autosalonu se

taktéž nalézají další předepsané POS pouze značky ŠKODA, proto je požadavek hodnocen jako „zcela splněn“.

**Komunikace – Management styku se zákazníky (CRM; prodej)** je klíčem pro práci se zákazníky, kdy si autosalon musí údaje o zákaznících evidovat a dále je aktualizovat, aby mohlo docházet k jejich efektivní konverzi k prodeji nových vozů. Podnik XY k tomuto účelu využívá systém Caris a jeho modul Caris Marketing, do kterého jsou zapisovány veškeré údaje o zákaznících, toto potvrzuje i vedoucí prodeje (2017). Otázka je „zcela splněna“.

**Nové vozy – Výstavní vozidla (prodej)** musí počtem a strukturou modelů odpovídat standardu výrobce, to je stanoveno škálovací tabulkou, kdy musí nejaktuálnější a zároveň nejvíce podporovaný model vozu stát před tzv. Highlight stěnou. Zkoumaný podnik výstavní mix „zcela splňuje“.

O vystavené vozy je nutné pečovat dle požadavků výrobce, kdy byl k této péči vytvořen formulář tištěný ze systému ELSA. Zároveň musí být u vozů s manuální převodovkou zařazen první stupeň rychlosti a u automatické parkovací poloha a nesmí být zatáhnuta ruční brzda. Vůz nesmí obsahovat nepovolené předměty ani ochranné fólie. Podnik XY dle vedoucího prodeje (2017) provede před vystavením vozu předprodejní servis, při kterém nastaví všechny požadavky výrobce, další péče o vozy je dle totožného zdroje zodpovědností oddělení prodeje, kdy je program péče o vozy pouze vyplňován, nikoliv prováděn. To bylo potvrzeno i kontrolou vystavených vozů, kdy tři vozy nesplňovaly minimální tlak v pneumatikách. Navíc péče nebyla ani dokumentována v papírové podobě, z toho důvodu je kritérium „nesplněno“.

Péče o vozy se týká i skladových vozů, pro které je taktéž tisknut formulář ze systému ELSA. Kontrola této kategorie vozů potvrdila, že program péče není funkční, protože pět kontrolovaných vozů nemělo korektní tlak v pneumatikách a tři měly vybité baterie a jedno bylo výrazně znečištěno. Požadavek je „nesplněn“.

U vystavených vozů je navíc kontrolován stav, jestli se jedná o aktuální modelový rok vozů, zda jsou v perfektním stavu a bez poškození, vozy musejí být čisté a označeny specifickým značením podle požadavků výrobce. Podnik XY požadavky tohoto bodu „zcela splňuje“.

**Nové vozy – Předváděcí vozidla (prodej)** musí podobně jako výstavní vozidla splňovat počet a modelovou strukturu předepsanou výrobcem. Počet je stanoven po dohodě s výrobcem na základě ročního prodejního cíle nových vozů, kdy se musí jednat o vozy z aktuálního modelového roku. Vozy nesmí přesáhnout stáří šesti měsíců (kromě modelu Superb – 12 měsíců) a nájezdu 18 000 km. Zkoumaný podnik má převážně vozy nové z velké části do dvou měsíců stáří a požadavky jsou „zcela splněny“.

Požadavkem je i odpovídající stav předváděcích vozů – provozuschopnost, obsahují povinnou výbavu, jsou bez znečištění a poškození. Navíc minimálně jeden vůz musí být vybaven originálním příslušenstvím, které všechny kontrolované vozy v daném autosalonu obsahovaly, tím byly originální koberečky. Vedoucí prodeje (2017) k tomuto bodu zmiňoval, že každé předváděcí vozidlo je vždy vybaveno alespoň jedním originálním příslušenstvím výrobce. Standardy jsou v kritériu „zcela splněny“.

Jako předváděcí vozy musí být využívány nejaktuálnější modely vozů a výběrový model, který bude vyřazen z výroby, smí být v autosalonu používán maximálně čtyři měsíce po ukončení výroby. Požadavek je podnikem „zcela splněn“. Předváděcí vozy musí být navíc používány dle předpisů výrobce a slouží v průběhu otevírací doby autosalonu pouze pro předváděcí jízdy. O předváděcích jízdách je nutné vést i nezbytnou dokumentaci, jež je Podnikem XY řádně vedena a vozy náležitě vytěžovány, což vede k hodnocení „zcela splněno“.

**Personál (prodej)** prodeje prochází stejným kvalifikačním a certifikačním kolem jako personál servisu, základem je, aby ředitel pro prodej měl požadovanou kvalifikaci. Ta se ověřuje v případě externího přijetí pomocí assessment centra či strukturovaného pohovoru. Ve zkoumaném podniku jsou jako nástroj pro hodnocení kvalifikace využívány strukturované pohovory v rámci prvního kola, poté musí kandidát projít ještě přes assessment centrum, které zajišťuje přímo značka ŠKODA. Dokumentace je k tomuto procesu vedena na personálním oddělení podniku, bod je „zcela splněn“.

Jednatel a podnikový ředitel se musí účastnit nadstavbových školení zajištěných výrobcem. Vedoucí prodeje (2017) se k této problematice vyjadřuje tím, že v posledních čtyřech letech nebylo žádné takové školení ze strany značky ŠKODA pořádáno, z toho důvodu je požadavek autosalonem plněn. Stejný zdroj uvádí, že kvalifikační cesta vedoucí k certifikaci není v současné době u této pozice značkou realizována. Požadavek je proto vyhodnocen jako „zcela splněn“.

V podniku, jež má více než tři prodejce, musí být jmenován samostatný post vedoucího prodeje, taková osoba je specifikovaná v organizačním schématu podniku a v popisu pracovního místa dané osoby. Podnik XY má na své provozovně čtyři prodejce a je obsazena i samostatná pozice vedoucího prodeje nových vozů, zároveň má vedoucí splněnou certifikaci na tuto pozici, standard je tím „zcela splněn“.

Minimální počet prodejců autosalonu se odvíjí od ročního cíle na prodej nových vozů a zmiňovaný podnik počet „zcela splňuje“. S prodejci nových vozů souvisí i další kritérium, protože musí být patřičně kvalifikováni, Podnik XY vede všechny takové prodejce v systému CMP, skrz nějž jsou prodejci přihlašováni na školení. Tři prodejci mají kvalifikační cestu a následnou certifikaci absolvovanou, prodejci se účastní již jen nadstavbových školení, jeden prodejce je na kvalifikační cestu přihlášen s tím, že mu chybí již jen poslední školení a závěrečná certifikace. Veškeré požadavky tohoto bodu jsou „zcela splněny“.

Autorizovaný prodejce nových vozů ŠKODA musí obsadit i pozici zvanou disponent. Vedoucí prodeje (2017) popisuje pozici jako administrativní a pracovník má na starost objednávání a odepisování vozů, kontrolu akcí podporovaných výrobcem a další administrativu prodeje nových vozů. Na této pozici jsou obsazeni dva pracovníci na plný úvazek, kritérium je „zcela splněno“.

Autosalon musí jmenovat pracovníka zodpovědného za vzdělávání zaměstnanců, který nese odpovědnost za organizaci a kontrolu stupně kompetencí. Toto je v Podniku XY zajišťováno koordinátorem vzdělávání, jenž vede osobní vzdělávací karty všech zaměstnanců podniku a spolu s vedoucím daného oddělení plánuje další vzdělávání pracovníka. Koordinátor vzdělávání je osoba sloužící centrálně pro oddělení všech značek v celém podniku. Kritérium podnik „zcela splňuje“. Posledním kontrolním bodem u personálu je jmenování IT koordinátora, Podnik XY obsazení pozice zajistil vedoucím informatiky, jenž je v podniku zaměstnán. Požadavek je tedy „zcela splněn“.

### 3.3.8 Předání vozidla

**Předání vozidla (prodej)** předchází předprodejní servis, kterým musí vozidlo projít podle požadavků výrobce, již bylo zmíněno, že k tomuto účelu jsou používány formuláře ze systému ELSA. V něm jsou odškrtačeny jednotlivé provedené úkony, které je nutno odškrtnout zcela, formulář je na konci podepsán pracovníkem provádějícím servisní prohlídku a pracovníkem provádějícím výstupní kontrolu. Formuláře jsou podle vedoucího prodeje (2017) vyplňovány automechanikem, který předprodejní servis provádí, ten poté předá formulář s hotovým vozem určenému pracovníkovi prodeje nových vozů. Pracovník prodeje



dle stejného zdroje provede výstupní kontrolu předprodejního servisu a připraví vůz pro předání zákazníkovi. Formuláře jsou poté zkoumaným podnikem archivovány a zakládány do složek prodaných nových vozů. Dokumentace předprodejního servisu je vedena správně a bod je „zcela splněn“.

Zákazníkovi musí být při předání nového vozu poskytnuta technická instruktáž a poradenství, jsou mu taktéž vysvětleny podmínky záruky a intervalů pro servisní prohlídky. Prodejci by měli mít dostatečné informace, aby mohli zákazníkovi službu poskytnout a věnovat mu dostatečnou péči. Prodejci Podniku XY byli přezkoušeni náhodně zvolenými otázkami o nových vozech napříč všemi modely v průběhu interního auditu, všichni prodejci byli dostatečně informováni a byli schopni poskytnout radu k tématu o dotazovaném modelu. Kritérium je na tomto základu hodnoceno jako „zcela splněno“.

**Prodejní literatura (prodej)** musí být aktuální a prodejci toto zajišťují elektronickými systémy, do kterých mají přístup i všichni prodejci. Takto to funguje i u zkoumaného podniku a požadavek je „zcela splněn“.

**Ojeté vozy (prodej)** jsou součástí většiny autosalonů, toto se týká i Podniku XY. Dle vedoucího prodeje (2017) je autosalon součástí programu Škoda Plus, a aby mohly ojeté vozy fungovat v tomto programu, prochází každým rokem auditem podle vlastního Seznamu kontrolních otázek. Požadavky týkající se ojetých vozů v tomto Seznamu kontrolních otázek pro prodej jsou dle zdroje pouze výběrovými nejpodstatnějšími otázkami. Jedním ze standardů je označení všech ojetých vozů jednotně a aktuálně, podnik pro tento účel využívá POS materiály předepsané výrobcem a tištěné cenovky obsahují údaje o voze a cenu. Požadavek je „zcela splněn“.

Ojeté vozy musí být podrobovány technické kontrole, kterou je nutné dokumentovat, kdy veškeré vozy Podniku XY přijaté do prodeje ojetých vozů jsou před umístěním na výstavní plochu podrobeny kontrole. Vedoucí prodeje (2017) upozorňuje, že proces dle standardu výrobce probíhá, ale je pro potřebu podniku nedostatečný, protože by bylo třeba vozy kontrolovat důkladněji. Nicméně pro požadavky auditu je kritérium „zcela splněno“.

Program péče o vozy se týká i vystavených, odstavených, vozů na oddělení ojetých vozů, kde je kontrolován zařazený rychlostní stupeň, nezatažená ruční brzda, pravidelná kontrola pneumatik apod. Kontroly musí probíhat minimálně každé dva týdny a musí být dokumentovány. Podnik XY kontroly zaznamenává, avšak ty jsou vedeny pouze papírově ale ne prováděny, to potvrzuje i kontrola při interním auditu, kdy ani jedno kontrolované vozidlo nesplňovalo veškeré standardy předepsané výrobcem. Bod je „nesplněn“.

U vystavených ojetých vozů musí být přijata i bezpečnostní opatření, aby nedošlo k poškození těchto vozů, veškeré vozy musí být výjezdné rovnou, aniž by se manipulovalo s jinými vozy na vystavené ploše. Zároveň prostor okolo vozidel má být dostatečný k ukázání vozu zákazníkovi při zájmu o jeho koupi, okolo něj je taktéž možné procházet, aniž by se zákazník vozu musel dotýkat. Podnik XY toto „zcela splňuje“.

### 3.3.9 Specifické standardy ŠKODA

**Zařízení pro zákazníky (prodej)** je požadavek kontrolující přítomnost integrovaného konfigurátoru vozu ŠKODA v autosalonu, ten se nachází ve vystavovaném prostoru, jenž musí být opatřen sedacím nábytkem a doplněn o produktivní a prodejní materiály. V prostoru autosalonu Podniku XY vpravo vzadu je umístěn koutek pro tyto účely a nachází se tam taktéž dětský koutek, kritéria jsou „zcela splněna“.

Autosalon musí mít vzhledem ke svému okolí konkurenceschopnou otevírací dobu, ve které se prodejci mohou svým zákazníkům věnovat. Podnik XY je lokalizován v Praze, kde se nachází výrazná konkurence. Otevírací doba podniku byla volena s ohledem na tento fakt následovně: v pracovní dny od 8:00 do 19:00 a soboty od 8:00 do 14:00. Otevírací doba je obdobná ve vztahu ke konkurenci v okolí podniku, či delší, proto je bod vyhodnocen jako „zcela splněn“.

Dalším podstatným požadavkem je nekuřácké prostředí autosalonu, kdy se toto vztahuje na veškeré prostory určené pro zákazníky. Podnik XY tuto problematiku řeší označením autosalonu za nekuřácký a označením vybraných míst v okolí budovy autosalonu za kuřácká místa. Toto se vztahuje dle vedoucího prodejce (2017) pouze na zákazníky, protože zaměstnancům je v areálu podniku až na tři schovaná místa před očima zákazníků zakázáno kouřit úplně. Kritérium je „zcela splněno“.

**Internet (prodej)** musí obsahovat prezentaci specifickou dle požadavků výrobce, autosalon musí pravidelně aktualizovat dostupné informace o sobě, aby nedošlo k zastarání informací. Prezentace má také obsahovat aktuální videa značky. Veškeré požadavky jsou Podnikem XY plněny prostřednictvím webového portálu zajišťovaného značkou, bod je „zcela splněn“.

**Human Touch (prodej)** je dle vedoucího prodejce (2017) způsob, jak zapojit osobnější jednání do prodeje a je kontrolována jmenovka obsahující fotografii na stole personálu, formuláře k přípravě vozu pro předváděcí jízdu a následné zpětné vazbě po této jízdě a po prodeji vozu. Interním auditem byly jmenovky personálu zkontrolovány a veškerý personál požadavek plní. Byly vyžádány i formuláře týkající se zmiňovaného bodu, které má podnik předtištěné a nachází se u všech prodejců kromě formuláře na zpětnou vazbu po předváděcí jízdě. Ten podnik nepoužívá a jedná se pouze o doporučený dokument, nikoliv povinný, proto je standard „zcela splněn“.

V prostoru autosalonu se musí nacházet nástroj zvaný „Naše sliby zákazníkům“, jedná se o knihu, která se podepisuje všemi pracovníky, a informuje zákazníky o slibu k plnění kvalitativních standardů. Ve zkoumaném podniku se kniha nachází v čekací zóně autosalonu a je podepsaná všemi pracovníky, požadavek je „zcela splněn“.

Autorizovaný prodejce nových vozů musí vést taktéž veškerou dokumentaci a smlouvy k systému ŠKODA Connect, tyto dokumenty je nutné archivovat minimálně po dobu aktivní služby systému. Kritérium není možné v podniku při interním auditu ověřit, jelikož systém funguje krátkou dobu. Při kontrole dokumentů spojených s archivací však došlo ke zjištění, že zmíněné dokumenty nejsou v plánu zahrnuty, podnik nemá podle čeho archivaci řídit, na tomto základu je bod hodnocen jako „nesplněný“.

**ŠKODA Connect (servis)** je systém vozu, na který musí být servisní poradci s pracovní rolí „Media Expert – netechnika“ proškoleni dle standardů výrobce. Proškolení je v případě zkoumaného podniku dokumentováno dokladem o účasti a oba pracovníci proškoleni byli, bod je „zcela splněn“. Proškolení na systém vozu se týká taktéž automechaniků, kteří obsazují roli „Media Expert – technika“, to je doloženo stejně jako předchozí požadavek a otázka je „zcela splněna“.

Pro servisní poradce musí být k dispozici eskalační list ŠKODA Connect v aktuální verzi, který lze stáhnout ze systému výrobce. Do systému mají přístup všichni servisní poradci servisu Podniku XY, tím je kritérium „zcela splněno“. Servisní poradci s rolí „Media Expert – netechnika“ musí mít přístup do aplikace I-Portál, zkoumaný podnik toto „zcela splňuje“. Dále musí pracovník zodpovědný za plánování termínů mít přístup do aplikace Service Lead Inbox, což podnik taktéž „zcela splňuje“.

### 3.3.10 Otázky kontrolované na úrovni výrobce/importéra

**IT Systémy v prodeji (prodej)** pod tímto spojením slov skrývají požadavek na uchování smluv souvisejících se ŠKODA Connect, jež musí být archivovány minimálně 14 let. Tento požadavek není možné v podniku při interním auditu ověřit, protože systém funguje přibližně dva roky. Avšak při kontrole dokumentů spojených s archivačním plánem došlo ke zjištění, že zmíněné dokumenty nejsou v plánu zahrnuty. Podnik tedy nemá podle čeho skartaci či archivaci řídit, proto je nutné požadavek vyhodnotit jako „nesplněný“.

## 3.4 Návrhy na zlepšení vybraných procesů

Po provedení vlastního výzkumu byly identifikovány problematické procesy a vedoucí prodeje a servisu vybrali ty, k nimž byla navržena doporučení pro zlepšení jejich funkce. Jedná se o následující kritéria Seznamů kontrolních otázek, která byla popsána formou interních dokumentů Podniku XY a odsouhlasena vedením podniku pro vydání: analýza spokojenosti zákazníka (příloha 8), telefonický kontakt (příloha 9), dílenský test (příloha 10), stížnosti zákazníků (příloha 11), auditování (příloha 12), školení (příloha 14), pořádek a čistota (příloha 15).

**Analýza spokojenosti zákazníka** se týká oddělení prodeje i servisu a cílem je zjišťování spokojenosti zákazníků s výkonem partnera značky ŠKODA. Zákaznická spokojenost by měla být pravidelně vyhodnocována, srovnávány plány a skutečnost, při neplnění cílů stanovena potřebná nápravná opatření. Aby byl dodán důraz na vyhodnocování spokojenosti byl popsán proces, který má rychle ovlivnit případný negativní trend dosahovaných výsledků. Součástí je stanovení opatření, která budou relevantní a budou dodržována, tento proces by měl vést k dlouhodobému růstu a následnému udržení spokojenosti zákazníků na maximální možné hladině. Proces byl popsán na žádost Podniku XY zvláště pro prodej a servis, taktéž byl vytvořen vyhodnocovací list, se kterým lze v podniku pracovat. To vše je v práci jako příloha 8.

**Telefonický kontakt** se týká pouze prodeje a musí být prováděn, mezi požadavky patří analýza výsledků, stanovení opatření a zodpovědností, realizace opatření a sledování follow up indexu. Follow up index a jeho vyhodnocování bylo zahrnuto do procesu analýzy spokojenosti zákazníků, jelikož se jedná o index, který je na portálu CSS výrobce. Pro potřebu zkoumaného podniku byl zaveden zpětný kvalitativní kontakt zákazníka po prodeji vozu ve dvou kolech. Prodejce je povinen zákazníkovi zavolat ve stanovené lhůtě a zjistit, zda je s vozem spokojený a nepotřebuje něco dovysvětlit. V další fázi dojde ke kontaktování zákazníka ze strany oddělení kvality Podniku XY ohledně spokojenosti s prodejem vozu podle stanoveného volacího skriptu. Tento druhý kontakt má za cíl zjištění řádnosti prodejního procesu a případnou nápravu nedostatků, kdy jsou nedostatky posuzovány jako stížnosti či v závažnějších případech jako reklamace. Proces je v práci popsán v příloze 9.

**Dílenský test** je objednáván výrobcem značky ŠKODA, aby zjišťoval kvalitu služeb autorizovaného servisního partnera značky. Ty jsou v podniku vyhodnocovány v poradách oddělení, kde jsou stanovována i případná nápravná opatření s termíny sledování opatření a odpovědností, avšak kvůli časové prodlevě mezi doručením výsledku testu a stanovením opatření byl popsán následující proces. Ten byl nazván souhrnně jako průběh kontroly „Mystery Aktivit“ z důvodu, že lze předpokládat i další formy kontrol servisu než jen dílenský test, mezi ty může patřit mystery shopping na prodej dílů servisu, mystery calling a mystery e-mailing. V tomto procesu bylo rovněž uvažováno, že objednatelem „Mystery Aktivit“ nemusí být jen výrobce značky ŠKODA, ale i oddělení kvality Podniku XY. Aby byl dodán důraz na vyhodnocování, je proces modelován tak, aby umožnil rychlé ovlivnění případného negativního trendu dosahovaných výsledků. Součástí je stanovení opatření, která

budou relevantní a budou dodržována, tento proces by měl vést k dlouhodobému růstu a následnému udržení kvality servisních služeb na maximální možné hladině, taktéž byl vytvořen vyhodnocovací list, se kterým lze ve zkoumaném podniku pracovat. To vše je v práci jako příloha 10.

**Stížnosti zákazníků** je nutné řešit ke spokojenosti zákazníků, aby podnik podporoval své dobré jméno, zde platí rovněž povinnost stížnosti dokumentovat. Dále mají být stížnosti vyhodnocovány a vyvozována vhodná opatření, kdy je nutné při větším počtu stížností provádět minimálně kvartálně vyhodnocení a analýzu příčin. Tento proces byl pro zkoumaný podnik sestaven trochu rozšířeně, jelikož byly do procesu zahrnuty stížnosti, pochvaly, reklamace a opakované opravy. Směrnice popisující zmíněné procesy a jejich vyhodnocení jsou přílohou 11 této práce, avšak samotný navržený interní dokument obsahuje přílohy, které si vedení podniku nepřálo zveřejnit, proto nebyly do práce vloženy.

**Auditování** je v podniku plněno řádně dle požadavků auditu, ale proces nebyl ve zkoumaném podniku popsán, proto je jeho návrh v příloze 12 (kromě příloh interního dokumentu, které nebylo dovoleno ze strany Podniku XY prezentovat). Interní dokument rozlišuje interní audit a audit výrobcem, kdy má celý proces vést ke zlepšování systému kvality.

**Školení** je proces v podniku vesměs fungující, ale byl popsán na žádost vedoucích, kdy je jasně definována kompetence v přihlašování, účast na školení, interní proškolení zaměstnanců, náklady na školení a podmínky nesplnění certifikace nebo neudržení certifikace. U interního školení bylo specificky stanoveno, že na jeho provedení upozorňuje koordinátor vzdělávání vedoucího, čímž by mělo dojít k nápravě chyby v pozdním proškolení. Proces je v práci pod označením přílohy 14.

**Pořádek a čistota** jsou zajišťovány v rámci pravidelných úklidů v podniku, ale vzhledem k nedostatkům byl připraven interní dokument, který rozlišuje různé typy úklidů – pravidelné, generální a úklid nad rámec. U těchto úklidů je stanovena četnost a rozsah, tím by mělo dojít k předcházení nedostatků. Interní dokument je v práci vložen jako příloha 15.

### 3.5 Shrnutí problematických procesů a návrhů na jejich zlepšení

Tato závěrečná podkapitola již shrnuje veškeré výsledky získané z vlastního primárního výzkumu, které jsou uspořádány ve formě tabulky jako příloha 6 a 7. Dále jsou zmíněny již požadavky auditu, ke kterým jsou stanovována doporučení vedoucí ke zlepšení managementu kvality zkoumaného podniku.

**Speciální nářadí (servis)** – chybí některé položky z vygenerovaného seznamu, toto nářadí je doporučeno dokoupit, aby došlo ke splnění standardů značky ŠKODA. Stejně doporučení je platné pro kritérium **Dílenské vybavení (servis)**. Celkově by měly být dokoupeny chybějící momentové klíče v požadovaném rozsahu a rozměrech, VAS6227 a VAS6161.

**Cíle a hodnocení cílů (prodej, servis)** – tyto požadavky byly zcela splněny, avšak pro úplnost informací a vysvětlení dat ve zprávě kvality je doporučeno, aby byly k jednotlivým výsledkům dodány krátké textové komentáře, které by ohodnotily dosažené číselné hodnoty u prodeje a servisu. **Analýza spokojenosti zákazníka (prodej, servis)** byla rovněž vyhodnocena jako zcela splněná, ale na žádost vedoucího servisu a prodeje byl navržen proces na zlepšení formou interního dokumentu, tento návrh je součástí přílohy 8 a komentován v předchozí podkapitole.

**Telefonický kontakt (prodej)** byl vyhodnocen jako nesplněn, z toho důvodu byl navržen proces, který má tuto skutečnost napravit a je v práci zařazen jako příloha 9. **Dílenský test**

**(servis)** je vyhodnocen jako zcela splněn, vedoucí servisu u tohoto bodu ale upozornil, že není vyhodnocován zcela vhodně, proto byl proces rovněž popsán a je přílohou 10.

**Stížnosti zákazníků (prodej, servis)** jsou hodnoceny v rámci požadavků jako nesplněny, jelikož nejsou dokumentovány, díky tomu nelze stížnosti ani vyhodnocovat a stanovovat opatření, proto byl popsán proces na odstranění nedostatků. Ten je součástí práce jako příloha 11. **Auditování (prodej, servis)** je hodnoceno vlastním výzkumem jako zcela splněno, ale na žádost vedení Podniku XY byl sestaven interní dokument, který popisuje proces auditu, ten tvoří přílohu 12.

**Řízení dokumentů a dat (prodej, servis)** – požadavek byl vyhodnocen jako částečně splněn, jelikož Spisový a skartační plán není kompletní, je doporučena jeho aktualizace. **Externí služby (servis)** jsou vyhodnoceny jako částečně splněny kvůli chybějícímu hodnotícímu klíči, jako doporučení byla sestavena tabulka, která by měla být zaveden napříč podnikem z důvodu jednotnosti dat. Vzorová tabulka je přílohou 13.

**Organizace (servis)** v požadavku na provádění interních školení je částečně splněna, kdy nejsou tato školení prováděna v požadovaném termínu, proto byl navržen proces pro nápravu, ten představuje přílohu 14. **Pořádek a čistota (prodej, servis)** byly vyhodnoceny jako částečně splněny kvůli špinavým výlohám a skleněným plochám autosalonu, známky nečistot nesla i některá zděná místa salonu. Pro nápravu nedostatků byl sepsán proces, který je součástí přílohy 15.

**Příjem do servisu – Náhradní vozidlo (servis)** s konkretizací požadavku na stav vozů je částečně splněno, jelikož mělo jedno z ukázaných náhradních vozidel poškrábaný přední nárazník pod levým světlometem. Zde je doporučena oprava vozu pro plnění kritérií. **Příjem do servisu – Servisní akce/Servisní opatření (servis)** jsou vyhodnoceny jako nesplněny kvůli nefunkčnosti procesu a dokumentování prováděných kroků. Vedoucímu servisu je doporučeno, aby určil místo, ve kterém budou jednotlivé akce a opatření sledovány a vyhodnocovány, a rovněž formu, následné proškolení odpovědné osoby a kontrolu nastaveného procesu. **Příjem do servisu – Zakázka zákazníka (servis)** a **Příjem do servisu – Kontrola kvality (servis)** byly hodnoceny jako částečně splněny z důvodu občasné chybějících podpisů a odškrtání provedených prací. Pro nápravu je doporučeno zavedení kontroly zakázek a kontrol kvality, které budou prováděny například asistenty servisu po uzavření jednotlivých zakázek.

**Ochrana majetku zákazníka (servis)** je neuspokojivá kvůli nedostatečnému množství krytů na přední část vozu a kritérium je částečně plněno, doporučeno je dokoupení chybějících potahů na masku vozu. **Vybavení podléhající pravidelné kontrole (servis)** je v požadavku pravidelných kontrol nesplněno, protože dva přístroje servisu nejsou řádně kalibrovány, je doporučena dodatečná kalibrace a sestavení tabulky kontrol kalibrací, ze které bude zřejmý datum příští kalibrace. Díky tomu bude možné s předstihem službu objednat a zamezit opětovnému pochybení.

**Nové vozy – Výstavní vozidla (prodej)** jsou v požadavku Program péče o vystavená vozidla a Program péče o skladová vozidla nesplněna, jelikož nedochází k realizaci kontrol ani řádné dokumentaci, to samé se týká taktéž kritéria **Ojeté vozy (prodej)** Program péče o odstavená vozidla. Pro nápravu je doporučeno jmenování odpovědné osoby, která bude kontroly provádět, a její řádné zaškolení.

**Human Touch (prodej)** a **IT Systémy v prodeji (prodej)** jsou vyhodnoceny jako nesplněné z důvodu neaktuálnosti Spisového a skartačního plánu, který již bylo doporučeno aktualizovat.

## 4 Závěr

Pro vypracování práce byl definován hlavní cíl práce, kterým bylo zpracovat diagnostiku systému managementu kvality ve vybraném podniku podle definovaných otázek, nalézt problematické procesy a navrhnout soubor doporučení pro zlepšení funkce vybraných problematických procesů. Dílčími cíli, které napomohly ke splnění hlavního cíle, bylo identifikovat rozdíly mezi verzemi normy ISO 9001 a navrhnout interní dokumenty, které hodnotí vybrané problematické procesy.

Pro vyhodnocení systému řízení kvality ve vybraném podniku byla použita metoda porovnání, při které byla srovnávána skutečnost probíhajících procesů s požadavky dle Seznamu kontrolních otázek pro prodej a servis, které vychází z normy ČSN EN ISO 9001:2016. Dále byla aplikována metoda pozorování, která byla použita při interním auditu v provozovně podniku. Po použití zmíněných metod byl proveden kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucím prodeje a vedoucím servisem. Pomocí metody syntézy bylo sestaveno výsledné vyhodnocení, byl diagnostikován systém managementu kvality a nalezeny problematické procesy, poté bylo možné sestavit doporučení.

Jednak byly sestaveny návrhy na zlepšení následujících procesů podle kritérií Seznamu kontrolních otázek: analýza spokojenosti zákazníka, telefonický kontakt, dílenský test, stížnosti zákazníků, auditování, školení a pořádek a čistota. Tyto návrhy byly zkoumanému podniku předloženy formou interních dokumentů a byly konzultovány do finální podoby k vydání.

Doporučením pro analýzu spokojenosti zákazníka a dílenský test je proces, který má rychle ovlivnit případný negativní trend dosahovaných výsledků, součástí je stanovení relevantních opatření, která budou dodržována. Pro potřebu Podniku XY v kritériu telefonického kontaktu je doporučeno zavedení zpětného kvalitativního kontaktu zákazníka po prodeji vozu ve dvou kolech – prodejcem a ze strany oddělení kvality. Druhý kontakt má za cíl zjištění řádnosti prodejního procesu a případnou nápravu nedostatků, kdy jsou nedostatky posuzovány jako stížnosti či v závažnějších případech jako reklamace.

Pro řešení stížností zákazníků je navržen proces, který je umožňuje snadněji dokumentovat, vyhodnocovat a vyvozovat vhodná opatření, kdy je nutné při větším počtu stížností provádět minimálně kvartálně vyhodnocení a analýzu příčin. Tento proces bylo doporučeno pro zkoumaný podnik rozšířit o pochvaly, reklamace a opakované opravy.

V rámci prováděných auditů byla taktéž doporučena úprava řešení a v interním navrženém dokumentu je rozlišen interní audit a audit výrobcem, kdy má celý proces vést ke zlepšování systému kvality. U interního školení bylo specificky stanoveno, že na jeho provedení upozorňuje koordinátor vzdělávání vedoucího, čímž by mělo dojít k nápravě chyby v pozdním proškolení. Nakonec byl v rámci návrhů procesů doporučen interní dokument, který rozlišuje různé typy úklidů – pravidelné, generální a úklid nad rámec. U těchto úklidů je stanovena četnost a rozsah, tím by mělo dojít k předcházení nedostatků.

Dalšími jednotlivými doporučeními pro nesplněné požadavky, které vyplynuly ze Seznamu kontrolních otázek, jsou následující body. Pro vedoucího servisu je navrženo dokoupení chybějících momentových klíčů v požadovaném rozsahu a rozměrech, včetně vybavení absentujícího na dílně – Detektor úniku plynu VAS6227 a Tester baterií VAS6161.

Ve zprávě kvality je doporučeno pro úplnost informací a vysvětlení dat, aby byly k jednotlivým výsledkům dodány krátké textové komentáře, které by ohodnotily dosažené číselné hodnoty. Měl by být aktualizován Spisový a skartační plán, jelikož v současné podobě

neobsahuje všechny dokumenty, se kterými je ve zkoumaném podniku nakládáno a musí být archivovány.

Jako doporučení byla sestavena tabulka pro vyhodnocení externích služeb servisu, důvodem byl chybějící hodnotící klíč. Tabulku je dále doporučeno využívat napříč podnikem kvůli jednotnosti sledovaných dat. U jednoho z ukázaných kontrolovaných náhradních vozidel byl poškrábáný přední nárazník pod levým světlometem, tento vůz je doporučeno opravit. Vedoucímu servisu je doporučeno, aby určil místo, ve kterém budou sledovány a vyhodnocovány jednotlivé Servisní akce/Servisní opatření, rovněž by měla být stanovena forma, následné proškolení odpovědné osoby a kontrola nastaveného procesu.

Pro servis je taktéž doporučeno zavedení kontroly zakázek a kontrol kvality, které budou prováděny například asistenty servisu po uzavření zakázek. Rovněž je vhodné dokoupení chybějících potahů na masku vozu, které budou používány při opravách z důvodu ochrany majetku zákazníka. Mezi návrhy na zlepšení spadá i dodatečná kalibrace dvou přístrojů a sestavení tabulky kontrol kalibrací, ze které bude zřejmý datum příští kalibrace.

Pro oddělení prodeje je navrženo jmenování odpovědné osoby, která bude provádět Program péče o vystavená vozidla, Program péče o skladová vozidla a Program péče o odstavená vozidla, a její řádné zaškolení. Celkovým doporučením pro zkoumaný podnik je udržet stávající kvalitu procesů, aplikaci navržených procesů a doporučení a postupné zlepšování managementu kvality.

# Literatura

## Ostatní zdroje

ČESKO. Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2016, ročník 2016, 36/2016, číslo 36. Dostupné také z WWW: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/standardizace/novinky/novela-zakona-c--22-1997-sb---o-technickych-pozadavcich-na-vyrobky--171727/>.

ČSN EN ISO 9001:2009. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha : Český normalizační institut, 2010. 56 s.

ČSN EN ISO 9001:2016. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha : Český normalizační institut, 2016. 48 s.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2018a [cit. 2018-02-27]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?podnikxy=PLATNY>.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2018b [cit. 2018-02-27]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?podnikxyvlastnik=PLATNY>.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2018c [cit. 2018-02-27]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=PLATNY>.

ŠKODA AUTO a. s. *Seznam kontrolních otázek pro audit partnera – Checkliste 2017 – ŠKODA prodej*. [online]. 2017a [cit. 2017-07-27]. Dostupné z interního portálu.

ŠKODA AUTO a. s. *Seznam kontrolních otázek pro audit partnera – Checkliste 2017 – ŠKODA servis*. [online]. 2017b [cit. 2017-07-27]. Dostupné z interního portálu.

ŠKODA AUTO a. s. *Výroční zprávy uložené v obchodním rejstříku*. [online]. 2016 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=47718>.

## Monografie a odborné články

BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

BELL, D., MCBRIDE, P., WILSON, G. *Managing quality*. 2. vyd. New York : Routledge, 2012. 256 p. ISBN 0-7506-1823-X.

BERÁNEK, J. et al. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. zcela přepr. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.

BLAŽEK, L. et al. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-9066-9.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.



- FILIP, L., ŠEBESTÍK, J. *(NE)kvalita aneb pravdivý příběh kvality*. 1. vyd. Praha : Mgr. Tomáš Zahradníček – TZ-one, 2017. 254 s. ISBN 978-80-7539-049-3.
- HOLASOVÁ, V. M. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 160 s. ISBN 978-80-247-4315-8.
- JANÍČEK, P. et al. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- KLETEČKA, J., FOŘT, P. *Technické kreslení*. 2. oprav. vyd. Brno : Computer Press, 2012. 256 s. ISBN 978-80-251-1187-0.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MATEIDES, A. et al. *Manažérstvo kvality : história, koncepty, metódy*. 1. vyd. Bratislava : Epos, 2006. 751 s. ISBN 80-805-7656-4.
- NENADÁL, J. et al. *Moderní management jakosti : principy, postupy, metody*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2012. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality : co, proč a jak měřit?*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2016. 224 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
- RAŠOVSKÁ, I., RYGLOVÁ, K. *Management kvality služeb v cestovním ruchu : jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN 978-80-247-5021-7.
- SEIFERTO VÁ, V. et al. *Průvodcovské činnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 208 s. ISBN 978-80-247-4807-8.
- SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT : kompletní průvodce*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 421 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, J. et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktual. vyd. Praha : Management Press, 2010. 360 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al. *Podnikání malé a střední firmy*: 3. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

### **Internetové zdroje**

DUDÁK, M. *Kontext organizace v rámci ISO 9001:2015*. [online]. 2016 [cit. 2018-02-09]. Dostupné z WWW: <http://kvalita-jednoduse.cz/kontext-organizace-v-iso-9001/>.

Česká společnost pro jakost. *Jak funguje technická normalizace?* [online]. 2018 [cit. 2018-02-09]. Dostupné z WWW: <http://www.csq.cz/jak-funguje-technicka-normalizace/>.

ISO-Normy. *Jak funguje technická normalizace?* [online]. 2018 [cit. 2018-02-09]. Dostupné z WWW: <http://www.iso-normy.cz/>.

Podnik XY. *O firmě Podnik XY* [online]. 2018 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikxy.cz/o-firme>.

ŠKODA AUTO. *Historie společnosti* [online]. 2018 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z WWW: <http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>.

## Seznam příloh

Příloha 1 Seznam kontrolních otázek pro audit partnera – prodej.....	I
Příloha 2 Seznam kontrolních otázek pro audit partnera – servis .....	XIII
Příloha 3 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s asistentem kvality .....	XXX
Příloha 4 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím prodeje ŠKODA.....	XXXII
Příloha 5 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím servisu ŠKODA.....	XXXIV
Příloha 6 Vyhodnocení Seznamu kontrolních otázek – prodej .....	XXXVII
Příloha 7 Vyhodnocení Seznamu kontrolních otázek – servis .....	XXXIX
Příloha 8 Návrh interního dokumentu – analýza spokojenosti zákazníka .....	XLII
Příloha 9 Návrh interního dokumentu – telefonický kontakt.....	XLVIII
Příloha 10 Návrh interního dokumentu – dílenský test .....	L
Příloha 11 Návrh interního dokumentu – stížnosti zákazníků .....	LIII
Příloha 12 Návrh interního dokumentu – auditování.....	LIX
Příloha 13 Návrh interního dokumentu – hodnocení externí služby .....	LXII
Příloha 14 Návrh interního dokumentu – školení.....	LXIII
Příloha 15 Návrh interního dokumentu – pořádek a čistota.....	LXVI

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

## Seznam kontrolních otázek pro audit partnera Checkliste 2017 - ŠKODA prodej

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

<b>1.</b>	<b>Kapitola: Vedení podniku/Vedení servisu</b>	
<b>1.1</b>	<b>Kapitola: Cíle a hodnocení cílů</b>	
1.1.1	Kritérium: Je systém řízení kvality vedením podniku aktivně podporován a dále rozvíjen a jsou komunikovány cíle kvality a jejich výsledky?	
		Norma ISO 9001:2015; 4.4 ff, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2.2, 6.3, 7.1, 7.4, 7.5, 9.1, 9.1.2, 9.3, 10, 1.3
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	<p>Musejí být zřetelné cílené aktivity vedoucí ke zlepšení. Kvalita je věcí vedení firmy. Patří sem zejména opatření k následujícím tématům:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zlepšení výsledků anketly spokojenosti CSS - Customer Experience</li> <li>- pravidelné předávání informací o kvalitě na zaměstnance ("Politika kvality" musí být v podvědomí)</li> <li>- referovat o významu plnění zákonných a úředních nařízení</li> <li>- pravidelné porady všech podnikových oblastí.</li> </ul> <p>Požadavky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nutná pravidelná dokumentace (min. 1x ročně)</li> <li>- protokoly (téma; datum; seznamy přítomných, vč. jejich podpisu)</li> </ul> <p>ŠKODA: Výroční QM zpráva (min. 1x ročně)</p> <p>"Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky zdokumentovány.</p>
1.1.2	Kritérium: Jsou za účelem ohodnocení vlastní kvality srovnávány stanovené cíle se skutečnými výsledky a v případě potřeby definována a realizována nápravná opatření a následně kontrolována jejich účinnost?	
		Norma ISO 9001:2015; 5.1.2, 6.1, 6.2.1, 6.2.2, 6.3, 7.1, 7.3, 7.4, 8.1, 9.1, 9.1.3, 9.3 ff, 10
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	<p>1x ročně hodnocení kvality relevantních oblastí (porovnání skutečnosti a plánu, příp. hodnocení vlastních kvalitativních cílů), stanovení nápravných opatření vč. poskytnutí potřebných zdrojů/prostředků na základě:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analýzy spokojenosti zákazníků (např. CSS)</li> <li>- stížností zákazníků prodeje</li> </ul> <p>Prodej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mystery shopping, Mystery aktivity (ŠKODA)</li> <li>- cílů odbytu (ŠKODA: prodej nových vozů po modelech, prodej originálního příslušenství na vůz s porovnáním min. 2 let zpět)</li> <li>- business plán celé provozovny, rozdělený po střediscích</li> </ul> <p>Nutná dokumentace</p> <p>"Nesplněno", není-li kompletně dokumentován minimálně jeden okruh témat (Porovnání skutečnosti a plánu s vyvozenými opatřeními, seznamy účastníků, zápisy, témata, datum).</p>
<b>1.2</b>	<b>Kapitola: Analýza spokojenosti zákazníka (např. CSS/CEM)</b>	
		Norma ISO 9001:2015; 9.1.2, 10.2, 10.3
1.2.1.1	Kritérium: Jsou stanovena a realizována potřebná nápravná opatření vyplývající z analýzy spokojenosti zákazníků prodeje?	
		Norma ISO 9001:2015; 9.1.2, 9.1.3, 10.2, 10.3
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Nutná přehledná dokumentace:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- měřitelné cíle</li> <li>- změny a následná opatření vedoucí ke zlepšení proti příčinám</li> <li>- odpovědnost</li> <li>- stanovení termínů</li> <li>- nejsou-li termíny dodrženy, musí být zdůvodnění přehledně zdokumentováno</li> </ul> <p>"Nesplněno", není-li předložen kompletně vyplněný plán opatření. Optimalizace identifikovaných oblastí musí být strukturovány v konkrétním plánu opatření, priority jsou zohledněny.</p> <p>Požadavky na plán opatření:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› optimalizace identifikovaných oblastí;</li> <li>› analýza opatření aktuálního výsledku Human-Touch,</li> <li>› příčina nedostatečného výkonů;</li> <li>› definovat opatření vedoucí ke zlepšení;</li> <li>› definovat cíle</li> <li>› datum realizace specifických opatření vedoucí ke zlepšení;</li> <li>› zodpovědná osoba pro realizaci opatření.</li> </ul> <p>Pravost všech plánů opatření specifikovaných bodů musí být písemně potvrzena vedením firmy a je následně předložena dodavateli.</p> <p>"Nesplněno", chybí-li plán opatření.</p>
<b>1.3</b>	<b>Kapitola: Telefonický kontakt</b>	
CZE 1.3.1.1	Kritérium: Je telefonický kontakt prováděn podle odpovídajících požadavků dodavatele?	
	Telefonický kontakt musí být prováděn.	
	Požadavky:	
	- analýza výsledků	
	- definice opatření a zodpovědnosti	
	- realizace opatření během stanoveného období	

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		- je sledován follow-up index a jeho hodnota (viz směrnice 1.14) "Nesplněno", není-li telefonický kontakt prováděn a/nebo není-li k dispozici žádná dokumentace o analýze, opatřeních nebo kontrole účinku realizovaných opatření.
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	
<b>1.5</b>	<b>Kapitola: Stížnosti zákazníků</b>	
	Zpracování stížností zákazníků může být provedeno jak v papírové, tak i v elektronické podobě.	
1.5.1.1	Kritérium: Jsou stížnosti zákazníků evidovány a vyřizovány ke spokojenosti zákazníka?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.4, 8.2.1, 10.2	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	S ohledem na spokojenost zákazníků: 3 prac. dny po navázání prvního kontaktu! (pisemně, telefonicky). Požadavky: - zdroje pro stížnosti zákazníků/dotazů: CSS/CEM - online reporting, e-mail, telefon, sociální média, osobně, kniha stížností, příjem do servisu, přes oddělení importéra Péče o zákazníka atd. - zpracování žádosti / přání během 3 pracovních dnů (pisemně, telefonicky) - všechny žádosti zákazníků (stížnosti a dotazy) písemné a ústí musí být zdokumentovány (např. v systému CRM, excelové tabulce atd., pro záznam žádosti/přání může být použit dotazník/formulář z POSS) "Nesplněno", nejsou-li stížnosti zákazníků dle požadavků zpracovány a zdokumentovány.
1.5.2.1	Kritérium: Je formou následného kontaktu zajištěno, že problém byl z hlediska zákazníka uspokojivě vyřešen?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.4, 8.2.1	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	Nutná písemná dokumentace (min. záznam, podpis, datum) "Nesplněno", chybí-li dokumentace - záznam, podpis, datum.
1.5.3.1	Kritérium: Jsou výsledky vyhodnocovány a při rozpoznatelných tendencích slabých míst vyvozována vhodná opatření?	
	Norma ISO 9001:2015; 10.2, 10.3	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	Vyhodnocení a analýzy příčin se musí provádět pravidelně. Při znatelných tendencích slabých míst musí být opatření dokumentována v plánu opatření, včetně analýzy příčin, odpovědnosti, datumu a kontroly účinnosti. "Nesplněno", není-li k dispozici vyhodnocení nebo plán opatření.
<b>1.6</b>	<b>Kapitola: Auditování</b>	
	ISO Norm 5.1, 5.6.2, 8.2.2	
1.6.1	Kritérium: Jsou výsledky z minulého auditu partnera zahrnuty do zlepšování systému řízení kvality a jsou realizovány?	
	Norma ISO 9001:2015; 9.2, 10 ff.	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	Realizace opatření dle plánu opatření, vč. dokumentace (Prodlení jsou dokumentována a odůvodněna) "Nesplněno", chybí-li příslušná dokumentace.
<b>1.7</b>	<b>Kapitola: Řízení dokumentů a dat</b>	
	ISO Norm Punkt 4.2.3 und 4.2.4	
1.7.1	Kritérium: Je zajištěno, že všechny kvalitativně relevantní dokumenty jsou cíleně vedeny, archivovány a případně odborně likvidovány?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.5 ff.	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	Kvalitě relevantní dokumenty (Kontrolní programy, Dotazování zákazníků, atd.) jsou uschovány/archivovány dle zákonných předpisů a případně auditorovi k předložení. Interní formuláře by měly být označeny zhotovitelem a stavem změn. "Nesplněno", nejsou-li kvalitě relevantní dokumenty dle zákonných předpisů archivovány.
<b>1.8</b>	<b>Kapitola: Externí služby</b>	
	Norma ISO 9001:2015; 8.4 ff, 8.6	
1.8.1.1	Kritérium: Je k dispozici přehled subdodavatelů / dodavatelů a je vyhodnocován?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.4	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	Nutný seznam všech dodavatelů kvalitě-relevantních produktů a poskytovatelů služeb (např. marketingové/reklamní agentury, mycí linky, ověřování ojetých vozů) s hodnocením/výběrovými kritérii (např. cena/výkon, dodržování dodávek, vztahy při reklamačním řízení atd.)! Výrobní závody koncernových značek a koncernových importérů není nutné uvádět. Není nutné pro: úklidové firmy, závodní lékaře, stavební řemeslníky atd. Hodnocení je nutné provádět 1x ročně. V případě negativního hodnocení je nutné prokázat, jaká jsou přijata nápravná opatření. "Nesplněno", není-li k dispozici seznam dodavatelů nebo dokumentováno jejich roční hodnocení.

1.7.17

3/12

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		"Nesplněno", není-li k dispozici seznam dodavatelů nebo dokumentováno jejich roční hodnocení.
1.8.2.1	Kritérium: Jsou při zadávání zakázek externím firmám písemně dohodnuty specifické požadavky?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.4.3	
Škoda Sales ISO	Plně splněno	Pokud nejsou žádné zakázky zadávány externím firmám, je otázka hodnocena jako "splněno". Zakázky se subdodavatelí/ rámcové smlouvy musí být uzavírány písemně. Zásadně v písemné podobě: Pozor u budoucích případů záruk: musí být upravena doba trvání záruky a rozsah záruky! To platí také pro náhradní vozy, společnosti poskytující pohotovostní služby, atd.  "Nesplněno", není-li předložena smlouva o realizaci subdodávek.
1.8.3.1	Kritérium: Je prováděna a dokumentována kontrola kvality oprav zadaných externím firmám?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.4.2	
Škoda Sales ISO	Plně splněno	Nejsou-li žádné zakázky zadány externě, je otázka hodnocena jako "splněno". Kontrola kvality (kontrola provedení opravy zadané externí firmě) je dokumentována na zakázce subdodavatele. "Nesplněno", chybí-li podpis, datum a celkové hodnocení.
<b>1.9</b>	<b>Kapitola: Organizace</b>	
	-	
1.9.1.1	Kritérium: Je k dispozici aktuální organizační schéma celého podniku a oblasti prodeje?	
	Norma ISO 9001:2015; 5.3	
Škoda Sales ISO	Plně splněno	ŠKODA: Organizační schéma musí minimálně odpovídat vzoru v HSO CZ. Organigram musí obsahovat název firmy/datum/podpis zodpovědné osoby, jména tiskacím písmem).
1.9.2.1	Kritérium: Existují individuální popisy pracovních míst pro činnosti/funkce požadovaných výrobcem?	
	Norma ISO 9001:2015; 5.3	
Škoda Sales ISO	Plně splněno	Individualizované popisy funkčních míst jsou nutné minimálně pro následující funkce/činnosti: - Vedoucí prodeje - Prodejce - Disponent - Manažer kvality (musí v této funkci referovat přímo vedení podniku - může to být také externí pracovník) - Koordinátor akcí - Odpovědný pracovník pro bezpečnost práce a ochranu životního prostředí - Odpovědný pracovník pro zjišťování potřeb školení V případě souběhu funkcí nejsou nutné samostatné popisy funkčních míst. Je nutné uvést nadřízený/podřízený, zástupce, individuální úkoly, podpis pracovníka, nadřízeného a datum!  "Nesplněno", chybí-li více než jeden uvedený popis funkčního místa nebo není-li individualizovaný.
1.9.3.1	Kritérium: Jsou vedeny osobní záznamy o stavu vzdělávání jednotlivých pracovníků v prodeji a je na základě toho sestavován plán dalšího vzdělávání?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.2, 7.2	
Škoda Sales ISO	Plně splněno	Doklad o absolvování jednotlivých školení podle ročního plánu pro pracovníky/pracovnice v prodeji. Plánem dalšího vzdělávání je potřeba chápat vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků v prodeji, které se řídí potřebou, je dokumentováno, tento plán musí být stanoven jednou ročně.  "Nesplněno", není-li k dispozici záznam pro jednotlivé osoby nebo dokumentovaný plán dalšího vzdělávání.
1.9.4.1	Kritérium: Konají se v prodeji pravidelně vnitropodniková školení/ informativní setkání?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.2, 7.4	
Škoda Sales ISO	Plně splněno	Aktuální informace na základě - novinek o produktech, - obsahu školení a kurzů, - aktuálních příležitostí, je potřeba během max. 4 týdnů předat pracovníkům a dokumentovat.  "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky kompletně dokumentovány.
<b>3.</b>	<b>Kapitola: Kontakt se zákazníkem</b>	
<b>3.3</b>	<b>Kapitola: Pořádek a čistota</b>	
3.3.1.1	Kritérium: Odpovídají pořádek a čistota v areálu podniku / v prostorách podniku a v podniku samotném očekáváním zákazníků?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.4	
Škoda Sales	Plně splněno	Požadavky z pohledu zákazníků a/ nebo pracovníků:

1.7.17

4/12

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

ISO		<p>- fasáda budov nesmí být oprýskaná nebo poškozená</p> <p>- v areálu podniku se nesmějí vyskytovat místa s potraným asfaltem nebo výmoly</p> <p>- podlahy, stropy, stěny a vjezdová/výjezdová vrata v celém areálu provozovny se musí udržovat v čistém, nepoškozeném a bezpečném stavu</p> <p>- manipulační plochy musí mít zpevněný povrch</p> <p>- vozy po nehodě / demontované vozy nesmějí být viditelné a nacházet se v zóně kontaktu se zákazníkem (např. parkoviště, vstup zákazníků, přímý/dialogový příjem, informace a zákaznická zóna) nebo z venku (např. ohraničený chodník)</p> <p>--&gt;kontrola při obchůzce!</p> <p>V čistém a řádném stavu (žádné zjevné znečištění / poškození):</p> <p>- příjem oprav / zákaznická zóna / přímý/dialogový příjem</p> <p>- toalety pro zákazníky</p> <p>- sociální místnosti</p> <p>- dílna</p> <p>- sklad dílů</p> <p>- showroom</p> <p>"Nesplněno", nejsou-li všechny shora uvedené požadavky splněny, popř. při nutných stavebních úpravách není k dispozici importérem odsouhlasený koncept (s ohledem na rozpočet a časový harmonogram).</p>
<b>7.</b>	<b>Kapitola: Standardy charakterizující značku - prodej</b>	
<b>7.1</b>	<b>Kapitola: Primární označení</b>	
7.1.1	Kritérium: Je k dispozici kompletní primární označení značky dle odpovídajících předpisů dodavatele?	
	Všeobecně pro všechny značky: - Logo značky nesmí být žádnou formou graficky měněno nebo začleněno do jiných grafických prvků.	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Osvětlený pylon ŠKODA</li> <li>› Komunikační stěna ŠKODA</li> <li>› Osvětlený název obchodníka</li> <li>› ŠKODA specifický vstupní modul</li> <li>› ŠKODA externí označení</li> <li>› ŠKODA sekundární označení</li> </ul> <p>Bez znečištění a poškození</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› osvětlení musí být funkční</li> <li>› na pylonu, fasádním pásu a klipu nejsou žádné doplňky</li> </ul> <p>Obecné informace:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Logo /název značky se nesmí graficky měnit ani používat v jiných grafických prvcích.</li> <li>› U obchodníků s více značkami platí:</li> <li>› při použití loga / názvu značky vedle jiných značek je nutné dbát na stejnou velikost.</li> <li>› Jiná loga / názvy značek se nesmí používat v kombinaci s jinými prvky CI dodavatele / výrobce.</li> <li>› Používání CI jiných značek na zařízeních určených pro značku ŠKODA je přísně zakázané.</li> </ul> <p>Pokud by například z důvodů stavebního práva nebylo možné realizovat pylon, je třeba použít fasádní pás se značkou.</p> <p>Požadavky na identifikační prvky jsou specifikované v manuálech ŠKODA Corporate design.</p> <p>"Nesplněno", je-li primární označení znečištěné nebo poškozené nebo pokud osvětlení nefunguje.</p> <p>"Nesplněno", chybí-li některé prvky primárního označení nebo je v rozporu s pravidly CI a neodpovídá "Schválení architektonického konceptu".</p>
<b>7.2</b>	<b>Kapitola: Prezentace vozidel a výstavní prostor</b>	
7.2.2	Kritérium: Odpovídá velikost výstavní plochy požadavkům dodavatele?	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Pro všechny obchodníky (dle směrnice 1.2) platí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- výstavní prostor dle manuálu ŠKODA Corporate Design a škálovací tabulky.</li> <li>- používat prvky spojené s CI/CD včetně nápisů, prvků, nábytku a vybavení, podlahové krytiny dle požadavků ŠKODA AUTO.</li> <li>- Je instalována Highlight stěna (včetně loga)</li> <li>- Je instalována produktová stěna pro výstavu zboží, díly a příslušenstvím (celkově min. 4 stěny)</li> <li>- Pracoviště prodejců, příjem do servisu, čekací zóna včetně dlažby a podlahová krytiny interiéru dle schválení dodavatele</li> <li>- Barva interiérových stěn musí být bílá</li> <li>- Obchodník musí na požádání doložit seznam zakoupených produktů a jejich dodavatelů.</li> </ul> <p>"Nesplněno", nejsou-li splněny shora uvedené požadavky.</p>
7.2.3	Kritérium: Odpovídá využití výstavního prostoru / výstavní plochy požadavkům dodavatele?	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Nutné oddělení značek při zastoupení více značek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oddělení pevnou příčkou mezi značkami koncernu Volkswagen</li> <li>- Oddělení značek, které nepatří do skupiny Volkswagen (v nejnižším bodě oddělení výška minimálně 2m)</li> </ul> <p>Oddělení musí být v souladu s manuály Corporate Design ŠKODA.</p> <p>Prezentace více značek v rámci koncernu dle převládající značky, u značek mimo koncern Volkswagen pak v neutrálním designu.</p> <p>"Nesplněno", pokud není provedeno oddělení značek nebo není provedeno v souladu s pravidly dle manuálu.</p>



Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

7.2.4	Kritérium: Odpovídá uspořádání výstavního prostoru požadavkům dodavatele?	
	-	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Obchodník používá prvky spojené s CI/CD včetně nápisů, prvků, nábytku a vybavení, podlahové krytiny pouze od dodavatelů, které k jejich dodávání mají oprávnění nebo povolení ŠKODA AUTO. Veškeré prvky související s identitou musí být v souladu se směrnicí a manuály Corporate Design ŠKODA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Je instalována Highlight stěna (včetně loga)</li> <li>&gt; Produktová stěna (2 stěny)</li> <li>&gt; Stěna pro díly a příslušenství (3 stěny)</li> <li>&gt; Pracovní místa prodejců musí být vybavena 1x ŠKODA konformní stůl s 2 uložnými skříňkami, 1 židle pro prodejce a 2 židle pro zákazníky</li> <li>· Je k dispozici čekací zóna</li> <li>· Barva interiérových stěn musí být bílá</li> <li>· Dlažba a podlahová krytina interiéru odpovídá definici dodavatele</li> <li>· Dealer musí na požádání doložit seznam zakoupených produktů a jejich dodavatelů.</li> <li>· Víceznačkové podniky: Výstavní zóna je opticky oddělená od ostatních značek.</li> </ul> <p>"Nesplněno", jestliže se používají jiné předměty než schválené, nebo jestliže jakákoliv z povinných položek chybí, je znečištěný nebo poškozený.  "Nesplněno", jestliže je použita odlišná barva stěn nebo dlažby a krytiny podlahy interiéru.</p>
7.2.5	Kritérium: Je v provozovně, v zóně pro zákazníky k dispozici čekací zóna / lounge / kavárna?	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Pro všechny obchodníky (dle směrnice 1.2) platí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Čekací zóna pro zákazníky musí být součástí prostoru pro prodej vozů a snadno přístupná všem zákazníkům</li> <li>- Čekací zóna musí být vybavena židlemi/křesilkami minimálně s 4 místy k sezení a 2 stolkami (viz počty dle velikosti provozovny)</li> <li>- Čekací zóna musí být vybavena minimálně 1 nástěnným monitorem/obrazovkou</li> <li>- Čekací zóna musí být vybavena kobercem</li> </ul> <p>"Nesplněno", chybí-li povinné vybavení, je znečištěné nebo poškozené.</p>
<b>7.3</b>	<b>Kapitola: Komunikace</b>	
<b>7.3.1</b>	<b>Kapitola: Obchodní dokumenty/kancelářská komunikace</b>	
7.3.1.1	Kritérium: Odpovídají obchodní dokumenty specifické pro značku a administrativní komunikace specifická pro značku (určeno pro zákazníka) požadavkům dodavatele?	
	Dopisní papíry, vizitky, dopisní obálky, formuláře, které se týkají prodeje apod. Logo značky (tvar, velikost a umístění), dodatky, používání správných typů písma, formální rozdělení.	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Dopisní papíry, vizitky, dopisní obálky, formuláře, logo značky (tvar, velikost a umístění), dodatky, používání správných typů písma, formální rozdělení musí odpovídat ŠKODA Corporate Identity a manuálu Základní komunikace.</p> <p>"Nesplněno", pokud se logo značky nebo slogany značky nepoužívají správně, resp. vůbec.  "Nesplněno", pokud se používá staré logo značky.</p>
<b>7.3.2</b>	<b>Kapitola: Externí komunikace</b>	
7.3.2.1	Kritérium: Odpovídá komunikace (v tištěné a digitální podobě) pro produkty a služby, jež jsou specifické pro značku, požadavkům dodavatele?	
	Používání během reklamy (také internet) pro nové vozy a výkony. - Žádná loga jiných výrobců.	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Externí komunikace obchodníka musí být v souladu se ŠKODA Corporate Identity a manuálu Základní komunikace.</p> <p>"Nesplněno", jestliže především logo a slogan značky ŠKODA jsou uváděny nesprávně nebo vůbec.</p>
<b>7.3.3</b>	<b>Kapitola: Marketing</b>	
7.3.3.1	Kritérium: Odpovídají jak výše, tak i použití rozpočtu pro podporu prodeje požadavkům dodavatele?	
	-	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Minimálně 0,5 % z celkového obrátu prodeje nových vozů ŠKODA, pravidla pro výši rozpočtu, jeho čerpání a výkaznictví jsou uvedena ve směrnici (1.4 Marketingová komunikace). Obchodník musí na požádání předložit marketingový plán.</p> <p>"Nesplněno", jestliže výše a poměrné čerpání rozpočtu neodpovídá požadavku dodavatele, není předložen marketingový plán.</p>
<b>7.3.4</b>	<b>Kapitola: POS (Point of Sale)</b>	
7.3.4.1	Kritérium: Odpovídá použití materiálů POS požadavkům dodavatele?	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Obchodník musí zajistit, aby byly k dispozici všechny produkty a veškerá prodejní a propagační literatura v aktuální verzi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zákazníkům musí být k dispozici na vyžádání dostatečné množství.</li> <li>- POS materiály nejsou v papírové podobě, ale jsou prezentovány v autosalonu.</li> </ul>

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		<p>- Instrukční příručka k registraci ŠKODA Connect musí být pro zákazníky v odpovídajícím množství a aktuální verzi bezplatně k dispozici.</p> <p>- Obchodník bude v zákaznických zónách vystavovat aktuální propagační a reklamní zboží ŠKODA.</p> <p>- Pokud obchodník použije své vlastní reklamní produkty od dodavatele reklamních produktů, který není autorizován společností ŠKODA, musí takový výrobek, resp. jeho vzorek, včetně prvků CI/CD, předem schválit dodavatel.</p> <p>"Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.</p>
<b>7.3.5</b>	<b>Kapitola: Management styku se zákazníky (CRM)</b>	
7.3.5.1	Kritérium: Jsou využívány programy CRM nabízené dodavatelem?	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Obchodník musí získané údaje a informace svých zákazníků evidovat, zpracovávat a aktualizovat podle zákonných nařízení a musí mu umožňovat dále systematicky pracovat (viz. směrnice 1.5). Obchodník musí dodat data dodavatelí ve formátu, kvalitě a v časovém rámci, jak je definován dodavatelem. Obchodník musí mít systém CRM (využívat CRM prvky), který je kompatibilní se systémem a rozhraními ŠKODA.</p> <p>"Nesplněno", není-li k dispozici CRM program.</p>
<b>7.4</b>	<b>Kapitola: Nové vozy</b>	
<b>7.4.1</b>	<b>Kapitola: Výstavní vozidla</b>	
7.4.1.1	Kritérium: Odpovídá počet a struktura modelů u vystavených vozidel požadavkům dodavatele?	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Počet vozů ve výstavním prostoru se stanoví na základě škálovací tabulky (obsažené ve směrnici 1.2), minimální počet je 6.</p> <p>Jeden vůz musí být vystaven ve zvýrazněné zóně (před Highlight stěnou).</p> <p>"Není splněno", když ve výstavní zóně není dohodnutý počet a dohodnutá kombinace modelů vozů.</p> <p>"Není splněno", pokud ve zvýrazněné zóně není vystaven žádný vůz.</p>
7.4.1.2.1	Kritérium: Je dodržován program péče o vystavená vozidla dle zadání dodavatele?	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Kontrola min. 3 vozidel pro partnera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- namátková kontrola dokumentace "Program péče o vystavená a skladová vozidla" ze systému ELSA (Seznam údržby).</li> <li>Musí být realizován proces "Program péče o vystavená vozidla" a musí být kompletně vyplněn příslušný seznam údržby.</li> <li>- U manuální převodovky se zařadí 1. rychlostní stupeň, u automatické parkovací poloha</li> <li>- Nesmí být zatáhnuta ruční brzda.</li> <li>- Všechna odkládací místa a plochy jsou volná bez předmětů/věcí.</li> <li>- Nastavený tlak v pneumatikách všech kol 3,5 bar (mimo rezervy)</li> <li>- Audi: stav nabití VN (vysokonapěťové) baterie je min. 1/8 (SOC VN <math>\geq</math> 10%).</li> <li>- Všechny značky: stav nabití baterie min. 12,5 V</li> <li>- Brzdové kotouče u vystavených vozů jsou bez koroze.</li> <li>- Ochranné fólie odstranit také z vozidla.</li> <li>- Deaktivovat transportní modus</li> </ul> <p>"Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky realizovány.</p>
7.4.1.2.2	Kritérium: Je dodržován program péče o skladová vozidla dle zadání dodavatele?	
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<p>Kontrola min. 3 vozidel pro partnera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- namátková kontrola dokumentace "Program péče o vystavená a skladová vozidla" ze systému ELSA (Seznam údržby).</li> <li>Musí být realizován proces "Program péče o skladová vozidla" a musí být kompletně vyplněn příslušný seznam údržby.</li> <li>- U manuální převodovky se zařadí 1. rychlostní stupeň, u automatické parkovací poloha</li> <li>- Nesmí být zatáhnuta ruční brzda.</li> <li>- Všechna odkládací místa a plochy jsou volná bez předmětů/věcí.</li> <li>- Všechna vozidla jsou čistá od napadení agresivními médii (ptačí trus, průmyslový prach, květinový pyl, sníh, led, písek).</li> <li>- Tlak v pneumatikách 3,5 bar všech kol (mimo rezervy)</li> <li>- Napětí startovací baterie je min. 12,2 V (SOC 50%).</li> <li>- Baterie není odpojená.</li> <li>- Stav nabití VN (vysokonapěťové) baterie je min. 1/8 (SOC VN <math>&gt;</math> 10%)</li> <li>- Brzdové kotouče nemají žádnou "hloubkovou rez".</li> <li>- Stěrače zůstávají položené na čelním skle dodatečně pro skladové vozy ( ne pro skladové vozy ke statické prezentaci).</li> <li>- Transportní modus je nastaven</li> <li>- Transportní ochranná fólie na sedadle je v pořádku (pokud je nutné, bude obnovena).</li> </ul> <p>Při vyskladnění skladového vozidla je doložena průkazní dokumentace o péči.</p> <p>Při pověření externí firmou jsou předloženy odpovídající průkazní dokumenty.</p>

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		"Nesplněno", nejsou-li realizovány shora uvedené body.
7.4.1.3		Kritérium: Odpovídá stav vystavených vozidel zadání dodavatele?
Škoda Sales VS	Plně splněno	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Všechny vystavené vozy musí být dle aktuálního modelového roku. Výběhové modely smějí být vystaveny v showroomu nejvýše čtyři měsíce po ukončení výroby.</li> <li>› Vystavené vozy musí být v perfektním technickém a optickém stavu bez poškození.</li> <li>› Vystavené vozy na showroomu musí mít specifické cedule/označení v souladu s CI, které obsahuje údaje o modelu, cenu, příklady financování, zvláštní výbavu a originální příslušenství.</li> <li>› Na vystavených vozidlech musí být prezentováno SOP dle směrnice 1.7</li> <li>› Vozidla jsou vně a uvnitř čistá (bez ochranného polepu, bez ochranné fólie atd.).</li> <li>› Kontrolní listy vystavených vozidel jsou kompletně vyplněné a jsou archivovány.</li> <li>› Každý Superb a KODIAQ musí být vybaven ŠKODA Connect (Care Connect a Infotainment online) a služby musí být aktivovány (tato služba není vázána aktivací/registrací vozu).</li> </ul> <p>"Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.</p>
<b>7.4.2</b>	<b>Kapitola: Předváděcí vozidla</b>	
7.4.2.1		Kritérium: Odpovídají počet a modelová struktura předváděcích vozů požadavkům dodavatele?
Škoda Sales VS	Plně splněno	<p>Počet předváděcích vozů je stanoven mezi prodejcem a dodavatelem na základě dohody o ročním odbytu, minimálně je ovšem potřeba provozovat 5 předváděcí vozy (škálování dle ročního cíle).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Předváděcí vozy jsou aktivovány v systému OVEX a LMS.</li> <li>- Všechny vozy musí být z aktuálního modelového roku.</li> <li>- Doba držení je obvykle 6 měsíců/18000 km, u modelu Superb 12 měsíců.</li> </ul> <p>"Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.</p>
7.4.2.2		Kritérium: Odpovídá stav předváděcích vozů zadáním dodavatele?
Škoda Sales VS	Plně splněno	<p>Předváděcí vozy jsou zvenku a uvnitř čisté, jasně označené a polepené v souladu s pravidly (směrnice 1.8 a manuály Corporate Design), výbava odpovídá pravidlům (výbavový stupeň, povinná výbava, prezentace příslušenství).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vystavené vozy musí být v technicky a opticky perfektním stavu.</li> <li>- Minimálně 1 vůz musí být vybaven originálním příslušenstvím podle zadání dodavatele.</li> </ul> <p>"Nesplněno", nejsou-li vystavené vozy v perfektním stavu a/nebo počet ujetých kilometrů je vyšší než 18000 km.</p>
7.4.2.3		Kritérium: Používají se nejnovější/akční modely jako předváděcí vozy?
Škoda Sales VS	Plně splněno	<p>› Všechny předváděcí vozy musí odpovídat aktuálnímu modelové roku. Předváděcí vůz výběhového modelu může být použit tak dlouho, než bude prodán poslední vůz u obchodníka, avšak ne déle než čtyři měsíce po ukončení výroby.</p> <p>Všechny předváděcí vozy jsou z aktuálního modelového roku v souladu s pravidly (směrnice 1.8, oběžníky prodeje)</p> <p>"Nesplněno" není-li splněn požadavek.</p>
7.4.2.4		Kritérium: Jsou předváděcí vozy využívány dle předpisů dodavatele?
Škoda Sales VS	Plně splněno	<p>Předváděcí vozy se během otevírací doby podniku používají výhradně k předváděcím jízdám. V případě předváděcí jízdy bez doprovodu je nutné zaznamenat veškeré relevantní osobní údaje a uložit je (jméno, VIN, doba předváděcí jízdy, podpis zákazníka)</p> <p>"Nesplněno", není-li splněn některý z výše uvedených požadavků.</p> <p>Musí být předložen přehled rezervací.</p>
<b>7.5</b>	<b>Kapitola: Personál</b>	
		<p>Audi: Pokyny k fluktuaci personálu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nutné zavedení personálních opatření (např. zapojení inzerátů) během 2 týdnů</li> <li>- nejpozději do 6 měsíců po fluktuaci musí být funkce nově obsazena</li> <li>- při chybějící kvalifikaci platí: nutná potvrzená závazná přihláška pro odpovídající školení.</li> </ul>
7.5.1		Kritérium: Disponuje nově zaměstnaný ředitel kvalifikací požadovanou dodavatelem?
Škoda Sales VS	Plně splněno	<p>Byly v případě externího přijetí použity definované postupy pro výběr (AC resp. strukturované interview), popř. byl v případě nástupnictví v rámci firmy absolvován příp. zahájen seminář orientovaný na nástupce a kvalifikační program? AC= Assessment Center</p> <p>"Nesplněno", pokud nebyla kvalifikační cesta zahájena.</p>
7.5.1.1		Kritérium: Účastní se jednatel a podnikový ředitel úspěšně na nadstavbových školeních/tréninkových opatření dle zadání dodavatele?
Škoda Sales VS	Plně splněno	<p>V případě, že je nabídnuto další vzdělávací program: Předložit potvrzení o účasti na dodavatelem uznaném vzdělávání.</p>

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manažer autosalónu, manažer provozu obchodníka se musí aktivně účastnit školení, která ŠKODA AUTO nebo / a dodavatel stanoví pro příslušný rok, aby si zvyšovali svou kvalifikaci.</li> <li>- Předepsanou kvalifikaci manažera autosalónu, manažera provozu obchodníka je nutné doložit příslušnou zkouškou nebo příslušným certifikátem.</li> </ul> <p>"Není splněno", pokud není doložena předepsaná kvalifikace.</p>
7.5.2		Kritérium: Je nasazen kvalifikovaný vedoucí prodeje dle požadavků dodavatele?
	Škoda Sales VS	<p>Plně splněno</p> <p>V podnicích, kde je 3 a méně prodejců, může převzít jeden funkci vedoucího prodeje v rámci souběhu funkcí.          Pokud jsou více než 3 prodejci, musí být stanoven vedoucí prodeje jako hlavní funkce Viz směrnice 1.12 a Kumulační tabulka.          Pozice vedoucího prodeje musí být obchodníkem specifikovaná v popisu pracovního místa a organigramu.          O personálních změnách na pozici vedoucího prodeje bude informován dodavatel písemně, a to minimálně 10 pracovních dní před jeho jmenováním.          "Nesplněno", chybí-li popis pracovního místa.          "Nesplněno", není-li nikdo uveden jako vedoucí prodeje.</p>
7.5.3		Kritérium: Odpovídá počet kvalifikovaných prodejců nových vozů požadavkům dodavatele?
	Škoda Sales VS	<p>Plně splněno</p> <p>Jsou k dispozici minimálně 2 prodejci nových vozů (na každých započatých 120 nových vozů další 1 viz směrnice 1.12), jejichž prodej je naplánován v dohodě o ročním cíli.          "Nesplněno" pokud počet prodejců nových vozů neodpovídá.</p>
7.5.4		Kritérium: Odpovídá kvalifikace prodejce nových vozů požadavkům dodavatele?
	Škoda Sales VS	<p>Plně splněno</p> <p>Obchodník musí evidovat všechny prodejce nových vozů v aplikaci CMP.          - Nové prodejce zaeviduje nejpozději do 1 měsíce od nástupu na pozici v položce "Zájemci", realizuje s nimi program "Start" a následně zahajuje kvalifikační cesty.          - Pozice každého prodejce musí být specifikovaná obchodníkem v popisu pracovního místa a organigramu.          - Členové prodejního týmu se musí aktivně účastnit školení, která předepisuje ŠKODA AUTO a/nebo dodavatel pro příslušný rok.          - Předepsaná kvalifikace členů prodejního týmu musí být doložena certifikační zkouškou a příslušnými certifikáty a záznamy ve školícím pasu (např. systém řízení vzdělávání, školící pas).          "Nesplněno", není-li doložena předepsaná kvalifikace nebo chybí-li popis pracovního místa</p>
7.5.5		Kritérium: Je dosazen disponent nových vozů dle zadání dodavatele?
	Škoda Sales VS	<p>Plně splněno</p> <p>Je stanoven disponent nových vozů? U podnikatelských skupin je možné obsadit funkci disponenta centrálně.          - Funkce může být i jako dílčí.          - Kontrola v organizačním schématu.</p>
7.5.6		Kritérium: Stanovil obchodník zodpovědnou osobu pro další vzdělávací opatření?
	Škoda Sales VS	<p>Plně splněno</p> <p>U obchodníka musí být jmenovaná osoba odpovědná za organizaci a kontrolu stupně kompetencí, kterého je třeba dosáhnout. Lze vykonávat jako kumulovanou funkci.          Ověření nalogování do systému (CMP). Kontrola aktuálnosti pozic a osob dle organigramu.          "Nesplněno", není-li pozice obsazena a uvedena v organigramu.</p> <p>U obchodníka musí být jmenovaná osoba odpovědná za organizaci a kontrolu stupně kompetencí, kterého je třeba dosáhnout. Lze vykonávat jako kumulovanou funkci.          Ověření nalogování do systému (CMP). Kontrola aktuálnosti pozic a osob dle organigramu.          "Nesplněno", není-li pozice obsazena a uvedena v organigramu.</p>
7.5.7		Kritérium: Je stanoven IT koordinátor?
	Škoda Sales VS	<p>Plně splněno</p> <p>U obchodníka musí být obsazena funkce koordinátora IT, lze vykonávat jako kumulovanou funkci.          Funkce je možné obsadit externím pracovníkem, který musí absolvovat školení dodavatele.          "Nesplněno", není-li pozice obsazena a uvedena v organigramu.</p> <p>U obchodníka musí být obsazena funkce koordinátora IT, lze vykonávat jako kumulovanou funkci.          Funkce je možné obsadit externím pracovníkem, který musí absolvovat školení dodavatele.          "Nesplněno", není-li pozice obsazena a uvedena v organigramu.</p>
<b>8.</b>	<b>Kapitola: Předání vozidla</b>	
<b>8.1</b>	<b>Kapitola: Předání vozidla</b>	
8.1.1		Kritérium: Je prováděn předprodejní servis dle předpisů výrobce?
	Škoda Sales VS	<p>Plně splněno</p> <p>Založení dokumentace do složky vozidla, resp. přehledná systematika zakládání dokumentů.          - Používat platný formulář (Seznam údržby) ze systému ELSA          - Pracovní pozice musí být dle provedení odškrtnuty a formulář musí být kompletně vyplněn.          - Formulář musí být podepsán pracovníkem, který provedl pracovní úkony a pracovníkem, který</p>

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		- Formulář musí být podepsán pracovníkem, který provedl pracovní úkony a pracovníkem, který provedl závěrečnou kontrolu.  Pokud jsou pro předprodejní servis používány externí služby (u Audi nelze), musí být k dispozici rámcová smlouva (vč. posouzení dodavatele) s autorizovaným servisním partnerem!  "Nesplněno", chybí-li dokumentace - podpisy, datum.
8.1.4	Kritérium: Je zákazníkovi poskytnuta technická instruktáž a poradenství a jsou mu vysvětleny otázky záruky a pravidelné servisní intervaly?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.2, 8.2.1, 8.2.3, 8.5.5	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	ŠKODA: Prodejci/pracovníci, kteří vozidla předávají, musí mít aktuální znalosti. - základní obsluha obsažených prvků výbavy a nadstandardní výbavy - technické minimum a údržba - servisní intervaly - prodloužená záruka a ŠKODA care produkty (např. ŠKODA pojištění, doživotní záruka mobility) "Nesplněno", nemá-li prodejce/pracovník, který vozidlo předává znalosti o žádném z témat a nejsou-li splněny shora uvedené požadavky.
<b>8.2</b>	<b>Kapitola: Prodejní literatura</b>	
8.2.1	Kritérium: Je prodejní literatura v aktuálním stavu?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.5.3, 8.5.1	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	Interní prodejní literatura (např. "Trainings- und Launch Guides", prodejní programy atd.), dle předpisů dodavatele, musí být k dispozici vedoucímu prodeje a prodejci. "Nesplněno", není-li aktuální prodejní literatura k dispozici nebo není-li možný přístup do příslušných systémů.
<b>8.3</b>	<b>Kapitola: Ojeté vozy</b>	
8.3.1	Kritérium: Je označení produktů a cen jednotné, kompletní a aktuální?	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	Používání materiálu a systému dodavatele pro označování ojetých vozů. Podrobný popis produktu, konečná cena v měně dané země, hodnoty spotřeby a emisí. Dbát na specifické předpisy dané země!  "Nesplněno", chybí-li u více než jednoho ojetého vozu cenové označení.
8.3.2	Kritérium: Jsou ojeté vozy podrobovány technické kontrole a je tato dokumentována?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.5.1, 8.2.2, 8.5.2, 8.6	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	Např. interní kontrola (ohodnocení přijatého ojetého vozu a předprodejní servis), dobrovolné externí posudky (např. certifikát STK pro ojeté vozy, razítko DEKRA). Nutná dokumentace!  "Nesplněno", nebyla-li u více než pěti prezentovaných ojetých vozů provedena kontrola vč. dokumentace.
8.3.3	Kritérium: Je uplatňován a realizován program péče o odstavená vozidla (ojeté vozy) dle předpisů dodavatele?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.2.2, 8.5.4, 8.4.1	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	Škoda: HSO, Kap. 6.3.3. U manuální převodovky se zařadí 1. rychlostní stupeň, u automatiky parkovací poloha, nezatahovat ruční brzdou (výjimka: za určitých podmínek daných stavbou - svah...), pravidelná kontrola tlaku v pneumatikách a vždy zajištění alespoň minimálního doporučeného tlaku, ojeté vozy je potřeba v určitých intervalech umýt a projet - minimálně každé 2 týdny nebo v závislosti na znečištění, příp. odpojení baterie/í, každé 3 měsíce kontrola klidového napětí baterie a pokud klesne pod 12,5 Voltu, dobítí. (Další podrobnosti v PTSS "Inspekční prohlídka a údržba" - Program péče o odstavená vozidla). Namátková kontrola 3 vozidel. "Nesplněno", nebyla-li provedena u více jak jednoho vozidla potřebná péče.
8.3.4	Kritérium: Jsou přijata opatření k tomu, aby nedošlo k poškození ojetých vozů?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.2.2, 8.5.4	
<b>Škoda Sales ISO</b>	Plně splněno	Možnost vyjet s vystavenými vozidly tak, aby se nemuselo složitě manévrovat, boční rozestupy musí být dostatečné, aby bylo možné vozidlo při prodeji předvést a zákazník mohl procházet kolem, aniž by se vozidla dotýkal. "Nesplněno", je-li u více než 50 % vystavených vozidel nutné manévrovat nebo jsou rozestupy příliš malé.
<b>10.</b>	<b>Kapitola: Specifické standardy ŠKODA</b>	
<b>10.1</b>	<b>Kapitola: Zařízení pro zákazníky</b>	
10.1.1	Kritérium: Je obchodník vybaven integrovaným konfigurátorem vozu ŠKODA?	
	Platí pro všechny obchodníky:	

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		- Každý obchodník musí mít ve svém vystavovacím prostoru integrovaný konfigurátor vozů ŠKODA, včetně sedacího nábytku, doplněno o produktové a prodejní materiály. - Konfigurátor vozu s min. 2 stěnami (1 stěna na vzorky barev, 1 stěna na obrazovku LCD / LED) - V prodejních prostorech je třeba naplánovat interní zónu pro konfigurátor vozu, který není klasifikován jako součást vystavovací plochy s novými vozy.  "Není splněno", pokud konfigurátor vozů chybí nebo není zcela funkční.
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	Platí pro všechny obchodníky: - Každý obchodník musí mít ve svém vystavovacím prostoru integrovaný konfigurátor vozů ŠKODA, včetně sedacího nábytku, doplněno o produktové a prodejní materiály. - Konfigurátor vozu s min. 2 stěnami (1 stěna na vzorky barev, 1 stěna na obrazovku LCD / LED) - V prodejních prostorech je třeba naplánovat interní zónu pro konfigurátor vozu, který není klasifikován jako součást vystavovací plochy s novými vozy.  "Není splněno", pokud konfigurátor vozů chybí nebo není zcela funkční.
10.1.2		Kritérium: Má obchodník konkurenceschopnou otevírací dobu?
		Obchodníci musí mít konkurenceschopnou pracovní a otevírací dobu, která odpovídá reálnému tržnímu prostředí. "Nesplněno", pokud je pracovní a otevírací doba významně kratší než je u konkurentů v místě obvyklé.
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	Obchodníci musí mít konkurenceschopnou pracovní a otevírací dobu, která odpovídá reálnému tržnímu prostředí. "Nesplněno", pokud je pracovní a otevírací doba významně kratší než je u konkurentů v místě obvyklé.
10.1.3		Kritérium: Jsou prostory určené pro zákazníky nekuřácké?
		Všechny prostory určené pro zákazníky musí být nekuřácké. "Nesplněno" jsou-li prokazatelně přítomny stopy po kouření nebo je-li bezprostřední okolí znečištěno či zatíženo kuřáky.
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	Všechny prostory určené pro zákazníky musí být nekuřácké. "Nesplněno" jsou-li prokazatelně přítomny stopy po kouření nebo je-li bezprostřední okolí znečištěno či zatíženo kuřáky.
<b>10.2</b>		<b>Kapitola: Internet</b>
10.2.1		Kritérium: Pokud má prodejce prezentaci na internetu, odpovídá tato prezentace specifickým požadavkům dodavatele?
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Obchodník musí pravidelně aktualizovat svoji prezentaci na internetu, obsahy nesmí být starší 7 dnů.</li> <li>› Na internetu prezentuje videa ŠKODA Connect, Infotainment Online, Care Connect a individuální funkcionality pro proces aktivace.</li> <li>› Online komunikace odpovídá CI/CD dle zadání Corporate Identity ŠKODA.</li> </ul> "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
<b>10.3</b>		<b>Kapitola: Human Touch</b>
10.3.1		Kritérium: Jsou k dispozici Human Touch nástroje na pracovních místech prodejců nových vozů.
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	Požadavky: <ul style="list-style-type: none"> <li>› Jmenovka na stole s fotografií a označením místa</li> <li>› Formulář nebo jiný kontrolní instrument k přípravě vozu pro předváděcí jízdu.</li> <li>› Formulář nebo jiný kontrolní instrument k feedbacku po předváděcí jízdě (doporučený).</li> <li>› Formulář nebo jiný kontrolní instrument k feedbacku po prodeji vozu.</li> </ul> "Nesplněno", chybí-li více jak jeden požadavek.
10.3.2		Kritérium: Jsou k dispozici na showroomu nástroje "Naše sliby zákazníkům"?
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Přítomnost knihy "Naše sliby zákazníkům" na recepci nebo v čekací zóně, vč. video spotu na TV.</li> <li>› Kniha "Naše sliby zákazníkům" musí být podepsána relevantními pracovníky, kteří přicházejí do styku se zákazníky.</li> </ul> "Nesplněno", chybí-li kniha "Naše sliby zákazníkům" nebo není-li podepsána relevantními pracovníky.
10.3.3		Kritérium: Vede obchodník veškerou dokumentaci a smlouvy k ŠKODA Connect dle požadavků dodavatele?
<b>Škoda Sales VS</b>	Plně splněno	Smlouvy, které byly podepsány zákazníky, se musí archivovat minimálně po dobu, kdy je tato služba aktivní (např. 14 let pro Tišňové volání). Jsou zohledněny zákonné předpisy. "Nesplněno", nejsou-li předloženy shora uvedené dokumenty.

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

<b>15.</b>	<b>Kapitola: Otázky kontrolované na úrovni výrobce/importéra (nezávisle na auditu)</b>	
<b>15.14</b>	<b>Kapitola: IT Systémy v prodeji</b>	
15.14.2	Kritérium: Poskytuje obchodník všechny smlouvy v souvislosti se ŠKODA Connect dle požadavků dodavatele?	
<b>Škoda Sales</b>	Plně splněno	Smlouvy podepsané zákazníky po dobu jejich aktivace (např. 14 let pro Tisňové volání).
VS		Jsou zohledněny zákonné předpisy.

## Příloha 2 Seznam kontrolních otázek pro audit partnera – servis

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

# Seznam kontrolních otázek pro audit partnera Checkliste 2017 - ŠKODA servis



Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

<b>0</b>	<b>Kapitola: Dílenské vybavení a speciální nářadí</b>
<b>1</b>	<b>Kapitola: Speciální nářadí</b>
<b>1.1</b>	<b>Kapitola: Speciální nářadí ve vlastnictví</b>
3005	Kritérium: Tlačný kotouč
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
3074	Kritérium: Přítlačný kotouč
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
3417	Kritérium: Klíč na olejový filtr
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
Kukko18/0	Kritérium: Stahovací přípravek
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
T10099	Kritérium: Bity
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
T10172/5-9	Kritérium: Adaptér
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
T10252	Kritérium: Fixace vačkové hřídele
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
T10422	Kritérium: Nástavec č. 10
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
T10445	Kritérium: Kloubový nástrčkový klíč XZN8
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
1590	Kritérium: klíč na vodní čerpadlo a servořízení
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
T10162A	Kritérium: odšroubování kola
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
<b>2</b>	<b>Kapitola: Dílenské vybavení</b>
<b>2.1</b>	<b>Kapitola: Dílenské vybavení</b>
5052A	Kritérium: Diagnostický, servisní a informační systém vozidla
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
6622	Kritérium: Vypouštěcí a odsávací zařízení pro starý olej
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
6230A	Kritérium: Zařízení na vyvažování kol
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
5095A	Kritérium: Nabíječka akumulátoru HS 12-30
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
1813	Kritérium: Počítač pro měření geometrie náprav alternativně:
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
1598/51	Kritérium: Měřicí pomocný systém ABS BOSCH 8.0
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
6291/3	Kritérium: Adaptér pro plnění oleje
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
1756B	Kritérium: Momentový klíč digitální
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
871003	Kritérium: Sada chráničů
<b>Audit result</b>	Je k dispozici Platí pro značky Škoda SN/DV
<b>1.</b>	<b>Kapitola: Vedení podniku/Vedení servisu</b>
<b>1.1</b>	<b>Kapitola: Cíle a hodnocení cílů</b>
1.1.1	Kritérium: Je systém řízení kvality vedením podniku aktivně podporován a dále rozvíjen a jsou komunikovány cíle kvality a jejich výsledky?

1.7.7.17

2/17

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		Norma ISO 9001:2015; 4.4 ff, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2.2, 6.3, 7.1, 7.4, 7.5, 9.1, 9.1.2, 9.3, 10, 1.3
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	Musejí být zřetelně cílené aktivity vedoucí ke zlepšení. Kvalita je věcí vedení firmy. Patří sem zejména opatření k následujícím tématům: - zlepšení výsledků anketu spokojenosti CSS - Customer Experience - pravidelné předávání informací o kvalitě na zaměstnance ("Politika kvality" musí být v povědomí) - referovat o významu plnění zákonných a úředních nařízení - pravidelné porady všech podnikových oblastí.  Požadavky: - nutná pravidelná dokumentace (min. 1x ročně) - protokoly (téma; datum; seznamy přítomných, vč. jejich podpisu)  ŠKODA: Výroční QM zpráva (min. 1x ročně)  "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky zdokumentovány.
1.1.2		Kritérium: Jsou za účelem ohodnocení vlastní kvality srovnávány stanovené cíle se skutečnými výsledky a v případě potřeby definována a realizována nápravná opatření a následně kontrolována jejich účinnost?
		Norma ISO 9001:2015; 5.1.2, 6.1, 6.2.1, 6.2.2, 6.3, 7.1, 7.3, 7.4, 8.1, 9.1, 9.1.3, 9.3 ff, 10
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	1x ročně musí být provedeno zhodnocení kvality relevantních oblastí (porovnání plánu a skutečnosti, příp. hodnocení vlastních kvalitativních cílů / aktuálních dohodnutých cílů). Jsou nutná stanovená nápravná opatření, vč. poskytnutí nutných zdrojů / prostředků Témata: - analýza spokojenosti zákazníku (např. CSS/CEM) - stížnosti zákazníků - dílenský test - cíle odbytu - cíle obratu - opakované opravy Požadavky na dokumentaci: - pravidelné porovnání plánu a skutečnosti s odvozenými opatřeními (vč. Šance & Analýza rizikovosti) - protokoly (téma; datum; seznam účastníků, vč. jejich podpisu) - komunikace na všechny pracovníky - odchylky (obsahové/časové) od plánu opatření jsou zdůvodněné a písemně zdokumentované.  "Nesplněno", nejsou-li pokryta žádná shora uvedená témata nebo nejsou-li splněny požadavky.
<b>1.2</b>		<b>Kapitola: Analýza spokojenosti zákazníka (např. CSS/CEM)</b> Norma ISO 9001:2015; 9.1.2, 10.2, 10.3
1.2.1		Kritérium: Jsou stanovena a realizována potřebná nápravná opatření vyplývající z analýzy spokojenosti zákazníků servisu jednotlivých značek?
		Norma ISO 9001:2015; 9.1.2, 10.2, 10.3
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	ŠKODA: HSO CZ, kap. 5.6 SEAT: POSS, kap. 5 Požadavky (specifické pro značku): - měřitelné cíle / dohodnuté cíle - konkrétní plán opatření k eliminaci slabých míst, která vyplývají z dotazování na spokojenost zákazníků (vč. plynulých opatření vedoucí ke zlepšení) - zodpovědnost za stálou kontrolu výsledků z analýzy spokojenosti zákazníků stejně jako za realizaci plánu opatření - definovat termíny pro realizaci stanovených opatření - odchylky (obsahové/časové) od plánu opatření jsou odůvodněné a písemně zdokumentované - komunikace na všechny relevantní pracovníky  "Nesplněno", nejsou-li všechny uvedené požadavky zdokumentovány.
<b>1.4</b>		<b>Kapitola: Dílenský test</b>
1.4.1		Kritérium: Jsou na základě výsledků dílenského testu stanovena a realizována příslušná opatření?
		Norma ISO 9001:2015; 8.6, 10.2
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Doložit zápisem z pracovních porad se stanovením cílů/opatření a sledováním jejich plnění. "Nesplněno" - nejsou-li zápisy doloženy.
<b>1.5</b>		<b>Kapitola: Stížnosti zákazníků</b> Zpracování stížností zákazníků může být provedeno jak v papírové, tak i v elektronické podobě.
1.5.1		Kritérium: Jsou stížnosti zákazníků evidovány a vyřizovány ke spokojenosti zákazníka?
		Norma ISO 9001:2015; 7.4, 8.2.1, 8.7, 9.1.2, 10.2
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	ŠKODA: HSO CZ, kap. 6.7 Požadavky: - s ohledem na spokojenost zákazníku: 2 prac. dny do navázání prvního kontaktu! (písemně,

1.7.17

3/17

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		<p>telefonicky)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stížnosti zákazníků stejně jako písemné a ústní žádosti jsou nutné pro interní šetření a/ nebo zpětnou vazbu na zákazníka a musí být zdokumentovány (např. zpětná vazba z CSS/CEM).</li> <li>- jmenována kontaktní osoba v provozovně</li> <li>- v případě aktivního Quick Feedbacku nebo My Active Feedbacku - zkontrolujte zpracování stížnosti v aplikaci (v souladu s dokumentací a uzavření případu)</li> </ul> <p>Namátková kontrola: 5 stížností zákazníku pro značku "Nesplněno", pokud při namátkové kontrole více než jeden ze shora uvedených požadavků není splněn.</p>
1.5.2	Kritérium: Je formou následného kontaktu zajištěno, že problém byl z hlediska zákazníka uspokojivě vyřešen?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.4, 8.2.1, 8.7, 9.1.2, 10.2	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	<p>Požadavky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nutná písemná dokumentace (min. záznam zpětné vazby na zákazníka, jmenovité uvedení osoby, která stížnost vyřizovala, datum)</li> <li>- v případě aktivního Quick Feedbacku nebo My Active Feedbacku - zkontrolujte zpracování stížnosti v aplikaci (v souladu s dokumentací a uzavření případu).</li> </ul> <p>"Nesplněno", chybí-li dokumentace, která odpovídá shora uvedeným požadavkům.</p>
1.5.3	Kritérium: Jsou výsledky stížností zákazníků vyhodnocovány a při rozpoznatelných tendencích slabých míst vyvozována vhodná opatření?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.4, 9.1.3, 10.2, 10.3	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	<p>ŠKODA: HSO CZ, kap. 6.7</p> <p>Požadavky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pravidelně (min. 4x ročně) provádět vyhodnocení a analýzu příčin</li> <li>- při znatelných tendencích slabých míst písemný plán opatření</li> <li>- dokumentace komunikace na všechny relevantní pracovníky</li> <li>- odchylky (obsahové/časové) od plánu opatření jsou odůvodněné a písemně zdokumentované.</li> </ul> <p>"Nesplněno", není-li více než jeden shora uvedený požadavek splněn.</p>
<b>1.6</b>	<b>Kapitola: Auditování</b>	
	ISO Norm 5.1, 5.6.2, 8.2.2	
1.6.1	Kritérium: Jsou výsledky z minulého auditu partnera zahrnuty do zlepšování systému řízení kvality a jsou realizovány?	
	Norma ISO 9001:2015; 9.2, 10 ff.	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	<p>Požadavky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- musí být předložen plán opatření</li> <li>- opatření musí být realizována</li> <li>- importérem schválené odchylky (obsahové/časové) jsou zdokumentovány.</li> </ul> <p>"Nesplněno", nejsou-li všechny shora uvedené požadavky splněny.</p>
<b>1.7</b>	<b>Kapitola: Řízení dokumentů a dat</b>	
	ISO Norm Punkt 4.2.3 und 4.2.4	
1.7.1	Kritérium: Je zajištěno, že všechny kvalitativně relevantní dokumenty jsou cíleně vedeny, archivovány a případně odborně likvidovány?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.5 ff.	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	<p>Požadavky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitě relevantní dokumenty (Dotazování zákazníků, Q-Check (pokud je realizován), atd.) jsou uschovány/archivovány dle zákonných předpisů a případně auditorovi k předložení.</li> <li>- skladovací lhůta pro kalibrační protokoly min. 5 let</li> <li>- skladovací lhůta pro dokumentaci z dílenských testů min. 2 roky</li> </ul> <p>Interní formuláře by měly být označeny zhotovitelem a stavem změn.</p> <p>"Nesplněno", nejsou-li kvalitě relevantní dokumenty dle zákonných předpisů archivovány.</p>
<b>1.8</b>	<b>Kapitola: Externí služby</b>	
	Norma ISO 9001:2015; 8.4 ff, 8.6	
1.8.1	Kritérium: Je k dispozici přehled subdodavatelů / dodavatelů a je vyhodnocován?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.4 ff, 8.6	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	<p>HSO CZ, kap. 4.2.1</p> <p>Nutný seznam všech dodavatelů kvalitě-relevantních produktů a poskytovatelů služeb s hodnocením/výběrovými kritérii a hodnotícím klíčem (např. cena/výkon, dodržování dodávek, vztahy při reklamačním řízení atd.)! Výrobní závody koncernových značek a koncernových importéřů není nutné uvádět.</p> <p>Definice dodavatelů: např. dodavatel olejů, popř. maziv, příslušenství, lakovna, firma na likvidaci odpadů.</p> <p>Není nutné pro: úklidové firmy, závodní lékaře, stavební řemeslníky atd.</p> <p>Hodnocení je nutné provádět 1x ročně. V případě negativního hodnocení je nutné prokázat, jaká jsou přijata nápravná opatření.</p>

1.7.17

4/17

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		"Nesplněno", není-li k dispozici seznam dodavatelů nebo dokumentováno jejich roční hodnocení.
1.8.2	Kritérium: Jsou při zadávání zakázek externím firmám písemně dohodnuty specifické požadavky?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.4 ff, 8.6	
Škoda AFS ISO	Plně splněno	<p>ŠKODA: Platí také pro klempírnu a lakovnu, HSO CZ, kap. 4.2  Pokud nejsou žádné zakázky zadávány externím firmám, je otázka hodnocena jako "splněno".  Zakázky se subdodavatel/ rámcové smlouvy musí být uzavírány písemně.  Zásadně v písemné podobě:  Metody při opravách, např. pro klempírnu a lakovnu, složení laku a zadání pro opravu (dílešské příručky), musejí být subdodavatelem prováděny shodně s aktuálním zadáním výrobce. Pozor u budoucích případů záruk: musí být upravena doba trvání záruky a rozsah záruky!  To platí také pro náhradní vozy, společnosti poskytující pohotovostní služby, změnu vybavení, půjčování nářadí atd. Dodržování zákonných předpisů (Životní prostředí, atd.)</p> <p>"Nesplněno", není-li předložena smlouva o realizaci subdodávek.</p>
1.8.3	Kritérium: Je prováděna a dokumentována kontrola kvality oprav zadaných externím firmám?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.4 ff, 8.6	
Škoda AFS ISO	Plně splněno	<p>ŠKODA: HSO CZ, kap. 4.2  Nejsou-li žádné zakázky zadány externě, je otázka hodnocena jako "splněno".  Kontrola kvality (kontrola provedení opravy zadané externí firmě) je dokumentována na zakázce subdodavatele.  Požadavky na dokumentaci při kontrole kvality:  - podpis  - datum  - celkový posudek</p> <p>Namátková kontrola 5 subdodavatelských zakázek.</p> <p>"Nesplněno", nejsou-li u více jak jedné subdodavatelské zakázky všechny shora uvedené požadavky splněny.</p>
1.9	<b>Kapitola: Organizace</b>	
1.9.1	Kritérium: Je k dispozici aktuální organizační schéma pro celý podnik a pro oblast servisu a dílů?	
	Norma ISO 9001:2015; 5.3, 7.1.2	
Škoda AFS VS	Plně splněno	<p>Požadavky:  - Název firmy/datum/podpis  - Celá provozovna a navíc separátně zobrazit oblast Servisu  - Aktuální  - Přehledné zobrazení  - Všechny úkoly a funkce jmenovitě identifikovatelné (vč. učňů)  - K nahlédnutí pro všechny pracovníky</p> <p>Funkce:  Hlavní funkce:  - Servisní poradce (na každých 12 započatých servisních průchodů)  - Servisní technik  - Diagnostický technik  - Vedoucí dílny  - Vedoucí oblasti dílů  Hlavní funkce (HF) závislé na průchodech:  - Vedoucí servisu  - Pracovník péče o zákazníky  - Garanční technik (DF do 3.000 ŠKODA garančních zakázek za rok, jinak jako HF)  - Pracovník oblasti dílů</p> <p>Díličí funkce (DF):  - Koordinátor servisních a svolávacích akcí  - Specialista oprav po nehodách (platí pouze pro cert. lakovny a klempírny)  - Prodejce dílů a příslušenství  - Koordinátor marketingu  - Pracovník pohotovostní služby  - Koordinátor IT</p> <p>"Nesplněno", není-li více jak jeden ze shora uvedených požadavků splněn nebo chybí-li více jak jedna funkce v organizačním schématu.</p>
1.9.2	Kritérium: Existují individuální popisy pracovních míst pro činnosti/funkce požadované výrobcem?	
	Norma ISO 9001:2015; 5.3, 7.1.2	
Škoda AFS ISO	Plně splněno	<p>Požadavky na individualizované popisy funkčních míst jsou:  - nadřizeny/podřizeny, zástupce, individuální úkoly, podpis pracovníka, nadřizeného a datum!  Individualizované popisy funkčních míst jsou nutné minimálně pro následující funkce/činnosti:  - Vedoucí servisu  - Vedoucí dílny (doporučený)</p>

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servisní poradce</li> <li>- Servisní technik</li> <li>- Garanční technik</li> <li>- Vedoucí prodeje ŠOD/ŠOP</li> <li>- Pracovník skladu</li> <li>- Specialista oprav po nehodách (platí pouze pro cert. lakovny a klempírny)</li> <li>- Diagnostický technik</li> <li>- NORA specialista (v případě NORA centra)</li> <li>- Manažer kvality (musí v této funkci referovat přímo vedení podniku - může to být také externí pracovník)</li> <li>- Koordinátor svolávacích akcí</li> <li>- Odpovědný pracovník pro bezpečnost práce a ochranu životního prostředí (nezapočítává se do kumulace funkcí, může být externě)</li> <li>- Koordinátor vzdělávání</li> <li>- Marketingový koordinátor</li> <li>- Pracovník pro péči o zákazníka</li> <li>- IT koordinátor (může být externě)</li> </ul> <p>Viz popisy funkčních míst, které musí být obsazeny dle pravidel pro kumulaci pozic (popisy funkcí vs. Kumulační tabulka). V případě souběhu funkcí nejsou nutné samostatné popisy funkčních míst. Jednatel společnosti nepotřebuje při výkonu shora uvedených funkcí žádný separátní popis místa. ŠKODA: HSO CZ, kap. 3.2 Je nutné použít min. obsah formuláře z HSO CZ, kap. 3.2. "Nesplněno", není-li k dispozici více než jeden uvedený popis funkčního místa.</p>
1.9.3	Kritérium: Jsou vedeny osobní záznamy o stavu vzdělávání jednotlivých pracovníků v servisu a je na základě toho sestavován plán dalšího vzdělávání?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.6, 7.2, 7.3	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	<p>Doklad o absolvování jednotlivých školení podle ročního plánu pro pracovníky/pracovnice servisních služeb a oblastí dílů. Plánem dalšího vzdělávání je chápána potřeba a dokumentace o vyškolení a dalším zvyšování kvalifikace pracovníků servisních služeb a oblastí dílů. Tento plán je stanoven jednou ročně. Plán školení je aktivně realizován v elektronickém systému vzdělávání dodavatele (např. CMP). HSO CZ, kap. 3.5 a 9.2</p> <p>"Nesplněno", není-li předložen záznam pro jednotlivé pracovníky nebo zdokumentovaný plán dalšího vzdělávání.</p>
1.9.4	Kritérium: Konají se v servisu pravidelně vnitropodniková školení/ informativní setkání?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.6, 7.2	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	<p>Aktuální informace na základě:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- novinek o produktu</li> <li>- dodání technických podkladů</li> <li>- obsahu školení a kurzů (např. Pomoc 24 hodin denně)</li> <li>- aktuálních příležitostí je potřeba během max. 4 týdnů předat pracovníkům a zdokumentovat.</li> </ul> <p>"Nesplněno", není-li min. 1 tematická oblast kompletně zdokumentována (seznamy účastníků, protokoly, téma, datum).</p>
<b>2.</b>	<b>Kapitola: Personál a školení - After sales</b>	
<b>2.1</b>	<b>Kapitola: Personál s povinnou kvalifikací</b>	
	Částečné splnění:	
	- V případě chybějícího personálu na základě fluktuace je nutné prokázat provedení opatření k zajištění personálu (např. inzeráty na obsazení místa). Srovnatelné důkazy nebudou akceptovány při dalším pravidelném auditu.	
	- Kvalifikace se prokazuje certifikáty, příslušnými zkušenostmi v oboru nebo odpovídajícími doklady.	
	- V případě chybějící kvalifikace platí také potvrzená závazná přihláška na příslušný potřebný trénink (školení).	
2.1.1	Kritérium: Je stanoven vedoucí servisu a odpovídá jeho kvalifikace požadavkům dodavatele?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.6, 7.2	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	<p>Každý servisní partner je povinen mít obsazenou pozici "Certifikovaný vedoucí servisu". Tato funkce může být samostatná nebo kumulovaná s jinou funkcí dle tabulky kumulace funkcí.</p> <p>"Nesplněno", není-li jmenován vedoucí servisu, příp. při více než 18 průchodech je kumulován se servisním poradcem.</p>
2.1.2	Kritérium: Účastní se vedoucí servisu dalších školení dodavatele?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.6, 7.2	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	<p>Je nutné doložit dokladem.</p> <p>Účast na odpovídajících školeních/ vzdělávacích akcích.</p> <p>Účast na každoročních vzdělávacích akcích pro vedoucí servisu (např. workshop, Human Touch), pokud jsou Škodou nabízeny.</p> <p>"Nesplněno", není-li k dispozici doklad o účasti na posledních ročních vzdělávacích akcích, či případná nepřítomnost nebyla řádně omluvena.</p>

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

2.1.3		Kritérium: Je počet servisních poradců dostačující? Norma ISO 9001:2015; 7.1.1
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	1 servisní poradce na 12 průchodů, minimum 2. "Nesplněno", není-li počet servisních poradců dostatečný a není-li možné doložit opatření pro zajištění personálu.
2.1.6		Kritérium: Účastní se servisní poradci dalších školení dodavatele? Norma ISO 9001:2015; 7.1.6, 7.2
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Účast na ročních vzdělávacích akcích pro servisní poradce (např. workshop) příslušné značky. Předložit příslušný doklad. "Nesplněno", není-li k dispozici doklad o účasti všech servisních poradců, u kterých je to požadováno, na vzdělávacích akcích za poslední kalendářní rok, nebo nebyla jejich nepřítomnost omluvena.
2.1.7		Kritérium: Jsou technická expertní školení pro servisní poradce v rámci provozovny realizována podle zadání? Norma ISO 9001:2015; 7.1.6, 7.2
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Požadavek = účast min. 1 servisního poradce. Doložení prostřednictvím odpovídajících dokumentů nebo závazné přihlášky. Je potřeba doložit, že prezentovaný obsah školení byl v rámci vnitropodnikového školení předán všem ostatním servisním poradcům. "Nesplněno", není-li předložen odpovídající doklad (závazná přihláška/potvrzení o účasti, doklad o vnitropodnikovém školení).
2.1.8		Kritérium: Odpovídá počet kvalifikovaných/certifikovaných garančních techniků požadavkům dodavatele? Norma ISO 9001:2015 ;7.1.1
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Při < 3000 kulančních a garančních zakázkách ročně pro všechny koncernové značky může být tato činnost vykonávána v rámci souběhu s jinou funkcí. Na každých dalších 3.000 kulančních a garančních zakázek ročně 1 pracovník na plný úvazek. Požadavky: - počet garančních techniků - doklad prostřednictvím příslušného dokumentu, popř. závazné přihlášky - ŠKODA: web trénink "SAGA/ 2 a faktor úspěchu Záruky a kulance", HSO CZ, kap. 7 "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
2.1.9		Kritérium: Účastní se garanční technici dalších školení dodavatele? Norma ISO 9001:2015; 7.1.6, 7.2
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Účast na každoročních vzdělávacích akcí (např. Workshop). "Nesplněno", není-li k dispozici doklad o absolvování nebo chybí-li závazná přihláška.
<b>2.2</b>	<b>Kapitola: Kvalifikace produktivního personálu</b>	
2.2.1		Kritérium: Jsou technická školení pro experty, která navštěvuje produktivní personál, realizována podle zadání? Norma ISO 9001:2015; 7.1.6, 7.2
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Minimální počet expertů viz tabulka ve směrnici Servisních služeb. Doložení pomocí odpovídajících dokumentů nebo závazné přihlášky. "Nesplněno", není-li minimálně 1 expert předepsaným způsobem proškolen (příslušné kvalifikační cesty) nebo není na školení závazně přihlášen.
2.2.2		Kritérium: Je počet servisních techniků dostačující? Norma ISO 9001:2015; 7.1.1
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	při > 30 servisních průchodech denně: minimálně 2 při 30 a méně servisních průchodech denně: minimálně 1 Doložit certifikát, příp. závaznou přihlášku. "Nesplněno", není-li počet certifikovaných servisních techniků podle počtu servisních průchodů dostačující nebo není předložena závazná přihláška.
<b>2.3</b>	<b>Kapitola: Personál v oblasti dílů</b>	
	Při chybějícím personálu v důsledku fluktuací je nutno doložit opatření k zajištění personálu (např. inzeráty s nabídkou pracovních míst). Doložení uvedených opatření k zajištění personálu nebude při příštím ročním auditu dostačující.	
2.3.1		Kritérium: Je obsazena pozice vedoucího oblasti dílů s odpovídající kvalifikací? Norma ISO 9001:2015; 7.1.6, 7.2
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Při více než 3 pracovnících v oblasti dílů je potřeba jmenovat certifikovaného vedoucího oblasti dílů - v rámci personální unie je také nutný certifikovaný vedoucí oblasti dílů Uznává se závazná přihláška. - jeden z pracovníků oblasti dílů a příslušenství v provozovně musí být stanoven jako vedoucí oblasti dílů a příslušenství

1.7.17

7/17

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		ŠKODA: tato pozice musí být vždy obsazena. SKODA: "Nesplněno", není-li pozice obsazena.
2.3.2	Kritérium: Je počet pracovníků oblasti dílů dostačující?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.1	
Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavky: - při 15 denních servisních průchodech dílnou může být funkce vykonávána v rámci souběhu funkcí - při více než 15 denních průchodech dílnou je nasazen 1 pracovník výhradně pro oblast dílů - na každých dalších 15 denních servisních průchodů dílnou je požadován vždy 1 pracovník oblasti dílů "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
2.3.3	Kritérium: Odpovídá kvalifikace pracovníků oblasti dílů požadavkům dodavatele?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.6, 7.2	
Škoda AFS VS	Plně splněno	"Nesplněno", není-li k dispozici alespoň jeden kvalifikovaný pracovník oblasti dílů.
2.3.4	Kritérium: Účastní se pracovníci oblasti dílů a vedoucí oblasti dílů dalších školení dodavatele?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.6, 7.2	
Škoda AFS VS	Plně splněno	Účast na odpovídajících školeních/ vzdělávacích akcích. SKODA: Účast na ročních vzdělávacích akcích pro vedoucí prodeje dílů a příslušenství a pracovníky prodeje dílů a příslušenství (např. workshopy), pokud jsou ze strany ŠKODA nabízeny. "Nesplněno", není-li k dispozici doklad o účasti nebo předložena alespoň závazná přihláška.
<b>3.</b>	<b>Kapitola: Kontakt se zákazníkem</b>	
<b>3.1</b>	<b>Kapitola: Primární označení</b>	
3.1.1	Kritérium: Je k dispozici primární označení značky kompletní a odpovídá zadání dodavatele?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.3, 7.4.1	
Škoda AFS VS	Plně splněno	Manuál Corporate Design architektura (pro plně funkční provozovny-vstupní portál, komunikační stěna, stěna s logem, nový fasádní prvek Fascia), pylon, vlajky & orientační prvky) Podsvícené ŠKODA servisní značení nebo klip. Požadavky (pro všechna primární označení): - primární označení je kompletní dle předpisů výrobce - bez dalších doplňujících informací - funkční (např. osvětlení) - bez viditelného markantního znečištění - bez poškození ("částečně splněno" při objednávce nového označení nebo objednávce opravy) "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
<b>3.2</b>	<b>Kapitola: Parkovací místa pro zákazníky/Zóna pro zákazníky</b>	
3.2.1	Kritérium: Má servisní partner dostatečný počet parkovacích míst pro zákazníky?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.3	
Škoda AFS VS	Plně splněno	ŠKODA Servisní partner: - min. 3 parkovací místa pro zákazníky servisu. - parkovací místa musí být řádně označena "Nesplněno", není-li počet parkovacích míst dostatečný nebo je obsazený přijatými vozy do servisu.
<b>3.3</b>	<b>Kapitola: Pořádek a čistota</b>	
3.3.1	Kritérium: Odpovídají pořádek a čistota v areálu podniku / v prostorách podniku a v podniku samotném očekáváním zákazníků?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.4	
Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavky z pohledu zákazníků a/ nebo pracovníků: - fasáda budov nesmí být oprýskaná nebo poškozená - v areálu podniku se nesmějí vyskytovat místa s potrháním asfaltu nebo výmoly - podlahy, stropy, stěny a vjezdová/výjezdová vrata v celém areálu provozovny se musí udržovat v čistém, nepoškozeném a bezpečném stavu - manipulační plochy musí mít zpevněný povrch - vozy po nehodě / demontované vozy nesmějí být viditelné a nacházet se v zóně kontaktu se zákazníkem (např. parkoviště, vstup zákazníků, přímý/dialogový příjem, informace a zákaznická zóna) nebo z venku (např. ohraničený chodník) --> kontrola při obchůzce! V čistém a řádném stavu (žádné zjevné znečištění / poškození): - příjem oprav / zákaznická zóna / přímý/dialogový příjem - toalety pro zákazníky - sociální místnosti - dílna - sklad dílů

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		"Nesplněno", nejsou-li všechny shora uvedené požadavky splněny, popř. při nutných stavebních úpravách není k dispozici importérem odsouhlasený koncept (s ohledem na rozpočet a časový harmonogram).
3.3.2	Kritérium: Je odpad připravený k likvidaci viditelný zákazníkům?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.4	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Stav sběrného místa pro odpad musí odpovídat zákonným předpisům, příp. předpisům výrobce. Požadavky: - provozně-technická způsobilost - čistota - zastřešené skladování kontejnerů s látkami ohrožující vodní zdroje (vhodné i pro prázdné sudy) - sběrné místo nesmí být volně přístupné - sběrné místo pro tříděný odpad - odpad/materiál určený k likvidaci nesmí být zákazníkům viditelný --> kontrola při obchůzce!  "Nesplněno," nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
<b>3.6</b>	<b>Kapitola: Příjem do servisu</b>	
<b>3.6.1.1</b>	<b>Kapitola: Náhradní vozidlo</b>	
	-	
3.6.1.1.1	Kritérium: Odpovídá počet náhradních vozů zadání dodavatele?	
	Nejsou-li k dispozici vlastní vozidla, může servisní partner poskytovat náhradní vozy i v rámci spolupráce s externí firmou, např. autopůjčovnou. Dohodou o poskytování služeb však musí být zajištěno, že bude mít servisní partner výhradní přístup k těmto vozům.  "Nesplněno", není-li zajištěn přístup k požadovaným náhradním vozům alespoň formou dohody o poskytování služeb.	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Minimálně 2 náhradní vozidla na prvních 10 zákaznických zakázek denně, na každých dalších 10 započatých zakázek jedno další vozidlo. Dohodou o poskytování služeb však musí být zajištěno, že bude mít servisní partner výhradní přístup k těmto vozům a vozy budou označeny dle požadavků výrobce. ŠKODA: HSO CZ, kap. 8.2.7 "Nesplněno", není-li zajištěn přístup k požadovaným řádně označeným náhradním vozům alespoň formou dohody o poskytování služeb.
3.6.1.1.2	Kritérium: Odpovídá stáří náhradních vozidel zadání dodavatele?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.3	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Náhradní vůz nesmí být starší 3 let, s max. nájedem 100tis km. "Nesplněno", neodpovídají-li náhradní vozidla předepsanému stáří.
3.6.1.1.3	Kritérium: Odpovídá stav náhradních vozidel předpisům dodavatele?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.3	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Požadavky: - provozuschopnost a bezpečnost vozidla (výstražný trojúhelník, reflexní vesta ve vnitřním prostoru vozu, hasicí přístroj, lekárnička, osvětlení, pneumatiky - vše dle předpisů dané země) - provozních kapalin - bez znečištění - bez poškození ŠKODA: Směrnice Servis - ČR č. 3.3 -minimální výbava vozidla: autorádio, klimatizace -zákazníkovi nesmí být zapůjčen vůz o více jak třídu nižší.  "Nesplněno", není-li vozidlo provozuschopné a bezpečné a/nebo provozní kapaliny nejsou v pořádku a/nebo více jak jedno vozidlo je buď poškozené nebo znečištěné.
3.6.1.1.4	Kritérium: Je v případě nabídky náhradních vozidel Kodiaq, Superb nebo Octavia aktivní služba ŠKODA Connect?	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Pokud jsou k dispozici náhradní vozidla Kodiaq, Superb nebo Octavia je aktivována služba ŠKODA Connect. (Kontrola ve vozidle, v navigačním systému tlačítko Menu, nastavení, služby Connect – kontrola „Registrovaný uživatel").  "Nesplněno", je-li služba ŠKODA Connect a Infotainment u NV Kodiaq, Superb nebo Octavia online neaktivní.
<b>3.6.1.2</b>	<b>Kapitola: Služba vyzvednutí a přistavení vozu</b>	
	-	
3.6.1.2.1	Kritérium: Je služba vyzvednutí a přistavení vozidla, resp. náhradní mobilita nabízena aktivně podle zadání dodavatele?	



Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

Škoda AFS VS	Plně splněno	Nabídka služby vyzvednutí a přistavení vozidla nebo náhradní mobility (poukázka na vůz taxislužby, kolo v technicky odpovídajícím stavu atd.) musí být v oblasti příjmu oprav pro zákazníka prezentována a zřetelně viditelná (např. LCD monitor)  "Nesplněno", není-li v příjmu oprav prezentována žádná forma náhradní mobility (navíc k nabídce náhradního vozu).
<b>3.6.2 Kapitola: Systémy</b>		
-		
3.6.2.1	Kritérium: Jsou na všech dodavatelem předepsaných pracovištích servisních poradců k dispozici IT systémy a jsou aktivně využívány?	Norma ISO 9001:2015; 7.1.3
Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavky: - ELSA PRO - DISS - Informační server dodavatele (B2B portál) - Kontrola nalogováním - Aktivní využívání tabletu, viz Směrnice 4.1. Informační systémy opravce - iPad / Tablet min. 2 kusy na provozovnu "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
3.6.2.3	Kritérium: Je zaveden systém pro plánování dílny, sjednávání termínů a denních dispozic?	Norma ISO 9001:2015; 8.1, 8.2, 8.5.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4
Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavky: - elektronický plánovací modul v DMS-CZ (v jiných systémech nutno zajistit obdobnou alternativu) - plánování kapacity dílny (s ohledem na časovou rezervu) - aktivní využívání plánovacího modulu (počet zaplánovaných zakázek = minimálně 90% denních průchodů) - doba nepřítomnosti mechaniků - údaje o zákaznících a vozidlech (min. RZ vozu, jméno zákazníka, telefonní číslo) - očekávaný rozsah prací ŠKODA: Směrnice 3.3 "Servisní služby a procesy" a HSO CZ, kap. 6. "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
<b>3.6.3 Kapitola: Příprava termínů</b>		
-		
3.6.3.1	Kritérium: Je po telefonickém /osobním sjednání termínu prováděna systematická příprava zakázky?	Norma ISO 9001:2015; 8.5.1, 8.2.2, 8.2.3
Škoda AFS VS	Plně splněno	ŠKODA: HSO CZ, kap. 4.2 a 6.1 Následující požadavky musí být při systematické přípravě zakázky (na další den) splněny: - vozidlo je zaplánováno v elektronickém plánovacím modulu - zkontrolovat dle identifikačního čísla vozidla (odkaz "ukázat individuální vozidlo") otevřené servisní akce/servisní opatření (např. ElsaPro nebo Service Online) - opakovaná oprava (označení na zakázce), kontrola historie oprav - dostupnost dílů, díly rezervovat a připravit - kontrola reklamací zákazníků se zřetelem na technické produktové informace (TPI) - provést plánování kapacity dílny Namátková kontrola 5 připravených zákaznických zakázek  "Nesplněno", není-li více než jeden z výše uvedených požadavků splněn.
<b>3.6.4 Kapitola: Servisní akce/Servisní opatření</b>		
-		
3.6.4.1	Kritérium: Je zajištěno, aby při svolávání akci/ servisním opatření byla zavedena všechna výrobcem předepsaná opatření?	Norma ISO 9001:2015; 8.5.5, 10.2, 10.3
Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavky: - u vozidel, kterých se akce/servisní opatření týká, musí být provedena nebo iniciována (objednání dílů, nový termín návštěvy servisu, povinnost doložení kontaktu se zákazníkem). - kontrola přes Service Online "Nesplněno", jestliže více jak jedno vozidlo bylo v dílně a akce nebyla provedena nebo iniciována (nejpozději do 12 pracovních dnů).
<b>3.6.5 Kapitola: Zakázka zákazníka</b>		
-		
3.6.5.1	Kritérium: Je pro každou zakázku na opravu nebo servis předložena písemná zakázka a odpovídá účet zakázce?	Norma ISO 9001:2015; 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 7.5.3
Škoda AFS VS	Plně splněno	Škoda: HSO CZ, kap. 4.2 a 6.1 Požadavky: - písemná forma - záhlaví zakázky (údaje o zákazníkovi, vozidle, stav km, termín...)

1.7.17

10/17

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- zajistit telefonickou dosažitelnost (zpětné dotazy)</li> <li>- podpis zákazníka</li> <li>- pracovní pozice/rozsah zakázky v jasném znění</li> <li>- zachovat doslovné znění výtky/přání zákazníka</li> <li>- pracovní úkony jsou ihned po provedení mechanikem odškrtnuty</li> <li>- podpis mechanika</li> <li>- zvláštní označení pro "Opakované opravy" (akceptuje se závěska na zpětném zrcátku</li> <li>- účet musí odpovídat zakázce</li> <li>- při příjmu vozidla používat formulář "Check-in" nebo verzi z tabletu</li> </ul> <p>Namátková kontrola: 5 zákaznických zakázek pro značku</p> <p>"Nesplněno", chybí-li při namátkové kontrole více než na jedné zakázce jeden shora uvedený požadavek.</p>
3.6.5.2	Kritérium: Jsou v případě rozšíření zakázky dodrženy/realizovány všechny nutné postupy?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 7.5.3	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	<p>Požadavky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozšíření zakázky zaznamenat na zakázkový list</li> <li>- jméno zákazníka, popř. kontaktní osoby</li> <li>- datum a čas dohody</li> <li>- rozsah práce</li> <li>- cena (celková cena nebo cena, o kterou je zakázka rozšířena)</li> <li>- případně nový termín vyzvednutí.</li> </ul> <p>"Nesplněno", není-li zdokumentováno rozšíření zakázky nebo není-li u nějaké zdokumentované rozšířené zakázky více než 1 shora uvedený požadavek splněn.</p>
3.6.5.3	Kritérium: Jsou při převzetí zakázky na zakázkovém listu dokumentovány produkty dodané zákazníkem?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.5.3	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	<p>ŠKODA: HSO CZ, kap. 4.2 a 6.1</p> <p>Musí být zaručeno, že náhradní a výměnné díly, jakož i příslušenství (pneumatiky, disky, brzdové obložení, rádia, olej, atd.) nejsou vadné a jsou vhodné pro daný typ vozidla, resp. při porušení zákonných ustanovení nesmějí být namontovány.</p> <p>Je nutná dokumentace na zakázce a / nebo faktuře. Platí také pro uskladněné letní a zimní pneumatiky.</p> <p>"Nesplněno", chybí-li záznam na zakázkovém listu a / nebo účtu.</p>
3.6.5.4	Kritérium: Je informace o ceně písemně zdokumentována na zakázce?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	<p>Cenové informace ke konkrétní zakázce zaznamenat na zakázkový list.</p> <p>"Nesplněno", nejsou-li nabízené ceny uvedeny na zakázce.</p>
<b>3.6.6</b>	<b>Kapitola: Kontrola kvality</b>	
	-	
3.6.6.1	Kritérium: Je po opravách vozu/ servisních prohlídkách před předáním vozu zákazníkovi provedena a zdokumentována závěrečná kontrola/zkušební jízda?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.6	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	<p>ŠKODA: HSO CZ, kap. 6.1.6.2</p> <p>Požadavky pro závěrečnou kontrolu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- musí být zřejmá kompetentní osoba</li> <li>- pracovník provádějící závěrečnou/výstupní kontrolu nesmí být ten, který provádí opravu vozu nebo kontrolu kvality.</li> </ul> <p>Požadavky při zkušební jízdě:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podpis provádějící osoby</li> <li>- Dbát na předpisy výrobce: závěrečná kontrola a/ nebo v případě potřeby zkušební jízda.</li> </ul> <p>ŠKODA: zkušební jízdu zdokumentovat (např. razítko, pozn. čas, km)</p> <p>Namátková kontrola 5 zakázek pro značku.</p> <p>"Nesplněno", není-li při namátkové kontrole více než jeden shora uvedený požadavek splněn.</p>
<b>3.6.7</b>	<b>Kapitola: Vyúčtování zákazníkovi</b>	
	-	
3.6.7.1	Kritérium: Je účet kompletní, srozumitelný a vůči zákazníkovi spravedlivý?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	<p>ŠKODA: HSO CZ, kap. 4.2, 6.1 a 9.17</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- účet odpovídá zakázce a je jasně rozdělen na práci a materiál (souhlasí cena, rozsah, termín), případně "paketové ceny"</li> <li>- doplnění účtu: příští termín návštěvy servisu / účetní poznámky / termíny, popř. aktuální akce, STK, ME, výměna a uskladnění letních/zimních pneumatik</li> <li>- jméno servisního poradce</li> <li>- přílohy, např. pracovní návody/kontrolní listy, formulář "Servisní prohlídka", protokol měření emisí/STK, TP, palubní literatura</li> </ul>

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		- ŠKODA Human Touch: "desky na fakturu" "Nesplněno", nejsou-li zvlášť uvedeny náklady za práci a materiál nebo jsou-li účtovány položky nad rámec uvedený v zak.lístě (vyjimka "paketové ceny")
3.6.7.2	Kritérium: Je zajištěno, aby byl u každé servisní prohlídky vyplněn platný formulář dle předpisů dodavatele?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.5.2, 7.5.3, 8.5.1	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Požadavky: - používat platný formulář ze systému (ELSA Pro) - pracovní úkony musí být po provedení odškrtávány a formulář musí být kompletně vyplněn, např. hloubka profilu pneumatik, atd. - formulář musí být podepsán pracovníkem, který provedl prohlídku, a pracovníkem, který provedl závěrečnou kontrolu  Namátková kontrola 5 vyplněných formulářů "Servisní údržba" pro značku. "Nesplněno", nejsou-li při námkové kontrole více než jednou všechny shora uvedené požadavky pro značku splněny.
<b>3.6.8</b>	<b>Kapitola: Audi Corporate Design / SEAT Corporate Desing/Škoda Corporate Design Service</b>	
3.6.8.3	Kritérium: Odpovídá sekundární značení ŠKODA AUTO servisního partner požadavkům výrobce?	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Značení exteriéru (pouze pro servisní partnery ŠKODA): - ŠKODA Service označení - vývsné nebo plošné (klip) - ŠKODA sekundární označení musí být v souladu s CI Značení interiéru: - ŠKODA sekundární značení musí být v souladu s CI "Nesplněno", nejsou-li všechny předepsané CI - elementy nainstalovány nebo jsou v rozporu s CI.
<b>4.</b>	<b>Kapitola: Kvalita oprav</b>	
<b>4.1</b>	<b>Kapitola: Ochrana majetku zákazníka</b>	
	-	
4.1.1	Kritérium: Je majetek zákazníka vhodnými opatřeními chráněn proti znečištění a poškození?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.5.3, 8.5.4	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Požadavky: - vozidla zákazníků všech koncernových značek jsou chráněna proti znečištění a poškození - každé vozidlo musí být během opravy chráněno pomocí podlahových fólií, ochranného potahu volantu a ochranných potahů sedadel - při opravách v motorovém prostoru je nutné použít ochranné kryty blatníků a předního nárazníku (kompletní zakrytí podél motorového prostoru a podél přední a boční strany) - skladování dílů se musí provádět tak, aby byla zachována jejich kvalita (např. v boxech, v regálech, na podstavcích, na deskách) - díly, nářadí nebo provozní zařízení nesmějí být bez ochrany (např.: bez krytů, plachty, podložky pod nohy) pokládány do nebo na vozidla zákazníků  "Nesplněno", nejsou-li u více jak 1 vozidla na dílně shora uvedené požadavky splněny.
<b>4.2</b>	<b>Kapitola: Základní vybavení</b>	
	-	
4.2.1	Kritérium: Jsou všichni mechanici vybaveni vozíky/skříňkami na nářadí a je pravidelně prováděna jejich kontrola úplnosti a technického stavu?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.3, 7.1.4, 7.1.5	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	Minimální vybavení podle Katalogu dílenského vybavení, např. sada standardního základního vybavení/nářadí. Kontrola jejich úplnosti 1x ročně (nutná dokumentace). Opořezávané a poškozené nářadí, jakož i zanedbané a špinavé vozíky/skříňky, znamenají snížené ohodnocení.  "Nesplněno", není-li komunální nářadí v pořádku nebo chybí-li dokumentace.
4.2.2	Kritérium: Odpovídá přístroj pro měření náprav požadavkům/schválení příslušných koncernových značek (pro prodávané modelové řady) a jsou prováděny a dokumentovány pravidelné kontroly.	
<b>Škoda AFS VS</b> Termín zahájení 1.10.06	Plně splněno	Přístroj pro měření náprav musí být pravidelně kontrolován, vč. příslušné dokumentace. Na přístroji musí být nainstalována aktuální verze softwaru.  Následující přístroje VAS splňují předepsané specifikace: 1813 - 1813 IK - 1813 F - 1813 IG - 1995 - 1995 K - 5080 - 1944 KK - 1944 FK - 1944 KG - 1944 FG - 1944 KL - 1944 FL - 5011 - 5013 - 1943 B - 6090 K - 6090 F - 6141 - 6292 - 6331 - 6421 - 6595 - 6767 - 701 001  "Nesplněno", nejsou-li kontroly doloženy nebo není-li nainstalována aktuální verze softwaru.
<b>4.3</b>	<b>Kapitola: Vybavení podléhající pravidelné kontrole</b>	

1.7.17

12/17

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

4.3.1	Kritérium: Je k dispozici aktuální a kompletní celkový přehled v provozovně používaných kontrolních přístrojů/zařízení a veškerého dalšího vybavení podniku, které musí být pravidelně kontrolováno a je jednoznačně identifikovatelné?
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.5
<b>Škoda AFS</b> ISO	Plně splněno Požadavky: - Obsahem tohoto seznamu jsou minimálně zkušební a kontrolní zařízení z povinného dílenského vybavení značky (Dílenské standardy). - musí být patrné, v jakém cyklu jsou kontroly prováděny (kalibrační lhůty) a následný termín kontroly.  "Nesplněno", neodpovídá-li rozsah seznamu zkušebních a kontrolních zařízení aktuálnímu zadání značky a importéra.
4.3.2	Kritérium: Jsou všechny používané kontrolní, měřicí přístroje a zařízení dle platných standardů značky i další kontrolní dílenské vybavení pravidelně kontrolovány a odpovídají požadavkům koncernových výrobců (dle modelové řady)?
<b>Škoda AFS</b> VS	Plně splněno Škoda: HSO CZ, kap. 12.3 Požadavky na měřidla a kontrolní přístroje, používané v provozovně: - musejí odpovídat zadáním výrobce - musejí být podrobovány pravidelným kontrolám - v případě, že jsou opravy, při kterých je nutné použít povinné kontrolní a měřicí přístroje, zadány externě, musí si smluvní partner od externího dodavatele vyžádat odpovídající dokumentaci o pravidelných kontrolách (min. 1x ročně). Zkušební a kontrolní zařízení externího dodavatele služeb musí být ve shodě se specifikací příslušné značky. Požadavky: - zařízení pro vyvažování kol - zařízení pro plnění pneumatik - momentové klíče s použitím pro nástrčné nářadí (všechny požadované rozsahy utahovacích momentů musí být pokryty- viz Standardy vybavení dílny a speciální nářadí): 2 - 100 Nm 9 x 12 mm odchylky nástrčného nářadí (např. V.A.G. 1783; V.A.G. 1410; V.A.G. 1331; VAS 5820) 40 - 200 Nm 14 x 18 mm odchylky nástrčného nářadí (např.: V.A.G. 1332; V.A.G. 1576) Dodatečně 200 - 400 Nm s nástrčným nářadím 14x18 mm - tester výfukových plynů (v případě, že je k dispozici) - zařízení pro seřizování světlometů - přístroje pro měření tlaku - zařízení pro kontrolu brzd - přístroj pro měření geometrie náprav - zařízení pro plnění klimatizace (dokumentace o výměně filtru dle předpisu výrobce) - zařízení pro plnění/odsávání brzdové kapaliny (čisté, bez kontaktu se vzduchem, funkční, v případě, že je s filtrem - nutná dokumentace o výměně)  "Nesplněno", - není-li dle standardů značky k dispozici více než jeden z předepsaných kontrolních přístrojů nebo nejsou-li v provozovně používané přístroje a zařízení kontrolovány nebo se nenachází v technicky bezvadném stavu - není-li přístroj pro plnění/odsávání brzdové kapaliny v technicky bezvadném stavu nebo - nejsou-li pokryty požadované rozsahy momentových klíčů.
4.3.4	Kritérium: Má příslušný personál přístup ke všem aktuálním výrobcem předepsaným informacím?
<b>Škoda AFS</b> VS	Plně splněno Požadavky: Informační servery značek: - ELSA Pro - Informační portál dodavatele (např. DealerNet, B2B portál) - servisní literatura v papírové formě pouze pro vozidla, která nejsou uložena v informačním serveru značek. - zabezpečený přístup pracovníků do systémů - SAGA/2 (dodatečně pro SEAT)  "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
4.3.5	Kritérium: Jsou na dílně k dispozici požadované diagnostické přístroje s aktuálním softwarem?
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.3, 7.1.5
<b>Škoda AFS</b> VS	Plně splněno Požadavky: - minimálně jeden funkční diagnostický přístroj dle dílenských standardů s jedním funkčním přístrojem s měřicí technikou VAS 6356 - aktuální software (ODIS) - pozitivní test nalogování  "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
4.3.6	Kritérium: Je u diagnostického testeru, při dodržení předpisů o utajení, možné používat systém GeKo?

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavky: - k dispozici min. jeden schválený uživatel GeKo (Audi min. dva uživatelé GeKo) - dodržení předpisů podle příkazu GeKo-odpojení Kontrola: pozitivní přihlášení do GeKo "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
<b>4.4 Kapitola: Nářadí a vybavení dílny</b>		
4.4.1 Kritérium: Je dle dílenských standardů k dispozici kompletní speciální nářadí?		
Škoda AFS VS	Plně splněno	Rozsah namátkové kontroly 10 kusů speciálního nářadí. Požadavky: - V den auditu musí být zásadně k dispozici veškeré speciální nářadí. - Opatřebovaný nebo vadný díl se hodnotí jako neexistující a negativně ovlivní výsledek. Jsou možné objednávky, pro které platí následující pravidlo: - Prokáže-li partner problémy s dodávkami speciálního nářadí ze strany dodavatele, jsou tyto objednávky hodnoceny pozitivně. - Částečně splněno při doložení objednávky jednoho kusu speciálního nářadí v den auditu a/nebo prokazatelná objednávka jednoho nebo více kusů speciálního nářadí do dne před auditem. "Nesplněno", chybí-li v den auditu více než 1 speciální nářadí nebo je poškozené a musí být dodatečně objednáno.
4.4.2 Kritérium: Je dle dílenských standardů k dispozici kompletní dílenské vybavení?		
Škoda AFS VS	Plně splněno	Rozsah namátkové kontroly 10 kusů dílenského vybavení nářadí. Požadavky: - V den auditu musí být zásadně k dispozici veškeré dílenské vybavení. - Opatřebovaný nebo vadný díl se hodnotí jako neexistující a negativně ovlivní výsledek. Jsou možné objednávky, pro které platí následující pravidlo: - Prokáže-li partner problémy s dodávkami dílenského vybavení ze strany dodavatele, jsou tyto objednávky hodnoceny pozitivně. Částečně splněno při doložení objednávky do jednoho kusu dílenského vybavení v den auditu a/nebo prokazatelná objednávka jedno nebo více kusů dílenského vybavení do dne před auditem. "Nesplněno", chybí-li v den auditu více než jedno dílenské vybavení nebo je poškozeno a musí být dodatečně objednáno.
<b>4.5 Kapitola: Service mobil</b>		
4.5.1 Kritérium: Je k dispozici "service mobil" dle předpisu dodavatele?		
Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavky: - vozidlo značky ŠKODA (u víceznačkových servisních partnerů - po odsouhlasení s dodavatelem - může být akceptováno vozidlo koncernu VW) s odpovídajícím označením - minimální vybavení odpovídá HSO CZ (namátková kontrola 5 součástí předepsaného vybavení, ne více než jedna chyba) - vozidlo musí být provozně a dopravně spolehlivé - nesmí být špinavé nebo poškozené Vlastní-li opravce odtahové vozidlo odpovídající svoji výbavou a označením vozidlu SERVICE Mobil, je tato otázka hodnocena jako "splněno". "Nesplněno", pokud servisní vozidlo nespĺňuje výše uvedené požadavky.
<b>4.8 Kapitola: Kontrolní programy</b>		
02 = Všeobecné opravy 03 = Servisní prohlídky Volkswagen Osobní vozy, ŠKODA a SEAT uznávají "Q-Check" jako alternativu kontrolních programů 02 a 03.		
4.8.1 Kritérium: Jsou kontrolní programy prováděny dle předpisů dodavatele?		
Norma ISO 9001:2015; 8.6, 9.1.1		
Škoda AFS VS	Plně splněno	Kontrola prostřednictvím aplikace Q-check musí být provedena minimálně u 10% servisních průchodů. "Nesplněno", není-li shora uvedený požadavek splněn.
<b>5. Kapitola: Oblast dílů</b>		
<b>5.1 Kapitola: Prodej externím skupinám odběratelů</b>		
5.1.1 Kritérium: Je k dispozici oblast pro pultový prodej dílů a je označena podle zadání dodavatele?		
Norma ISO 9001:2015; 7.1.3		
Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavky: - označení oblasti příslušným CI - zřetelné označení oblastí prodeje dílů a příslušenství

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		- sekundární označení musí obsahovat slova: "díly" nebo "originální díly". ŠKODA: - min. požadavek na plochu 7m2 pro pracovní místo (viz škálovací tabulka v manuálu Architektura. "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
CZE 5.1.1.1	Kritérium: Jsou reklamní předměty a originální příslušenství aktivně nabízeny?	
	Požadavky: - prezentace ve veřejně přístupných prostorách - jsou skladovány odděleně - definované samostatnou lokační pozicí	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	
<b>5.2</b>	<b>Kapitola: Organizace skladu</b>	
5.2.1	Kritérium: Jsou záruční díly (vadné díly) zřetelně označeny a jsou skladovány odděleně?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.5.2, 8.5.3	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Požadavky: - separátní skladování záručních dílů - označení skladovací oblasti - označení záručních dílů dle zadání výrobce "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
5.2.2	Kritérium: Je prováděna a dokumentována vstupní kontrola zboží?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.4.2, 8.6, 8.7	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	Požadavky: - datum kontroly - nutný podpis kontrolujícího - kvantitativní a kvalitativní kontrola (datum spotřeby) - poškozené díly musejí být označeny a skladovány separátně "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
5.2.3	Kritérium: Jsou všechny díly a příslušenství skladovány tak, aby byla zachována jejich kvalita?	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Je nutné dodržovat stávající skladovací předpisy pro díly a příslušenství (viz Koncernová směrnice "Kvalita skladování originálních dílů"). Požadavky: - zásadně skladovat v uzavřených prostorách, - zásadně chránit před vlhkostí a korozí, - skladovat v nedeformovaném stavu (např. brzdová vedení, lanovody, ozdobné lišty), - chránit před poškozením těžkými originálními díly/ příslušenstvím, - plechové díly skladovat v úložných systémech, - zásadně chránit před přímým slunečním zářením, - ochrana před prachem, - musí být zachováno dodržování speciálního označení na balení (symboly). Namátková kontrola 10 dílů. ŠKODA: - velikost skladovací plochy musí odpovídat zadání dodavatele, - teplota v rozmezí 10-30°C, - velikost skladu pneumatik zákazníků je min 100 m3 (odpovídá cca 200 sadám). "Nesplněno", je-li při namátkové kontrole nalezen více než 1 díl, který není skladován tak, aby byla zachována jeho kvalita (důkaz: fotodokumentace).
5.2.4	Kritérium: Jsou rezervované díly označeny a separátně skladovány pro dílnu a prodej přes pult?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.5.2, 8.5.4	
<b>Škoda AFS ISO</b>	Plně splněno	Požadavky: - separátní skladování (pult/dílna) - označení oblasti "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
5.2.5	Kritérium: Je v elektronickém systému v oblasti dílů (systém pro správu skladu) uložena lokační systematika (určení místa)?	
	Norma ISO 9001:2015; 7.1.3, 8.5.2	
<b>Škoda AFS VS</b>	Plně splněno	Požadavky: - každé oddělení v polici regálu ve skladu má jednoznačnou adresu - systémem je podle čísla dílu, který má být naskladněn, přiřazena adresa (skladovací místo) ŠKODA: minimálně 4 znaky lokačního systému  Namátková kontrola 10 dílů a jejich čísel. "Nesplněno", nejsou-li při namátkové kontrole u více než 3 dílů splněny shora uvedené požadavky.
5.2.6	Kritérium: Je zachována doba spotřeby a je zajištěno, že jsou místa pro skladování výrobků s omezenou dobou skladování opticky označena?	
	Norma ISO 9001:2015; 8.5.4, 8.5.2	

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavky (Koncernová směrnice "Kvalita skladování originálních dílů"): - datum spotřeby nesmí být překročeno (skladovatelnost od minulé interní namátkové kontroly - max. 7 měsíců) - musí být k dispozici označení skladovacího místa Namátková kontrola 10 dílů s datem spotřeby.  "Nesplněno", bude-li při namátkové kontrole zjištěna více než jedna pozice, u které nebude splněn jeden ze shora uvedených bodů.
5.2.7	Kritérium: Jsou při smíšeném obsazování skladových míst díly ukládány s jednoznačným oddělením?	
Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavky: - prostorové (skladovací bedny, oddelovací vložky,...) nebo optické dělení při smíšeném skladování (více různých dílů na jedné lokaci).  "Nesplněno", nebude-li u více jak jednoho skladového místa při smíšeném skladování splněn shora uvedeny požadavek.
5.2.8	Kritérium: Je v oblasti skladu k dispozici alespoň jeden přístup do systému ETKA? Norma ISO 9001:2015; 7.1.3	
Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavek: - PC - aktuální software - pozitivní test přes nalogování pracovníkem oblasti dílů - v oblasti dílů nutný přístup na internet. "Nesplněno", nejsou-li shora uvedené požadavky splněny.
5.2.9	Kritérium: Je literatura týkající se oblasti dílů aktuální a je přístupná každému pracovníkovi v oblasti dílů? Norma ISO 9001:2015; 7.5.3	
Škoda AFS VS	Plně splněno	Požadavky: - Informační portál importéra Vyhledat: - katalogové listy OD - katalog výměnných dílů - bezpečnostní listy - produktové informace - oběžníky Service Marketing - seznam nebezpečných látek vztahující se na cizí produkty, aktuální seznam literatury na ŠKODA Portálu B2B a příručka příslušenství  "Nesplněno", nemají-li pracovníci v oblasti dílů přístup k příslušné literatuře a podkladům.
<b>10.</b>	<b>Kapitola: Specifické standardy ŠKODA</b>	
<b>10.4</b>	<b>Kapitola: ŠKODA Connect</b>	
10.4.1	Kritérium: Byli servisní poradci, kteří jsou Media Experti, proškoleni dle standardů?  Musí být předložen záznam ve školícím pase, příp. doklad o účasti na online školení pro jednotlivé moduly. "Nesplněno", není-li shora uvedený požadavek splněn.	
Škoda AFS VS	Plně splněno	Musí být předložen záznam ve školícím pase, příp. doklad o účasti na online školení pro jednotlivé moduly. "Nesplněno", není-li shora uvedený požadavek splněn.
10.4.2	Kritérium: Byli servisní technici, kteří jsou Media Experti, proškoleni dle standardů?  Musí být předložen záznam ve školícím pase, příp. doklad o účasti na online školení pro jednotlivé moduly. "Nesplněno", není-li shora uvedený požadavek splněn.	
Škoda AFS VS	Plně splněno	Musí být předložen záznam ve školícím pase, příp. doklad o účasti na online školení pro jednotlivé moduly. "Nesplněno", není-li shora uvedený požadavek splněn.
10.4.3	Kritérium: Je k dispozici pro servisní poradce v aktuální verzi eskalační list ŠKODA Connect?  Všichni servisní poradci musí mít možnost "stáhnout" si eskalační list v aktuální verzi. "Nesplněno", není-li shora uvedený požadavek splněn.	
Škoda AFS VS	Plně splněno	Všichni servisní poradci musí mít možnost "stáhnout" si eskalační list v aktuální verzi. "Nesplněno", není-li shora uvedený požadavek splněn.
10.4.4	Kritérium: Mají všichni servisní poradci, kteří jsou Media-Experti, přístup do aplikace "I-Portál"?  Všichni servisní poradci "Media Experti" mají svůj vlastní přístup na Service Portlet. "Nesplněno", není-li shora uvedený požadavek splněn.	
Škoda AFS VS	Plně splněno	Všichni servisní poradci "Media Experti" mají svůj vlastní přístup na Service Portlet. "Nesplněno", není-li shora uvedený požadavek splněn.
10.4.5	Kritérium: Je Service Lead Inbox (SLI) přístupný všem pracovníkům, zodpovědných za plánování, a jsou podněty zpracovány během pracovních dnů do 24 hodin.	

Pouze pro interní účely.

Upozornění: Tento checklist vychází z poslední importérem schválené verze.

		Má pracovník, který je zodpovědný za plánování termínů, přístup do inboxu a poslední přijaté hlášení není zpracované déle než po 24 hodinách. "Nesplněno", není-li shora uvedený požadavek splněn.
<b>Škoda AFS</b> VS	Plně splněno	Má pracovník, který je zodpovědný za plánování termínů, přístup do inboxu a poslední přijaté hlášení není zpracované déle než po 24 hodinách. "Nesplněno", není-li shora uvedený požadavek splněn.



Příloha 3 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s asistentem kvality

Datum rozhovoru: 15. 9. 2017

Délka rozhovoru: 21 minut

Místo: provozovna Podniku XY

Zúčastněné osoby:

„T“ = Tazatel (autor diplomové práce)

„R“ = Respondent (asistent kvality)

*T: Dobrý den slečno XXX, ráda bych Vám takto na začátku poděkovala za čas vymezený pro potřebu mé diplomové práce a chtěla bych požádat o svolení, že si náš rozhovor nahraji. Je to možné?*

R: Dobrý den slečno Písková, těší mě Váš zájem o naši společnost a ráda poskytnu pomocnou ruku. Rozhovor si bez problémů nahrajte, předpokládám, že se následně vyskytne v příloze práce.

*T: Ano, máte pravdu, záznam přepíši. A teď již k jádru našeho rozhovoru, kdy prosím, abyste se snažila odpovědi ideálně široce pojmut a vysvětlit. Nejdříve bych se zeptala, zda se mi můžete v krátkosti představit, co děláte?*

R: Určitě, mou prací je interní kontrola kvality podniku a podnikových procesů, pokud nějaký proces není přesně nastaven, nebo dodržován, jak má být, mou prací je zjistit, jak by to fungovat mělo a proč to nefunguje. A takovou třešničkou na dortu je návrh řešení anápravných opatření. Zabývám se i kontrolou stanovených opatření definovaných při různých příležitostech.

*T: Jak u Vás funguje management kvality?*

R: Už jsem to nastínila v činnostech, které dělám já. Máme od značky určené jasné hranice, ve kterých máme fungovat, ale ne všechno je přesně popsáno. Do toho se snažíme nastavovat naše procesy a fungování věcí, kvalita je pro nás velmi důležitá. Věnujeme hodně času na zlepšování kvality a vůbec našich standardů.

*T: Jak Vám do systému řízení kvality zasahuje značka ŠKODA?*

R: Plnění obchodních a servisních kvalitativních standardů je pro nás základem, abychom mohli mít uzavřenou Obchodní a Servisní smlouvu jako partner ŠKODA, přičemž jsou v těchto standardech zahrnuty standardy značky ŠKODA a aktuální norma ISO 9001. Nicméně systém kvality je pro nás důležitý, ano musíme standardy plnit, abychom mohli pod značkou ŠKODA AUTO fungovat, na druhou stranu vnímáme tu náročnost zákazníků, kteří se nechtějí spokojit jen tak s něčím. Toto celé je i jeden z důvodů, proč jsme se rozhodli na konci roku 2016 vytvořit oddělení kvality, které dohlíží na plnění veškerých požadavků. Takže veškeré vnitropodnikové procesy nejsou řízeny jen zmíněnými standardy, ale i interními dokumenty podniku, které vydáváme a zveřejňujeme na našem centrálním úložišti. Veškeré tyto vnitřní normy staví a rozvádějí předpisy výrobce a ISO normy, je to takové naše ohnutí a modelace specifických procesů pro naše potřeby. Jinak takovéto interní dokumenty jsou například pracovní postupy, směrnice, rozhodnutí vedení společnosti a další.

*T: Podle čeho management kvality v podniku řídíte?*

R: Značka sestavuje Seznam kontrolních otázek a podle toho jsme kontrolováni a auditováni, což je pro nás výchozí kontrolní bod. Tyto standardy jsou poté rozvedeny směrnicemi výrobce, které jsou značně obsáhlé, jsou vydávány rovněž oběžníky a různé typy manuálů. K tomu Seznamu kontrolních otázek bych ještě doplnila, že do července roku 2017 existoval

jeden seznam, ve kterém byly všechny otázky. Po aktualizaci, k níž docházelo kvůli změně normy ISO 9001, došlo i k rozdělení otázek na otázky pro prodej a pro servis. Bohužel tam ale došlo k zachování číslování kapitol, to jen spíš abyste se nedivila, že číselná řada v tomto seznamu není postupná. No a už jsem hovořila i o interních dokumentech, které také specificky upravují řízení kvality.

*T: Můžete mi přiblížit, jak je kontrolována kvalita podniku? Jak je přistupováno k ISO standardům?*

R: Jednou ročně máme audit, při kterém dochází ke kontrole podle zmíněného seznamu otázek, to slouží pro udržení certifikace autosalonu a jsou kontrolovány všechny relevantní obchodní oblasti autosalonu. Tady je vždy zapisován stav plnění požadavků, které jsou primárně děleny do dvou stupňů, zda jsou kritéria „zcela splněna“, nebo „nesplněna“, to se týká standardů značky. Pro požadavky ISO existuje navíc plnění „částečně splněno“, kdy se jedná o dočasně tolerovanou odchylku od splnění kritérií, ta musí být autosalonem odstraněna do stanoveného termínu uvedeného ve zprávě z auditu. Jinak z mého povídání vyplynulo, že autosalon musí být držitelem platného certifikátu aktuální normy ISO 9001, aby mohl být autorizovaným obchodním partnerem značky ŠKODA. Nemusíme se účastnit sdružené koncernové certifikace ISO, ale jsme pak povinni doložit externí certifikát podle aktuální normy ISO 9001 od certifikační autority. V takovémto případě nejsou při auditu prověřována kritéria ISO. Pokud bych ještě měla zmínit podmínky splnění auditu a jak funguje eskalační proces. V případě, že není žádná otázka označena za „nesplněnou“, je audit úspěšný, ale když k tomu dojde, musíme projít opravným auditem. To stejné se nás týká, kdybychom nedodrželi lhůtu pro dohodnutí termínu nebo termín auditu. Jen doplním, že jde celý tento proces na vrub autosalonu. No a při zmíněném nesplnění jsou dva druhy auditu – opravný plný a částečný. Pro vysvětlení, když je nesplněných požadavků méně než šest včetně, dochází při opravném auditu k částečnému – to znamená, že jsou kontrolovány jen nesplněné body a částečně splněné. Nicméně výrobce může i tak říci, že chce zkontrolovat kritéria navíc. Když je nesplněných bodů více než šest, dojde automaticky k plnému opravnému auditu. Pokud tedy ten audit značky nesplníme, dostaneme písemnou upomínku a je stanoven termín pro provedení prvního (částečného) opravného auditu. Ten se koná v průběhu příštích 6–12 týdnů a pokračuje to do té doby, než je audit úspěšně splněn, nebo v případě nesplnění druhého (částečně) opravného auditu vypoví ŠKODA AUTO smlouvu z důvodu nedodržení stanovených kvalitativních standardů.

*T: Napadá Vás ještě něco, co byste ráda zmínila k managementu kvality?*

R: Teď asi ne, kdybyste měla ještě nějaké dotazy, tak se ozvěte a informace doplním.

*T: Dobře, děkuji Vám.*

R: Taky díky.

Příloha 4 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím prodeje ŠKODA

Datum rozhovoru: 16. 10. 2017

Délka rozhovoru: 18 minut

Místo: provozovna Podniku XY

Zúčastněné osoby:

„T“ = Tazatel (autor diplomové práce)

„R“ = Respondent (vedoucí prodeje nových vozů ŠKODA)

*T: Dobrý den pane XXX, děkuju za Váš čas a chtěla bych se zeptat, jestli si mohu náš rozhovor nahrát, ten bych následně přepsala do příloh mé diplomové práce.*

R: Dobrý den slečno, určitě s tím nemám problém, jen se ptejte, ať to k něčemu i vede.

*T: Děkuji. Jak provádíte analýzu spokojenosti zákazníků?*

R: Přes portál B2B se přihlašuji do aplikace CSS, pak výsledky následně probíráme na poradách prodeje jednou měsíčně, ale chce to nějak změnit.

*T: Jak funguje proces stížností?*

R: Zákazníka musíme kontaktovat do tří dnů od oznámení, to je prováděno přímo mnou a řešení záleží na povaze stížnosti. Víím o tom, že bych měl vyplňovat, nějaké dokumenty, ale to za sebe mohu rovnou říct, že nedělám, protože máme nějaký šílený předpis o několika stranách a na to opravdu nemám čas. Kdyby byl nějaký rozumnější systém tak si dokážu představit, že se toho budu držet.

*T: Na co si u Vás zákazníci stěžují?*

R: Je to různé, od chování prodejců, po chybějící výbavu, ale tady jsme schopni s tím něco udělat. Máme ale i stížnosti, které ovlivnit nemůžeme – jako třeba dobu dodání vozu, tady jsme naprosto závislí na značce.

*T: Co mi můžete říci k vnitropodnikovým školením?*

R: Musíme je pravidelně provádět, ale toto týká jen školení, která neabsolvují všichni zaměstnanci týmu, nemáme s tím problém.

*T: Je prováděn telefonický kontakt? Nenašla jsem o něm záznamy.*

R: Ano, ten je řádně prováděn, cílem je vždy zjistit spokojenost zákazníka, kdy to provádí vždy prodejce, ale máte pravdu, že o tom neprovádíme zápisy. Jinak tady jen doplním, že zvažujeme i možnost centrálního zjišťování spokojenosti, nebo teda naše vedení to zvažuje.

*T: Používáte CRM systém?*

R: Ano, používáme systém Caris a jeho modul Caris Marketing, do kterého zadáváme veškeré údaje o zákaznících.

*T: Jak pečujete o vystavené vozy?*

R: Před vystavením vozu je proveden předprodejní servis, při kterém mechanik nastaví všechny požadavky výrobce, další péči ale už neprovádíme. Tady to probíhá pouze papírově, ale ne fyzicky.

*T: Jak jsou vybavené Vaše předváděcí vozy?*

R: Audit nám předepisuje, abychom měli minimálně jeden vůz vybaven originálním příslušenstvím, my máme nastavené, že každé předváděcí vozidlo je vždy vybaveno alespoň jedním originálním příslušenstvím výrobce.

*T: Jezdí ředitel na školení výrobce?*

R: Za poslední čtyři roky nebylo nic takového pořádáno, takže mohu s úsměvem říci, že ano. Navíc kvalifikační cesta této pozice není realizovaná.

*T: Kdo je disponent?*

R: Je to v principu administrativní pozice a disponent má na starost objednávání a odepisování vozů, kontrolu akcí podporovaných výrobcem a další administrativu prodeje nových vozů.

*T: Jak funguje předprodejní servis?*

R: Než vůz předáme zákazníkovi, musíme provést předprodejní servis, ten je prováděn na základě formuláře ze systému ELSA, tady mechanik odškrtává provedené úkony, které musí provést, a na konci se podepíše. Formulář následně předá s hotovým vozem určenému pracovníkovi prodeje nových vozů, ten provede výstupní kontrolu předprodejního servisu a připraví vůz pro předání zákazníkovi.

*T: Co mi můžete říci o programu ojetých vozů?*

R: Jsme součástí programu Škoda Plus, na ojetých autech je taky prováděn každý rok audit, separátně od nás, v naší „checklistině“ jsou vybrané jen ty nejpodstatnější otázky. Jinak tady máme taky procesy kontrol apod., ale to je pro naši potřebu ne úplně dostatečné a chtělo by to zlepšit.

*T: Máte zcela nekuřácké prostory v areálu?*

R: Vnitřní prostory jsou nekuřácké, ale venku zákazník kouřit může, to se ale nevztahuje na zaměstnance, ti smí kouřit jen na třech místech v areálu, aby je nemohli zákazníci vidět.

*T: Co je Human Touch? To už je moje poslední otázka.*

R: Je to způsob, jak zapojit osobnější jednání do prodeje, při kontrole Human Touch jsou kontrolovány jmenovky obsahující fotografii na stole personálu, formuláře k přípravě vozu pro předváděcí jízdu a následné zpětné vazbě po této jízdě a po prodeji vozu.

*T: Děkuji za Vaše odpovědi, to je tedy vše.*

R: Já také děkuji.

Příloha 5 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím servisu ŠKODA

Datum rozhovoru: 16. 10. 2017

Délka rozhovoru: 32 minut

Místo: provozovna Podniku XY

Zúčastněné osoby:

„T“ = Tazatel (autor diplomové práce)

„R“ = Respondent (vedoucí servisu ŠKODA)

*T: Dobrý den pane XXX, ráda bych Vám předem poděkovala za čas, který mi věnujete, a ráda bych se zeptala, jestli si mohu náš rozhovor nahrát, přepsala bych ho poté do příloh své diplomové práce.*

R: Dobrý den Lucie, rád věnuji čas něčemu, co má smysl, akorát si nejsem jistý zvěčněním mě v písemné podobě, abych se ještě nečervenal. To se mi ještě i moje vnučata budou smát.

*T: Beru to jako ano, ale teď už k mým otázkám. Můžete mi prosím přiblížit hned první požadavky Seznamu kontrolních otázek? Jsem z toho nějaká zmatená.*

R: Samozřejmě, v této části je kontrolováno nářadí a vybavení, které musíme jako servisní partner značky vlastnit, to je předepsané, všechno je to napsané v katalogu, který máme k dispozici. Auditor nám dá při každém auditu náhodně vygenerovaný seznam položek a my se musíme prokázat tím, že mu to ukážeme v časovém limitu jedné hodiny. Při té příležitosti je kontrolována i kalibrace, aktuálnost softwaru a poškození. Tady Vám rovnou mohu říct, že je speciální nářadí, které jako „škodovka“ nevlastníme, ale má ho třeba některý jiný servis tady u nás v areálu a když se podíváte ven, tak vidíte jen koncernové značky. Navíc jsou všechny servisy v pohodlné docházkové vzdálenosti, takže máme u nás na servisu téměř všechno speciální nářadí, ale něco nám chybí, protože to prostě nepoužíváme.

*T: Jak funguje dílenský test?*

R: Objednává ho značka a je to fiktivní nákup, respektive tam spadá. Přijede normální zákazník se standardní závadou a zjišťuje kvalitu služeb servisu. Po odjezdu zákazníka nám přijde vyplněný protokol s úspěšností, to pak vyhodnocuju v rámci našich porad oddělení, které jsou jednou měsíčně. Tady se mi ale občas povedlo, že jsem třeba test zapomněl vyhodnotit při poradě a pozdní vyhodnocení už nemá takovou efektivitu, hlavně můžeme narazit na stejný problém u někoho jiného. Opatření by se měly zavádět, co nejdříve, ale zatím na to nemáme nástroj, to je jako možnost ke zlepšení.

*T: Co jsou průchody?*

R: Denní servisní průchody je počet aut, který za den přijmeme na servisní dílu.

*T: Jak provádíte analýzu spokojenosti zákazníků?*

R: Používám na to aplikaci CSS a pak to zmiňuji při poradách servisu, ale taky je to s funkčností na hraně. Nicméně požadavek auditu plníme.

*T: Jak funguje proces stížností?*

R: Po přijetí stížnosti musíme kontaktovat zákazníka do dvou pracovních dnů, vždy jim volám já nebo můj zástupce, když tu nejsem. Pak už řešíme stížnost dle potřeby, čeho se týká. Tady vím, že standard určitě neplním, protože máme v naší interní směrnici zaneseno, že musíme vyplnit ke stížnosti nějaké čtyři stránky a to odmítám – je to neefektivní, zabírá to spoustu času a užitek žádný. Jediné, co mám v písemné podobě je, když se jedná o reklamaci. Navíc audit tvrdí, že musí být stížnosti vyřizovány k zákaznické spokojenosti, ale toho někdy

prostě nemůžeme dosáhnout. Například letos jsme měli stížnost, že oprava trvala příliš dlouho, to bylo 5 hodin, ale ta trvala přesně podle normy výrobce, kterou v principu nelze zkrátit, to bylo vysvětleno zákazníkovi. Ten si však opakoval stejnou písničku a považoval délku opravy za zbytečné prodloužení servisu. Výsledek byl nespokojený zákazník i přes to, že je stížnost neoprávněná.

*T: Co mi můžete říci k vnitropodnikovým školením?*

R: Že se musí provádět a my v tom máme děsný bordel, protože si nejsem schopen dohlídat, kdo má být proškolen, kdy atd. K tomu dochází, protože nevím, kdo je přihlášen, kdy a na jaké školení, takže dochází k tomu, že nejsou některá školení provedena v požadovaném termínu. Za mě by to měl hlídat a řešit koordinátor, ten mi řekne, co mám udělat a školení si už provedu. To problém není.

*T: Co se myslí otázkou pořádek a čistota?*

R: Pořádek a čistota by měly odpovídat očekávání zákazníka, okolo budov nemají být odpadky, zbytky cigaret, budova s výlohami má být nepoškozená a vzhledem k roční době čistá, vnitřek autosalonu musí být udržovaný a v řádném stavu. My máme pravidelné denní úklidy, ale o větší úklidy, například čištění výloh, musíme žádat na správním oddělení, takže není žádný harmonogram, nebo něco takového.

*T: Jaké máte všechny náhradní vozy?*

R: Máme deset „škodovek“ z celé modelové palety kromě Karoqa a Kodiaqa, ty půjčujeme zákazníkům, když si k nám dají své vozidlo na opravu. Ale nad tento rámec spolupracujeme ještě s autopůjčovnou a máme možnost uspokojit každého zákazníka, což nám zase zlepšuje pověst.

*T: Co služba ŠKODA Connect v náhradních vozech?*

R: Žádné vozidlo jím není vybaveno.

*T: Jak jsou řešeny Servisní akce a Servisní opatření?*

R: Řeší to vedoucí dílny, který má celý proces plně v kompetenci, bohužel to ale není plně funkční, protože neexistuje způsob kontroly, jestli byli všichni zákazníci kontaktováni v intervalu dvanácti dnů a poté jsou zákazníci, kteří opravu odmítnou, to není evidované.

*T: Zapisujete na zakázky, když si zákazník přinese nějaký svůj produkt, který chce dát do vozu?*

R: Děláme to z důvodu naší ochrany, protože například olej nemusí být pro daný vůz vhodný a může způsobit ve vážnějším případě poškození. Máme na to razítko, které dáme na zakázku a vypíšeme.

*T: Jak funguje kontrola kvality u zakázek?*

R: To proběhne jako zkušební jízda nebo kontrola provedené práce například u pravidelných servisních prohlídek. U nás to bez problémů funguje po každé opravě a provádí to vedoucí dílny, ten to zapíše do zakázkového listu a podepíše ho.

*T: Jak zacházíte s formuláři po servisní prohlídce?*

R: Dáváme je po provedení prací zákazníkovi, když si vůz u nás vyzvedává, což je standardní postup. Jediné formuláře, které si necháváme, jsou ty z předprodejiho servisu.

*T: Jak se stavíte k ochraně majetku zákazníka?*

R: K majetku zákazníků chováme úctu a pracujeme vždy tak, aby nedocházelo k poškození, ale předpokládám, že narážíte na ochranné kryty, kterých nemáme dostatek. To je mezera, o které vím.

*T: No, to je za mě vše, co mě napadlo, že bych potřebovala vyřešit. Děkuji.*

R: Dobře. Nemáte zač. Mějte se.

## Příloha 6 Vyhodnocení Seznamu kontrolních otázek – prodej

Tabulka 1 Vyhodnocení Seznamu kontrolních otázek – prodej

<b>Vyhodnocení Seznamu kontrolních otázek pro audit partnera – Checkliste 2017 – ŠKODA prodej</b>			
<b>Číslo kritéria</b>	<b>Kapitola kritéria</b>	<b>Kritérium</b>	<b>Plnění</b>
<b>Vedení podniku/Vedení servisu</b>			
1.1.1	Cíle a hodnocení cílů	Aktivní podpora systému řízení kvality	zcela splněno
1.1.2	Cíle a hodnocení cílů	Srovnávání stanovených cílů a výsledků	zcela splněno
1.2.1.1	Analýza spokojenosti zákazníka	Nápravná opatření	zcela splněno
1.3.1.1.	Telefonický kontakt	Provádění kontaktu	nesplněno
1.5.1.1	Stížnosti zákazníků	Evidence a vyřizování stížností	nesplněno
1.5.2.1	Stížnosti zákazníků	Následný kontakt	nesplněno
1.5.3.1	Stížnosti zákazníků	Opatření	nesplněno
1.6.1	Auditování	Výsledky z auditu	zcela splněno
1.7.1	Řízení dokumentů a dat	Řízení dokumentů a dat	částečně splněno
1.8.1.1	Externí služby	Přehled subdodavatelů a dodavatelů	zcela splněno
1.8.2.1	Externí služby	Dohoda specifických požadavků	zcela splněno
1.8.3.1	Externí služby	Kontrola kvality	zcela splněno
1.9.1.1	Organizace	Organizační schéma	zcela splněno
1.9.2.1	Organizace	Popisy pracovních míst	zcela splněno
1.9.3.1	Organizace	Záznamy o stavu vzdělávání	zcela splněno
1.9.4.1	Organizace	Vnitropodniková školení	zcela splněno
<b>Kontakt se zákazníkem</b>			
3.3.1.1	Pořádek a čistota	Pořádek a čistota	částečně splněno
<b>Standardsy charakterizující značku – prodej</b>			
7.1.1	Primární označení	Primární označení	zcela splněno
7.2.2	Prezentace vozidel a výstavní prostor	Velikost výstavní plochy	zcela splněno
7.2.3	Prezentace vozidel a výstavní prostor	Využití výstavního prostoru	zcela splněno
7.2.4	Prezentace vozidel a výstavní prostor	Uspořádání výstavního prostoru	zcela splněno
7.2.5	Prezentace vozidel a výstavní prostor	Zóna pro zákazníky	zcela splněno
7.3.1.1	Komunikace – Obchodní dokumenty/kancelářská komunikace	Obchodní dokumenty a kancelářská komunikace	zcela splněno
7.3.2.1	Komunikace – Externí komunikace	Externí komunikace	zcela splněno
7.3.3.1	Komunikace – Marketing	Marketing	zcela splněno
7.3.4.1	Komunikace – POS (Point of Sale)	POS materiály	zcela splněno
7.3.5.1	Komunikace – Management styku se zákazníky (CRM)	Programy CRM	zcela splněno
7.4.1.1	Nové vozy – Výstavní vozidla	Počet a struktura modelů	zcela splněno
7.4.1.2.1	Nové vozy – Výstavní vozidla	Program péče o vystavená vozidla	nesplněno
7.4.1.2.2	Nové vozy – Výstavní vozidla	Program péče o skladová vozidla	nesplněno
7.4.1.3	Nové vozy – Výstavní vozidla	Stav vystavených vozidel	zcela splněno
7.4.2.1	Nové vozy – Předváděcí vozidla	Počet a struktura modelů	zcela splněno
7.4.2.2	Nové vozy – Předváděcí vozidla	Stav předváděcích vozidel	zcela splněno
7.4.2.3	Nové vozy – Předváděcí vozidla	Použití modelů	zcela splněno
7.4.2.4	Nové vozy – Předváděcí vozidla	Využívání modelů	zcela splněno
7.5.1	Personál	Kvalifikace ředitele	zcela splněno
7.5.1.1	Personál	Účast ředitele na školení	zcela splněno
7.5.2	Personál	Kvalifikovaný vedoucí prodeje	zcela splněno



7.5.3	Personál	Počet prodejců	zcela splněno
7.5.4	Personál	Kvalifikace prodejců	zcela splněno
7.5.5	Personál	Disponent	zcela splněno
7.5.6	Personál	Vzdělávání	zcela splněno
7.5.7	Personál	IT koordinátor	zcela splněno
<b>Předání vozidla</b>			
8.1.1	Předání vozidla	Předprodejní servis	zcela splněno
8.1.4	Předání vozidla	Technická instruktáž a poradenství	zcela splněno
8.2.1	Prodejní literatura	Prodejní literatura	zcela splněno
8.3.1	Ojeté vozy	Označení produktů a cen	zcela splněno
8.3.2	Ojeté vozy	Technická kontrola	zcela splněno
8.3.3	Ojeté vozy	Program péče o odstavená vozidla	nesplněno
8.3.4	Ojeté vozy	Opatření proti poškození	zcela splněno
<b>Specifické standardy ŠKODA</b>			
10.1.1	Zařízení pro zákazníky	Konfigurátor vozu	zcela splněno
10.1.2	Zařízení pro zákazníky	Otevírací doba	zcela splněno
10.1.3	Zařízení pro zákazníky	Nekuřácké prostory	zcela splněno
10.2.1	Internet	Prezentace na internetu	zcela splněno
10.3.1	Human Touch	Pracovní místa	zcela splněno
10.3.2	Human Touch	Naše sliby zákazníkům	zcela splněno
10.3.3	Human Touch	ŠKODA Connect	nesplněno
<b>Otázky kontrolované na úrovni výrobce/importéra (nezávisle na auditu)</b>			
15.14.2	IT Systémy v prodeji	ŠKODA Connect	nesplněno

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 7 Vyhodnocení Seznamu kontrolních otázek – servis

Tabulka 2 Vyhodnocení Seznamu kontrolních otázek – servis

<b>Vyhodnocení Seznamu kontrolních otázek pro audit partnera – Checkliste 2017 – ŠKODA servis</b>			
<b>Číslo kritéria</b>	<b>Kapitola kritéria</b>	<b>Kritérium</b>	<b>Plnění</b>
<b>Dílenské vybavení a speciální nářadí</b>			
1.1	Speciální nářadí	Speciální nářadí	částečně splněno
2.1	Dílenské vybavení	Dílenské vybavení	částečně splněno
<b>Vedení podniku/Vedení servisu</b>			
1.1.1	Cíle a hodnocení cílů	Aktivní podpora systému řízení kvality	zcela splněno
1.1.2	Cíle a hodnocení cílů	Srovnávání stanovených cílů a výsledků	zcela splněno
1.2.1	Analýza spokojenosti zákazníka	Nápravná opatření	zcela splněno
1.4.1	Dílenský test	Dílenský test	zcela splněno
1.5.1	Stížnosti zákazníků	Evidence a vyřizování stížností	nesplněno
1.5.2	Stížnosti zákazníků	Následný kontakt	nesplněno
1.5.3	Stížnosti zákazníků	Opatření	nesplněno
1.6.1	Auditování	Výsledky z auditu	zcela splněno
1.7.1	Řízení dokumentů a dat	Řízení dokumentů a dat	částečně splněno
1.8.1	Externí služby	Přehled subdodavatelů a dodavatelů	částečně splněno
1.8.2	Externí služby	Dohoda specifických požadavků	zcela splněno
1.8.3	Externí služby	Kontrola kvality	zcela splněno
1.9.1	Organizace	Organizační schéma	zcela splněno
1.9.2	Organizace	Popisy pracovních míst	zcela splněno
1.9.3	Organizace	Záznamy o stavu vzdělávání	zcela splněno
1.9.4	Organizace	Vnitropodniková školení	částečně splněno
<b>Personál a školení – After sales</b>			
2.1.1	Personál s povinnou kvalifikací	Kvalifikace vedoucího servisu	zcela splněno
2.1.2	Personál s povinnou kvalifikací	Účast vedoucího servisu na školení	zcela splněno
2.1.3	Personál s povinnou kvalifikací	Počet servisních poradců	zcela splněno
2.1.6	Personál s povinnou kvalifikací	Účast servisních poradců na školení	zcela splněno
2.1.7	Personál s povinnou kvalifikací	Školení pro servisní poradce	zcela splněno
2.1.8	Personál s povinnou kvalifikací	Počet garančních techniků	zcela splněno
2.1.9	Personál s povinnou kvalifikací	Účast garančních techniků na školení	zcela splněno
2.2.1	Kvalifikace produktivního personálu	Technická školení pro experty	zcela splněno
2.2.2	Kvalifikace produktivního personálu	Počet servisních techniků	zcela splněno
2.3.1	Personál v oblasti dílů	Vedoucí oblasti dílů	zcela splněno
2.3.2	Personál v oblasti dílů	Počet pracovníků oblasti dílů	zcela splněno
2.3.3	Personál v oblasti dílů	Kvalifikace pracovníků oblasti dílů	zcela splněno
2.3.4	Personál v oblasti dílů	Účast pracovníků oblasti dílů na školení	zcela splněno
<b>Kontakt se zákazníkem</b>			
3.1.1	Primární označení	Primární označení	zcela splněno
3.2.1	Parkovací místa pro zákazníky/Zóna pro zákazníky	Počet parkovacích míst	zcela splněno
3.3.1	Pořádek a čistota	Pořádek a čistota	částečně splněno
3.3.2	Pořádek a čistota	Odpad	zcela splněno

3.6.1.1.1	Příjem do servisu – Náhradní vozidlo	Počet náhradních vozidel	zcela splněno
3.6.1.1.2	Příjem do servisu – Náhradní vozidlo	Stáří náhradních vozidel	zcela splněno
3.6.1.1.3	Příjem do servisu – Náhradní vozidlo	Stav náhradních vozidel	částečně splněno
3.6.1.1.4	Příjem do servisu – Náhradní vozidlo	ŠKODA Connect	zcela splněno
3.6.1.2.1	Příjem do servisu – Služba vyzvednutí a přistavení vozu	Služba vyzvednutí a přistavení vozu	zcela splněno
3.6.2.1	Příjem do servisu – Systémy	Předepsané IT systémy	zcela splněno
3.6.2.3	Příjem do servisu – Systémy	Plánování dílny	zcela splněno
3.6.3.1	Příjem do servisu – Příprava termínů	Příprava zakázky	zcela splněno
3.6.4.1	Příjem do servisu – Servisní akce/Servisní opatření	Svolávací akce/Servisní opatření	nesplněno
3.6.5.1	Příjem do servisu – Zakázka zákazníka	Pisemná zakázka	částečně splněno
3.6.5.2	Příjem do servisu – Zakázka zákazníka	Rozšíření zakázky	zcela splněno
3.6.5.3	Příjem do servisu – Zakázka zákazníka	Převzetí zakázky	zcela splněno
3.6.5.4	Příjem do servisu – Zakázka zákazníka	Cena zakázky	zcela splněno
3.6.6.1	Příjem do servisu – Kontrola kvality	Kontrola	částečně splněno
3.6.7.1	Příjem do servisu – Vyúčtování zákazníkovi	Účet	zcela splněno
3.6.7.2	Příjem do servisu – Vyúčtování zákazníkovi	Formulář servisní prohlídky	zcela splněno
3.6.8.3	Příjem do servisu – Škoda Corporate Design Service	Sekundární značení	zcela splněno
<b>Kvalita oprav</b>			
4.1.1	Ochrana majetku zákazníka	Ochrana majetku zákazníka	částečně splněno
4.2.1	Základní vybavení	Vybavení mechaniků	zcela splněno
4.2.2	Základní vybavení	Přístroj pro měření náprav	zcela splněno
4.3.1	Vybavení podléhající pravidelné kontrole	Celkový přehled	zcela splněno
4.3.2	Vybavení podléhající pravidelné kontrole	Pravidelná kontrola	nesplněno
4.3.4	Vybavení podléhající pravidelné kontrole	Přístup k informacím	zcela splněno
4.3.5	Vybavení podléhající pravidelné kontrole	Aktuálnost softwaru	zcela splněno
4.3.6	Vybavení podléhající pravidelné kontrole	Systém GeKo	zcela splněno
4.4.1	Nářadí a vybavení dílny	Kompletnost speciálního nářadí	částečně splněno
4.4.2	Nářadí a vybavení dílny	Kompletnost dílenského vybavení	částečně splněno
4.5.1	Service mobil	Service mobil	zcela splněno
4.8.1	Kontrolní programy	Kontrolní programy	zcela splněno
<b>Oblast dílů</b>			
5.1.1	Prodej externím skupinám odběratelů	Pultový prodej dílů	zcela splněno
5.1.1.1	Prodej externím skupinám odběratelů	Aktivní nabízení	zcela splněno
5.2.1	Organizace skladu	Záruční díly	zcela splněno
5.2.2	Organizace skladu	Vstupní kontrola	zcela splněno
5.2.3	Organizace skladu	Skladování dílů a příslušenství	zcela splněno
5.2.4	Organizace skladu	Rezervace	zcela splněno

5.2.5	Organizace skladu	Lokační systematika	zcela splněno
5.2.6	Organizace skladu	Doba spotřeby	zcela splněno
5.2.7	Organizace skladu	Skladovací místa dílů	zcela splněno
5.2.8	Organizace skladu	System ETKA	zcela splněno
5.2.9	Organizace skladu	Literatura	zcela splněno
<b>Specifické standardy ŠKODA</b>			
10.4.1	ŠKODA Connect	Servisní poradce Media Expert	zcela splněno
10.4.2	ŠKODA Connect	Servisní technik Media Expert	zcela splněno
10.4.3	ŠKODA Connect	Eskalační list	zcela splněno
10.4.4	ŠKODA Connect	Aplikace I-Portál	zcela splněno
10.4.5	ŠKODA Connect	Aplikace Service Lead Inbox	zcela splněno

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 8 Návrh interního dokumentu – analýza spokojenosti zákazníka

Pracovní postup Obchod PPO.2018/001

### Vyhodnocení zákaznické spokojenosti zjišťované Výrobcem – prodej

Vydáno dne:	11. 01. 2018	Verze:	1.0
Účinnost od:	11. 01. 2018	Nahrazuje:	
Účinnost do:	odvolání		
Přílohy:	Příloha 1 Vyhodnocení CSS – prodej		
Rozdělovník:	Vedoucí prodeje nových vozů, vedoucí prodeje ojetých vozů, obchodní ředitel, manažer kvality		

Tento pracovní postup je určen prodejním oddělením Skupiny Podnik XY a určuje kroky, které vedou k vyhodnocení zákaznické spokojenosti zjišťované výrobcem.

Nejí-li stanoven konkrétní termín pro splnění zadaného úkolu, má se za to, že zodpovědná osoba splní úkol ihned, jakmile se o něm dozví.

#### Použité zkratky:

OŘ = Obchodní ředitel

VP = Vedoucí prodeje

MK = Manažer kvality

- 1) VP** je povinen provádět průběžnou kontrolu výsledků zákaznické spokojenosti výrobce na portálech a případně připomínky k výsledku řešit neprodleně, nejdéle však do 24 hodin, s dodavatelem.
- 2) Do 2 pracovních dnů** od ukončení měsíce učiní **VP** následující:
  - vyplní interní protokol k vyhodnocení zákaznické spokojenosti za uplynulý měsíc včetně zpracování plánu opatření, přílohou interního protokolu je výsledek v portálu za vyhodnocovaný měsíc;
  - zpracovaný interní protokol opatřený elektronickým podpisem odešle včetně příloh OŘ, v kopii na MK.
- 3) OŘ do 5 pracovních dnů** interní protokol elektronicky podepíše a odešle VP a MK k podpisu.
  - v případě nedostatků zašle OŘ připomínky k internímu protokolu VP a MK.
- 4) MK** elektronicky podepíše finální verzi interního protokolu k vyhodnocení zákaznické spokojenosti a uloží jej na Portál Podnik XY do sekce Audity, kvalita.
- 5) VP** projedná plán opatření **do 10 pracovních dnů** od konce vyhodnocovaného měsíce se svým oddělením korektní zákaznické spokojenosti a plán opatření. Z této porady vznikne standardní zápis, který všichni pracovníci oddělení podepíší a který je posléze uložen do příslušného úložiště na disku X.
- 6) Kontrola nápravných opatření:**
  - průběžnou kontrolu provádí **VP**;

**POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU**

1 | 2

## **Vyhodnocení zákaznické spokojenosti zjišťované Výrobce – prodej**

b. kontrolu dle plánu opatření provádí **MK** ve stanovených termínech; v případě zjištění nesouladu eskaluje svá zjištění na **OŘ**;

c. srovnávací kontrolu, tj. porovnání s přechozím výsledkem zákaznické spokojenosti, provádí **MK** před další interní poradou k vyhodnocení zákaznické spokojenosti výrobce.

7) **MK** zpracuje výsledky zákaznické spokojenosti výrobce vč. výsledků kontrol do kvartální a roční zprávy o kontrole kvality předkládané Vedení společnosti.

## Vyhodnocení CSS - PRODEJ

Vyhodnocovaný měsíc: Zvolte položku.

Vyhodnocovaný rok: Doplňte rok.

Provozovna: Zvolte provozovnu.

Značka: **Zvolte značku.**

Vedoucí oddělení: Přijmení a jméno vedoucího oddělení.

Vyhodnocení stanovených opatření za předcházející období vyhodnocovanému:  
Doplňte vyhodnocení.

KPI	VÝSLEDEK
<b>Celková spokojenost</b>	Zadejte výsledek.
<b>Follow Up (index)</b>	Zadejte výsledek.
Nabídka předváděcí jízdy	Zadejte výsledek.
Human Touch Index	Zadejte výsledek.

NALEZENA SLABÁ MÍSTA	SJEDNANÁ OPATŘENÍ	TERMÍN	ODPOVĚDNOST
Klikněte sem a zadejte text.	Klikněte sem a zadejte text.	Termín.	Zkratka odpovědné osoby.

Nápravná opatření budou projednána dne: Zadejte datum projednání.

Přílohy: Report z portálu B2B ŠKODA CSS (**Celková spokojenost**, aktuální rok, období: kumulativně, srovnání: Česká republika, časová řada: měsíce a **Human Touch**, aktuální rok, období: kumulativně, srovnání: Česká republika, časová řada: měsíce)  
Zadejte případné názvy příloh.

Podpis vedoucího oddělení

Podpis obchodního ředitele

Podpis manažera kvality

Pracovní postup Služby PPS.2018/001

## Vyhodnocení zákaznické spokojenosti zjišťované Výrobcem – servis

Vydáno dne:	15. 2. 2018	Verze:	1.0
Účinnost od:	15. 2. 2018	Nahrazuje:	-
Účinnost do:	odvolání		
Přílohy:	Příloha 1 Vyhodnocení CSS – servis		
Rozdělovník:	Vedoucí servisu, Vedení společnosti, Oddělení kvality		

---

Tento pracovní postup je určen servisním oddělením Skupiny Podnik XY a určuje kroky, které vedou k vyhodnocení zákaznické spokojenosti zjišťované výrobcem.

Není-li stanoven konkrétní termín pro splnění zadaného úkolu, má se za to, že zodpovědná osoba splní úkol ihned, jakmile se o něm dozví.

### Použité zkratky:

ŘSS = Ředitel servisních služeb

VS = Vedoucí servisu

MK = Manažer kvality

- 1) VS** je povinen provádět průběžnou kontrolu výsledků zákaznické spokojenosti výrobce na portálech a případné připomínky k výsledku řešit neprodleně, nejdéle však do 48 hodin, s dodavatelem.
- 2) Do 2 pracovních dnů** od ukončení měsíce učiní **VS** následující:
  - vyplní interní protokol k vyhodnocení zákaznické spokojenosti za uplynulý měsíc včetně zpracování plánu opatření, přílohou interního protokolu je výsledek v portálu za vyhodnocovaný měsíc;
  - zpracovaný interní protokol opatřený elektronickým podpisem odešle včetně příloh ŘSS, v kopii na MK.
- 3) ŘSS do 5 pracovních dnů** interní protokol elektronicky podepíše a odešle VS a MK k podpisu.
  - v případě nedostatků zašle ŘSS připomínky k internímu protokolu VS a MK.
- 4) MK** elektronicky podepíše finální verzi interního protokolu k vyhodnocení zákaznické spokojenosti a uloží jej na Portál Podnik XY do sekce Audity, kvalita.
- 5) VS** projedná plán opatření **do 10 pracovních dnů** od konce vyhodnocovaného měsíce se svým oddělením korektní zákaznické spokojenosti a plán opatření. Z této porady vznikne standardní zápis, který všichni pracovníci oddělení podepíší a který je posléze uložen do příslušného úložiště na disku X.
- 6) Kontrola nápravných opatření:**
  - průběžnou kontrolu provádí **VS**;

**POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU**

1 | 2



## **Vyhodnocení zákaznické spokojenosti zjišťované Výrobce – servis**

b. kontrolu dle plánu opatření provádí **MK** ve stanovených termínech; v případě zjištění nesouladu eskaluje svá zjištění na **ŘSS**;

c. srovnávací kontrolu, tj. porovnání s přechozím výsledkem zákaznické spokojenosti, provádí **MK** před další interní poradou k vyhodnocení zákaznické spokojenosti výrobce.

7) **MK** zpracuje výsledky zákaznické spokojenosti výrobce vč. výsledků kontrol do kvartální a roční zprávy o kontrole kvality předkládané Vedení společnosti.

## Vyhodnocení CSS - SERVIS

Vyhodnocovaný měsíc: Zvolte položku.  
Vyhodnocovaný rok: Doplňte rok.  
Provozovna: Zvolte provozovnu.  
Značka: Škoda  
Vedoucí oddělení: Příjmení a jméno vedoucího oddělení.  
Vyhodnocení stanovených opatření za předcházející období vyhodnocovanému:  
Doplňte vyhodnocení.

KPI	VÝSLEDEK
<b>Celková spokojenost</b>	Zadejte výsledek.
<b>Rada ohledně nadcházejícího servisu</b>	Zadejte výsledek.
<b>Doporučení</b>	Zadejte výsledek.
Human Touch Index	Zadejte výsledek.

NALEZENA SLABÁ MÍSTA	SJEDNANÁ OPATŘENÍ	TERMÍN	ODPOVĚDNOST
Klikněte sem a zadejte text.	Klikněte sem a zadejte text.	Termín.	Zkratka odpovědné osoby.

Nápravná opatření budou projednána dne: Zadejte datum projednání.

Přílohy: Report z portálu B2B ŠKODA CSS (**Celková spokojenost**, aktuální rok, období: kumulativně, srovnání: Česká republika, časová řada: měsíce a **Human Touch**, aktuální rok, období: kumulativně, srovnání: Česká republika, časová řada: měsíce)  
Zadejte případné názvy příloh.

Podpis vedoucího oddělení

Podpis ředitele servisních služeb

Podpis manažera kvality

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 9 Návrh interního dokumentu – telefonický kontakt

Pracovní postup Obchod PPO.XXX

### Zpětný kvalitativní kontakt zákazníka po prodeji

Vydáno dne: XXX Verze: 1.0  
Účinnost od: XXX Nahrazuje: -  
Účinnost do: odvolání  
Přílohy:  
Rozdělovník: Vedení společnosti, Vedoucí prodeje, Prodejci, Oddělení kvality

---

**Tato informace stanovuje postup zpětného kvalitativního kontaktování zákazníka po prodeji nového vozu s platností pro každý retailový i fleetový obchod. Zůstává neměnné, že prodejce svému klientovi volá po předání vozu v jasně specifikované maximální lhůtě, kterou stanovuje výrobce.**

1. Prodejce musí klienta při předání vozu upozornit, že bude kontaktován z důvodu zjištění jeho spokojenosti.
2. Určený pracovník prodeje ihned po předání vozu klientovi zašle informaci na [kvalita@podnikxy.cz](mailto:kvalita@podnikxy.cz), že došlo k předání vozidla spolu s registrační značkou vozu (je-li vozidlo předáváno bez registrační značky, je zasílán pouze VIN), přesný a úplný název modelu vozu, celé jméno klienta, telefonní a e-mailový kontakt na klienta a datum předání vozu. Pokud prodejce uzná za vhodné připojit ke klientovi nějakou poznámku, je možné ji vložit, např. avizovaná data, kdy nebude klient k zastížení. V případě, že se jedná o fleetový prodej, uvede prodejce navíc i tuto informaci včetně poznámky, zda byl vůz odebrán leasingovou společností nebo klientem.
3. Prodejce je povinen nejpozději do stanoveného termínu klientovi zavolat a zjistit, zda je s vozem spokojený a nepotřebuje něco dovysvětlit. Dále je prodejce povinen položit klientovi otázky určené výrobcem, jestliže jsou stanoveny. Termíny jsou definovány v bodě 4 tohoto postupu, přičemž jsou počítány pouze pracovní dny.
4. Určený pracovník kvality zapíše neprodleně po obdržení e-mailu od pracovníka prodeje informace o klientovi do předepsané tabulky, doplní způsob kontaktování (telefon, e-mail) a datum, na které je zpětný kontakt naplánován. Je stanoven primární termín kontaktování klienta, který se odvíjí od data předání vozu (viz tabulka níže). Se souhlasem manažera kvality lze termín kontaktování klienta oddělením kvality posunout, nejdéle však do lhůty maximálního termínu.

	Kontakt prodejcem	Primární termín	Max. termín
Ojeté vozy	5	10	17
Škoda	3	8	12
Audi	2	7	10
Volkswagen	2	8	10

5. V určený den pracovník kvality kontaktuje klienta podle stanoveného volacího skriptu či vzoru e-mailu a výsledek zapíše do reportního místa.
6. V případě vzniku stížnosti či reklamace je pracovník povinen tuto skutečnost neprodleně oznámit manažerovi kvality spolu s reportem telefonátu či e-mailu. Manažer kvality tuto vzniklou situaci řeší neprodleně s vedoucím daného oddělení, domluví se na konkrétním postupu a zapíše základní informace (značka, oddělení, odpovědná osoba, datum vzniku stížnosti či reklamace, registrační značka, příp. VIN, stručný obsah stížnosti) o stížnosti či reklamaci do určené tabulky.

**POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU**

1 | 2

## **Zpětný kvalitativní kontakt zákazníka po prodeji**

Vedoucí prodeje poté doplní v průběhu řešení dané stížnosti nebo reklamace zbývající kolonky k případu.

### **7. Kontrola nápravných opatření:**

- a. průběžnou kontrolu provádí vedoucí prodeje;
- b. kontrolu dle plánu opatření provádí manažer kvality ve stanovených termínech; v případě zjištění nesouladu eskaluje případ na obchodního ředitele.

**Zjištěné výsledky ze zpětného kvalitativního kontaktu zákazníka po prodeji, případně kontroly nápravných opatření jsou manažerem kvality reportovány v pravidelných intervalech Vedení společnosti. Těmito intervaly jsou měsíční hlášení a poté souhrnný kvartální a roční report.**

## Příloha 10 Návrh interního dokumentu – dílenský test

Pracovní postup Služby PPS.2017/

### Průběh kontroly „Mystery Aktivity“

Vydáno dne:	XXX	Verze:	1.0
Účinnost od:	XXX	Nahrazuje:	Formulář Kvalita
Účinnost do:	odvolání		
Přílohy:	Vyhodnocení kontroly – SERVIS		
Rozdělovník:	Vedoucí servisu, ředitel servisních služeb, manažer kvality		
	Vedoucí střediska je povinen bez zbytečného odkladu s tímto Pracovním postupem seznámit všechny své podřízené pracovníky		

Tento pracovní postup je určen servisním oddělením Skupiny Podnik XY a určuje kroky, které následují po provedené kontrole „Mystery Aktivity“ dodavatelem či zaměstnavatelem.

Není-li stanoven konkrétní termín pro splnění zadaného úkolu, má se za to, že zodpovědná osoba splní úkol ihned, jakmile se o něm dozví.

#### Použité zkratky:

MA = Mystery Aktivity: Mystery Shopping, Mystery Calling, Mystery E-mailing, Dílenský test

ŘSS = Ředitel servisních služeb

VS = Vedoucí servisu

MK = Manažer kvality

KO kritérium = pro dodavatele nebo zaměstnavatele natolik zásadní kritérium, že jeho nesplnění vede k vyhodnocení příslušné části nebo celku MA na 0 %

- 1) Ihned po obdržení vyhodnocení MA provede **VS** kontrolu průběhu na portálech a případné připomínky k výsledku řeší neprodleně, nejdéle však do 5 pracovních dnů, s dodavatelem či MK.
- 2) **Do 5 pracovních dnů** od obdržení finálního výsledku MA učiní **VS** následující:
  - a. vyplní interní protokol k MA včetně zpracování plánu opatření
    - (i) přílohou interního protokolu je výsledek/protokol o provedené MA);
    - (ii) nesplněné KO kritérium označí v interním protokolu tučně;
  - b. zpracovaný interní protokol opatřený elektronickým podpisem odešle včetně příloh ŘSS, v kopii na MK.
- 3) **ŘSS do 5 pracovních dnů** interní protokol elektronicky podepíše a odešle VS a MK k podpisu.
  - a. v případě nedostatků zašle ŘSS připomínky k internímu protokolu VS a MK
- 4) **MK** elektronicky podepíše finální verzi interního protokolu k MA a uloží jej na Portál Podnik XY do sekce Audit, kvalita.
- 5) **MK** zaeviduje provedenou kontrolu do souhrnu provedených kontrol dodavatele.

**POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU**

1 | 2

## **Průběh kontroly „Mystery Aktivita“**

- 6) **VS** projedná **do 10 pracovních dnů** od obdržení výsledku MA se svým oddělením korektní průběh MA a plán opatření. Z této porady vznikne standardní zápis, který všichni pracovníci oddělení podepíší a který je posléze uložen do příslušného úložiště na disku X.
- 7) Kontrola nápravných opatření:
  - a. průběžnou kontrolu provádí **VS**;
  - b. kontrolu dle plánu opatření provádí **MK** ve stanovených termínech; v případě zjištění nesouladu eskaluje své zjištění na **ŘSS**;
  - c. srovnávací kontrolu, tj. porovnání s přechozím výsledkem MA, provádí **MK** před další interní poradou k MA.
- 8) **MK** zpracuje výsledky MA vč. výsledků kontrol do kvartální a roční zprávy o kontrole kvality předkládané Vedení společnosti.

## Vyhodnocení kontroly - SERVIS

Datum provedení: Zadejte datum kontroly.

Typ kontroly: **Zvolte typ kontroly.**

Druh kontroly: Zvolte druh kontroly.

Provozovna: Zvolte provozovnu.

Značka: **Zvolte značku.**

Vedoucí oddělení: Příjmení a jméno vedoucího oddělení.

Účastník kontroly: Příjmení a jméno pracovníka, který byl kontrolován.

Úspěšnost v % pro bonus: **Doplňte úspěšnost kontroly.**

Úspěšnost v % celkem: **Doplňte úspěšnost kontroly.**

NALEZENA SLABÁ MÍSTA	SJEDNANÁ OPATŘENÍ	TERMÍN	ODPOVĚDNOST
Klikněte sem a zadejte text.	Klikněte sem a zadejte text.	Termín.	Zkratka odpovědné osoby.

Nápravná opatření byla projednána dne: Zadejte datum projednání.

Přílohy: Zadejte případné názvy příloh.

Podpis vedoucího oddělení

Podpis ředitele servisních služeb

Podpis manažera kvality

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 11 Návrh interního dokumentu – stížnosti zákazníků

Směrnice společnosti SM

### Stížnosti, pochvaly, reklamace a opakované opravy

Vydáno dne:		Verze:	1.0
Správce normy:	Manažer kvality	Nahrazuje:	PVŘS.003/12
Účinnost od:			
Účinnost do:	odvolání		
Přílohy:	Příloha 1 Tabulka stížností, pochval a reklamací - prodej Příloha 2 Tabulka stížností, pochval, reklamací a opakovaných oprav – servis Příloha 3 Protokol o oznámení reklamace nebo opakované opravy Příloha 4 Interní protokol o reklamaci nebo opakované opravě Příloha 5 Měsíční vyhodnocení - prodej Příloha 6 Měsíční vyhodnocení - servis		
Rozdělovník:	Všichni. Vedoucí oddělení je povinen bez zbytečného odkladu s tímto Pracovním postupem seznámit všechny své podřízené pracovníky.		

Tato směrnice popisuje proces řešení **stížností** (tj. upozornění na nedostatky v poskytnutých službách, vyjádření nespokojenosti, výhrady, nesouhlasu), **pochval** (tj. pozitivní prohlášení o osobě, výsledku práce nebo myšlence), **reklamací zákazníků** (tj. jednání, ve kterém je uplatňována odpovědnost za vady v plnění) a **opakovaných oprav** (tj. případ, když je zákazník toho mínění, že z důvodu stejné záležitosti byl opět v servisu nebo musí do servisu).

Na základě stížností, reklamací a opakovaných oprav je nutné analyzovat slabé stránky a průběžně je odstraňovat s cílem zvyšování spokojenosti zákazníků a udržení jejich loajality. Vedoucí oddělení, do jehož kompetence příslušný případ spadá, je plně odpovědný za jeho konečné vyřízení.

#### A. Stížnosti

Stížnost může být přijata od zákazníka prostřednictvím těchto zdrojů: e-mail, portály spokojenosti zákazníků, pošta, vyřízení osobně v provozovně, telefon, sociální média, přes oddělení výrobce apod. Stížnost může přijmout pouze vedoucí příslušného oddělení nebo jeho zástupce. Za den přijetí stížnosti se považuje datum, kdy byla stížnost skupině Podnik XY doručena. Každou stížnost má vedoucí oddělení nebo jeho zástupce povinnost zapsat do tabulky umístěné na disku X, jejíž vzory jsou Přílohou č. 1 a 2 této směrnice. V případě, že je stížnost zaslána na jakéhokoli jiného zaměstnance skupiny Podniky XY, který není zároveň vedoucí oddělení, kde bude stížnost řešena, má zaměstnanec povinnost zaslat tuto stížnost odpovědnému vedoucímu oddělení (v případě dlouhodobé nepřítomnosti jeho zástupci).

Vedoucí oddělení nebo jeho zástupce co nejdříve, nejpozději však do 48 hodin (v pracovních dnech) od přijetí stížnosti, ji zpracuje, vepíše veškeré informace o případu do zmíněné tabulky. Dále kontaktuje zákazníka s cílem, aby byla stížnost urovnána a zákazník spokojen, je možné se se zákazníkem domluvit i na dalším postupu stížnosti (je-li to nutné). Následně vedoucí okamžitě zahájí interní řešení stížnosti (pokud je stížnost oprávněná), v závažných případech ihned informuje příslušného výkonného ředitele.

**POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU**

1 | 6



## Stížnosti, pochvaly, reklamace a opakované opravy

### B. Pochvaly

Pochvala může být přijata od zákazníka prostřednictvím těchto zdrojů: e-mail, portály spokojenosti zákazníků, pošta, vyřízení osobně v provozovně, telefon, sociální média, přes oddělení výrobce apod. Pochvalu může přijmout pouze vedoucí příslušného oddělení nebo jeho zástupce. Za den přijetí pochvaly se považuje datum, kdy byla skupině Podnik XY doručena. Každou pochvalu má vedoucí oddělení nebo jeho zástupce povinnost zapsat do tabulky umístěné na disku X, jejíž vzory jsou Přílohou č. 1 a 2 této směrnice. V případě, že je pochvala zaslána na jakéhokoli jiného zaměstnance skupiny Podnik XY, který není zároveň vedoucí oddělení, kde bude pochvala řešena, má zaměstnanec povinnost zaslat tuto pochvalu odpovědnému vedoucímu oddělení (v případě dlouhodobé nepřítomnosti jeho zástupci).

Vedoucí oddělení nebo jeho zástupce co nejdříve, nejpozději do 48 hodin (v pracovních dnech) od přijetí pochvaly, ji zpracuje, vepíše veškeré informace o případu do určené tabulky, jejíž vzor tvoří Přílohu č. 1 a 2.

### C. Reklamace

Reklamace může být přijata od zákazníka prostřednictvím těchto zdrojů: e-mail, pošta nebo vyřízení osobně v provozovně. Reklamaci může přijmout pouze vedoucí příslušného oddělení nebo jeho zástupce. Za den přijetí reklamace se považuje datum, kdy byla reklamace skupině Podnik XY doručena. Ke každé reklamaci má vedoucí oddělení nebo jeho zástupce povinnost vypracovat Protokol o oznámení reklamace nebo opakované opravy (dále také jen jako „Protokol o oznámení“), který je Přílohou č. 3 této směrnice.

#### 1 Přijetí reklamace v provozovně

**Přijetí reklamace v provozovně:** Toto je možné pouze na základě Protokolu o oznámení reklamace nebo opakované opravy. Pokud zákazník přijde s vlastním formulářem nebo dopisem, je možné jej uvést v Protokolu o oznámení jako přílohu. Protokol o oznámení se vyhotovuje ve dvou originálech, z nichž jeden obdrží zákazník a jeden vedoucí příslušného oddělení.

**Přijetí reklamace poštou nebo e-mailem:** Pracovnice, která je pověřena přebíráním firemní pošty, předá reklamaci příslušnému vedoucímu oddělení (v případě dlouhodobé nepřítomnosti jeho zástupci). Totéž se týká reklamací, které jsou zaslány na centrální e-mailovou adresu. V případě, že je reklamace zaslána na jakéhokoli jiného zaměstnance skupiny Podnik XY, který není zároveň vedoucí oddělení, kde bude reklamace uplatňována, má zaměstnanec povinnost zaslat tuto reklamaci odpovědnému vedoucímu oddělení (v případě dlouhodobé nepřítomnosti jeho zástupci).

#### 2 Vyřízení reklamace

Vedoucí oddělení nebo jeho zástupce co nejdříve, nejpozději však do 48 hodin (v pracovních dnech) od přijetí reklamace, rozhodne o oprávněnosti reklamace a zákazníka informuje poštou nebo e-mailem o dalším postupu, pokud se v Protokole o oznámení nedohodnou jinak.

Směrnice společnosti SM

## **Stížnosti, pochvaly, reklamace a opakované opravy**

Následně vedoucí okamžitě zahájí řešení reklamace (pokud je reklamace oprávněná), v závažných případech ihned informuje příslušného výkonného ředitele. Vedoucí oddělení vytvoří v Evidenci reklamací (součást Přílohy č. 1 pro prodej a Přílohy č. 2 pro servis) záznam a o celém postupu provádí průběžně zápisy do Interního protokolu o reklamaci nebo opakované opravě, který tvoří Přílohu č. 4.

Závěrečným úkonem reklamačního řízení je zaslání informace o výsledku zákazníkovi poštou, pokud byla reklamace přijata poštou, nebo e-mailem ve všech ostatních případech. Celá reklamace (včetně odstranění případných závad a zaslání informace zákazníkovi) musí být vyřešena a ukončena nejpozději do 30 kalendářních dnů od data přijetí reklamace.

Po vyřešení reklamace zašle odpovědný vedoucí kopii Interního protokolu o reklamaci nebo opakované opravě (dále také jen jako „Interní protokol“) příslušnému řediteli a manažerovi kvality. Pokud došlo k nějaké škodě zaměstnance zaměstnavateli, vyhodnotí odpovědnost za vzniklou škodu odpovědný vedoucí a zajistí její úhradu (postup při vypořádání škody se řídí aktuální interní směrnici).

### **3 Archivace**

Po ukončení reklamačního řízení vedoucí oddělení zkompletuje složku o reklamaci (Protokol o oznámení, Interní protokol, dopisy, kopie e-mailů, kopie zakázek / faktur, ev. další doklady související s reklamací) a po dobu jednoho roku vede evidenci reklamací na svém pracovišti.

Po uplynutí této doby složky předá k archivaci.

### **4 Číslování dokumentů, názvy souborů a jejich ukládání**

Číslování dokumentů se řídí těmito pravidly: každá reklamace má stejné evidenční číslo reklamace, kdy skládá z písmene R, čísla střediska jako 3-místného pořadového čísla, posledních dvou čísel aktuálního roku a 2-místného pořadového čísla reklamace.

Příklad pro nákladové středisko 12, rok 2017, reklamace č. 3: R0121703.

Názvy souborů a jejich ukládání se řídí těmito pravidly: Soubory si vedoucí oddělení průběžně ukládá na svůj osobní disk. Po uzavření reklamace vytvoří ze všech dokumentů, vztahujících se k příslušné reklamaci, jeden PDF soubor, který uloží na sdílený disk X do složky určené složky v sekci Kvalita. Celý soubor reklamace je poté nazván: Reklamace\_evidenční číslo reklamace.

Příklad pro nákladové středisko 12, rok 2017, reklamace č. 3: Reklamace\_R0121703.

## **D. Opakované opravy**

Opakovaná oprava může být přijata od zákazníka prostřednictvím těchto zdrojů: e-mail, pošta nebo vyřízení osobně v provozovně. Opakovanou opravu může přijmout pouze vedoucí příslušného oddělení nebo jeho zástupce. Za den přijetí opakované opravy se považuje datum, kdy byla opakovaná oprava skupině Podnik XY doručena. Ke každé opakované opravě má vedoucí oddělení nebo jeho zástupce povinnost vypracovat Protokol o oznámení reklamace nebo opakované opravy, který je Přílohou č. 3 této směrnice. Opakované opravy je nutné provádět přednostně.

**POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU**

**3 | 6**

## Stížnosti, pochvaly, reklamace a opakované opravy

### 1 Přijetí opakované opravy v provozovně

**Přijetí opakované opravy v provozovně:** Toto je možné pouze na základě Protokolu o oznámení reklamace nebo opakované opravy. Pokud zákazník přijde s vlastním formulářem nebo dopisem, je možné jej uvést v Protokolu o oznámení jako přílohu. Protokol o oznámení se vyhotovuje ve dvou originálech, z nichž jeden obdrží zákazník a jeden vedoucí příslušného oddělení.

**Přijetí opakované opravy poštou nebo e-mailem:** Pracovnice, která je pověřena přebíráním firemní pošty, předá opakovanou opravu příslušnému vedoucímu oddělení (v případě dlouhodobé nepřítomnosti jeho zástupci). Totéž se týká opakovaných oprav, které jsou zaslány na centrální e-mailovou adresu. V případě, že je opakovaná oprava zaslána na jakéhokoli jiného zaměstnance skupiny Podnik XY, který není zároveň vedoucí oddělení, kde bude opakovaná oprava uplatňována, má zaměstnanec povinnost zaslat tuto opakovanou opravu odpovědnému vedoucímu oddělení (v případě dlouhodobé nepřítomnosti jeho zástupci).

### 2 Vyřízení opakované opravy

Vedoucí oddělení nebo jeho zástupce co nejdříve, nejpozději do 48 hodin (v pracovních dnech) od přijetí opakované opravy, rozhodne o její oprávněnosti a zákazníka informuje poštou nebo e-mailem o dalším postupu, pokud se v Protokole o oznámení reklamace nebo opakované opravy nedohodnout jinak.

Následně vedoucí okamžitě zahájí řešení opakované opravy (pokud je oprávněná), v závažných případech ihned informuje příslušného výkonného ředitele. Vedoucí oddělení vytvoří v Evidenci opakovaných oprav (součást Přílohy č. 1 pro prodej a Přílohy č. 2 pro servis) záznam a o celém postupu provádí průběžné zápisy do Interního protokolu o reklamaci nebo opakované opravě, který tvoří Přílohu č. 4.

Závěrečným úkonem reklamačního řízení o opakované opravě je zaslání informace o výsledku zákazníkovi poštou, pokud byla opakovaná oprava přijata poštou, nebo e-mailem, nebo telefonicky. Celý případ (včetně odstranění případných závad a zaslání informace zákazníkovi) musí být vyřešen a ukončen nejpozději do 30 kalendářních dnů od data přijetí opakované opravy.

Po vyřešení opakované opravy zašle odpovědný vedoucí kopii Interního protokolu o reklamaci nebo opakované opravě příslušnému řediteli a manažerovi kvality. Pokud došlo k nějaké škodě zaměstnance zaměstnavateli, vyhodnotí odpovědnost za vzniklou škodu odpovědný vedoucí a zajistí její úhradu (postup při vypořádání škody se řídí aktuální interní směrnici).

### 3 Archivace

Po ukončení reklamačního řízení opakované opravy vedoucí oddělení zkompletuje složku o opakované opravě (Protokol o oznámení, Interní protokol, dopisy, kopie e-mailů, kopie zakázek / faktur, ev. další doklady související s opakovanou opravou) a po dobu jednoho roku vede evidenci opakovaných oprav na svém pracovišti.

Po uplynutí této doby složky předá k archivaci.

## Stížnosti, pochvaly, reklamace a opakované opravy

### 4 Číslování dokumentů, názvy souborů a jejich ukládání

Číslování dokumentů se řídí těmito pravidly: každá opakovaná oprava má stejné evidenční číslo opakované opravy, kdy skládá z písmen OP, čísla střediska jako 3-místného pořadového čísla, posledních dvou čísel aktuálního roku a 2-místného pořadového čísla opakované opravy.

Příklad pro nákladové středisko 12, rok 2017, opakovaná oprava č. 2: OP0121702.

Názvy souborů a jejich ukládání se řídí těmito pravidly: Soubory si vedoucí oddělení průběžně ukládá na svůj osobní disk. Po uzavření opakované opravy vytvoří ze všech dokumentů, vztahujících se k příslušné opakované opravě, jeden PDF soubor, který uloží na sdílený disk X do složky určené složky v sekci Kvalita. Celý soubor opakované je poté nazván: Opakovaná\_oprava\_evidenční číslo opakované opravy.

Příklad pro nákladové středisko 12, rok 2017, opakovaná oprava č. 2: Opakovaná\_oprava\_OP0121702.

## E. Vyhodnocení

Vedoucí oddělení průběžně přijímá opatření k nápravě k jednotlivým případům (kromě pochval), provádí měsíční vyhodnocení pomocí vzoru Přílohy č. 5 pro prodej a Přílohy č. 6 pro servis. Evidují se a vyhodnocují se oprávněné i neoprávněné reklamace. Každý jednotlivý případ musí být také konkrétně zmíněn na nejbližší pravidelné poradě oddělení.

- i. **Do 2 pracovních dnů** od ukončení měsíce učiní **vedoucí** následující:
  - a. vyplní interní protokol k vyhodnocení, který tvoří Přílohu č. 5 pro prodej a č. 6 pro servis za uplynulý měsíc včetně zpracování plánu opatření;
  - b. zpracovaný interní protokol opatřený elektronickým podpisem odešle včetně příloh příslušnému řediteli, v kopii na MK.
- ii. **Ředitel do 5 pracovních dnů** interní protokol elektronicky podepíše a odešle vedoucímu a manažerovi kvality k podpisu.
  - a. v případě nedostatků zašle ředitel připomínky k internímu protokolu vedoucímu a manažerovi kvality.
- iii. **Manažer kvality** elektronicky podepíše finální verzi interního protokolu a uloží jej na Portál Podnik XY do sekce Audity, kvalita.
- iv. **Vedoucí** projedná plán opatření **do 10 pracovních dnů** od konce vyhodnocovaného měsíce se svým oddělením. Z této porady vznikne standardní zápis, který všichni pracovníci oddělení podepíší a který je posléze uložen do příslušného úložiště na disku X.
- v. Kontrola nápravných opatření:
  - a. průběžnou kontrolu provádí **vedoucí**;
  - b. kontrolu dle plánu opatření provádí **manažer kvality** ve stanovených termínech; v případě zjištění nesouladu eskaluje svá zjištění na **ředitele**;

**POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU**

Směrnice společnosti SM

## **Stížnosti, pochvaly, reklamace a opakované opravy**

- c. srovnávací kontrolu, tj. porovnání s přechozím výsledkem, provádí **manažer kvality** před další interní poradou k vyhodnocení stížností, reklamací a opakovaných oprav.
- vi. **Manažer kvality** zpracuje výsledky vč. výsledků kontrol do kvartální a roční zprávy o kontrole kvality předkládané Vedení společnosti.

**POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU**

**6 | 6**

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 12 Návrh interního dokumentu – auditování

Směrnice SM.2017/016

### Audit

Vydáno dne:	XXX	Verze:	1.0
Správce normy:	Manažer kvality	Nahrazuje:	PVŘO.014/13
Účinnost od:	XXX		
Účinnost do:	odvolání		
Přílohy:	Příloha 1 Zpráva z interního auditu Příloha 2 Interní plán opatření z interního auditu Příloha 3 Interní plán opatření z auditu výrobce Příloha 4 Kontrola realizace nápravných opatření k plánu opatření z auditu provozovny		
Rozdělovník:	Všichni		
	Vedoucí oddělení je povinen bez zbytečného odkladu s touto Směrnicí seznámit všechny své podřízené pracovníky.		

**Tato Směrnice stanovuje průběh činností souvisejících s interními audity a audity příslušných výrobců.**

#### Použité zkratky:

CEM = Studie spokojenosti výrobce Customer Experience Management

IPOIA = Interní plán opatření z interního auditu

IPOAV = Interní plán opatření z auditu výrobce

MK = Manažer kvality

Zpráva = Zpráva z interního auditu

#### 1. Interní audit

- 1.1. Manažer kvality (dále jen jako „MK“) provádí interní audit v plném rozsahu minimálně 1x ročně, a to bez předchozího ohlášení vedoucímu příslušného oddělení.
- 1.2. Cílem interního auditu je především provést kontrolu odstranění nedostatků z auditu příslušného výrobce, dodržování přijatých opatření uvedených v Interních plánech opatření z auditu výrobce (dále jen jako „IPOAV“) a dodržování přijímaných opatření kvality (CEM, mystery aktivity, stížnosti apod.).  
Může se také jednat i o jakoukoliv jinou interní kontrolu.
- 1.3. MK určí, v jakém rozsahu bude interní audit proveden. Bere při tom v potaz případnou žádost Vedení společnosti na rozsah, výsledky auditu, studie CEM, mystery aktivit apod.
- 1.4. Neprodleně po provedeném auditu svolá MK schůzku s vedoucími auditovaných oddělení a příslušnými řediteli, kde bude projednán výsledek interního auditu.
- 1.5. Po provedeném auditu vypracuje MK do 5 pracovních dnů Zprávu z interního auditu (dále jen jako „Zpráva“). MK ji elektronicky podepíše a zašle vedoucím příslušných oddělení, ti Zprávu do 2 pracovních dnů elektronicky podepíší a zašlou zpět MK. MK taktéž vypracuje návrh Interního plánu opatření z interního auditu (dále jen jako „IPOIA“), který zašle spolu s podepsanou Zprávou příslušným ředitelům a vedoucím oddělení. Návrh IPOIA bude projednán a schválen příslušnými řediteli či celým Vedením společnosti v rámci svolané schůzky.

POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU

1 | 3

## Audit

- 1.6. MK zašle neprodleně po realizaci schůzky Zprávu a finální verzi IPOIA příslušným ředitelům a vedoucím oddělení k elektronickému podpisu a umístí dokumenty na Portál Podniku XY do sekce Audit, kvalita.

### 2. Audit výrobcem

- 2.1. Audit příslušného výrobce je prováděn jednou ročně dle aktuální normy ČSN EN ISO 9001 a zohledňuje jeho standardy. Kontrolovány jsou všechny relevantní oblasti podle aktuálního Seznamu kontrolních otázek pro certifikaci partnerů.
- 2.2. Termín auditu výrobcem se odvíjí od rozhodného dne. Lhůty pro provedení auditu se smějí lišit maximálně o  $\pm 3$  měsíce pro kontrolní audit a maximálně o mínus 3 měsíce / plus 6 týdnů pro recertifikační audit ode dne prvního auditu. Roční audit partnera včetně případného potřebného opravného auditu musí být úspěšně absolvován během 6 měsíců od rozhodného dne. Pokud je tato lhůta překročena, certifikát partnera zaniká a musí mu být odebrán. MK kontaktuje příslušného auditora či odpovědnou osobu na straně výrobce (případně auditujícího partnera výrobce) nejpozději 2 měsíce před rozhodným dnem a dohodne konkrétní termín realizace auditu.
- 2.3. Dohodnutý termín auditu sdělí MK vedoucím příslušných oddělení, Vedení společnosti, asistentce obchodního ředitele a ředitele servisních služeb, vedoucímu informatiky a správy, vedoucímu oddělení prodeje ojetých vozů, koordinátorovi vzdělávání, vedoucímu marketingu, případně dalším odpovědným osobám. MK dohodne se všemi zúčastněnými stranami postup přípravy na audit a zároveň svolá schůzku s vedoucími auditovaných oddělení a příslušnými řediteli, kde bude projednán výsledek auditu výrobcem.
- 2.4. Na den konání auditu zajistí MK občerstvení a zasedací místnost pro auditory. MK dále zajišťuje objednání úklidů a případných požadavků na opravy před auditem.
- 2.5. MK doprovází auditora po celou dobu auditu a předkládá mu veškerou dokumentaci, kterou si auditor vyžádá a na kterou má zároveň nárok vyplývající ze smlouvy. Nestandardní požadavky auditora na předložení dokumentace si musí MK nechat schválit příslušným ředitelem. MK má povinnost zajistit, aby skupina Podnik XY dopadla v rámci auditu s maximálním nejlepším výsledkem. Je zakázáno upozorňovat na chyby v předložených dokumentech. MK odhalené chyby, které nejsou v zápisu auditora, má MK povinnost zapsat do IPOAV.
- 2.6. Za kvalitu předložených dokumentů a úspěšné absolvování auditu nese odpovědnost každý v rozsahu svých povinností a odpovědností.
- 2.7. Po skončení auditu podepisuje MK veškerou dokumentaci o průběhu auditu.
- 2.8. MK vypracuje do 5 pracovních dnů ode dne auditu návrh IPOAV, ve kterém uvede veškeré nedostatky vycházející z listů o výsledku auditu i z poznámek MK o průběhu auditu. K nedostatkům doplní MK návrh opatření, stanoví termíny splnění a odpovědnou osobu.
- 2.9. MK je povinen komplexně informovat Vedení společnosti o průběhu auditu. Výsledky auditu s návrhem IPOAV zašle MK neprodleně po vypracování Vedení společnosti a vedoucím auditovaných oddělení. Návrh IPOAV bude projednán a schválen příslušnými řediteli či celým Vedením společnosti v rámci svolané schůzky na vyhodnocení auditu. Výsledek auditu a finální verzi IPOAV zašle MK příslušným ředitelům a vedoucím oddělení

POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU

## Audit

k elektronickému podpisu a uloží na Portál Podnik XY do sekce Audity, kvalita. Pokud jsou v IPOAV uvedeny jako odpovědné osoby navíc i jiné, než kterým jsou výsledky zasílány, má MK povinnost zaslat finální IPOAV i těmto odpovědným vedoucím.

- 2.10. MK průběžně kontroluje plnění nápravných opatření dle IPOAV. V případě neplnění nápravných opatření na straně odpovědných osob, eskaluje MK věc k příslušnému řediteli.
- 2.11. Po slnění nápravných opatření a všech požadavků vyplývajících z výsledku auditu musí MK a vedoucí auditovaných oddělení neprodleně, nejpozději však do lhůty stanovené auditorem, provést kontrolu realizace nápravných opatření dle IPOAV provozovny. MK vypracuje záznam o této kontrole, který obsahuje datum kontroly, nedostatky vyplývající z výsledku auditu a způsob a odpovědnost za jejich nápravu. Součástí záznamu jsou též elektronické podpisy odpovědných vedoucích auditovaných oddělení a podpisy nadřízených ředitelů, kterým se tímto dává záznam na vědomí. Záznam opatřený všemi elektronickými podpisy, včetně jeho případných příloh a výsledku auditu zašle MK neprodleně auditorovi, který daný audit provedl. List s nápravnými opatřeními a lhůtami pro nápravu musí být též před odesláním podepsán MK a obsahovat datum, kdy byla provedena zmiňovaná kontrola.
- 2.12. V rámci interních auditů kontroluje MK plnění navržených opatření z IPOAV.
- 2.13. Výrobce nebo auditující partner výrobce může kdykoliv provést namátkový audit i bez předchozího ohlášení.



Tabulka 3 Hodnocení externí služby

Hodnocení dodavatele pro rok XXX												
Pořadí	Dodavatel					Výsledek	Hodnocení					
	Dodavatel (Název + IČ)	Adresa	Číslo smlouvy	Kontaktní osoba (Jméno + telefon + email)	Sortiment		Cenová relace	Kvalita	Dodací termíny	Řešení reklamace	Komunikace	Platební podmínky
						4	4	3	3	1	1	1
1.						0,00						
2.						0,00						
3.						0,00						

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 14 Návrh interního dokumentu – školení

Rozhodnutí Vedení společnosti RVS.201x/000

### Odborné vzdělávání zaměstnanců, školení výrobcem

Vydáno dne:	XXX	Verze:	1.0
Správce normy:	Manažer kvality	Nahrazuje:	XXX
Účinnost od:	XXX		
Účinnost do:	odvolání		
Přílohy:	Příloha 1 Formulář Interní školení Všichni		
Rozdělovník:	Vedoucí střediska je povinen bez zbytečného odkladu s touto Směrnicí seznámit všechny své podřízené pracovníky		

Zaměstnanci Skupiny Podnik XY (dále jen „zaměstnanci“) jsou povinni účastnit se školení předepsaných výrobcem v rozsahu aktuálních standardů. Dále jsou zaměstnanci povinni si soustavně a samostatně prohlubovat svou kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě; prohlubováním kvalifikace se rozumí též její udržování a obnovování. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci povinnost účasti na školení k prohloubení kvalifikace.

Toto vzdělávání se řídí následujícími pravidly:

#### 1) Přihlašování

Zaměstnance na školení přihlašuje koordinátor vzdělávání (dále jen „koordinátor“) po dohodě s vedoucím oddělení nebo s příslušným ředitelem.

#### 2) Účast na školení

Koordinátor písemně sdělí termín školení zaměstnance vedoucímu oddělení neprodleně po přihlášení. Vedoucí oddělení zajistí předání informace konkrétnímu zaměstnanci, kterého se školení týká. Pokud po předchozí domluvě nezajišťuje přihlášení na školení koordinátor vzdělávání, řeší to zaměstnanec nebo jeho vedoucí a tuto skutečnost nahlásí koordinátorovi vzdělávání. Zaměstnanec je povinen neprodleně po sdělení termínu školení vyplnit hlášenku nepřítomnosti zaměstnance z důvodu školení a předá ji svému nadřízenému (viz PPF.2017/001). Zaměstnanec je povinen absolvovat školení ve stanoveném termínu; v případě e-learningu dokončit školení do stanoveného termínu.

#### 3) Interní proškolení zaměstnanců

Koordinátor upozorní neprodleně po ukončení školení vedoucího oddělení, aby zajistil provedení interního školení, a sdělí, na koho se toto školení vztahuje, pokud je nutné ho provést. Interní školení je prováděno v případě, že nebyli ani nebudou výrobcem či třetí stranou na dané téma školení všichni relevantní pracovníci z daného oddělení – zde je zohledněna kvalifikační cesta zaměstnance dle výrobce a interní pokyny skupiny Podnik XY. Zaměstnanci, kteří se školení účastnili, proškolí takové zbylé relevantní pracovníky oddělení. Interní školení není prováděno v případě absolvování školení formou e-learningu.

Vedoucí oddělení ihned po upozornění od koordinátora vypíše konání interního školení na nejbližší možný termín nejpozději však do 14 dnů od ukončení školení. Z interního školení je vyplněn formulář

**POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU**

1 | 2

## **Odborné vzdělávání zaměstnanců, školení výrobcem**

(vzor v příloze č. 1), ten předá vedoucí oddělení koordinátorovi, nebo zajistí jeho předání nejpozději do 2 pracovních dnů po konání interního školení.

### **4) Náklady na školení**

- Náklady na školení, na které je zaměstnanec vyslán zaměstnavatelem, jsou plně hrazeny zaměstnavatelem.
- Zaměstnanec, který se bez omluvy nedostaví ve stanoveném termínu na školení, nebo neabsolvuje e-školení ve stanoveném termínu, uhradí náklady v plném rozsahu. V případě, že neúčastí dojde ke ztrátě kvalifikačních předpokladů zaměstnance, může být se zaměstnancem okamžitě ukončena pracovní smlouva. K rozvázání pracovního poměru může dojít také v případě nesplnění certifikace či recertifikace.
- V případě, že je na školení vysíláno více zaměstnanců ve stejném termínu, koordinátor informuje všechny účastníky o této skutečnosti. Účastníci jsou povinni využít společné dopravy, a pokud je to možné, i společného ubytování.

### **5) Nesplnění certifikace nebo neudržení certifikace**

Zaměstnanec s nesplněnou certifikací do lhůty stanovené výrobcem nesmí vykonávat takovou pracovní činnost, jež se certifikace týká. Získání certifikace je tedy klíčové pro výkon pracovního poměru, pokud zaměstnanec nesloží certifikaci úspěšně ve stanovené lhůtě, může s ním být okamžitě ukončena pracovní smlouva.

Zaměstnanec, který neudržel certifikaci, a tedy nemá nesplněnou recertifikaci do lhůty stanovené výrobcem, nesmí vykonávat takovou pracovní činnost, jež se certifikace týká. Získání recertifikace je tedy klíčové pro výkon pracovního poměru, pokud zaměstnanec nesloží recertifikaci úspěšně ve stanovené lhůtě, může s ním být okamžitě ukončena pracovní smlouva.

## Interní školení – zápis a prezenční list

**Datum konání:** [Klikněte sem a zadejte datum.](#)

**Doba trvání:**

**Obsah školení:**

**Školení vedl:**

Příjmení a jméno účastníka	Podpis účastníka

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 15 Návrh interního dokumentu – pořádek a čistota

Směrnice společnosti SM.017

### Úklid

Vydáno dne:	08. 01. 2018	Verze:	<b>1.0</b>
Správce normy:	Manažer kvality	Nahrazuje:	
Účinnost od:	08. 01. 2018		
Účinnost do:	odvolání		
Přílohy:	-		
Rozdělovník:	Všichni		
	Vedoucí střediska je povinen bez zbytečného odkladu s touto Směrnicí seznámit všechny své podřízené pracovníky		

**Tato Směrnice informuje o zajištění úklidu jak pravidelného, tak generálního a mimořádného.**

#### Pravidelné úklidy

Pravidelné úklidy zajišťuje smluvní partner Skupiny Podnik XY, kdy veškerá komunikace s partnerem je výhradně v pravomoci správního oddělení Skupiny Podnik XY, na kterém si mohou jednotliví vedoucí vyžádat rozsah pravidelných úklidů pro své oddělení. Veškeré pravidelné úklidy dílen (kromě podlah Audi) si však zajišťují vedoucí oddělení sami a platí povinnost, že 1x v týdnu musí být podlaha dílny vyčištěna strojově.

Pro každého pracovníka Skupiny Podnik XY platí, že dbá na čistotu prostor, ve kterých se pohybuje, a každodenně sleduje pravidelné úklidové práce smluvního partnera – podlahy, prosklené plochy, toalety, přilehlé venkovní plochy apod. V případě nalezení nedostatků nahlásí pracovník tuto skutečnost svému vedoucímu a správnímu oddělení, které sjedná nápravu.

Vedoucí pracovník je povinen kontrolovat čistotu svěřených ploch a jejich nejbližšího okolí a případné nedostatky ihned řešit se správním oddělením.

#### Generální úklid

Generální úklid probíhá 1x ročně a to maximálně 5 dnů před auditem standardů dodavatelem dané značky.

Pevné datum auditu pro aktuální rok dané značky domlouvá manažer kvality. Dohodnutý finální termín poté neprodleně sděluje všem odpovědným osobám a zároveň s tím objedná generální úklid pro danou značku na správním oddělení prostřednictvím systému Alvao.

Povinnou součástí generálního úklidu jsou v případě potřeby následující činnosti: úklid, dle nutnosti vyvezení odpadu, strojové hloubkové čištění podlah, tepování koberců, umytí pylonů a dalších CI prvků, umytí oken, výloh a skleněných příček a bílení špinavých ploch malého rozsahu. Volitelnou součástí mimořádného úklidu je dle potřeby: umytí fasády a bílení špinavých ploch velkého rozsahu.

Pro generální úklid platí, že probíhá zásadně mimo otevírací hodiny provozovny.

**POUZE PRO INTERNÍ POTŘEBU**

1 | 2

## Úklid

### Úklid nad rámec pravidelného a generálního úklidu

Povinnou součástí mimořádného úklidu mohou být následující činnosti: umytí pylonů a dalších CI prvků, umytí oken, výloh a skleněných příček. Volitelnou součástí mimořádného úklidu dle potřeby je: bílení špinavých ploch malého rozsahu a tepování koberců.

**V případě, že nastane skutečnost, kdy je nutné zajistit úklid i mimo intervaly stanovené touto směrnici, podá vedoucí daného oddělení žádost přes systém Alvaro na provedení úklidu v určitém rozsahu. Poté bude tato žádost schvalována ze strany Vedení společnosti.**

Pro úklid nad rámec pravidelného a generálního úklidu platí, že probíhá zásadně mimo otevírací hodiny provozovny.