



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
FAKULTA DOPRAVNÍ**

Bc. Michal Šebánek

**Management kvality při pronájmu vozidla**

**Diplomová práce**

**2016**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní  
děkan  
Konviktská 20, 110 00 Praha 1

K617..... Ústav logistiky a managementu dopravy

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Bc. Michal Šebánek**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

**N 3710 – LO – Logistika, technologie a management dopravy**

Název tématu (česky): **Management kvality při pronájmu vozidel**

Název tématu (anglicky): Quality Management at the Rent of Means of  
Transportation

### Zásady pro vypracování

Při zpracování diplomové práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- Úvod
- Vymezení základních pojmů a metod managementu kvality
- Analýza současného stavu využití metod managementu kvality
- Praktická aplikace managementu kvality ve vybrané společnosti
- Vyhodnocení a návrhy zlepšení
- Závěr

Rozsah grafických prací: dle rozsahu diplomové práce


Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)


Seznam odborné literatury: Mojžíš, V. Kvalita dopravních a přepravních procesů, Institut Jana Pernera, o.p.s, 2003  
Veber, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, Grada, 2006  
Lošťáková, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Grada, 2009

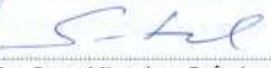
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Veronika Faifrová, Ph.D.**  
**Ing. Bc. Pavel Vančura, Ph.D.**

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2016**  
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **1. června 2016**  
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia  
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

  
doc. Ing. Lukáš Týfa, Ph.D.  
vedoucí  
Ústavu logistiky a managementu dopravy

  
L. S.

  
prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek, dr. h. c.  
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.

  
Bc. Michal Šebánek  
jméno a podpis studenta

V Praze dne ..... 31. ledna 2016

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Veronice Faifrové, Ph.D., a panu Ing. Bc. Pavlu Edvardovi Vančurovi, Ph.D., vedoucím této diplomové práce, za vstřícnost při konzultacích a za všechny cenné rady a připomínky, které mi při zpracování této práce udělili. Děkuji také svým kolegům z Dopravních služeb za pomoc při získání potřebných dat a za věcné konzultace.

## **Prohlášení**

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci s názvem Management kvality při pronájmu vozidla, zpracovanou na závěr studia na ČVUT v Praze Fakultě dopravní.

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Nemám závažný důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Děčíně dne 9. května 2016

.....  
Bc. Michal Šebánek

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

Management kvality při pronájmu vozidla

diplomová práce

květen 2016

Bc. Michal Šebánek

**Abstrakt**

Předmětem diplomové práce s názvem „Management kvality při pronájmu vozidla“ je analyzovat možnosti využití managementu kvality v rámci zlepšení služeb poskytované ČEZ Korporátními službami s.r.o. pro své zákazníky, kteří si od uvedené společnosti pronajali vozidlo. Nastavení nových vnitřních bodů kvality a analyzování navržených procesů v rámci uvedené služby.

**Abstract**

The aim of the thesis with the title "Quality Management at the Rent of Means of Transportation" is to analyze the possibilities of quality management in order to improve ČEZ Korporátní služby s.r.o. customer service to customers who have rented a vehicle from the company. Setting up new points of internal quality and analysis of proposed processes within those services.

**Klíčová slova:**

Management kvality, zákazník, proces, vozidlo.

**Key words:**

Quality management, customer, process, vehicle.

## Obsah:

Seznam použitých zkratk	8
1 Úvod	9
2 Vymezení základních pojmů a metod managementu kvality	10
2.1 Definování pojmů	10
2.2 Historie kvality	11
2.3 Vývoj řízení kvality	12
2.4 Zavedení kvality	13
2.5 Metody managementu kvality	15
2.6 Neustálé zlepšování kvality	21
2.7 Procesní přístupy	22
2.8 Požadavky na službu	23
3 Analýza současného stavu využití metod managementu kvality	24
3.1 Spokojenost zákazníků	24
3.2 Hodnocení spokojenosti zákazníků	26
3.3 Diferencované vztahy se zákazníkem	27
3.4 Zákazník a vnímání kvality	29
3.5 Měření spokojenosti zákazníka	29
3.6 Vedení zaměstnanců směrem k zákazníkovi	33
3.7 Řízení vztahů s dodavateli	35
3.8 Kvalita v pronájmu vozidel	37
4 Praktická aplikace managementu kvality ve vybrané společnosti	40
4.1 Představení společnosti	40
4.2 Úsek Dopravní služby	42
4.3 Vymezení kvality v úseku Doprava	45
5 Vyhodnocení a návrh zlepšení	54
5.1 Pořízení vozidla	54
5.2 Provoz pronajatého vozidla	60

5.3	Prodej vozidla.....	71
5.4	Nová organizační struktura ČKS.....	73
6	Závěr.....	77
7	Použité zdroje.....	79
7.1	Literatura.....	79
7.2	Internetové odkazy.....	79
7.3	Interní zdroje.....	80
8	Seznam obrázků.....	81
9	Seznam tabulek.....	82
10	Přílohy.....	83

## Seznam použitých zkratek

ČKS	ČEZ Korporátní služby s.r.o.
ČR	Česká republika
DS	Úsek Dopravní služby společnosti ČEZ Korporátní služby s.r.o.
DI	Dopravní inspektorát
DMP	Dopravní a mechanizační prostředky
DK	Dálniční kupón
GPS	Global Positioning System
IZS	Integrovaný záchranný systém
ND	Náhradní díly
ORV	Osvědčení o registraci vozidla
PHM	Pohonné hmoty a maziva
REAS	Regionální energetická akciová společnost
RZ	Registrační značka
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung - Podnikový informační systém
SD	Aplikace Service Desk
SLA	Service-level agreement - Smlouva sjednaná mezi poskytovatelem služby a zákazníkem
SRM	Informační systém Řízení dodavatelských vztahů
TP	Technický průkaz



## 1 Úvod

V diplomové práci s názvem Management kvality při pronájmu vozidla se chci zaměřit na poskytování kvalitní služby zákazníkovi. K vybranému tématu mě přivedla má práce na pozici specialisty Dopravních služeb v organizaci ČEZ Korporátní služby s.r.o., kde opakovaně řeším otázku: „Co mohu udělat pro naše zákazníky, kolegy, jak zlepšit komunikaci s dodavateli a rozšířit službu více mimo skupinu ČEZ?“

V první části uvedu základní pojmy související s managementem kvality a historií. V současnosti pilíře managementu kvality tvoří tři metody. Základním a výchozím bodem kvality je mezinárodní norma ISO 9001. Druhá metoda - Total Quality Management volně navazuje na zkušenosti získané s normou ISO. Na našem kontinentu je v rámci Evropské unie využíván model - EFQM. Na začátku druhé části, analýzy současného stavu využití metod managementu kvality, je důležité čtenáři představit vztah organizace, zaměstnance a zákazníka, kde právě ve službě se odráží kladný vztah mezi dotčenými subjekty, který je základem úspěchu organizace.

ČEZ Korporátní služby s.r.o. úsek Dopravní služby poskytuje svým zákazníkům pronájem motorových vozidel a služby spojené s následným provozem. Potřeby zákazníků jsou různorodé a tomuto stavu odpovídá i skladba vozového parku. V třetí části diplomové práci se zabývám aktuálně nastavenými procesy uvnitř společnosti a k nim přiřazenými body kvality. Mým záměrem je navrhnout v poslední kapitole změny procesů, tak aby odpovídali moderním trendům v pronájmu vozidel. Navýšit efektivitu procesního řízení, snížit nákladovost služby a zkvalitnit zákaznický přístup ze strany Dopravních služeb. Procesy budou pro lepší přehlednost rozděleny na tři hlavní fáze: sjednání služby (objednání vozidla) po předání vozidla zákazníkovi do pronájmu, provoz vozidla a jeho vrácení zpět, poslední proces je prodej a vyřazení z majetku. Pokud to bude vhodné, s ohledem na procesy, navrhnou změnu organizační struktury společnosti.

Věřím, že se mou prací potvrdí vhodnost zařazení nových procesů při pronájmu vozidla do portfolia uvedené společnosti. Po případném zavedení selepší kvalita poskytované služby v rámci pronajatých vozidel zákazníkovi a tyto poznatky pomohou přinést společnosti ČEZ Korporátní služby s.r.o. cenné poznatky s další možností rozšířit služby i mimo skupinu ČEZ.

## 2 Vymezení základních pojmů a metod managementu kvality

Management kvality již známe déle než jedno století. Bohužel nikde v odborné literatuře nenajdeme shodnou definici toho termínu. Existuje více pojetí, jak si toto slovní spojení můžeme vyložit. Mezi osobnosti zabývajícími se managementem kvality řadíme W. E. Deminga, J. M. Jurana, A. V. Feigenbauma, K. Ishikawu a P. B. Crosbyho, kdy každý z nich uvádí svou vlastní definici (viz níže). Nejspecifičtější popis uvádí norma ISO 9000. Co tedy hledat pod termínem management kvality? Jaké metody se v současné době používají, a proč by je vlastně organizace měla mít zájem zavádět do svého portfolia? O tom, co organizace v tomto případě potřebuje a jaké nástroje při implementaci využije, uvádí první kapitola.

### 2.1 Definování pojmů

**Kvalita / Jakost** = definována v Ottově slovníku naučném „*jakost (lat. qualitas) jest vlastnost nebo soubor vlastností nějaké věci.*“. Tento termín můžeme nyní ještě rozšířit o kladné vlastnosti věci, nebo služby. V moderním pojetí existují níže uvedené **definice kvality** [9]:

- J. M. Juran: „*Kvalita je způsob pro užití.*“
- V. Feigenbaum: „*Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.*“
- P. B. Crosby: „*Kvalita je shoda s požadavky.*“
- K. Ishikawa: „*Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společnosti působí.*“
- norma ISO 9001 [11] ji definuje jako *stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*. Požadavek je potřeba, nebo očekávání:
  - stanoven spotřebitelem (zákazníkem),
  - stanoven závazným předpisem,
  - a obvykle je předpokládán.

Znaky inherentnosti jsou vnitřní vlastnosti objektu, který je zdrojem zkoumání. Tyto vlastnosti se též označují i jako znaky kvality a můžeme je členit na znaky měřitelné a neměřitelné atributy.

**ISO** = Mezinárodní organizace pro normy (International Organization for Standardization) je nezávislá, nevládní organizace. Svoji činnost oficiálně zahájila v únoru 1947. Tvoří ji 166 členských zemí s ústředním sekretariátem ve švýcarské Ženevě.

**Management** = čili řízení, vedení a motivace lidí k lepším, hodnotnějším výsledkům. Jeden z nástrojů vedoucího pracovníka, manažera. *Management lze chápat jako proces koordinování činností pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nejdou dosáhnout individuální prací* [1].

**Pronájem / Leasing** = nástroj pro využívání majetku (po určitou dobu), aniž by se stal vlastnictvím uživatele. Využití majetku v podnikání tedy v případě leasingu nevyplývá z jeho vlastnictví [10]. Význam slova leasing pochází z anglického výrazu „lease“, které označuje smlouvu o pronájmu. Právně v ČR může leasing poskytovat jakákoliv obchodní společnost, nebo fyzická osoba.

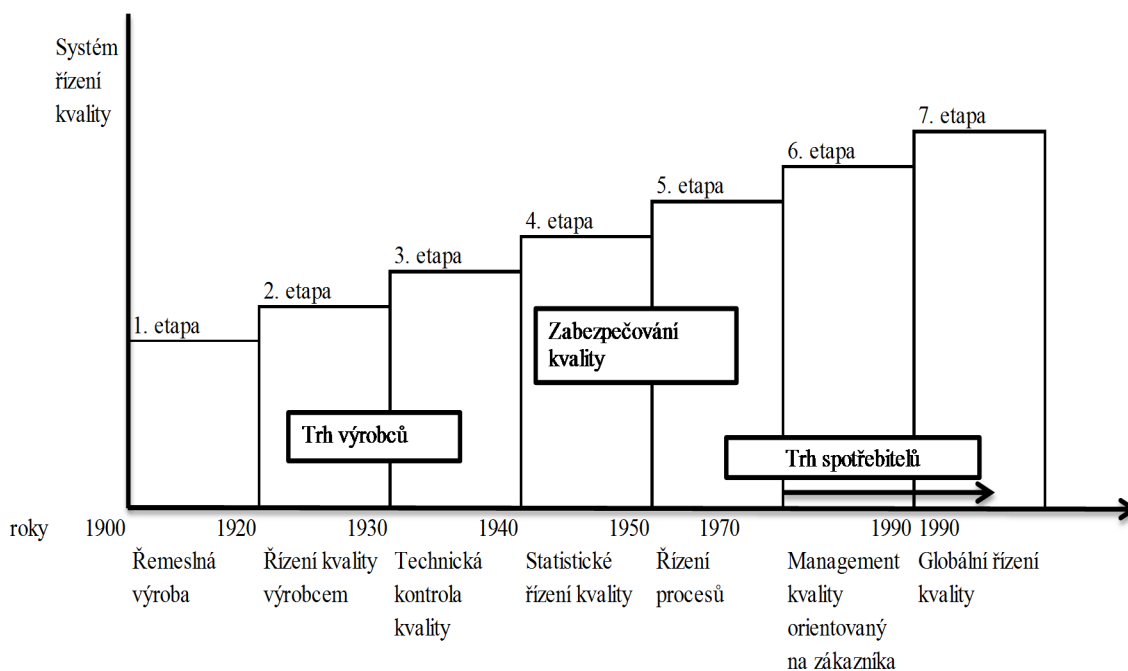
**Služba** = činnost, jejímž výsledkem je nehmotný statek, který uspokojuje danou potřebu, a to jak v případě kolektivní, nebo individuální potřeby. Charakteristikou uvedené služby je neskladovatelnost, nedělitelnost, nehmotnost, proměnlivost a nemožnost ji vlastnit.

## 2.2 Historie kvality

První projevy spojené s „managementem kvality“ v lidských dějinách datujeme do období, kdy se tvůrce začínal zajímat o hodnotu technologického zpracování výrobku. Zpracovatel musel dodržovat předepsané postupy pro zpracování určeného materiálu (například u bronzu poměr mědi a cínu, teplotu, čistotu prostředí), aby dodržel požadovanou kvalitu požadovanou kupcem. Ve velkých evropských městech ve středověku se kontrolory nad řemeslníky staly cechy. *Mezi prvními v Čechách byl písemně doložený z roku 1318 cech krejčích. V XV. století se na našem území nachází 225 řemesel a živností sdružených do řemeslných cechů, které nejenže kontrolovaly cenu produktu, ale i jakost výrobku [12].* Významným milníkem tohoto tématu je průmyslová revoluce probíhající v období od 18. do 19. století, kdy dochází k rozdělování jednotlivých pracovních pozic na dílčí segmenty k takzvané „dělbě práce“. Zavádění strojů do výroby přináší snížení kvalifikačních požadavků na zaměstnance, a tak potřeba kontrolovat proces výroby organizací se stává významnější. Musíme si uvědomit, že dělník již nemá k produktu vlastnické právo, má nízký plat, špatné sociální zázemí a dlouhou pracovní dobu. Tyto uvedené aspekty ovlivňují snahu zaměstnance vyrábět bezzávadný výrobek. Na začátku 20. století dalším impulsem pro rozvoj a kvalitu výroby byly obě světové války. Válečná mašinerie požadovala rychlou a přesnou výrobu válečného arzenálu. Po roce 1945 se požadavky v automobilovém průmyslu na zajištění kvality staly jedním z faktorů pro vznik systémových norem. V 60.-70. letech si každá organizace zakládá své vlastní normy např.: TQS, VDA, apod. Globalizací světa a sjednocení norem upřesnila mezinárodní pracovní skupina pro sektor automobilového průmyslu (International Task Force Automotive - IATF) požadavky na normy ISO [13]. Pro lepší orientaci zákazníka jsou zavedeny značky označující kvalitu výrobků. *První použitá značka byla v roce 1887 „Made in...“.* Zavedená na území Velké Británie pro určení místa výroby [9]. V Evropské unii se používají například označení CE (Conformité Européenne). Udělení CE je důležité prohlášení organizace o produktu, že splňuje požadavky příslušných směrnic EU. V roce 2002 byl přijat vládou ČR první garantovaný program kvality pod názvem - Czech made. Dalšími programy kvality na území České republiky jsou například ČSN (shoda s českou technickou normou), KLASA (kvalitní zemědělské výrobky) [9].

## 2.3 Vývoj řízení kvality

Na základě kontrolní pozice procesu managementu kvality (smyčky kvality) *dle V. Mojžiše můžeme definovat 7 vývojových etap. Smyčka kvality je model souvisejících a vzájemně na sebe působících činností, které mají vliv na kvalitu v různých etapách reprodukčního cyklu [9]. Sedm etap vývoje kvality je uvedeno na obrázku číslo 1:*



Obrázek 1. Vývojové etapy managementu [9]

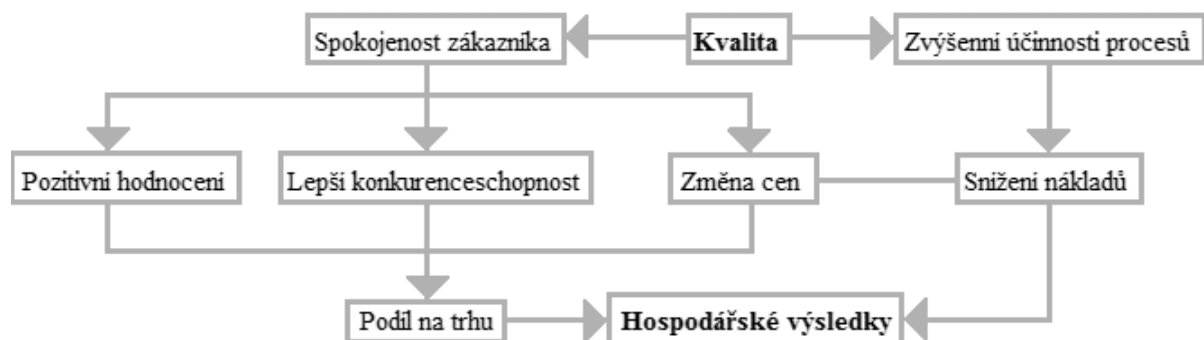
- 1) Řemeslná etapa** - do produkce vstupuje pouze jedna osoba – řemeslník. V systému sám sobě figuruje jako kontrolní prvek. Výhodou je okamžitá přímá a zpětná vazba od konečného zákazníka, která není dotčena ostatními vlivy.
- 2) Řízení kvality výrobcem** - začátek průmyslové revoluce, jednotlivé výrobní úkony se rozpadají na jednotlivé procesy. Vznikají první předepsané normy kvality. Řízení kvality produkce je umístěno v oddělení výroby. Na rozdíl od první etapy dále vzniká pozice mistra výroby, zaručující provádění kontrol pro dosažení požadované kvality výrobků.
- 3) Technická kontrola kvality** - první světová válka si vyžaduje velké materiální a především lidské zdroje. Kvalifikovaní zaměstnanci organizací jsou v drtivé většině odvedeni do probíhající války. Pro výrobu je možné použít pouze zaměstnance bez patřičné odbornosti. Požadavek na kontrolu kvality ve vstupech, výstupech a mezioperačních procesech se zpřísňuje. V této nepříznivé době zdokonaluje člověk metrologii. Metrologie plní tři hlavní úkoly [14]:
  - definuje mezinárodně uznávané jednotky měření,
  - realizuje jednotky měření pomocí vědeckých metod,

- vytváří řetězce na základě stanovení, dokumentování hodnoty, přesnosti měření a přenosu těchto údajů.
- 4) Statistické řízení kvality** - velký nárůst technických kontrol začíná omezovat růst výroby a zvyšuje provozní náklady. Pro uspíšení a nárůst produkce je zaváděna statistická kontrola kvality. Organizace uplatňuje statistickou regulaci procesů a využití regresní, korelační analýzy. Kontrola výrobků na kvalitu probíhá jen náhodným výběrem. U nekontrolovaných výrobků je předpokládána jistá pravděpodobnost dosažení předepsané kvality.
  - 5) Řízení procesů** - 50. léta přináší změnu v tom, co zákazník preferuje. Ten samozřejmě vyžaduje co nejkvalitnější produkt. Kvalita výrobku a poskytované služby začíná být jedním ze strategických cílů organizací. Hlavním milníkem páté etapy vývoje kvality je vznik a přijetí mezinárodní normy ISO 9000 v roce 1987.
  - 6) Management kvality orientovaný na zákazníka** - první roli při definici požadavku kvality již nemá organizace, ale zcela ji přebírá zákazník. Je vytvořen nový směr, který se odklání od klasické kontroly výroby, a to Totální řízení kvality (TQM). V Evropě vzniká model TQM založený na základech norem ISO pojmenovaný Evropská nadace pro management kvality.
  - 7) Globální řízení kvality** - definuje TQM jako globální prioritu, jež se zaměřuje na bezpečnost výrobků, tvorbu a ochranu životního prostředí.

## 2.4 Zavedení kvality

Management kvality je v současné době nutností především pro organizace, které chtějí uspět v rozvinutém podnikatelském prostředí. Normy kvality jsou vyžadovány nejenom od dodavatelů, ale jsou preferovány potenciálními zákazníky při rozhodování o koupi. Cílem organizace během zavedení managementu kvality do vnitřních procesů je (viz obrázek číslo 2):

- udržení stávajících zákazníků a přilákání nových,
- opakované zlepšování procesů a vzdělávání zaměstnanců,
- zlepšení hospodářských výsledků organizace.



Obrázek 2. Systém řízení kvality [7]

### 2.4.1 Udržení stávajících zákazníků a přilákání nových

Současný zákazník nepreferuje jen cenu, ale také kvalitu. Nakupuje především pro dobrý pocit z dobře uzavřeného nákupu. Pokud tedy organizace dovede naplnit tyto požadavky a to, nejen při prvotním prodeji, ale i při následném používání, je velmi pravděpodobné udržení stávajících zákazníků. Spokojený následně zákazník referuje ve svém blízkém okolí a nevědomě tak provádí reklamu organizaci a láká nové zákazníky. Všechny organizace, bez ohledu na velikost, si musí zakládat na svém jméně a firemní značku do podvědomí zákazníků infiltrovat jako nejlepší, kterou lze na trhu koupit. Zákazník upřednostní takovou službu, která mu poskytne něco navíc [7], tzn.:

- nabízí originální řešení,
- je doprovázena dalšími očekávanými službami,
- je poskytnuta „na míru“,
- je používána s využitím nižších nákladů,
- přináší něco nového.

### 2.4.2 Opakované zlepšování procesů a rozvoj zaměstnanců

Zaváděním kvality do procesů organizace lze dosáhnout zlepšování chodu vnitřních procesů služby a zvýšení úrovně profesionality zaměstnanců. Tento efekt předvídavosti se projeví zejména v krizi, kdy si organizace uvědomí reálné nedostatky v určité oblasti, resp. pocit ohrožení prosperity. Může také nastat situace, že organizace má svou vizi, kde zlepšovací aktivity jsou chápány jako samozřejmé součásti jakékoliv podnikové činnosti. Navíc tyto změny mohou být značně lukrativní (zahraniční prameny uvádějí až pětinasobnou návratnost vložených prostředků). **Zlepšovací aktivity** rozdělujeme podle doby, kdy vstupují do procesu [9]:

- 1) **nápravná** – dojde-li k rozporu, neshodě v procesu a je nutné změnit jakýkoliv krok tak, aby se chyba neopakovala,
- 2) **preventivní** – jsou-li pochybnosti o správnosti procesu, či případně víme o možnosti vzniku a chceme jí předejít,
- 3) **zdokonalovací** – vše je nastaveno na odpovídající úroveň, ale současný stav může být limitující, a proto je potřeba zefektivnit proces.

Pro **proces** je podstatné definovat [9]:

- 1) **účel** – co bude předmětem procesu a jaký výstup poskytne,
- 2) **poslopnost činností** - které je nutno uskutečnit, aby vznikl požadovaný výstup,
- 3) **znam odpovědných pracovníků a účastníků procesu**,
- 4) **vstup** – počáteční stav předmětu procesu,

5) **výstup** – konečný stav procesu.

### 2.4.3 Zlepšení hospodářských výsledků organizace

Prioritou vlastníků organizace je dosažení co nejlepších hospodářských výsledků při minimálních nákladech. Kvalitnější služba organizace vytváří větší šanci na zvyšování výnosů. Službu začne vyhledávat a nakupovat více zákazníků, překonáme konkurenci, rozšíříme portfolio a naše organizace se stane konkurenceschopnější. Na straně nákladů snižuje jak výdaje za špatně poskytnutou službu, tak i počet reklamací ze strany zákazníků.

### 2.4.4 Činnosti řízení kvality

Management kvality řeší tři předchozí body vnitřních procesů, a to:

- 1) **Zaměřením na zákazníka** - organizace musí velmi dopodrobna znát požadavky svých zákazníků. Plánovaně pak s podporou marketingových nástrojů zkoumat a definovat požadavky zákazníků.
- 2) **Společným vedením / leadership** - pojem leadership *J. W. Gardenr* definuje jako „proces přesvědčování nebo příkladu, kterým jednotlivec (nebo vůdcovský tým) ovlivňuje skupinu, aby usilovala o cíle držené vůdcem nebo sdílené vůdcem a jeho následovníky“ [8] „Lídři“ poskytují jasný směr v organizaci, jež je přesně definován a má zároveň určený cíl, vizi, poslání.
- 3) **Zapojením zaměstnanců** - bez efektivního zapojení všech zaměstnanců nemůžeme dosahovat předurčených cílů. Pro dosažení cílů je proto podstatná jasně daná a vymezená pravomoc každého zúčastněného zaměstnance v procesu.
- 4) **Procesním přístupem** - pokud procesy nebudou řešeny jako celek, ale jen jako jednotlivé úkoly, dochází k nedostatečné komunikaci mezi různými úrovněmi organizace.
- 5) **Strategií řízení** - přesné pochopení strategického řízení přispívá ke zvýšené efektivnosti a účinnosti při splňování požadavků organizace.
- 6) **Neustálým zlepšováním** - v procesech vyhledáme problematiska místa za pomoci nastavených kontrol a auditů.
- 7) **Věcným přístupem k rozhodování** - na základě přesně analyzovaných dat určíme zkoumané procesy. Sběr měřených dat provádíme s ohledem na použité informační technologie a jejich nákladovost.
- 8) **Dobrymi dodavatelské vztahy** – jen minimum organizací nepotřebuje žádný dodavatelský vztah.

### 2.5 Metody managementu kvality

Všechny metody kvality se snaží snížit procento výskytu špatného výrobku, stížností na službu, a zajistit co nejvíce spokojených zákazníků. Tabulka číslo 1 uvedená na další straně vyjadřuje systém snižující výskyt chyb:

Tabulka 1. Základní prvky systému managementu kvality [1]

Činnost	Účel
<b>Stanovení kvalitativních požadavků</b>	Systémy řízení kvality musejí poskytovat jistotu, že produkty uspokojí očekávání zákazníků.
<b>Určení standardů kvality</b>	Standardy kvality musejí odpovídat zákaznický orientovaným kvalitativním požadavkům.
<b>Vytvoření programu sledování kvality</b>	Řízení kvality musí být realizováno výhradně pomocí specifických postupů.
<b>Vytvoření zodpovědného postoje ke kvalitě</b>	Je potřeba, aby pracovníci cítili zodpovědnost za dosahování kvalitativních standardů.
<b>Vybudování informačního systému</b>	Informace o kvalitě produkce musejí být předávány pracovníkům, kteří mohou realizovat nápravná opatření.

V podnikatelské sféře se neprodukuje jen jeden výrobek, nevytváří se stále stejná služba. Nejednotvárnost si vyžaduje odlišné postupy a postoje, a proto vznikají typické přístupy. Mezi základní přístupy (tabulka číslo 2) patří podle J. Vebra [9]:

Tabulka 2. Typické přístupy ke kvalitě [9]

Quality Management System - QMS					
GMP	ISO 9000		TQM		EFQM
GLP			Nekodifikované přístupy	Kodifikované přístupy	
HACCP					
	EMS	HSMS			

### 2.5.1 Výrobní standardy

V 60.-70. letech 20. století si výrobní organizace uvedly vlastní výrobní standardy. Uvedli je do norem a stejné předpisy začínají požadovat i po dodavatelích.

**GMP** – Good Manufacturing Practice = Správná výrobní praxe. Je nejnámější z výrobních norem. Jedná se o proces určující postup výroby především u léčiv, potravin a krmiv.

**GLP** – Good Laboratory Practice = Zásady správné laboratorní praxe. Řídí se jimi zejména zkušební laboratoře.

**HACCP** – Hazard Analysis and Critical Control Points = Analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů. Dáno nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004.



**EMS** – Environmental Management System = Systém řízení environmentu („životního“ prostředí). Stanovuje všechny činnosti, které ovlivňují okolní prostředí, kdy pro ochranu se využívá EMS stojící na managementu kvality.

**HSMS** - Health and Safety Management Systems = Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci BOZP.

## 2.5.2 ISO 9000

V roce 1987 mezinárodní organizace pro normy vydává první závazné standardy pro management kvality – normu ISO 9000. Norma je uvedena ve třech jazykových verzích - německé, francouzské a anglické. Aktuální platné vydání nese označení ČSN EN ISO 9001:2008. Na konci tohoto roku (2015) bude uvedená verze po sedmi letech nahrazena novou aktualizací, která se nazývá ČSN EN ISO 9001:2008 a která jasně a přehledně specifikuje požadavky na kvalitu, pokud organizace:

- chce prokázat svou schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky klienta,
- klade si za cíl zvýšit spokojenost zákazníků díky efektivnímu používání systému, včetně procesů,
- a to vše vykonává rámci možných platných zákonů a vyhlášek.

Normy ISO používané pro kvalitu nesou označení [11]:

- ČSN EN ISO 9001:2008 – stanovuje požadavky,
- ČSN EN ISO 9000:2005 – popisuje základní pojmy a jazyk,
- ČSN EN ISO 9004:2009 – zaměřuje se na to, jak zefektivnit kvalitu,
- ČSN EN ISO 19011:2011 - stanovuje metodu interních a externích auditů.

Norma 9004 a 9001 se vzájemně doplňují, i když jsou zaměřeny na rozdílné oblasti využití. Zavedení uvedených norem v rámci jedné organizace se navzájem nevylučuje. ISO 9001 si neklade za cíl to, aby představila přesnou jednotnou strukturu systému kvality. Jedná se o svobodné rozhodnutí organizace, zda organizace normu přijme, zaváže se ji dodržovat a plnit ji směrem k zákazníkovi. V případě že organizace akceptuje normu ISO 9001 a splňuje požadavky, obdrží certifikát, který uděluje akreditovaná organizace. Všeobecné požadavky normy jsou [11]:

- důraz na kvalitu,
- zaměření na zákazníka,
- přiměřené množství zdrojů organizace,
- definované kompetence zaměstnanců,
- procesní řízení,
- plánování kvality,
- procesy řešení stížností zákazníků,
- nápravná / preventivní opatření,

- řízení směřované na neustálé zlepšování organizace / zaměstnanců,
- „kontrola“ zákazníkem - vnímání kvality zboží a služeb, které poskytuje organizace.

*Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, může být považována za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces [11].*

**Zavedení normy** do organizace vyžaduje splnění následujících bodů:

- 1) **Plánování** - hlavní činností je identifikovat všechny procesy. Ty je nutně správně pojmenovat, zjistit jejich vzájemné působení, posloupnost a vazby.
- 2) **Návrh dokumentace** - musí zahrnovat dokumentaci prohlášení o politice kvality, příručku kvality, dokumentované postupy, podklady pro dobré fungování a řízení procesů a záznamy dané normou. Rozsah dokumentace bude záviset na složitostech procesů a na jejich vzájemné interakci, velikosti organizace a způsobilosti personálu. Je důležité najít rovnovážný bod mezi složitostí procesu a osobami tento proces zajišťujícími. Zde není snahou vytvářet dokumentaci na každý proces.

Organizace musí vytvořit a udržovat příručku kvality, která zahrnuje podle ISO 9000 [11]:

- oblast použití systému managementu kvality, včetně podrobností o jakýchkoli vyloučeních a její zdůvodnění,
- dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu kvality nebo odkazy na tyto postupy,
- popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu kvality.

V tomto případě je důležité řízení dokumentů, směrnic, postupů, což znamená, že kompletní vnitřní dokumenty organizace se sjednotí a nastaví do struktury (důležitost je seřazena odshora - dolů):

- příručka kvality,
- dokumenty postupu – směrnice,
- pracovní postupy – záznamy.

- 3) **Implementace systému** - nejde jen o bezhlavé řazení procesů do systému, naopak stále se musí kontrolovat provedené změny v návaznosti na realitu přímo v organizaci.
- 4) **Audit / zlepšení** - definuje norma ISO 19011 jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získávání důkazů z auditu a jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah splnění kritérií auditu, kdy audity předcházejí konečné certifikaci organizace. Celkově se posuzuje stav zavedení, udržování a zlepšování systémů kvality. K získání certifikátu je nutno úspěšně dokončit právě onen audit systému kvality.
- 5) **Certifikace** - v posledním kroku se již organizace může představit jako certifikovaná ve standardech daných na poli managementu kvality.

### 2.5.3 TQM

Total Quality Management - TQM můžeme volně přeložit jako Celkové Řízení Kvality. Jednotlivé slova definuje J. Vébr [9]:

**Total** – jedná se o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak ve smyslu zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy, apod.,

**Quality** – jde o pojetí kvality, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak ve smyslu vícerozměrného pojmu zahrnujícího nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost,

**Management** – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, i z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly atd.

V kapitole o historii vývoje kvality norma daná organizací ISO předcházela přístupu TQM. Při zavádění TQM do reálného procesu je vhodné začít implementovat TQM do organizace již mající předchozí zkušenosti s normou ISO 9000. TQM je z pohledu na průběžnou kontrolu a zpětnou vazbu náročnější, neboť v této metodě převažují měkké prvky nad tvrdými. Tvrdé prvky jsou takové, které jsou hmatatelnými a představitelnými veličinami. Měkké prvky kvality nejdou přesně měřit. V případě měkkých prvků jsou spíše používané subjektivní stupnice spokojenosti. Jistým zrcadlem je i porovnání klasických metod kvality a TQM uvedených v tabulce číslo 3:

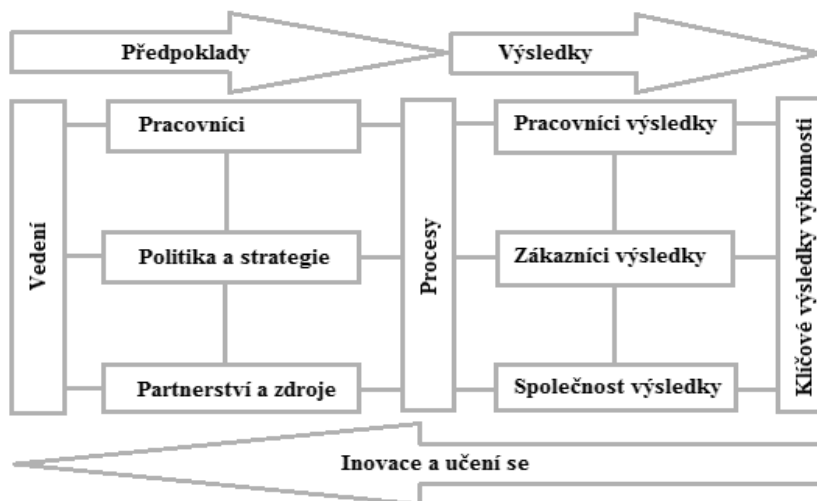
Tabulka 3. Srovnání řízení kvality v klasickém pojetí a TQM [10]

	<b>Klasické pojetí</b>	<b>TQM</b>
<b>Cíle podniku</b>	Lepší výrobek Minimální výrobní náklady Optimální série	Lepší podnik Spokojení zákazníci Větší flexibilita
<b>Základní orientace</b>	Výrobek	Trh
<b>Organizované zajištění kvality</b>	Silná oddělení pro kvalitu v továrnách	Kvalita je součástí všech činností
<b>Odpovědnost za jakost</b>	Vedoucí kvality	Liniový vedoucí
<b>Metoda zajištění kvality</b>	Zjišťování a vyhodnocování chyb Kontrola výrobků Kontrolor	Program nulového počtu chyb Kontrola procesů Sebekontrola

## 2.5.4 EFQM Model Excellence

Model excellence EFQM (EFQM Excellence Model viz obrázek číslo 3.), je model vytvořený v roce 1988 Evropskou nadací pro management kvality jako rámec pro uplatňování metod řízení kvality v organizaci v rámci Evropské unie. Jedná se, jak uvádí M. Hutýra [2], o:

- orientaci na výsledky,
- zaměření na zákazníka,
- vedení a stálost účelu, management prostřednictvím procesů a faktů,
- rozvoj a angažovanost lidí,
- neustálé učení se,
- zlepšování a inovace,
- rozvoj partnerství,
- sociální odpovědnost.



Obrázek 3. Princip EFQM [2]

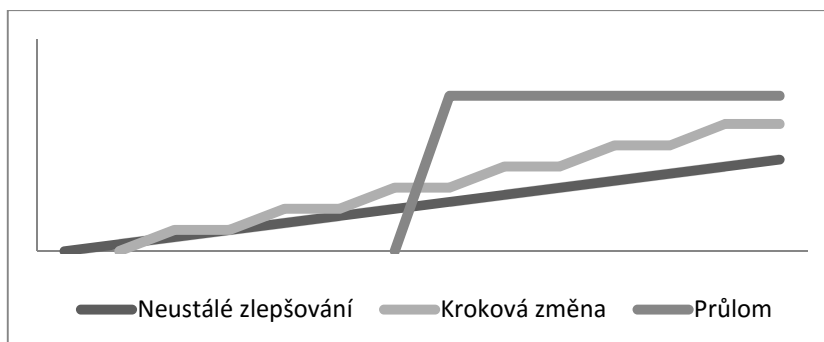
Klasickými charakteristikami EFQM Modelu Excellence je 9 hlavních kategorií s definovanou vahou a 32 podkategorií:

- vedení (10 %),
- pracovníci (9 %),
- politika a strategie (8 %),
- partnerství a zdroje (9 %),
- procesy (14 %),
- výsledky vzhledem k pracovníkům (9 %),
- výsledky vzhledem k zákazníkům (20 %),
- výsledky vzhledem ke společnosti (6 %),
- klíčové výsledky výkonnosti (15 %).

## 2.6 Neustálé zlepšování kvality

Neustálé zlepšování v pojetí managementu kvality je opakující se změna, která se zaměřuje na zvýšení účinnosti organizace. Nejde jen o zajištění kvality, ale současně na zlepšení obchodní strategie, obchodních výsledků, zlepšení vztahů k zákazníkovi a zaměstnancům organizace. Existují tři základní typy zlepšení (viz obrázek číslo 4.):

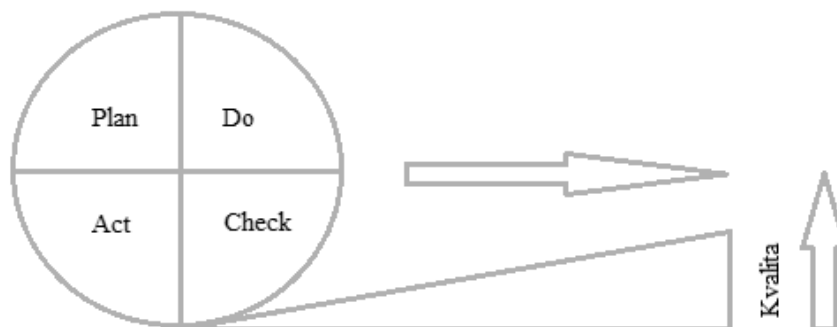
- 1) **neustálé zlepšování** - postupný nikdy nekončící proces změny,
- 2) **kroková změna** - probíhá v jednotlivých krocích,
- 3) **průlom** (reengineering) - zlepšení v jednom obřím skoku.



Obrázek 4. Neustálé zlepšování [9]

Nejznámější model je cyklus neustálého zlepšování PDCA, jež je uveden na obrázku číslo 5. Tento model zavedl W. A. Shewhart a upravil E. Deming kde PDCA je základním kamenem všech dalších vytvořených metod používaných při řízení kvality. Nezapojuje jen řadové zaměstnance organizace, ale vyžaduje zapojení i vrcholového managementu. Samotný **model PDCA**, má pouze čtyři kroky k provedení jednotlivých změn:

- 1) **P – Plan** – plánování změny, kterou chce organizace provést,
- 2) **D – Do** – provedení naplánované změny,
- 3) **C – Check** - kontrola, měření provedených zásahů, analýza výsledků,
- 4) **A – Act** – oprava procesů a přijmutí nápravných opatření.



Obrázek 5. Model PDCA [9]

Neustálé zlepšování je uvedeno jako jeden z hlavních bodů i v ISO 9000, *kdy organizace musí neustále zlepšovat efektivnost systému managementu jakosti, a to využíváním politiky jakosti, cílů jakosti, výsledků auditů, analýzy údajů, opatření k nápravě, preventivních opatření a přezkoumání managementu [11].*

## 2.7 Procesní přístupy

Tento 30 let starý přístup v systému kvality zažil svůj rozmach současně s rozvojem softwarových aplikací. Nejde jen o pochopení jednotlivých procesů, ale i jejich fungování v rámci organizace. Správným nastavením vnitřních procesů snižujeme náročnost na finanční a lidské zdroje. **Základní termíny** spojené s procesním přístupem jsou [9]:

- 1) **Vstupy** – podklady od dodavatele – fakturace, dokumentace, fotodokumentace, nájemce – dotazník, přijaté stížnosti.
- 2) **Výstupy** – informace užitečné pro vlastníka - počet stížností, nasmlouvané externí služby.
- 3) **Vlastník** – manažer řídící proces.
- 4) **Termín** - vymezený čas procesu.
- 5) **Náklady** – na zabezpečení správného chodu procesu.

Vytvořené procesní mapy nám dodají uvedené podklady pro další rozhodnutí:

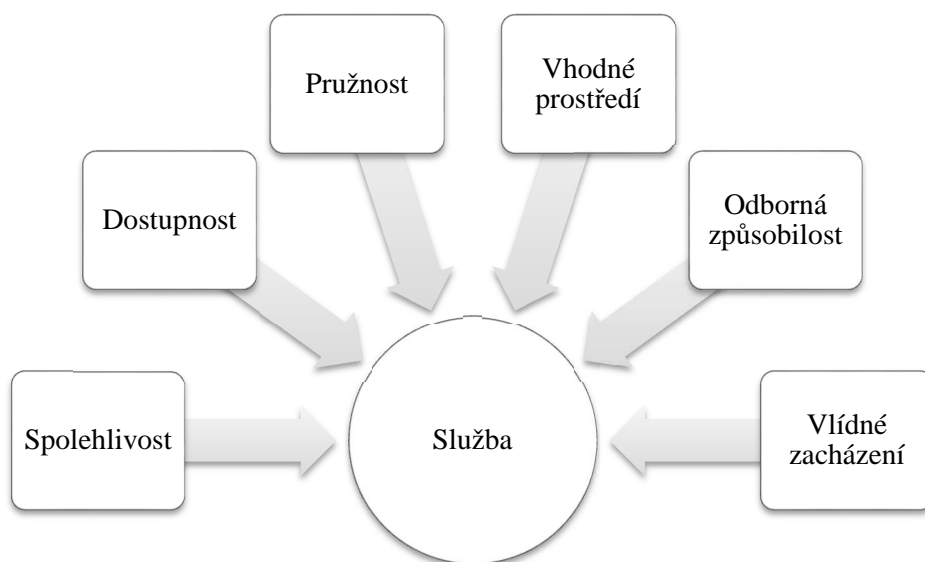
- nákladovost a užitek pro koncového zákazníka. Nejlepší varianta je malá nákladnost s velkým užitkem. Naopak nebudeme aplikovat procesy přinášející velké náklady s minimálním nebo nulovým užitkem,
- špatně nastavené - nemají žádný význam,
- absenci činností – zavedením se zvýší kvalita poskytované služby.

Pro správné zavedení procesního přístupu do organizace musíme v první řadě správně popsat jednotlivé procesy a vazby mezi nimi. Podle složitosti procesů a velikosti organizace bude následovat i odpovídající náročnost na vymezení procesů. Mapu uděláme tak, aby byla co nejvíce vypovídající. Hotová procesní mapa nám ukáže případné duplicitní, nadbytečné a neefektivní kroky, nedostatečnou/nadbytečnou komunikaci, stav koordinace týmu, hospodaření se vstupy a výstupy a časovou náročnost na splnění jednotlivých kroků. Po vyhodnocení analýzy procesu jej napřímíme. Tento krok odstraní nalezené duplicitu a doplní chybějící články. Celkově dojde k zeštíhlení diagramu. Radikálnější cestou je forma redesignu. Organizace celý proces uchopí a začne zavádět úplně jiný bez vazby na starý. Tato varianta je velmi náročná a při špatném definování může dojít k finanční ztrátě. Veber ve své knize Řízení jakosti a ochraně spotřebitele uvádí, že se redesign zavádí, pokud dojde

finanční úspora větší než 10 % nákladů. Po aplikaci napřímení přichází na řadu stabilizace. Probíhá pod zvýšeným dohledem v nejrizikovějších částech procesu s pomocí kvalifikovaných zaměstnanců, správnou a dostatečnou informovaností uvnitř i mimo organizaci.

## 2.8 Požadavky na službu

Služba v tomto případě pronájem vozidla je spojena s hmotným majetkem. Existuje ještě druhá varianta a to bez poskytnutí jakéhokoliv majetku či produktu. Rozdíl oproti managementu kvality při zpracování výrobků jsou těžko měřitelné hodnoty a subtilní hodnocení zákazníka. Předcházení potížím je komplikovanější. Výhodou je snadnější reakce na vzniklé komplikace či neshody. U služeb nastává větší možnost kreativity a kratší reakční doby. Požadavky na službu jsou uvedeny na následujícím obrázku číslo 6.



Obrázek 6. Požadavky na kvalitu služby [9]

Kritéria kvality výsledné služby jsou [9]:

- kvalita projektu (koncepce, návrh produktu),
- kvalita všech navazujících procesů (zásobování, výroby, či poskytnutí služby, balení manipulace, skladování, doprava),
- kvalita použitých zdrojů v procesech,
- kvalita firmy, která produkt nabízí.

### 3 Analýza současného stavu využití metod managementu kvality

V předchozí kapitole se zabýváme metodami kvality. V této kapitole se více dozví o významných vstupech zasahujících do kvality pronájmu vozidla. Vždy se v první řadě jedná o zákazníka. V první linii se s ním komunikuje, zajišťuje jeho potřeby a zároveň zaměstnanci organizace přijímají kritiku. Posledním prvkem se stává externí dodavatel dodávající služby, které není organizace schopna pokrýt z vlastních zdrojů.

#### 3.1 Spokojenost zákazníků

O spokojenost zákazníků se organizace začaly intenzivně zajímat ve stejném období jako o management kvality, tedy už v 80. letech 20. století. První zmínky však dohledáme již o sto let dříve. *V normě ISO 9000 je spokojenost zákazníka definována „Organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníku, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.“*. V současnosti existují přímo zaměřené vědní okruhy zabývající se managementem kvality pro zákazníky [5]:

- QFC – Quality For Customers,
- TQC - Total Quality Satisfaction,
- CF – Customer Focus.

Spokojenost se službou je subjektivní názor zákazníka a je relevantní i pro okolí zákazníka. Tento názor může být při dalších faktorech (osobní problémy, stav počasí, atd.) neadekvátní k poskytnuté službě. Proto je pro organizaci důležité při každém kontaktu vytvářet dobrý dojem. Kvalitní služby poskytované organizací pro zákazníky jsou výhodné především vzhledem k získání náskoku před konkurencí. Uveďme si 9 základních důvodů, proč tomu tak je [5]:

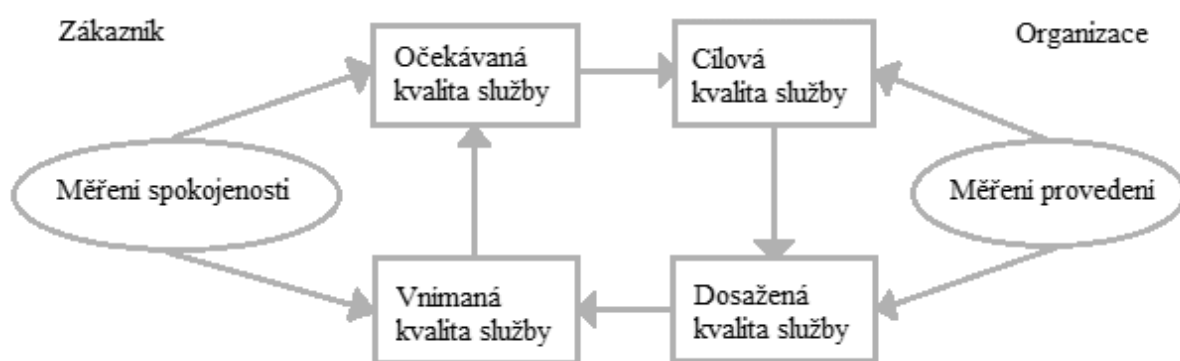
- 1) **Získat nového zákazníka je těžší než udržet stávajícího zákazníka** – každý nový zákazník nás stojí další výdaje. Reklamy, propagace, kampaně jsou finančně náročné. Nabídnou stávajícímu zákazníkovi malou službu navíc je daleko výhodnější.
- 2) **Zákaznický servis** – jedná se o osobní kontakt mezi zákazníkem a organizací, anebo o použití call centra. Osobní kontakt je pro velký počet zákazníků důležitý. Pro organizaci je to ale nemalá finanční zátěž.
- 3) **Co požaduje zákazník** – zákazník je náš pán. Musíme se mu naučit dobře rozumět a naslouchat „hlasu zákazníka“.
- 4) **Správně nastavený proces** – je lepší předcházet problémům správně nastavenými procesy.



- 5) **Servis v průběhu služby** – zákazník by měl být kvalitně obsloužen po celou dobu trvání služby. Kvalita nekončí u první poskytnuté služby. Musí začínat již při prvním kontaktu (přátelský úsměv, občerstvení, atd.) a musí být ukončen až při skončení celého procesu.
- 6) **Interní zákazník** – nejde stavět jen na externím zákazníkovi. Zlepšení vztahů s interními zákazníky a dodavateli nám může přinést lepší poskytování služeb externím zákazníkům přes snížení termínů, vyšší kvalitu a lepší komunikaci.
- 7) **Otevřená komunikace** – poskytnutí co nejvíce informací zákazníkovi všemi možnými dostupnými informačními kanály. Zákazník tímto ale nesmí být zahlcen. Vyžaduje dobrý informační systém a odbornou připravenost zaměstnanců.
- 8) **Využití každého kontaktu se zákazníkem** – jakýkoliv kontakt se zákazníkem musí proběhnout dobře, rychle a zákazník musí být uspokojen. Díky tomuto kontaktu si zákazník pamatuje organizaci.
- 9) Kvalitní služba na každém kroku – jedná se o zajištění stále kvalitnější služby pro zákazníka.

Norma ISO 9000 vyžaduje, aby se prokázala vhodnost a efektivnost systému managementu kvality. K tomu, aby se vyhodnotilo, kde lze uskutečňovat neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu kvality, musí organizace určovat, shromažďovat a analyzovat vhodné údaje. Analýza údajů musí poskytnout informace týkající se (obrázek číslo 7):

- spokojenosti zákazníka,
- shody s požadavky na produkt,
- znaků a trendů procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření a
- dodavatelů.



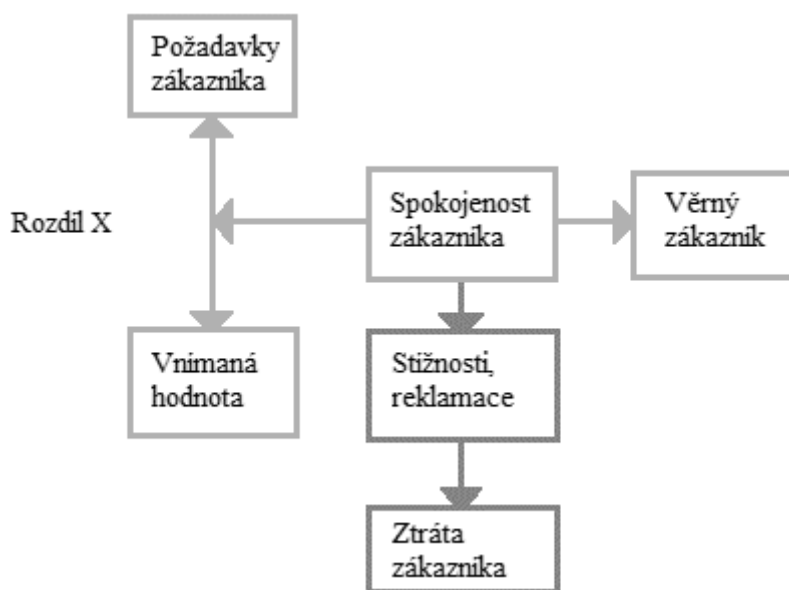
Obrázek 7. Smyčka kvality služby [2]

### 3.2 Hodnocení spokojenosti zákazníků

Termín spokojenost zákazníka je v podstatě rozdílem mezi tím, co zákazník očekává (požadavky), a tím, co ve skutečnosti dostane (vnímaná hodnota). V obrázku číslo 8 je označeno jako **Rozdíl X**. Čím větší rozdíl je, tím je zákazník více nespokojen a je blíže ke stížnostem. Při častějších opakováních, anebo přesahujících mezích organizace upouští od poskytování služby. S ohledem na tuto definici **dělíme spokojenost** do třech stavů:

- 1) **Potěšení** – finální služba je poskytnuta nad rámec představ zákazníka. Je splněna na víc než 100 %.
- 2) **Plná (naprostá) spokojenost** – zákazník dostává přesně to, co požaduje. Není zde ale žádná přidaná hodnota. Stav 100 %.
- 3) **Limitovaná spokojenost** - zákazník cítí nespokojenost / nesplnění všech požadavků.

Norma ISO uvádí „*Organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací se musí určit [11].*“



Obrázek 8. Měření spokojenosti zákazníka [15]

*Vnímaná hodnota* je rozdíl mezi vyhodnocením všech výhod a nákladů nabídky a vnímaných alternativ perspektivním zákazníkem [4]. Závisí i na zavedeném managementu kvality organizace.

**Požadavky zákazníka** ovlivňuje:

- 1) **Očekávaná kvalita** – historická zkušenost, reference okolí, doporučení, cena, doplňkové služby,
- 2) **Vnímaná kvalita** – zkušenost s nakoupenou službou.

### 3.3 Diferencované vztahy se zákazníkem

Zákazník je pro podnikání ten nejdůležitější prvek. Můžete mít nejlepší, nejdokonalejší, nejlevnější výrobek či službu. Bez zákazníka, který nebude mít zájem, je vám bohužel k ničemu. Proto, pokud máme zákazníka, snažíme se ho ze všech sil u sebe udržet. Pro zákazníky je důležité při nákupu služby [6]:

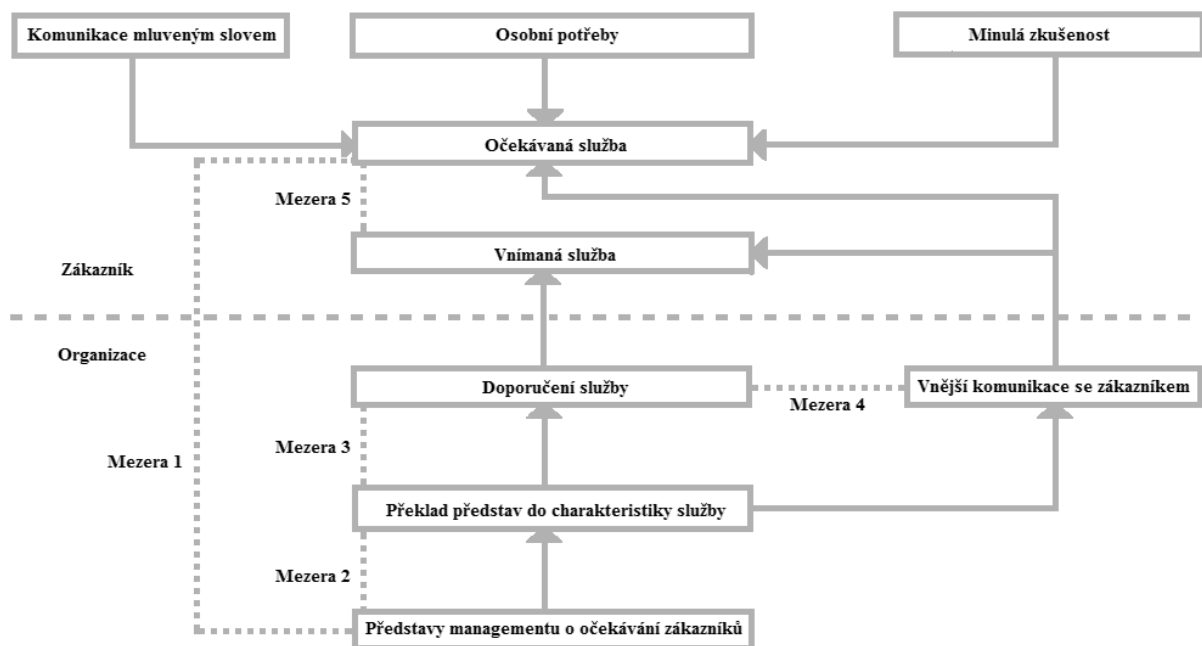
- **31 % kvalita**
- 8 % známý výrobce
- 16 % cena
- 14 % osvědčený výrobek
- 11 % reklama
- 10 % výsledky testů
- 10 % ostatní

I kdyby měl tento výsledek přísně vzato platit jen pro spotřební zboží, přesto z něj vyplývá, že body 1,2,4 a 6 – tedy 73 % rozhodnutí k nákupu – přímo, nebo nepřímo souvisí s kvalitou. Z tohoto důvodu využíváme diferenciováný přístup k významným zákazníkům.

Mezi dva základní atributy hodnot, vnímané zákazníky, řadíme přínosy a náklady. Kde náklady nesmějí převyšovat přínosy produktu / služby. Čím větší odstup těchto atributů je, tím výhodnější je produkt pro zákazníka. H. Lošťáková uvádí tři základní přístupy ke kvalitě vnímané zákazníkem podle O. Rusta [5]:

- 1) **Hodnota produktu** – potenciální zákazník hodnotí užitečnost produktu pro svou potřebu. Je pro něj to nejlepší, co může získat.
- 2) **Hodnota značky** – zákazník subjektivně hodnotí, zda jde o zavedenou značku, kterou může spojit s kvalitou, anebo jde o neznámého výrobce a bude postupovat riziko s budoucími možnými problémy.
- 3) **Hodnota vztahu** – zákazník porovnává vztah s organizací. Prostřednictvím koupě získá další výhody, věrnostní bonusy, větší záruční dobu, nadstandartní jednání.

*V rámci služby pronájmu vozidla jde především o poskytnutí služby (ochota zaměstnanců, komunikace organizace a zákazníka), úrovně poskytnutí (včasnost, rychlost, bezchybnost a úrovně zaměstnanců (kompetentnost, zdvořilost a důvěryhodnost) [5]. Pro hodnocení služeb se nejvíce používá kritérium Hodnocení kvality služeb (Service Quality Assessment) SERVQUAL, vyvinuté v 80. letech v USA, které je založeno na tzv. GAP modelu. Metoda SERVQUAL je uvedena na následujícím obrázku 9:*



Obrázek 9. Metoda SERVQUAL [5]

- 1) **Mezera 1** – rozdíl mezi tím, co si vedení firmy myslí a co zákazník očekává. Pro zmenšení této mezery je třeba provádět neustálý průzkum spokojenosti zákazníků, správné komunikace uvnitř organizace a mít dobře nastavenou hierarchii společnosti.
- 2) **Mezera 2** – nastává při špatném nastavení hodnot služby.
- 3) **Mezera 3** – nedostatečné proškolení zaměstnanců.
- 4) **Mezera 4** – prezentace služby organizace je v rozporu s realitou.
- 5) **Mezera 5** – tento rozdíl vzniká, když zákazník nesprávně vykládá kvalitu služeb.

V roce 1990 dojde ke snížení kritérií pro měření SERVQUAL z deseti na pět (zkratka Rater) a upřesňuje ji tabulka číslo 4:

Tabulka 4. Kritéria SERVQUAL pro měření kvality služeb [5]

<b>Spolehlivost</b>	Provedení služby, jak je slíbeno, ve slíbeném čase a hned napoprvé Spolehlivé vyřešení problémů, informování zákazníka
<b>Schopnost reagovat</b>	Rychlé služby, ochota pomáhat zákazníkovi, připravenost reagovat na požadavky zákazníka
<b>Důvěra</b>	Vzbuzení důvěry a navození pocitu bezpečí při transakcích, neustále zdvořilí zaměstnanci schopní odpovědět zákazníkovi na otázky
<b>Empatie</b>	Zaměstnanci, kteří jednají se zákazníky laskavým způsobem, chápou jeho potřeby, věnují jim individuální pozornost a jejich zájmy jim leží na srdci
<b>Hmatatelnost</b>	Moderní zařízení, vizuálně působivé vybavení a materiály související s poskytováním služby, profesionálně vypadající zaměstnanci a vhodná pracovní doba

Druhým protipólem přínosů jsou náklady, které zákazník vnímá a které musí dále vynaložit. Nejde jen o daný, předem domluvený, výdaj (zakoupení vozidla, měsíční splátka, ostatní výdaje dané službou), ale i o čas strávený na cestě do servisu, o dobu, po kterou nemůže využívat pronajaté vozidlo.

### 3.4 Zákazník a vnímání kvality

Služba nemá mnoho kvantifikovaných hodnot. Hodnocení zákazníka je tak především subjektivním vnímáním. Subjektivita nám, ovšem snižuje vypovídací hodnotu. **Subjektivní metody** lze rozdělit [9]:

1) **Znakově orientované metody** – jedná se o dotazník nebo rozhovor se zákazníkem na otázky definované organizací. Nevýhodou je právě formulování otázek organizací. Pro zákazníka tyto okruhy otázek nemusí být podstatné. Ve finále může být výzkum zkrácen a organizace není pravdivě informována o nespokojenosti se službou. Používané metody:

- analýza globálního názoru,
- frekvenčně relativní analýza,
- analýza Conjoint,
- multiatributované metody.

2) **Metody orientované na zážitek** - druhá skupina metod využívá zážitky zákazníků ke zlepšení poskytovaných služeb. V tomto případě nejsou definované otázky a spotřebitel je požádán o své hodnocení / zkušenost:

- expertní pozorování,
- analýzy připomínek a stížností,
- sekvenční technika událostí,
- technika kritických událostí.

3) **Spotřebitelské testy** - vybraný počet spotřebitelů testuje vzorky těchto výrobků, které se v jistých parametrech liší. Testy mohou mít formu:

- individuální,
- komparativní.

### 3.5 Měření spokojenosti zákazníka

Dotazníky nejčastější používanou metodou pro zjištění zpětné vazby od zákazníků. Při vytváření dotazníků je nutno dodržovat čtyři základní kroky:

- správně položené otázky,
- formát dotazníku,
- informace o dotazníku,
- struktura dotazníku.

Správně položené otázky nám mohou dodat relevantní data během vyhodnocování dotazníku. Zároveň dobře položené otázky nám dávají větší šanci na úspěch v tom, že dotazovaný nám odpoví. K tomuto cíli nás mohou dovést:

- kladená otázka je položena jednoznačně, v co nejjednodušší formě, bez cizích názvů a srozumitelně. Dotazovaný subjekt nesmí být uveden ve zmatek a nesmí být dopuštěno více výkladů položené otázky,
- položené otázky jen jednou větou. Velké souvětí, nebo více otázek mohou vyvolat nepřesnost výkladu,
- maximální počet otázek cca do 15.

**Formát dotazníku** koncipujeme s ohledem na kvantifikaci a dalším využitím. Vhodnými formáty dotazníků jsou:

- 1) **Check-listy** – nejméně vypovídající, ale jednoduchá forma formuláře. Dotazovaný má možnost odpovědět pouze ve dvou rovinách. Ať už se jedná o Ano/Ne, Spokojen/Nespokojen, Souhlasím/Nesouhlasím, atd. Tím, že odpověď není rozvinutá je vypovídající hodnota nižší.

<b>Spokojenost s provedenou opravou na vozidle</b>	Spokojen	Nespokojen
--	----------	------------

- 2) **Likertův** - R. A. Likert navrhl škálu otázek již v roce 1932. Nejpoužívanější forma dotazníku. Dotazovaný zákazník si již může vybrat odpověď z pěti možností. Škála dále ukazuje i na přibližnou váhu.

<b>Provedená oprava na vozidle byla kvalitní</b>	Ano, souhlasím	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím	Ne, nesouhlasím
--	-------------------	-----------	-------	-------------	--------------------

- 3) **verbální** – základ je v R. A. Likertově dotazníku. Otázky jsou zde přímo ve formě definovaných znaků spokojenosti a zákazníci odpovídají vyznačením jednoho z možných stavů spokojenosti.

<b>Hodnocení provedené kvality opravy</b>	Spokojen	Spokojen, existuje prostor pro zlepšení	Služby vnímám jako průměrné	Nespokojen s některými službami	Krajně nespokojen
---	----------	--	-----------------------------	---------------------------------	-------------------

- 4) **numerický** – nejspíše nejvhodnější dotazník pro zákazníka. Jde o velmi přesně definovanou míru spokojenosti s danou službou. Jednoduchost se spatřuje i ve zpracování dat. Další výhodou je rozšíření odpovědí například z 5 na 10. čímž dosáhneme jemnější hodnotící škály.

Hodnocení provedené kvality opravy									
Spokojen								Krajně nespokojen	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Při shromažďování odpovědí nesmíme zapomínat na dodání doplňujících informací týkajících se vyplňování dotazníků. Organizace musí efektivně reagovat na případné dotazy zákazníka na jednotlivé upřesňující otázky k dotazníku. Především pak sdělit:

- důvod a cíl dotazníku,
- jak ho vyplnit,
- k čemu budou data použita,
- upřesnit otázky, pokud pro dotazujícího nejasné.

Struktura jednotlivých otázek je definovaná s ohledem na budoucí kvantifikaci spokojenosti dotazovaného zákazníka. Z tohoto důvodu by strukturu dotazníku měla obsahovat:

- celkovou spokojenost dotazovaného,
- hodnocení jednotlivých měřitelných znaků,
- identifikaci zákazníka – muž/žena, věk, vzdělání, místo bydliště. U tohoto druhu otázek je nutno zajistit nezneužití dodaných dat.

Na rozsahu výběru dotazovaných zákazníků velice záleží. V realitě ale nejde o to se dotazovat všech dotčených zákazníků. Cena za zjištění zpětné vazby by mohla přesáhnout cenu za poskytovanou službu. V rámci definování rozsahu výběru se stanoví:

- počet dotazovaných zákazníků,
- kdo bude dotázán,
- co bude považováno za relevantní odpověď.

### Tři základní metody výběru:

1) **Census** - je metoda výběru, kdy se počet dotazovaných zákazníků rovná s celkovým počtem zákazníků. Je třeba se tedy dotazovat všech. Pozitivem je v podstatě přesný výstup. Negativem je naproti tomu nákladovost na zajištění dat.

Dotazovaní zákazníci: všichni.

Charakteristika: 100 % reprezentativní, nákladný.

2) **Úsudková** - tato metoda je empirickou metodou, kde si ověřujeme pravdivost domněnek a hypotéz, které jsou výsledkem teoretického myšlení organizace. Veliká nevýhoda je ve výběru vzorku, který je ovlivněn tím, že si ho volí sama organizace. Volit tuto metodu bychom měli

v případě, kdy z ekonomického hlediska nemůžeme použít Census anebo následující statickou metodu.

Dotazování zákazníci: záleží na výběru organizace.

Charakteristika: jednoduchá, levná, ovlivněná již na počátku samotným výběrem organizace.

**3) Statistická** - pravděpodobnostní metoda sběru dat. Oproti úsudkové nalezneme u této metody rozdíly:

- nezávislý výběr zákazníků,
- je možné definovat potřebný počet dotazovaných,
- s jakou pravděpodobností určíme všechny zákazníky,
- možno aplikovat ji na všechny zákazníky.

Dotazování zákazníci: náhodný.

Charakteristika: je možné definovat s jistou pravděpodobností, že vzorek jde použít na kompletní výzkum.

Jak se dotázat zákazníka na spokojenost s provedenou službou záleží na těchto kritériích:

- počet dotazovaných zákazníků,
- finanční, lidské a technické zdroje organizace,
- jakou požadujeme úspěšnost na zpětnou vazbu.

S rozvojem technologií a informační sítě máme více nástrojů, jak získávat data od zákazníků. Tabulka číslo 5 upřesňuje možnosti dotazování a jejich výhody a nevýhody:

Tabulka 5. Způsoby dotazování na spokojenost [autor]

<b>Proces dotazování</b>	<b>Negativa</b>	<b>Pozitiva</b>
<b>Osobní kontakt</b>	Cena v případě většího průzkumu Dodržení náhodnosti u dotazovaných Evidance	Vysoké procento úspěšnosti
<b>Dotazník po poskytnuté službě „pro forma“</b>	Málo zpětných vazeb Velice ovlivněné bezprostřední reakce	Cena
<b>Telefonický průzkum</b>	Cena Dodání podkladů (telefonních čísel)	Zjištění dalších dat neobsažené v dotazníku Procento úspěšnosti Vyhodnocení „on-line“



<b>Dotazníky v rámci webového rozhraní</b>	Přístup k aplikaci	Cena Vyhodnocení „on-line“ Vazba na poskytnutou službu
<b>Emailem</b>	Přístup zákazníka k emailové schránce Získání emailových adres	Cena. Vyhodnocení „on-line“

Jakmile má organizace shromážděná všechna data, musí je vyhodnotit. Při vyhodnocování zpětné vazby od zákazníků je bráno na zřetel:

- s výsledkem průzkumu je nutné seznámit celou organizaci. Nejenom tedy vyšší management.
- dotaz, který je důležitý pro organizaci, nemusí mít pro zákazníka stejnou váhu.

### 3.6 Vedení zaměstnanců směrem k zákazníkovi

Ve službách dopravy je dalším ze základních kamenů kvality přístup zaměstnance k zákazníkovi. Pro dobrý přístup zaměstnance je nutné vytvořit kvalitní půdu a to u vedení, tedy vrcholového managementu. Normy ISO 9000 uvádějí věcné úkoly, které musí vrcholový management splňovat [9]:

- určení politiky kvality – proč, kdy, jak,
- stanovení cílů kvality – co vlastně budeme kontrolovat,
- vymezení systému kvality a zabezpečení příslušných zdrojů – definice procesu,
- ustanovení představitele vedení pro kvalitu – kdo bude zodpovědný,
- zabezpečení přezkoumání vedením – kontrola vedením.

#### 3.6.1 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnance je jednou z klíčových disciplín manažera. Průzkumy i praxe jasně dokázaly, že je vhodnější využívat pro motivaci zaměstnanců odměny, než metodou cukru a biče. Jen správně použitá motivace může přinést organizaci užitek. A. H. Maslow v roce 1943 vytvořil psychologickou teorii motivace lidí. Ve vytvořené pyramidě motivace a potřeb zaměstnanců se rozeznává pět úrovní potřeb lidské populace [13]:

- základní fyziologické potřeby,
- jistota a bezpečí,
- sociální potřeby,
- uznání,
- seberealizace.

Otázka zní, jak přimět zaměstnance k tomu, aby přijali vizi organizace za svou a zvýšili úsilí k dosažení cíle? Opět se jedná především o motivaci. Dát zaměstnanci ten správný směr a důvod zlepšovat se, seberealizovat. Pokud je možno, má jít top management organizace příkladem. K dosažení cíle slouží těchto šest principů:

- informovat – je nutné předat zaměstnanci tolik informací, kolik potřebuje k dobrému a kvalitnímu splnění cíle,
- odpovídat – od zaměstnance dostat zpětnou vazbu na provedený úkol,
- hodnotit – adekvátně a v rozumném odstupu ocenit dobře provedenou práci,
- naslouchat – porozumět potřebám podřízených,
- komunikovat – je vhodné dát na vědomí zaměstnanci, že je pro organizaci důležitý a zapojit ho osobně do projektů a vizí organizace,
- úkolovat – neponechávat úkoly jen na manažerovi, ale předávat odpovědnosti na zaměstnance.

### **3.6.2 Hodnocení zaměstnanců**

Jde o závažné téma, jak vyhodnotit práci zadané zaměstnanci. Manažer nesmí hodnotit jen poslední známý úkol, ale celé zadané období s přihlédnutím na další vnější i vnitřní vlivy ovlivňující výkon zaměstnance a na dlouhodobou spolupráci s ostatními kolegy, ale hlavně se zákazníkem. Hodnocení může manažer provádět dvěma způsoby:

- formálně – nejčastěji písemnou formou. Zaměstnanec nemůže ovlivnit prvotní sepsané hodnocení. Následně je s výstupem seznamem a může podat rozpor k uvedenému posudku.
- neformálně – průběžné hodnocení na základě komunikace mezi podřízeným pracovníkem a vedoucím. Může mít formu osobní, telefonickou.

Je možné definovat charakteristiky, které by měl hodnotící vzít v úvahu a na základě souboru těchto termínů dospět k vyhodnocení:

- kvalita provedené práce,
- množství odvedené práce,
- dodržení termínů,
- přístup k zákazníkovi,
- komunikace napříč organizací,
- samostatnost,
- inovace a podávání návrhů ke snížení nákladů,
- pozitivní přístup k úkolům organizace.

### 3.6.3 Školení zaměstnanců

Organizace, pokud chtějí dosáhnout na poli managementu kvality dobrých výsledků, nesmějí zanedbávat pravidelné, cílené školení svých zaměstnanců. Zvyšováním odbornosti nejen zlepšují kvalifikaci lidských zdrojů, ale zároveň vytvářejí mantinel proti změnám probíhajícím vně a uvnitř trhu. Mohou efektivněji reagovat na dílčí změny. Jak řekl K. Ishikawa „Řízení jakosti začíná a končí výchovou a vzděláváním“. Jestliže po vzdělání chceme správný výsledek, musí se jednat:

- trvalý proces organizace,
- proces určený pro všechny,
- proces šitý na míru zaměstnanci a jeho pozici,
- dostatečnou finanční podporu organizace.

Průběh školení může být veden ve dvou úrovních a to teoreticky, nebo prakticky (trénink). Druhá z uvedených variant je v současné době upřednostňována. Oba případy musí být vedeny v duchu zvyšování kvality. Vzdělání zaměstnanců je ze strany ISO popsáno tak, že organizace musí:

- určit nezbytnou odbornou způsobilost pro zaměstnance, kteří provádějí práce ovlivňující kvalitu produktů,
- poskytovat výcvik a provádět jiná opatření pro splnění těchto potřeb,
- hodnotit efektivnost provedených opatření,
- zajišťovat, aby si její zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, že přispívají k dosažení cílů kvality a
- udržovat vhodné záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech.

### 3.7 Řízení vztahů s dodavateli

Posledním vstupem kvality v rámci pronájmu vozidel jsou externí dodavatelé. Organizace se v rámci své činnosti především zaměřuje na vlastní službu pronájmu a služby, jako například opravy a udržování vozidel, si sjednávají od dodavatelů. V nezanedbatelném počtu organizací vítězí podle M. Hutyry tradiční pohled na proces nákupu služby od dodavatele. Blíže problematiku vztahů lze nalézt v níže uvedené tabulce číslo 6.

Tabulka 6. Řízení vztahů s dodavateli [2]

	<b>Tradiční pohled</b>	<b>Moderní pohled</b>
<b>Vztahy mezi dodavatelem a odběratelem</b>	Protivníci, bez vzájemné důvěry	Spolupracující partneři
<b>Délka vztahů</b>	Krátkodobé vztahy	Dlouhodobé vztahy
<b>Kritéria kvality služby</b>	Shoda s požadavky norem	Vhodnost pro zákazníky
<b>Metody zabezpečování kvality</b>	Kontrola a ověřování shody	Prevence a zlepšování.
<b>Komunikace s dodavateli</b>	Zřídkavá a formální, orientovaná na smlouvy	Pravidelná, zaměřená na výměnu zkušeností
<b>Báze dodavatelů</b>	Mnoho dodavatelů	Pečlivě vybraní dodavatelé
<b>Strategický přístup k dodavatelům</b>	Řízení nápravných opatření	Řízení procesů a vztahů
<b>Rozhodovací kritérium</b>	Cena	Celkové náklady
<b>Klíč k úspěšnému nákupu</b>	Schopnost vyjednávat	Schopnost vyhledávat příležitosti ke zlepšování

Při přechodu od tradičního pohledu k modernímu modelu aplikuje management kvality princip partnerství s dodavatelem. Organizace je nucena si s dodavatelem nadefinovat jednoznačně a srozumitelně požadavky na kvalitu poskytovaných služeb. Při sjednávání služby pro seřviš vozidel by měly být zakotveny tyto parametry v budoucí smlouvě:

- Cena za službu,
- dodání kvality opav při dodání nolem výobě vozidla,
- dodávání náhādniĥ dílů s požadovanou kvalitou,
- zajištění dodání sjednanýĥ teřmínů opav.

### 3.7.1 Hodnocení vztahů s dodavateli

Kontrola dodavatele by neměla pōbíhat pouze v řámĥ sepsání nové, či pōdloužení stávajĥ smlouvy, ale hodnocení tohoto vztahu by mělo pōbíhat pōběžně. Výstupem tohoto hodnocení (jež je někdy označované také jako „dodavatelský řating“) je [2]:

- poskytnout dodavateli objektivní a kvantifikovatelné údaje o jeho momentálních schopnostech plnit požadavky smlouvy,
- inspirovat dodavatele k procesům zlepšování tím, že se identifikují nové problémové oblasti
- minimalizovat riziko unáhleného rozhodnutí o ukončení spolupráce s některým z dodavatelů na základě jeho náhodného selhání,

- vytvořit si dostatečnou databázi pro rozhodování o budoucí spolupráci s daným dodavatelem,
- komunikací výsledků tohoto hodnocení dodavatele motivovat k ještě vyšší výkonnosti v zájmu obou partnerů.

**Hodnocení dodavatelů** můžeme rozdělit:

- 1) **subjektivní** – v rámci zpětných vazeb například v dotaznících s ohledem na spokojenost s dodávanou službou.
- 2) **objektivní** – zde je řešen reálný stav dodržování nasmlouvaných cen, dodržování termínů, a benefitů.

### 3.8 Kvalita v pronájmu vozidel

**Kvalitu pronájmu vozidla z časového hlediska** dělíme podle délky:

- 1) **dlouhodobý pronájem: 1-12 let.** V tomto případě je možné aplikovat různé finanční produkty na pořízení vozidel do majetku organizace. Mezi nejzákladnější způsoby financování je operativní leasing, finanční leasing, úvěr a za volné prostředky organizace. Rozdíl u uvedené varianty leasingu je majetkoprávní vztah po ukončení pronájmu vozidla. U operativního leasingu je vozidlo vráceno zpět pronajímateli a finančního leasing je vozidlo odprodána nájemci po ukončení pronájmu.
- 2) **krátkodobý pronájem:** do 1 roku. Ve většině případů se jedná spíše o řády jednotek dnů. Jde především o pronájem vozidla v autopůjčovnách, nebo náhradního vozidla při servisních pracích na vozidle vlastníka.

Na **kvalitu procesu** při pronájmu vozidla je možné pohlížet ze dvou úhlů [6]:

- 1) **vnější** kvalita (externí),
- 2) **vnitřní** kvalita (interní).

**Vnější kvalitu** při pronájmu vozidla definujeme s ohledem na to, že se nejdůležitější body nacházejí v pozici komunikace s koncovým zákazníkem (viz obrázek 10):

- požadavek na službu od zákazníka,
- pořízení / rezervace vozidla: objednání, dodání požadovaného druhu vozidla nájemcem, předání a seznámení s technickými smluvními podmínkami,
- provoz vozidla: dopravní nehody, servis, pneuservis, fakturace sjednané ceny,
- ukončení služby: vrácení vozidla.



Obrázek 10. Pohled na kvalitu při pronájmu vozidla [autor]

Nároky na vnější kvalitu z pohledu zákazníka lze vyjádřit podle tabulky číslo 7.:

Tabulka 7. Nároky na kvalitu – zákazník [autor]

Potřeby	Krátkodobý pronájem	Dlouhodobý pronájem
<b>Dosažitelnost</b>	Rozmístění středisek půjčoven pronajímatele, ale zároveň prostorová a časová dostupnost od dalších dopravních sítí (autobus, provozovna servisu, letiště).	Počet středisek v oblasti a především operativnost pronajímatele přizpůsobit se dodání vozidla do požadovaného místa určené ho zákazníkem (pickup servis).
<b>Plnění požadavku</b>	Pronajímatel je schopen uspokojit aktuální potřebu nájemce podle jeho požadavků na požadovaný typ dopravního prostředku (osobní, van, minibus, nákladní vozidel).	V jakém časovém úseku od vzniku potřeby je schopen pronajímatel realizovat celý proces (vzniku požadavku - předání vozidla).
<b>Spolehlivost</b>	Pronajatá vozidla jsou v odpovídajícím technickém stavu bez zjevných nedostatků bránící bezpečnému provozu. Mají kompletní zákonem předepsanou výbavou a jsou dostatečně pojištěné proti případnému poškození vozidla a zákazníků.	Rychlá a včasná pomoc externích dodavatelů při poškození vozidla. Čas potřebný na odtah nepojízdného vozidla do servisu, dodržení délky opravy, kvalita samotné opravy, zázemí a pokrytí servisních středisek, dostupnost náhradních dílů a nabídku náhradních vozidel.
<b>Úroveň prostředku</b>	Poskytnuté vozidlo má odpovídající technickou (nepoškozené části vozidla) a estetickou (interiér i karoserie) úroveň.	Vozidlo splňuje všechny body definované zákazníkem na základě objednávky u prodejce vozidla.
<b>Cena</b>	Cenu pronajímatele nabízející službu je v porovnání s konkurencí je odpovídající. Vliv na rozhodnutí mají i dodatečné služby (cena jen za pronájem, cena za km, připojištění).	Cenu pronajímatele nabízející službu je v porovnání s konkurencí odpovídající. Vliv na rozhodnutí mají i dodatečné služby (full servis, informační portál, zákaznická linka).
<b>Informace</b>	Dostatečně vysvětlené smluvní podmínky při předání vozidla, nebo i v průběhu poskytnutí služby.	Dostatečně vysvětlené smluvní podmínky při sjednání, v průběhu poskytnutí služby a při ukončení

		pronájmu. Disponuje pronajímatel online pomocí (telefon, webové stránky, mobilní aplikace).
<b>Dodatečné služby</b>	Je možné sjednání dodatečných doplňkových služeb vázaných na provoz vozidla.	Sjednání dodatečných služeb vázaných na provoz vozidla. Zákazník si sjedná službu „na klíč“ s definicí jednotlivých balíčků jako je: komplexní pojištění vozidel, servis, pneuservis, právní služby, odtahové služby, náhradní vozidlo, dopravní informace na cestách.

**Vnitřní kvalita** je vstup organizace do systému procesu kvality. Organizaci především zajímají uvedené ekonomické aspekty:

- náklady na provoz vozidla,
- dodržení termínu využití leasingu,
- technický stav vozidla na konci leasingu.

Pro organizaci nabízející pronájem vozidel jsou omezeními na vnitřní kvalitu uvedeny v následující tabulce číslo 8:

Tabulka 8. Omezení kvality – organizace [autor]

<b>Kvalita</b>	<b>Omezení</b>
<b>Dopravní prostředky</b>	Počet, technický typ, stáří a současný stav provozuschopných vozidel.
<b>Informace o službě</b>	Dostupnost, aktuálnost, pravdivost dat.
<b>Lidské zdroje</b>	Kvalifikovaní, odborně znalí, motivovaní a pravidelně školení zaměstnanci.
<b>Externí dodavatelé</b>	Počet, kvalita služeb, čas, komunikace, délka spolupráce, finanční čerpání externích dodavatelů.
<b>Procesy služby</b>	Pracovní metodiky postupů, odpovídající IT technologie, počet zaměstnanců, informovanost uvnitř organizace, legislativa,

## 4 Praktická aplikace managementu kvality ve vybrané společnosti

V předposlední části bych rád představil společnost ČEZ Korporátní služby, s.r.o., především pak úsek Dopravní služby. Aktuální skladbu vozového parku DS podle továrních značek pronajímaných zákazníkům a tým zajišťující správný chod služby. Následně popíši hlavní procesy aplikované v DS. Součástí procesních map jsou klíčové body ukazatele procesů, činnosti s tím spojené, nutné vstupy pro správný chod služby a relevantní výstupy.

### 4.1 Představení společnosti

Společnost ČEZ Korporátní služby, s.r.o., která vznikla v roce 2000 na základě fúze s obchodní firmou VSB Michle s.r.o. Ke změně na ČEZ Korporátní služby, s.r.o. došlo v roce 2013. V období 2004 – 2013 zněl obchodní název společnosti ČEZ Správa majetku s.r.o. a ke změně názvu ČEZ Korporátní služby, s.r.o. (dále jen ČKS) došlo v roce 2013. Sídlo společnosti se nachází v ulici 28. října 3123/152, Ostrava - Moravská Ostrava, 702 00. Jejím prvořadým cílem je, jak uvádí na svých webových stránkách, trvalá, úspěšná podnikatelská činnost v oblasti podpůrných služeb za účelem zajištění vysoce kvalitních a spolehlivých služeb při efektivním vynaložením nákladů.

V oblasti **poskytovaných služeb zákazníkům společnosti ČKS** spadají tyto služby a činnosti [18]:

#### 1) Správa nemovitostí a movitého majetku, oblast správy neenergetického majetku

- evidence movitého a nemovitého majetku,
- správa nemovitostí, majetkoprávní činnosti,
- investice,
- opravy a udržování,
- činnosti související s rutinní údržbou majetku (úklid, malování, zajišťování vybavení apod.),
- poskytování „prostoru“ (kanceláře, haly apod.).

#### 2) Podpůrné administrativní služby

- podatelny, archivní a spisová služba,
- reprografická centra,
- informační systémy,
- recepce,
- catering,
- stravování.

#### 3) Účetnictví

- finanční účetnictví,
- hlavní účetní kniha a finanční reporting,



- vybrané služby kompetenčního centra,
  - posuzování daňových náležitostí účetních dokladů.
- 4) Personální služby**
- personální a mzdová administrativa, včetně plnění oznamovacích a odvodových povinností zaměstnavatele vůči orgánům státní správy,
  - zpracování mzdových uzávěrek,
  - zajištění pracovně-právních náležitostí zaměstnanosti,
  - realizace zaměstnaneckých výhod,
  - evidence pracovní doby a zdravotní způsobilosti zaměstnanců,
  - komunikace s orgány státní správy,
  - podpora uživatelů HR informačních systémů v oblasti personální administrativy, výpočtu mezd a realizace benefitů.
- 5) Dopravní služby (dále pouze DS)**
- operativní leasing,
  - dopravní administrativa,
  - provoz autopůjčoven (krátkodobý pronájem vozidel).

V pilířích **strategie společnosti ČKS** [16] v bodě číslo 4 se společnost zavazuje poskytovat svým zákazníkům kvalitní a spolehlivé služby, kterými jsou:

- 1) Trvalá kultivace firemních hodnot**
- 2) Zvyšování vnitřní efektivity**
  - hledání dalšího prostoru pro dosažení úspor,
  - zvyšování vnitřní produktivity,
  - práce s dodavateli.
- 3) Prorůstové aktivity**
  - práce s novými myšlenkami a nápady,
  - nové produkty,
  - noví zákazníci / nové země.
- 4) Standardizované a garantované služby**
  - katalog standardizovaných produktů a služeb s jednoznačnou definicí,
  - segmentace zákazníků v rámci produktů, minimalizace individuálních potřeb zákazníků,
  - zajištění kvalitní a spolehlivé služby.
- 5) Fungování na principech středisek sdílených služeb**
  - procesy, zpětná vazba, kontinuální zlepšování,
  - ukazatele výkonosti (benchmarking), průběžné měření a vyhodnocování.
- 6) Maximalizace využití hromadných kanálů:** self-service, ticketingový systém

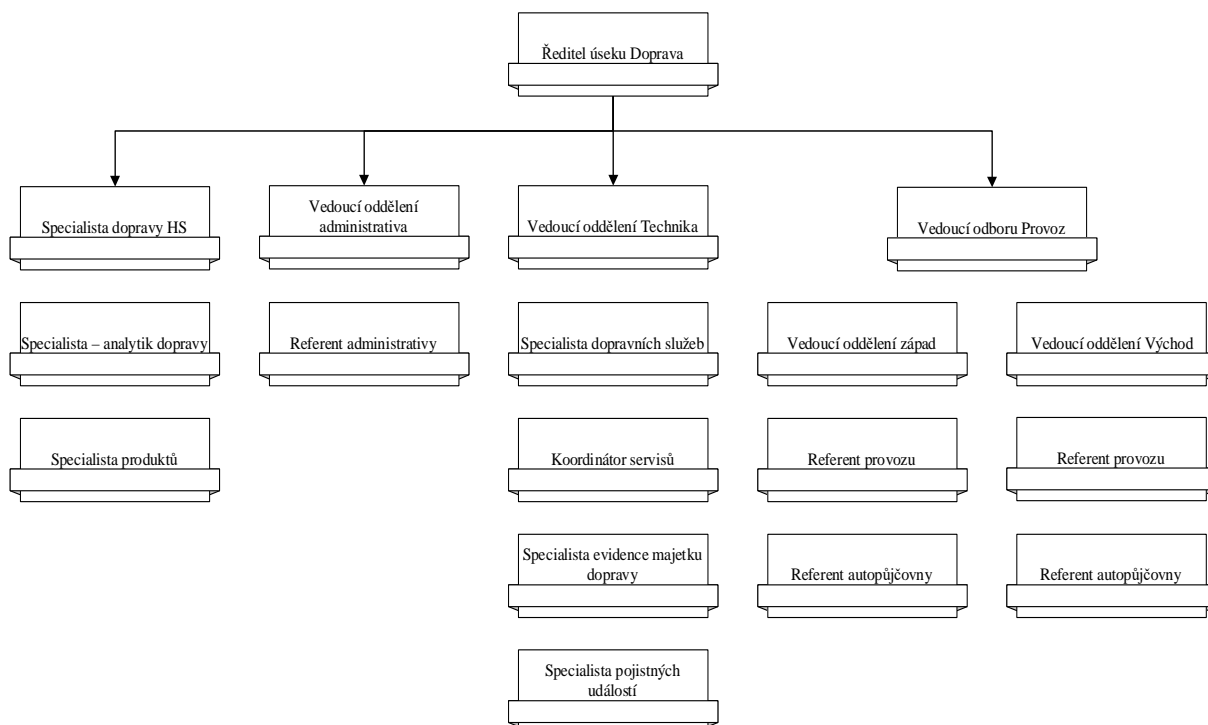
## 4.2 Úsek Dopravní služby

Náplní úseku DS je poskytování pronájmu DMP a zajištění dopravních služeb pro společnosti ve skupině ČEZ a pro externí zákazníky. Hlavními aktivitami v současné době jsou [18]:

- dlouhodobý pronájem vozidel,
- krátkodobý pronájem vozidel – interní autopůjčovny,
- pořizování a vyřazování vozidel,
- operativně – technická evidence,
- zajištění zákonného a případně havarijního pojištění,
- zajištění silniční daně,
- zajištění likvidace a vypořádání škod,
- předání podkladů pro zaúčtování soukromých jízd u dlouhodobých pronájmů vozidel,
- administrativa spojená s nákupem PHM,
- zajištění služeb spojených s provozem.

### 4.2.1 Organizační struktura

O správu vozového parku DS se stará 48 členný tým rozdělený ve funkční organizační strukturu uvedené na obrázku číslo 11.



**Rozdělení funkcí pro jednotlivá oddělení je následovné:**

**1) Administrativa:**

- zodpovídá za správnou, věcnou a úplnou agendu odběratelské fakturace a karet na čerpání PHM,
- kontroluje a schvaluje likvidaci dodavatelských faktur, smluvní podmínky a vztahy s odběrateli leasingových vozidel,
- metodicky řídí a koordinuje činnosti DS.

**2) Technika:**

- realizuje investiční záměry vozového parku,
- zajišťuje přihlašování, odhlašování a změny s příslušným dopravním inspektorátem,
- eviduje majetek DS a jeho následný prodej vyřazených vozidel,
- vyřizuje dopravní nehody včetně fakturace, provádí evidenci, schvalování servisních prací na vozidlech s vyhodnocováním ekonomičnosti provozu vozidel,
- kontrola a likvidace faktur za servisní práce na vozidlech.

**3) Provoz:**

- zabezpečuje bezchybný a efektivní provoz vozidel od jejich předání zákazníkovi až po jeho navrácení zpět,
- kontroluje a schvaluje dodavatelské faktury, navrhuje opatření ke zlepšení, zjednodušení spolupráce v oblasti dopravních služeb,
- zodpovídá za efektivní využití dopravních prostředků v autopůjčovnách.

## **4.2.2 Vozový park**

Úsek DS obhospodařuje jeden z větších vozových parků v ČR. K datu 1. 1. 2015 to bylo v celkovém součtu 4 536 dopravních a mechanizačních prostředků (dále jen DMP). Od sloučení společnosti v roce 2004 se počet vozidel nad hranicí 4 tisíce DMP. Průběh spravovaných DMP za poslední pětileté období blíže specifikuje následující tabulka číslo 9:

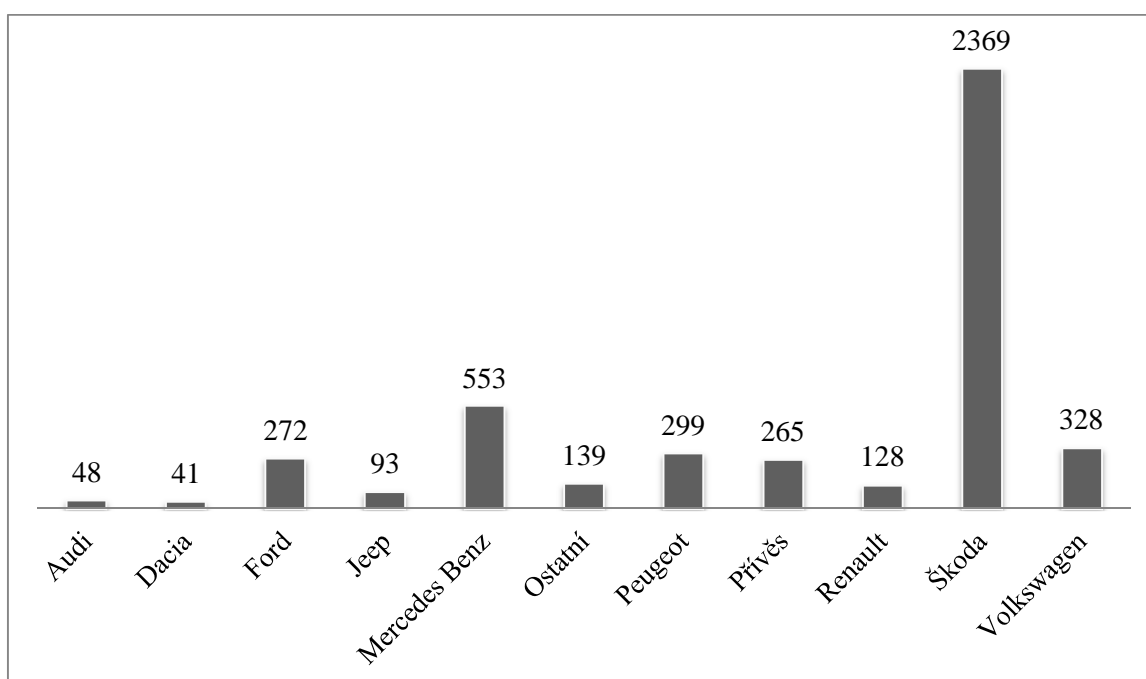
Tabulka 9. Vývoj pronajatých vozidel [SAP]

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Počet vozidel</b>	4 462	4 520	4 427	4 404	4 374	4 535

Z celkového počtu vozidel je v přímém vlastnictví DS 2 458 DMP. 2 077 vozů je pořízeno prostřednictvím operativní leasingu od externího dodavatele. Jedná se především o vozidla Audi, Škoda a automobily s alternativním pohonem (agregáty na elektrický pohon) v rámci projektu

/E/Mobilita. Procentuální rozdělení DMP ve vztahu k pořízení vozidel je v tuto chvíli 60 % - 40 % oproti roku 2010, kdy tento poměr činil 90 % - 10 %. Uvedené hodnoty mají vliv na množství nasmlouvaných dodavatelů, ročních nákladů na opravy a udržování vozidel a počtu kmenových zaměstnanců.

Současný stav zastoupení jednotlivých továrních značek DMP úseku DS zachycuje následující obrázek číslo 12. Největší počet vozidel činí značky Škoda (Fabia, Octavia, SuperB, Yeti). Za nimi následují vozidla značky Mercedes Benz. Především těžká terénní vozidla třídy G a montážní plošiny na podvozku Vario. Třetí tovární značkou je Volkswagen (Amarok a Caddy). Pod označením „ostatní“ v uvedeném grafu jsou uvedeny značky nepřesahující 20 vozidel a mají v drtivé většině namontované speciální nástavby nebo vestavby (například: Avia, MAN, Suzuki, atd.).



Obrázek 12. Rozdělení vozidel DS [SAP]

V předešlých letech bylo portfolio vozového parku DS značně pestřejší. Postupným sjednocením požadavků zákazníka na dodávky vozidel skupiny ČEZ byla vytvořena jednotná car policy. Bylo tedy provedeno snížení stavu na nynějších 37 značek (73 druhů vozidel) z původních 50 značek (cca 140 druhů vozidel). Vše bylo realizováno v posledních 5 letech. Důležitým faktorem, který ovlivňuje počet továrních značek, jsou potřeby zákazníka na zajištění činností. Počet DMP navyšují různá speciální vozidla: montážní plošiny, valník s hydraulickou rukou, hasičské žebříky a cisterny, atd. Průměrné stáří vozového parku úseku DS je za uplynulý rok 2014 je 4,4 roku. Tato nízká hodnota je zajištěna správně nastaveným procesem obměny vozidel a jejich následným prodejem.

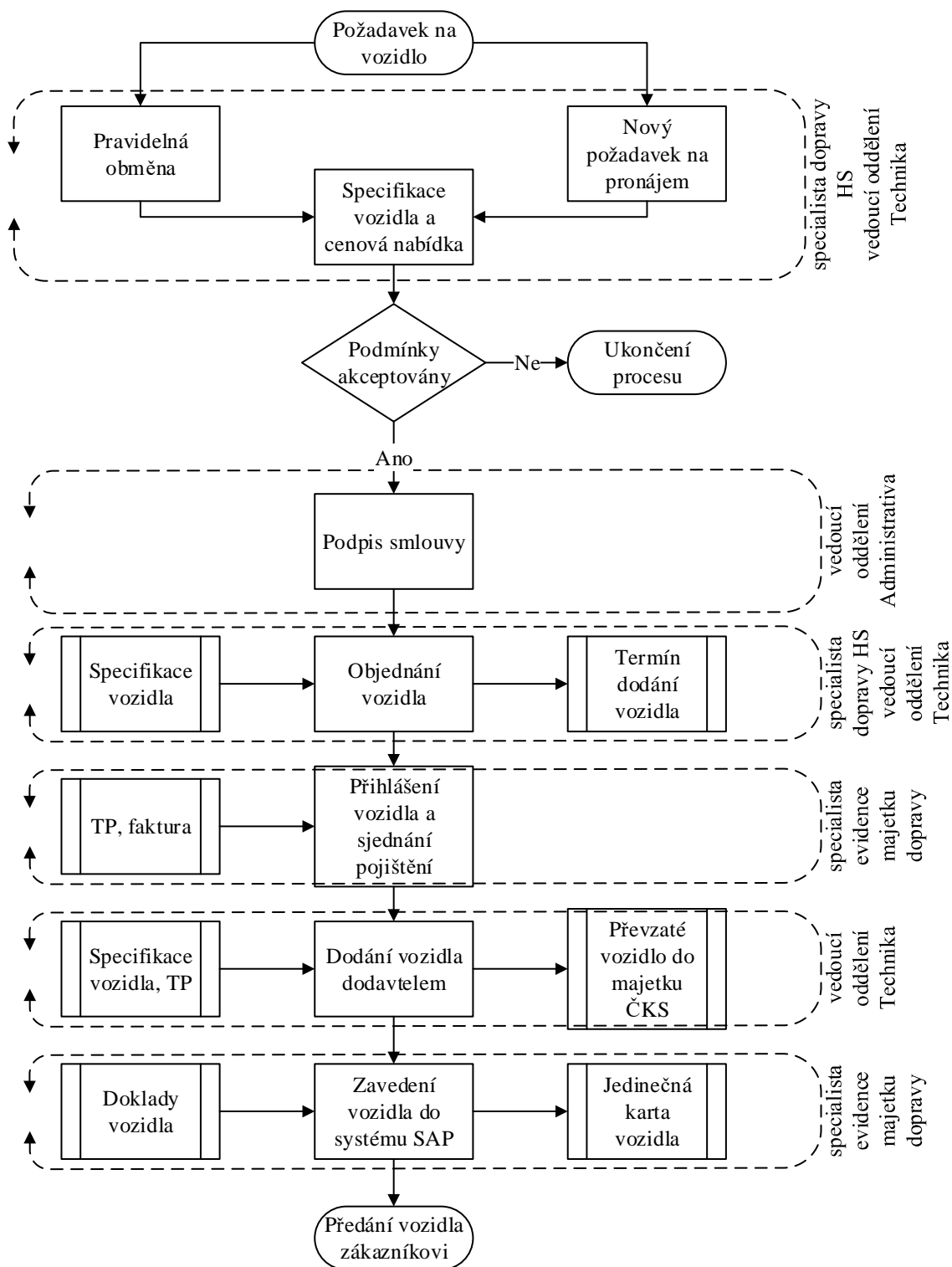
### 4.3 Vymezení kvality v úseku Doprava

V následujících podkapitolách bude čtenář seznámen s hlavní procesy při pronájmu vozidla v DS (na základě platných pracovních postupů). Součástí budou diagramy procesů s hlavními činnostmi, vstupy, výstupy, odpovědnými zaměstnanci za proces a tabulky blíže popisující uvedené položky. Pro lepší orientaci rozdělím poskytovanou službu na tři stěžní části podle klíčových procesů:

- vznik požadavku na službu, pořízení vozidla do majetku DS a předáním zákazníkovi,
- služby požadované zákazníkem, dané legislativou ČR a smluvními podmínkami při provozu pronajatého vozidla až po jeho navrácení DS,
- prodej vráceného vozidla a ukončení celého procesu.

#### 4.3.1 Pořízení vozidla do majetku

Prvním blokem procesu je vznik požadavku na dodání služby, který je iniciovaný primárně ze strany zákazníka. Alternativním vstupem k pořízení vozidla je nasmlouvaná doba již stávajícího smluvního vztahu (pravidelná obměna vozidel). Zákazník předkládá své požadavky (specifikaci vozidla) na úsek DS prostřednictvím emailu a s předepsaným formulářem. Specifikace požadovaného vozidla neobsahuje pouze typ vozidla, jenž má být dodáno, ale zároveň požadovanou nadstandartní výbavu: druhá sada kol, autodoplňky (handsfree sada, GPS modul, atd.). Rozdílem, oproti ostatním společnostem nabízející pronájem vozidel, je větší množství požadavků zákazníků na dodání speciální vestavby, nebo nástavby na vozidlo. Uvedený vstup nestandartní výbavy, do procesu pořízení vozidla, adekvátně prodlužuje finální dobu předání vozidla zákazníkovi. Základním ukazatelem pro zákazníka jsou cenové kalkulace za službu, smluvní a obchodní podmínky související s provozem vozidla. Na straně DS jsou hlavním bodem procesu výrobní možnosti externích dodavatelů dodat včas požadované vozidlo. Podrobná procesní mapa k pořízení vozidla je uvedena na další straně obrázek číslo 13.



Obrázek 13. Procesní mapa Pořízení vozidla [autor]

### Pravidelná obměna vozidel

**Činnost:** Obměna vozidel daná metodikou ČKS pro skupinu ČEZ. Na základě komunikace se stávajícím nájemcem vozidla a současném vyhodnocení dat ze systému SAP, je vytvořen plán obnovy

vozového parku pro předepsané období (1 rok). Plán obnovy je odsouhlasován mezi oběma zainteresovanými stranami.

**Vstup:** Požadavek zákazníka na obměnu stávajících pronajatých vozidel. Tabulková sestava ze systému SAP s termíny ukončení pronájmu vozidla. Schválená metodika ČKS.

**Výstup:** Kompletní odsouhlasený plán obnovy.

**Ukazatel procesu:** Vytvořený Plán obnovy (Duben – Květen).

### **Požadavek na pronájem vozidla**

**Činnost:** Přijetí žádosti na pronájem vozidla, které nespadá do plánované obnovy. U stávajících zákazníků nový nástup zaměstnance, rozšíření služeb nájemce, odcizené vozidlo, nebo totální škoda. Nový zákazník žádající službu od ČKS.

**Vstup:** Požadavek od stávajícího / nového zákazníka na pronájem vozidla.

**Výstup** ČKS je / není schopna pronájem vozidla zajistit.

### **Specifikace vozidla a cenová nabídka**

**Činnost:** Definování a možnost dodání vozidla mezi (nájemcem – (ČKS)) – dodavatelem). Na základě specifikace vozidla vytvoření cenové nabídky na pronájem. Předložení cenové nabídky, smluvních a obchodní podmínek k odsouhlasení nájemcem.

**Vstup:** Specifikace vozidla dodaná zákazníkem. Sjednaní dodavatelé ČKS pro dodávky vozidel. Cenová kalkulace za pronájem. Smluvní a obchodní podmínky na pronájem vozidla.

**Výstup:** Konečná podoba specifikace vozidla s přesnou cenovou nabídkou.

### **Podpis smlouvy o pronájmu**

**Činnost:** Podpis smlouvy mezi oprávněnými představiteli ČKS a nájemcem.

**Vstup:** Specifikace vozidla. Cenová kalkulace za pronajaté vozidlo. Smluvní a obchodní podmínky ČKS.

**Výstup** Podepsaná smlouva zainteresovaných stran.

### **Objednání vozidla u dodavatele**

**Činnost:** Na základě sjednané a podepsané smlouvy se zákazníkem je osloven externí dodavatel k zajištění dodávky vozidla.

**Vstup:** Specifikace vozidla. Sjednaní dodavatelé vozidel. Podepsaná smlouva a obchodní podmínky se zákazníkem.

**Výstup:** Sjednaná smlouva o dodávce specifikovaného vozidla od externího dodavatele a určený termín dodání.

**Ukazatel procesu:** Objednání vozidla dle standardu v termínu - na základě termínu určeného dodavatelem.

### **Přihlášení vozidla a sjednání pojištění**

**Činnost:** Provedení úkonů na základě legislativy ČR: přihlášení vozidla do registru vozidel, vystavení RZ vozidla, zajištění dálniční známky a zákonného pojištění.

**Vstup:** TP, formulář pro DI, faktura za vozidlo, plná moc pro zaměstnance.

**Výstup:** RZ, ORV, zelená karta, DZ, vyplněný TP.

**Ukazatel procesu:** Přihlášení vozidla do registru - v termínu (max. 5 pracovních dnů) od zaplacení vozidla.

### **Dodání vozidla dodavatelem**

**Činnost:** Fyzické převzetí vyrobeného vozidla zástupci společnosti ČKS s kontrolou podle specifikace uvedené v objednávce a dat z TP.

**Vstup:** TP a specifikace vozidla.

**Výstup:** Předávací protokol mezi dodavatelem a zástupcem ČKS. Originální faktury za dodané vozidlo k proplacení.

### **Zavedené vozidla do systému SAP**

**Činnost:** Zavedení vozidla do systému SAP a vytvoření jedinečného čísla do karty vozidla. Proplacení dodavatelské faktury za dodané vozidlo.

**Vstup:** TP a specifikace vozidla. Faktura od dodavatele vozidla.

**Výstup:** Vytvořená karta vozidla v systému SAP. Přidělené jedinečné číslo majetku. Proplacená faktura dodavateli.

**Ukazatel procesu:** Zadání vozidla do evidence v systému SAP do pěti dnů - vozidlo musí být zadáno evidence v systému SAP do 5 dnů po převzetí vozidla od dealera nebo registrace RZ dle toho co nastane dříve.

### **Předání vozidla uživateli**

**Činnost:** Fyzické předání vozidla zákazníkovi se všemi doklady a požadovanými doplňky na základě specifikace.

**Vstup:** Požadované vozidlo. Doklady k vozidlu. Protokol o předání.

**Výstup:** Předané vozidlo. Podepsaný protokol o převzetí vozidla.

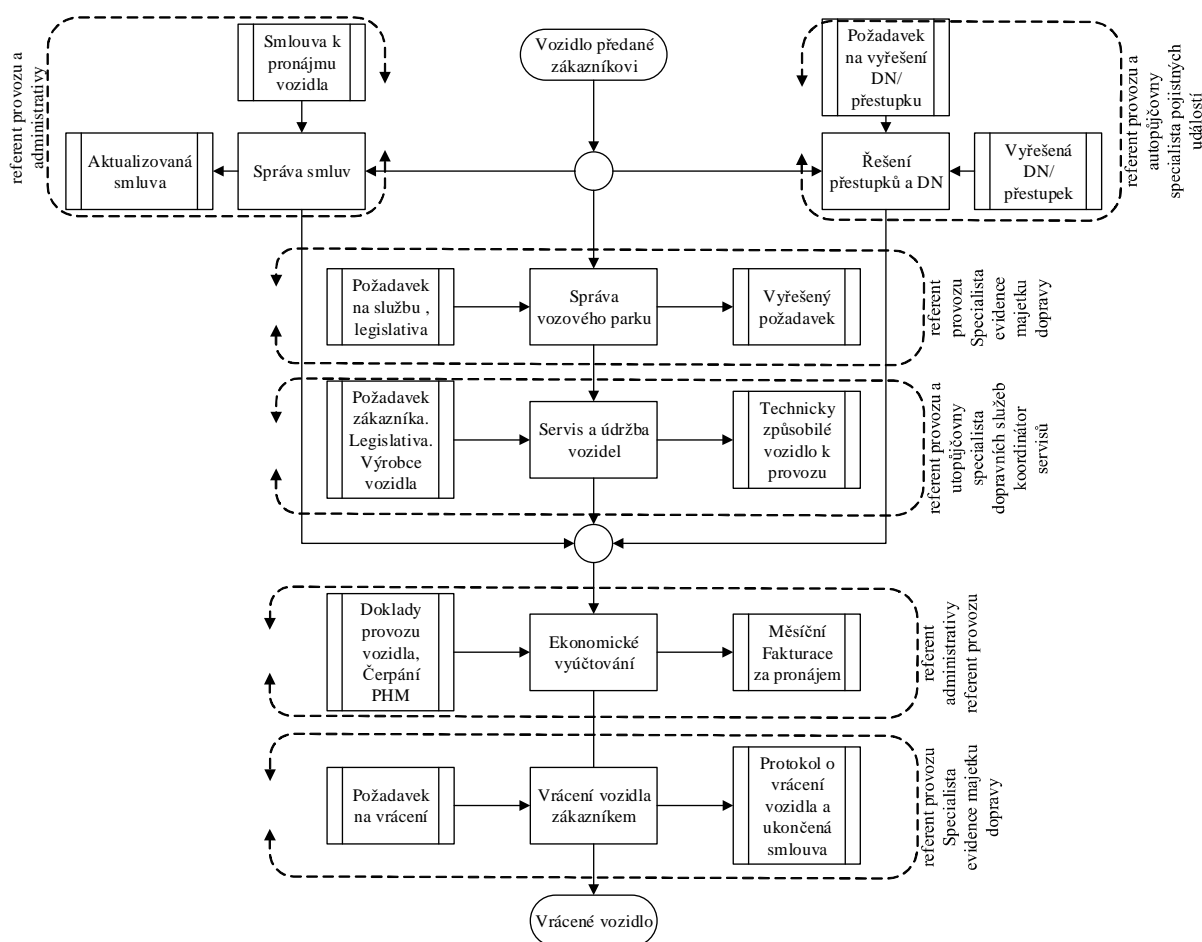
**Ukazatel procesu:** Předání vozidla uživateli po jeho převzetí od dealera - v termínu. Uzavření požadavku v SD (pro požadavky řešené v SD)



### 4.3.2 Správa vozového parku

Po předání vozidla zákazníkovi, se budu zabývat procesy služeb v průběhu jeho využití v provozu, až do vypršení smlouvy a navrácení zpět DS (obrázek číslo 14). Hlavními body v této fázi rozeznáváme:

- správa smluv: změny týkající se smluvních podmínek (doplnění nebo odebrání poskytovaných produktů),
- servis a údržba vozidel: technický stav vozidla a zajištění jeho provozuschopnosti.
- řešení přestupků a dopravních nehod: agenda spojená s legislativou provozu vozidel na dopravních cestách a při dopravních nehodách,
- ekonomické vyúčtování: měsíční splátka fakturovaná nájemci. Služby za provedené úkony nad rámec smluv a obchodních podmínek,
- správa vozidel: řešení všech dotazů a požadavků ze strany nájemce nespádající do předchozích požadavků.



Obrázek 14. Procesní mapa Správa vozového parku [autor]

### **Správa vozového parku**

**Činnost:** Řešení dílčích požadavků nájemců v rozsahu platných smluvních podmínek. Zejména dodání dodatečné výbavy do vozidel, zajištění služby pick-up, pravidelné reporty za určitou oblast, atd. Distribuce zákonných dokladů a vybavení potřebných k provozu vozidla (TP, DZ, autolékárničky, mýtné jednotky).

**Vstup:** Smlouva se zákazníkem. Podaný požadavek zákazníka na službu, dodání dokladů a vybavení. Platná legislativa ČR.

**Výstup:** Vyřešený a uzavřený požadavek zákazníka. Včasné provedená distribuce zákonných dokladů a vybavení k bezpečnému provozu vozidla.

**Ukazatel procesu:** Počet oprávněných stížností uživatele na řešení požadavku – report SD.

### **Správa smluv**

**Činnost:** Provádění změn ve sjednaných smlouvách a jejich správa v centrální evidenci.

**Vstup:** Protokol o předání vozidla uživateli. Smlouva o používání pronajatého vozidla. Doklady vozidla (TP, servisní knížka, návod k obsluze, revizní protokol, karta pojištění).

**Výstup:** Podepsaný změnový protokol s prokazatelným stavem vozidla. Aktualizovaná a podepsaná smlouva k pronájmu vozidla.

### **Servis a údržba vozidla**

**Činnost:** Zajištění pravidelných servisních prohlídek daných výrobcem vozidla a neplánovaných oprav při zjištění závady nájemcem. Sezónní přezutí vozidla, nebo výměna poškozených a uskladnění. Provedení STK a měření emisí vycházející s legislativou ČR. Revize montážních plošin na základě bezpečnosti práce.

**Vstup:** Pravidelné prohlídky a STK dané systémem SAP, nebo palubním počítačem vozidla. Požadavek zajištění opravy vozidla od zákazníka na základě vyskytlé nepředvídané závady. Žádost o schválení opravy vozidla externím dodavatelem.

**Výstup:** Vyřešený a uzavřený požadavek na opravu vozidla. Faktura externího dodavatele za provedenou opravu. Protokol o provedení opravy (STK, měření emisí, revize). Zápis v servisní knize vozidla.

**Ukazatel procesu:** Realizace (STK, emise, ostatní revize) v zákonem předepsaném termínu – počet nesouladů s daným termínem. Faktura došlá zlikvidována v rámci daného účetního období -v souladu s harmonogramem účetní závěrky či splatností.

### **Řešení přestupků a pojistných událostí**

**Činnost:** Příjem požadavku na vyřešení dopravního přestupku od úřadu státní správy. Hlášení vzniku pojistné události od zákazníka.

**Vstup:** Dodaný protokol od státní správy o spáchaném přestupku, nebo již evidovaná faktura za provedený přestupek. Hlášení o pojistné události zákazníkem (vyplněný protokol o škodě). Schválení opravy externímu dodavateli. Hlášení pojistné události makléřské společnosti.

**Výstup:** Evidence a vyřešení přestupků. Došlá faktura za opravu vozidla od externího dodavatele. Přijaté pojistné plnění.

#### **Ekonomické vyúčtování**

**Činnost:** Realizace měsíčního vyúčtování pronajatého vozidla zákazníkovi podle smluvních podmínek a obchodních podmínek.

**Vstup:** Smlouva o používání pronajatého vozidla. Protokol o měsíčním nájedzu vozidla. Fakturace externích dodavatelů (GPS, PHM).

**Výstup:** Fakturace pravidelných sjednaných smluvních nákladů na zákazníka.

**Ukazatel procesu:** Kompletnost všech podkladů a vstupů pro měsíční uzávěrku – identifikace nesouladu zadaných podkladů s požadavky odd. Administrativa, zajištění uzavření všech vozidel.

#### **Vrácení vozidla**

**Činnost:** Vrácení vozidla zákazníkem na základě ukončení smlouvy nebo překážkám neumožňující další provoz vozidla.

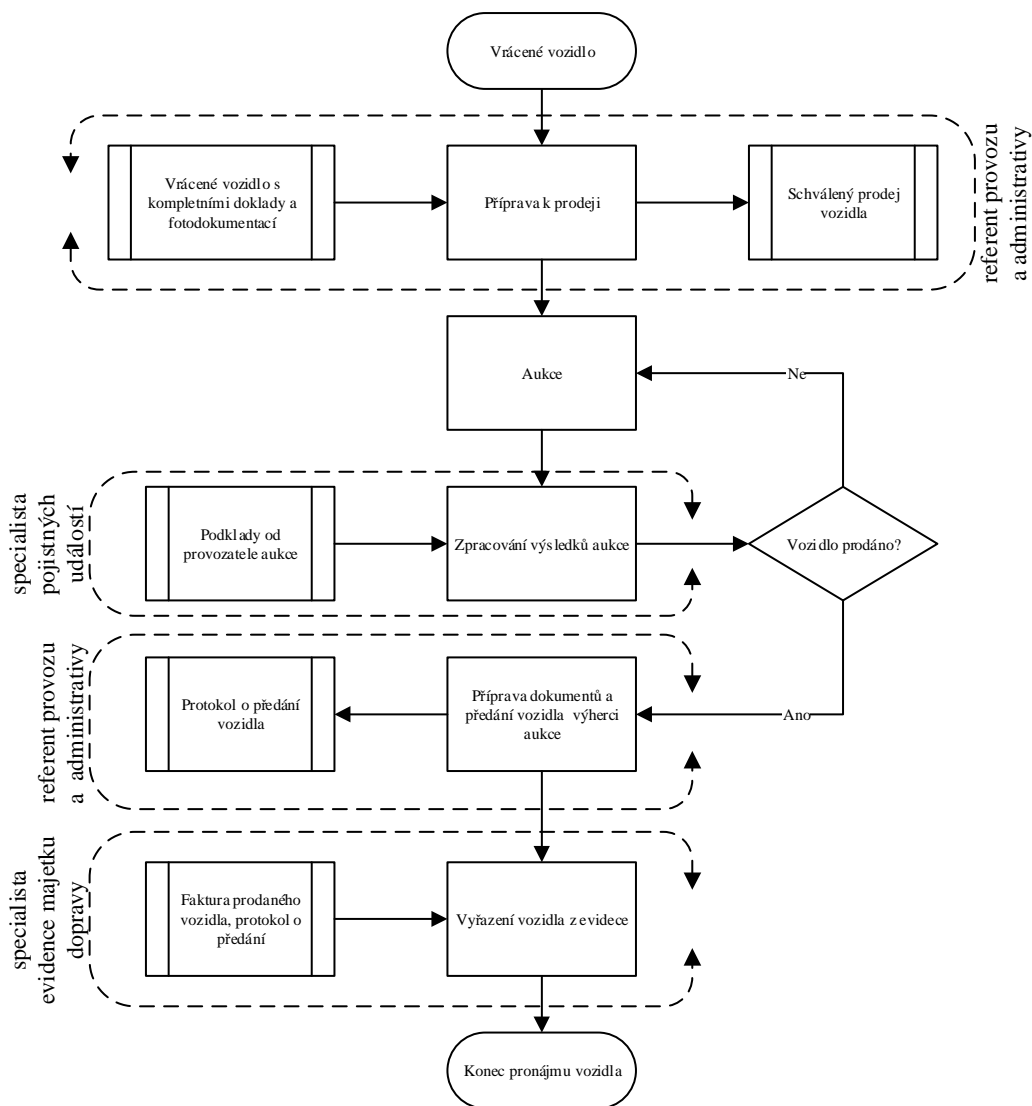
**Vstup:** Plán obnovy vozidel. Žádost zákazníka nebo pronajímatele o vrácení vozidla.

**Výstup:** Vrácené vozidlo. Protokol o vrácení vozidla a Ukončená smlouva se zákazníkem.

**Ukazatel procesu:** Zpracování předávacího protokolu o převzetí vozidla správcem a jeho vložení do SAP- protokolárně vrácené vozidlo od uživatele, a to se všemi poskytnutými doklady.

### **4.3.3 Vyřazení a prodej vozidel z majetku**

Posledním procesem, který se již zákazníka netýká, je prodej vozidla a jeho vyřazení z evidence majetku ČKS (obrázek na následující straně číslo 15). Jednoznačně nejsledovanějším procesem je technická kontrola vráceného vozidla a jeho ocenění soudním znalcem k určení zůstatkové ceny. Uvedená finanční částka je zároveň cenou výchozí pro definování vyvolávací ceny vozidla do aukce.



Obrázek 15. Procesní mapa Prodej vozidla [autor]

### Příprava vozidla k prodeji

**Činnost:** Kontrola vozidla z hlediska technického stavu, poškození karoserie, interiéru a komplexnosti dokladů k vozidlu. Zajištění znaleckého posudku.

**Vstup:** Sestava vrácených vozidel. Předepsaný protokol k prodeji.

**Výstup:** Nezávislý znalecký posudek, fotodokumentace vozidla a protokol k prodeji.

**Ukazatel procesu:** Počet nefakturovaných dnů od vrácení/převzetí vozu do prodeje vozidla.

### Aukce

**Činnost:** Provedení aukce vozidel určených k prodeji. Předání podkladů společnosti realizující aukci pro ČKS.

**Vstup:** Znalecký posudek. Fotodokumentace vozidla. Kopie TP.

**Výstup:** Provedená aukce vozidel se známým výhercem – kupcem.

**Ukazatel procesu:** Počet neprodaných vozidel v e-aukci – seznam a výčet po SPZ.

### **Zpracování výsledků aukce**

**Činnost:** Vyhodnocení proběhlé aukce s výstupem prodaná / neprodaná vozidla.

**Vstup:** Znalecký posudek. Vyvolávací cena.

**Výstup:** Známí kupec vozidla. Faktura za prodané vozidlo. Neprodaná vozidla.

### **Příprava dokumentů a předání vozidla zákazníkovi**

**Činnost:** Příprava dokladů a protokolů k prodanému vozidlu.

Fyzické předání vozidla výherci na základě podkladů opravňující k nabytí vozidla.

**Vstup:** Doklady od vozidla. Předávací protokol. Vydražené vozidlo. Doklad o zaplacení ceny vozidla.

**Výstup:** Předané vozidlo výherci aukce. Smlouva o koupi vozidla. Předávací protokol.

### **Vyřazení vozidla z evidence**

**Činnost:** Předání vydraženého vozidla kupci. Ukončení vedení vozidla v systému SAP.

**Vstup:** Smlouva o koupi vozidla. Převedený TP na nového majitele. Předávací protokol vozidla.

**Výstup:** Dokumenty o prodeji zavedené do systému SAP. Vyřazení vozidla z evidence.

**Ukazatel procesu:** Vyřazení vozidla z evidence do 2 pracovních dnů po obdržení odhlášeného TP – vyřazení vozidla z evidence majetku SAP, aktualizace plánu obnovy, uzavření karty vozu.

## 5 Vyhodnocení a návrh zlepšení

V předchozí kapitole jsem analyzoval hlavní procesy prováděné při pronájmu vozidel poskytované úsekem DS zákazníkům. Současně s procesy jsem představil organizační strukturu a aktuální skladbu pronajímaných vozidel. V poslední části navrhnu zavedení nových bodů kvality podle procesního přístupu z kapitoly 2.7. Plánuji vytvořit novou a efektivnější strukturu procesů. K tomuto kroku navrhnu novou organizační strukturu DS, která bude více akceptovat nově zavedené procesy. Zároveň přesně definuje zaměstnance odpovídající za dodržování kvality služby. Po těchto krocích analyzuji výsledky svého záměru a vyhodnotím navrženou variantu změn. V případě zjištěných nedostatků doporučím další změny narovnávací neshody. Kvalita v pronájmu vozidel je aktuálně analyzovaná pouze ze strany úseku DS. Spokojenost zákazníka s poskytnutou službou není žádným způsobem systémově řešena. Tento stav považuji za hlavní současný nedostatek ze strany DS. Pro moderní pojetí kvality musí organizace vědět, co zákazník požaduje a jakých hodnot dosahuje jeho spokojenost. Taktéž nejsou systémově kontrolováni externí dodavatelé na dodávky vozidel při jejich pořizování do majetku a následných opravách.

### 5.1 Pořízení vozidla

V procesu pořízení vozidla odstráním z předchozí mapy procesů bod pravidelné obměny vozidel. Důvodem k tomuto kroku je jistá duplicita s procesem požadavku nového zákazníka (nová procesní mapa je uvedena na obrázku číslo 16 strana 56). Pro velké odběratele, v počtu pronajatých vozidel, doporučuji vytvořit diferenciovaný vztah. Zákazník začleněný mezi uvedené zákazníky dostává navíc:

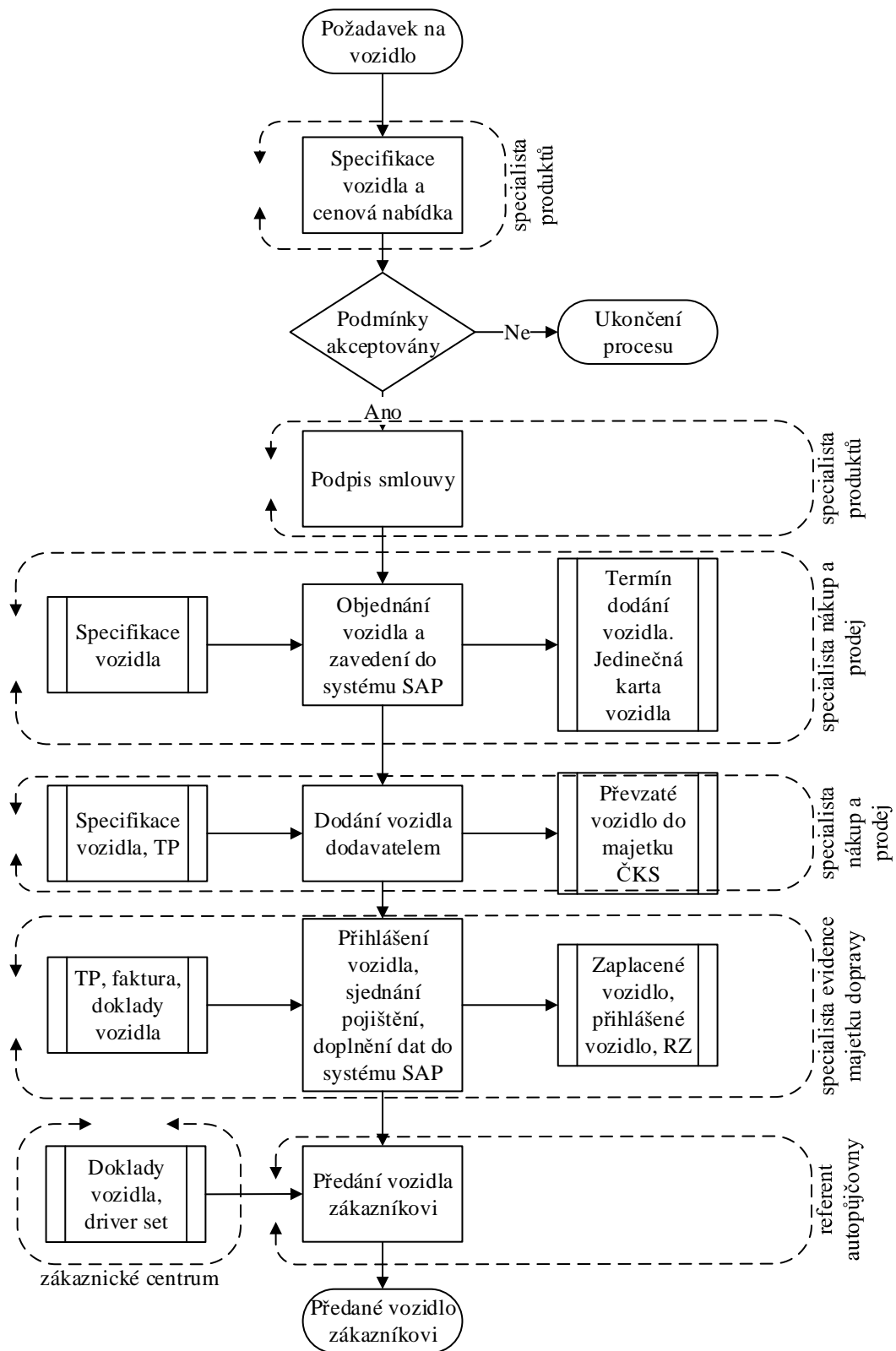
- určitý počet zaměstnanců, kteří se zákazníkem primárně komunikují a znají jeho současné potřeby a budoucí požadavky na službu.
- speciální emailovou adresu, telefonní linku identifikující uvedeného zákazníka a nutnost rychlejšího vyřízení příchozího požadavku, stížnosti nebo dotazu.
- osobní jednání s DS.

Pro analýzu navržených změn jsem exportoval sestavu nově pořízených vozidel. Za uplynulé období od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2016. bylo pořízeno pro zákazníky 132 nových vozidel. Rozdělení podle tovární značky je uvedené v tabulce číslo 10. na další straně.

Tabulka 10. Počet pořízených vozidel 2015 [SAP]

<b>Tovární značka</b>	<b>Počet vozidel</b>
DACIA DUSTER	5
JEEP WRANGLER	1
MERCEDES VITO	2
ŠKODA FABIA	110
ŠKODA OCTAVIA	5
ŠKODA YETI	8
VOLKSWAGEN CADDY	1
<b>Celkový součet</b>	<b>132</b>

Za rok 2015 byly pronajaty především osobní vozidla z důvodu probíhajícího veřejného výběrového řízení na dodavatele užitkových vozidel. Proto v dílčích analýzách může dojít ke zkreslení výsledných dat v pozitivním smyslu pro úsek DS. Osobní vozidla totiž nejsou primárně zákazníkem využívána k pracovním účelům a není nutné je vybavovat speciálními doplňky a vestavbami. Montáží dodatečné výbavy se zvyšuje riziko nedodání vozidla zákazníkovi v termínu.



Obrázek 16. Navržený proces Nákup vozidla [autor]



<b>Objednání vozidla u dodavatele a zavedení do systému SAP</b>	
Bod kvality	1. Zavedení vozidla v systému SAP do 3 pracovních dní od podpisu smlouvy. 2. Objednání vozidla u dodavatele přes aplikaci SRM do 3 pracovních dní od podpisu smlouvy.

Pro kontrolní bod číslo jedna je nutné změnit stávající přístup zavedení vozidla do systému SAP. Nyní je vozidlo evidováno, až po přidělení RZ dopravním inspektorátem. Po provedené úpravě se vozidlo eviduje v systému SAP již pod číslem sjednané smlouvy. Druhý kontrolní bod také není aktuálně měřen a evidován. Objednávky zadává jeden zaměstnanec a v případě nedostupnosti (specialista dopravy HS) dochází k větším časovým odstupům od podpisu smlouvy. Oba kontrolní body vyžadují rozšíření v SAPu aplikaci Atributy (detailní informace o daném vozidle) o uvedená data:

- termín podpisu smlouvy,
- datum vytvoření objednávky a předběžný termín dodání vozidla,
- datum převzetí vozidla na montáž vestaveb a termín dokončení,
- složka pro uložení smlouvy a specifikace vozidla.

Výhodou po zavedení je možnost vytvářet automatické sestavy termínů dodání vozidla externím dodavatelem. Zlepší se informovat DS o stavu objednávky a zákazníkovi mohou přesněji odpovídat na dotazy týkající se data dodání. Druhou pozitivní změnou je šance uložit do systému formulář specifikace objednaného vozidla, který je pak dostupný on-line pro všechny zaměstnance DS. Vymezení přesných termínů uspíš celý proces dodávek vozidel pro zákazníka, protože bude průběžně kontrolován termín zadání do všech informačních systémů a nebude docházet k časovým prodlevám.

**Analýza bodu kvality:** Objednání vozidla u dodavatele přes aplikaci SRM do 3 pracovních dní od podpisu smlouvy.

Tabulka 11. Termín objednání vozidla [autor]

<b>Tovární značka</b>	<b>Objednání vozidla u dodavatele přes aplikaci SRM</b>
DACIA DUSTER	0,6
JEEP WRANGLER	0
MERCEDES VITO	2,0
ŠKODA FABIA	2,4
ŠKODA OCTAVIA	5,8
ŠKODA YETI	1,4
VOLKSWAGEN CADDY	2,0
<b>Celkový průměr</b>	<b>2,4</b>

Z uvedené analýzy vyplývá (tabulka číslo 11 z předchozí strany), že vytvoření objednávky přes aplikaci SRM je reálné zpracovat do 3 dní od dodání schválené specifikace vozidla zákazníkem. Nejčastěji dojde k objednávce do 2 pracovních dní. Pouze u vozidel značky Škoda Octavia registruji nedodržení definovaného termínu a překročení až o celých 11 dní. Tento jev může být spojen s nevyčleněním přímého zástupu zaměstnance na tvorbu objednávek.

<b>Dodání vozidla dodavatelem</b>	
Bod kvality	1. Nedodržení specifikace dodávaného vozidla. 2. Počet překročených dnů od plánované dodávky.

Samotné fyzické předání vozidla mezi DS a dodavatelem je dalším klíčovým procesem při nákupu vozidla do majetku DS. Jakékoliv prodlevy v termínu dodání vozidla snižují kvalitu poskytované služby vnímané zákazníkem. Navrhovaný Specialista oddělení nákup a prodej provádí pravidelnou týdenní kontrolu termínu v upravené transakci Atributy a zjišťuje tak aktuální stav objednávek. Při ohrožení termínu kontaktuje dodavatele k vyjasnění situace. Nedodržení specifikace vozidla přímo ohrožuje nasmlouvané datum předání. Proto zavádím bod měření kvality v rozsahu nedodržení specifikace dodávaného vozidla. Po dodání vozidla na místo určení referent autopůjčovny provádí kontrolu dodaného vozidla se specifikací na objednávkovém listě. Při zjištěných nedostatcích okamžitě předává informaci na kolegu z nákupu k sjednání nápravy podle smluvních podmínek. Zjištěné nedostatky slouží pro kvalitativní hodnocení sjednaných dodavatelů vozidel.

**Analýza bodu kvality:** Počet překročených dnů od plánované dodávky.

Tabulka 12. Termín dodání vozidla [autor]

<b>Tovární značka</b>	<b>Předpokládaný termín dodání vozidla od dodavatele</b>
DACIA DUSTER	- 29,4
JEEP WRANGLER	- 90,0
MERCEDES VITO	- 29,0
ŠKODA FABIA	- 67,8
ŠKODA OCTAVIA	- 22,8
ŠKODA YETI	- 40,5
VOLKSWAGEN CADDY	- 30,0
<b>Celkový průměr</b>	<b>- 62,3</b>

Z měření procesu je zřejmé, že termín dodání vozidla dodavatelem je zbytečně nadhodnoceno. Vozidla jsou dodávána s 1-2 měsíčním předstihem podle dostupné interní sestavy (tabulka číslo 12). Pro

narovnání stavu musí úsek DS ve spolupráci s oddělením Nákup více spolupracovat s dodavatelem vozidel na průběžném upřesňování termínu. To částečně probíhá, ale není centrálně evidováno. Vzniklý problém u daného stavu situace je eventualita odstavení nového vozidla na dobu než ho bude zákazník ochoten převzít. DS vznikají následně vícenáklady na pojištění, platbu za silniční daně a parkovné.

<b>Přihlášení vozidla, sjednání pojištění a doplnění dat do SAPu</b>	
Bod kvality	1. Přihlášení vozidla do registru a sjednání pojištění vozidla v termínu 3 pracovních dnů od dodání vozidla. 2. Doplnění dat v termínu 3 pracovních dní od dodání vozidla.

Současně nastavený bod kvality (přihlášení vozidla do registru) je nedostačující v kontrole termínu od registrace vozidla k proplacení faktury. Proplacení faktury je nastaveno na 30 dní od prokazatelného doručení na adresu ČKS. Není zde tedy přesně nastaveno, zda se jedná o přijetí faktury, nebo od jejího proplacení. Na základě těchto zjištění navrhuji změnu na prokazatelné převzetí vozidla, které je dáno předávacím protokolem. Pro jednotné nastavení všech bodů kvality navrhuji snížit počet dní na přihlášení vozidla z pěti dnů na tři a zavést termín do aplikace Atributy. V doplnění dat do systému Specialista evidence majetku doplnuje chybějící data vozidla. Zavádí unikátní číslo vozidla v databázi SAP a RZ. Po doplnění registrační značky je možné vozidlo vyhledávat podle RZ namísto čísla smlouvy, nebo je možné ponechat obě varianty.

**Analýza bodu kvality:** Přihlášení vozidla do registru a sjednání pojištění vozidla v termínu 3 pracovních dnů od dodání vozidla.

Není možné provést z důvodu špatné evidence.

<b>Předání vozidla uživateli</b>	
Bod kvality	Předání požadovaného vozidla zákazníkovi v termínu sjednaném ve smlouvě.

Nově navrhované body kvality, snižují nežádoucí stav: nedodržení data dodání vozidla zákazníkovi v termínu podepsané při sjednání služby. Součástí dodržení termínu je vhodná a efektivní komunikace se zákazníkem. Pro komunikaci se zákazníkem zde tak poprvé vstupuje nově navržené oddělení Zákaznické centrum (viz kapitola 5.2.3), které se zákazníkem průběžně upřesňuje datum, čas a místo předání. Fyzické předání vozidla zákazníkovi provádí následně referent autopůjčovny. Ten je informován o čase a přesném dni prostřednictvím vložených dat do interního požadavku v aplikaci SD referentem zákaznického centra.

**Analýza bodu kvality:** Předání požadovaného vozidla zákazníkovi v termínu sjednaném ve smlouvě.

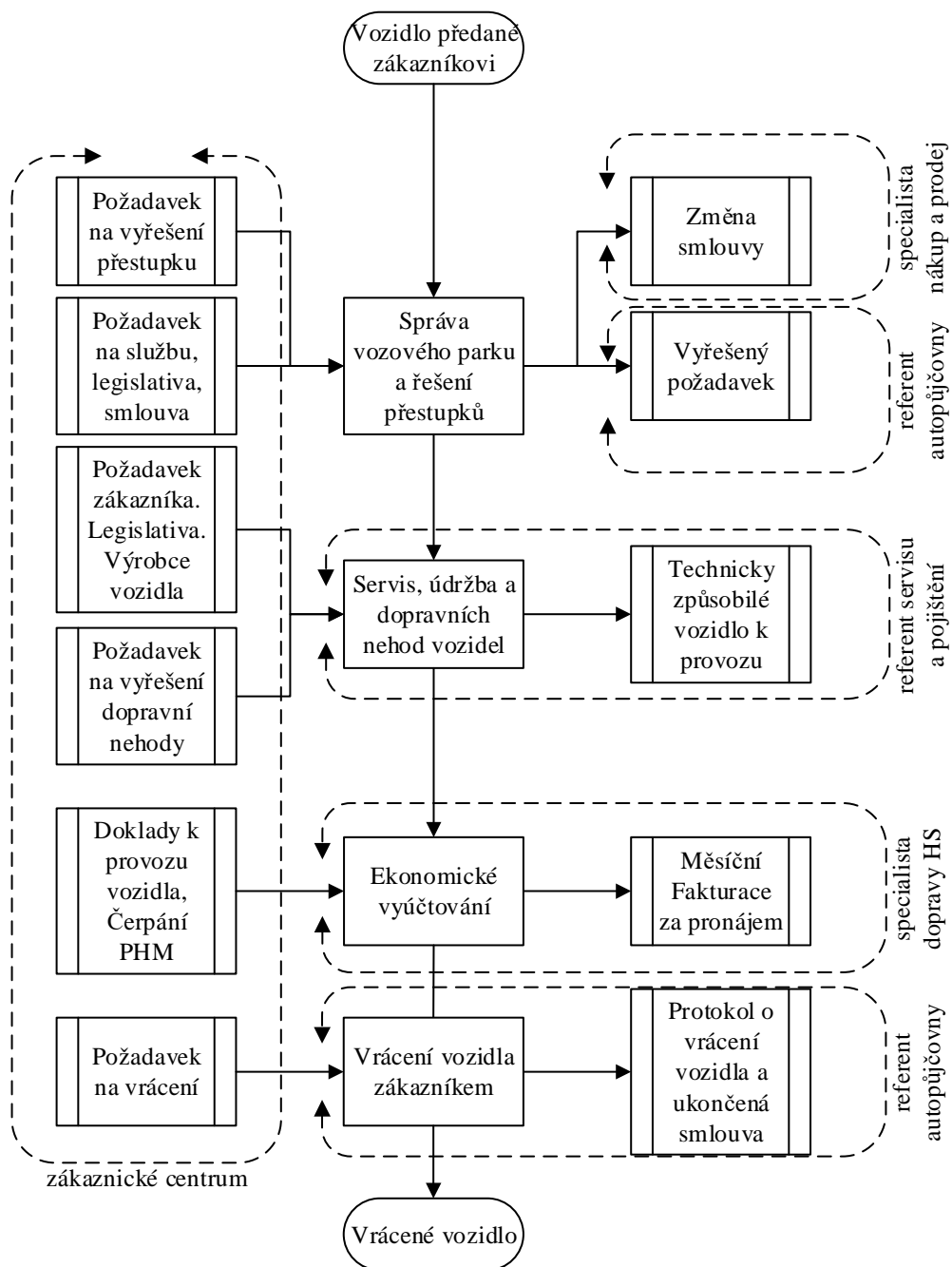
Tabulka 13. Termín předání vozidla zákazníkovi [SAP]

<b>Tovární značka</b>	<b>Předání vozidla zákazníkovi</b>
DACIA DUSTER	- 16,4
JEEP WRANGLER	- 9,0
MERCEDES VITO	- 26,0
ŠKODA FABIA	- 25,3
ŠKODA OCTAVIA	- 21,0
ŠKODA YETI	- 31,6
VOLKSWAGEN CADDY	- 44,0
<b>Celkový průměr</b>	<b>- 25,3</b>

Na základě výše uvedených hodnot je vidět horší vazba na určování termínu dodání vozidla. Komunikace se zákazníkem ale probíhá dobře, zákazník je předem informován a ochoten vozidlo převzít před sjednaným termínem. Ze strany DS je ve všech případech termín dodání dodržen což prezentuje tabulka číslo 13.

## 5.2 Provoz pronajatého vozidla

Proces samotného provozu vozidla má hlavní změnu v přístupu k zákazníkovi. Zde primární roli hraje navržené oddělení zákaznického centra. Uvedené oddělení je zřízeno pro příjem požadavků zákazníka v průběhu užívání vozidla a distribuci informací mezi určená oddělení DS. Od tohoto kroku si představuji možnost zavést měření spokojenosti zákazníka s DS. Přepracovaný proces je znázorněn na následujícím obrázku číslo 17.



Obrázek 17. Navržený proces Provoz vozidla [autor]

Správa vozového parku, řešení přestupků a smluv	
Bod kvality	Spokojenost zákazníka s vyřešením požadavku

S novým oddělením zákaznického centra se stížnosti, dotazy zákazníka nemusejí řešit jen přes aplikaci v aplikaci SD. Postačuje drobná úprava stávajících webových stránek ČKS k vkládání stížností, dotazů přes tuto doménu. Případně evidovat přijaté požadavky telefonní ústřednou zákaznického centra a následně vkládat do SD. Aplikace SD by se nadále využívala především jen pro interní komunikaci

napříč úsekem DS s evidencí stížností nebo požadavků zákazníka. Zároveň navrhuji vznik dotazníku na poskytnutou službu v uvedeném rozsahu:

- Jak jste byl/a spokojen/a s vyřešením požadavku?
- Jak jste byl/a spokojen/a s poskytnutou službou DS?

Dotazník by používal stupnici hodnocení shodnou s již využívanou pro oddělení autopůjčovny:

- Spokojen
- Spokojen, je zde prostor pro zlepšení
- Služby vnímám jako průměrné
- Nespokojen s některými službami
- Krajně nespokojen

**Analýza bodu kvality:** Spokojenost zákazníka s vyřešením požadavku.

V současné době je uvedený bod kvality využíván v rozsahu oprávněných stížností zákazníka evidované v aplikaci SD. Za posledních 5 let nebyla zaznamenána žádná stížnost na poskytnutou službu. Bohužel nejsou centrálně evidovány stížnosti vedené telefonicky mezi zákazníkem a referentem provozu, a tak ukazatel je ovlivněn touto praxí.

<b>Servis, údržba vozidla a pojistných událostí</b>		
Bod	Zákazník	1. Spokojenost s provedenou službou externího dodavatele.
kvality	DS	1. Korektnost dodavatelských faktur. 2. Provedení pravidelných servisních prohlídek, STK, emise, ostatní revize v termínu předepsaném výrobcem vozidla nebo dané zákonem.

Předchozí ukazatel kvality z kapitoly 4.3.2 (faktura došlá zlikvidována v rámci daného účetního období v souladu s harmonogramem účetní závěrky či splatností) nepovažuji za korektní z důvodu nastavení systému. Uvedený termín je již sledován automaticky a hlásí zaměstnanci expiraci faktury. Při nečinnosti zaměstnance je vyzván emailem k proplacení ze strany ČKS Účetnictví.

V rámci zlepšování služeb navrhuji dotazovat se zákazníka na spokojenost s nasmlouvaným externím dodavatelem poskytující služby DS v oblasti oprav vozidel. K směřování dotazů na zákazníka poslouží došlé faktury za provedené opravy na pronajatém vozidle. Dotazník vznáší zákaznické centrum prostřednictvím emailu na zákazníka. Definované body se týkají druhu provedeného zásahu, tak aby zákazník nebyl dotazován na malé opravy (například dolítí oleje, výměna žárovky, atd.).

Základní body omezující dotazy:

- cena,
- druh opravy,
- časový odstup od provedení opravy a obdržení faktury.

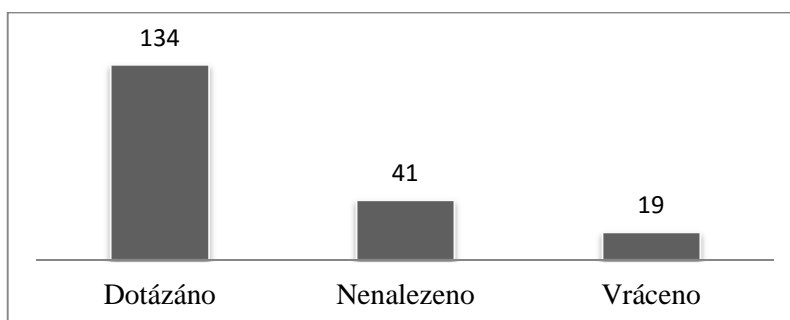
Jinou variantou je vznést dotaz po schválení opravy dodavateli. Tento postup má své riziko v tom, že oprava nemusí být dokončena a dotaz je vznesen ještě před navrácením vozidla zákazníkovi z opravy.

**Analýza bodu kvality:** Spokojenost s provedenou službou externího dodavatele.

V období únor, březen a duben roku 2015 byli náhodně oslovení zákazníci, kteří navštívili nasmlouvaného externího dodavatele DS z důvodu opravy na pronajatém vozidle, kdy dotazník byl zasílán na základě došlých faktur za provedené zásahy na vozidle. Omezení výběru způsobilo:

- termín provedení opravy – čas byl volen tak, abych neovlivňoval hodnocení zákazníka delším časovým úsekem od vznesení dotazu a vznikem události (leden-duben 2015).
- operace provedené na vozidle – nastalé složitější práce. Vynechané práce typu výměna žárovky, oprava pneumatiky, dodání prutu antény, atd.

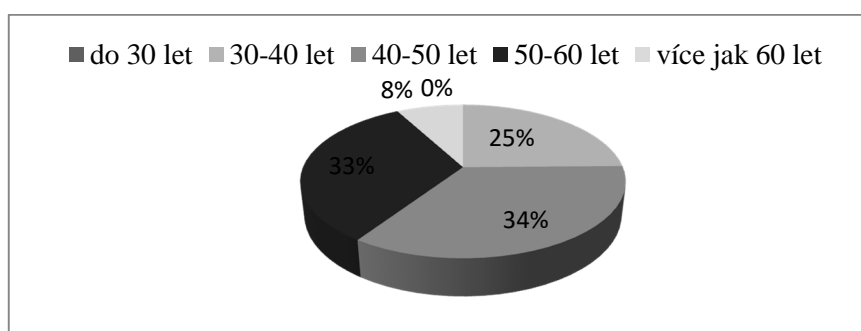
V uvedeném období se připravilo k odeslání zákazníkům 134 dotazníků. Bohužel z uvedeného počtu nebylo identifikováno 49 zákazníků. Přimo na zaslaný dotazník odpovědělo 19 zákazníků (viz obrázek 18).



Obrázek 18. Počet dotázaných a vrácených dotazníků [autor]

Tento jev byl způsobený velkým počtem zákazníků, kteří nemají stabilní přístup k emailové schránce a jsou pracovním vytížení. S časových nároků byli tito zákazníci dotázáni jiným způsobem (telefonicky, poštou a osobně). Kontakt proběhl ve spolupráci s kolegy z odboru Provoz úseku DS. Celkově v rámci výzkumu bylo vráceno 100 dotazníků. Pro výpočet spokojenosti v otázkách číslo 5 – 8 je použitelných 90 dotazníků. Pro otázky číslo 1 - 4 lze použít všechny dotazníky.

Segmentové otázky na pohlaví a věkové rozpětí jsou z dotazníku vynechány z pohledu interní databáze DS (dodatečně doplněno do výzkumu) zákazníků. Rozdělení s pohledu pohlaví je v neprospěch zákazníků. Rapidní rozdíl ve výzkumu není způsoben celkovým počtem žen zaměstnaných ve skupině ČEZ. Hodnotu jsem zjistil za využití flotily. Ze 4 536 vozidel trvale užívá vozidlo pouze 215 zákazníků (4,74 %). Ukazuje se spíše primární využívání vozidel. Především jsou vozidla pronajímána pro účely prevence na elektrické síti, opravy vedení elektrické soustavy a likvidace havárií při kalamitních stavech. Věk respondentů (obrázek 19) dále vyplývá z důsledku snížení současného zájmu studentů o technický obor elektrikář, anebo ze sdílení pronajatého vozidla více zákazníky. V situaci kdy profesně starší zákazník má vozidlo přiděleno pro svou osobu a mladší kolegové ho využívají ke spolujždám.



Obrázek 19. Věk zákazníků [autor]

### Vyhodnocení dotazníku spokojenosti:

**Otázka číslo 1:** Sjednání požadované opravy proběhlo bez účasti referenta provozu společnosti ČEZ Korporátní služby s.r.o. Dopravní služby:

Ano	Ne
40	60

Z uvedeného stavu je patrné, že 40% zákazníků využívá ke sjednání termínu a místa, kde bude vozidlo opraveno, referenta provozu DS. V úseku DS je nastaven proaktivní zákaznický přístup. Určený k tomu referent DS proto pomáhá sjednat zákazníkovi službu u externího dodavatele. Referent má i druhý důvod být informován zákazníkem o každé opravě. Systémově jsou totiž sledované a reportované plánované opravy pro konkrétního zákazníka. 60 % zákazníků pak neinformovalo úsek DS o servisním zásahu na pronajatém vozidle. Může to být způsobeno vyzváním zákazníka prostřednictvím referenta DS k provedení plánované opravy, nebo si zákazník o sjednání v servisu nepožádal s ohledem na komplikace při pracovním vytížení.



**Otázka číslo 2:** Byl jste osobně přítomen v servisním středisku při:

Předání i převzetí vozidla	Předání vozidla	Převzetí vozidla	Nebyl jsem přítomen	Využil jsem službu pick-up
71	1	2	21	5

74 % zákazníků navštíví servisní středisko osobně a 61 % je osobně při předání i převzetí pronajatého vozidla. Nepřítomnost zákazníka v servisu je způsobena sdílením jednoho vozidla zákazníky. Mohlo zde tak dojít k dotazu na zákazníka, který v uvedený termín neužíval pronajaté vozidlo. Jen 5 % zákazníků vyžaduje pick-up. Pick-up je služba spočívající v odvozu vozidla z místa provozu do místa dodavatelského servisu k provedení sjednaného zásahu. Primárně je tato služba využívána při větších vzdálenostech místa provozu vozidla a servisního střediska. Tato hodnota napovídá o dostatečném počtu sjednaných dodavatelů.

**Otázka číslo 3:** Sepsal s Vámi technik servisního střediska zakázkový list s požadovanými zásahy:

Ano	Ne	Nevyplněno
86	11	3

Jenom 86 % zákazníků uvádí, že s nimi byl sepsán zakázkový list u externího dodavatele. Z dlouhodobého hlediska je tento stav neuspokojivý. Zakázkový list je protokol o převzetí vozidla externím dodavatelem od zákazníka. Na tomto dokumentu jsou přesně definovány požadované opravy, stav v kilometrech, datum a informace o aktuálním poškození vozidla. Zároveň nedílnou součástí podklad pro fakturaci a eventuálně chybně vyplněný zakázkový list, který ztěžuje práci při schvalování faktury. Při službě pick-up je používán speciální zakázkový list a není tedy ze sestavy vyřazen.

**Otázka číslo 4:** Technik servisního střediska Vám při předání vozidla dostatečně vysvětlil všechny provedené zásahy na vozidle vč. použitých ND. Na případné neodstraněné závady Vás upozornil a zapsal do předávacího protokolu:

Ano	Ne	Nevyplněno
82	14	4

Dotaz na finální spokojenost s ukončením opravy a předání vozidla zpět zákazníkovi. Stav spokojenosti by měl být na stejné úrovni jako otázka číslo 3. Nesoulad je v řádech jednotek a rozdíl přiřazují především do druhé části otázky a to v upozornění týkajícího se stavu vozidla, které provádí technik dodavatelské společnosti.

**Otázka číslo 5:** Hodnocení přístupu servisního střediska od zadání zakázky až po její ukončení:

Spokojen	Spokojen, existuje prostor pro zlepšení	Služby vnímám jako průměrné	Nespokojen s některými službami	Krajně nespokojen
78	10	2	0	0

Drtivá většina našich zákazníků je s nasmlouvanými externími dodavateli z celkového pohledu spokojena. Další položené otázky mají rozklíčovat vliv na uvedené hodnocení. Hodnocení služby vnímám; jako průměrné (2 případy), což může být dáno osobním přístupem jednotlivého technika dodavatele, aktuálním rozpoštěním respondenta nebo jeho osobní zkušeností. V uvedených případech se jedná o autorizovaný servis, kde se očekává profesionální přístup. Jeden zákazník je nespokojen s provedenou samotnou opravou vozidla a nedodržením termínu opravy. Další byl ovlivněn prostředím samotné provozovny.

**Otázka číslo 6:** Hodnocení provedené kvality opravy:

Spokojen	Spokojen, existuje prostor pro zlepšení	Služby vnímám jako průměrné	Nespokojen s některými službami	Krajně nespokojen
75	12	3	0	0

Se samotnou opravou je spokojeno 75 dotázaných zákazníků, 12 vidí možnosti ke zlepšení a 3 zákazníci jsou nespokojeni. Po identifikaci nespokojenosti vyvstává zajímavý jev, že se jedná o autorizovaná servisní střediska, která se podle volně dostupných dat na internetu prezentují normou ISO 9001. U takových zákazníků došlo i k nižšímu hodnocení v dalších otázkách číslo 5,7 a 8. Stěžejní dotaz má vliv na celkovou spokojenost zákazníka

**Otázka číslo 7:** Hodnocení dodržení termínu opravy:

Spokojen	Spokojen, existuje prostor pro zlepšení	Služby vnímám jako průměrné	Nespokojen s některými službami	Krajně nespokojen
77	11	2	0	0

Zásadní otázka dotazníku zní, zda zkrácení doby oprav pronajatých vozidel zákazníkovi snižuje náklady na pronájem náhradních vozidel v rámci daného vozidla. Překročený nebo dlouhý termín opravy je také největším spouštěčem sepsání stížností zákazníkem. Dlouhodobou opravou přichází

ČKS o výnosy v pronajímání vozidel. Za tříměsíční dotazované období vnímají službu jako průměrnou 2 zákazníci a 11 si myslí, že existuje prostor pro zlepšení.

**Otázka číslo 8:** Hodnocení prostředí servisního místa (čistota, pohodlí, dodatečné služby):

Spokojen	Spokojen, existuje prostor pro zlepšení	Služby vnímám jako průměrné	Nespokojen s některými službami	Krajně nespokojen
53	35	1	1	0

Poslední položený dotaz, v prostředí servisního místa, má jedno hodnocení „nespokojen s některými službami“. Zákazník se vyjádřil i k uvedenému hodnocení v komentáři. Dodavatel v uvedený čas prováděl renovaci provozovny. Přidělením hodnoty 2 v odpovědích se projevil již vliv neautorizovaných servisních míst. Z tohoto počtu je 1/5 přičteno na vrub těmto střediskům.

**Celková spokojenost zákazníků:** K vypočtení použijí vzorec Index spokojenosti zákazníka [6]:

$$IS_j = \sum_{i=1}^N (S_i * W_i)$$

IS<sub>j</sub> - index spokojenosti zákazníka

S<sub>i</sub> - hodnocení spokojenosti i-té oblasti u j-tého zákazníka

W<sub>i</sub> - důležitost váhy i-té oblasti u j-tého zákazníka vypočítáme:

$$W_i = \frac{I_i}{M + \sum_{i=1}^N I_i}$$

I<sub>i</sub> - míra důležitosti i-té oblasti u j-tého zákazníka

M - hodnota stupnice

$\sum_{i=1}^N I_i$  - součet míry důležitosti všech i-tých oblastí u j-tého zákazníka

V dotazníku nejsou použity váhy k jednotlivým otázkám. Hodnoty vah tak bylo nutno definovat. Váhy definovali jednotliví vedoucí zaměstnanci úseku DS a specialisté stejné společnosti. Výstupem je hodnotící matice uvedená v tabulce číslo 14.

Tabulka 14. Matice hodnocení – zákazník [autor]

Hodnotící matice	1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů	Váha
<b>Celkové hodnocení</b>	Spokojen	Spokojen, existuje prostor pro zlepšení	Služby vnímám jako průměrné	Nespokojen s některými službami	Krajně nespokojen	2
<b>Kvalita opravy</b>	Spokojen	Spokojen, existuje prostor pro zlepšení	Služby vnímám jako průměrné	Nespokojen s některými službami	Krajně nespokojen	1
<b>Termín opravy</b>	Spokojen	Spokojen, existuje prostor pro zlepšení	Služby vnímám jako průměrné	Nespokojen s některými službami	Krajně nespokojen	1
<b>Prostředí</b>	Spokojen	Spokojen, existuje prostor pro zlepšení	Služby vnímám jako průměrné	Nespokojen s některými službami	Krajně nespokojen	3

**Odůvodnění priorit vah:**

- 1) **Celkové hodnocení** – váha byla ponížena pro rozdělení vah do ostatních třech dílčích otázek dotazníku.
- 2) **Kvalita opravy** – priorita byla nastavena na uvedenou hodnotu z důvodu efektivního pronájmu vozidla zákazníkovi. Pokud není oprava napoprvé provedena kvalitně, je pravděpodobné opětovné navštívení dodavatele, aby byla oprava dokončena, nebo zahájena reklamace. S nedokonalou opravou tak roste počet nespokojených zákazníků.
- 3) **Termín opravy** – udělená váha vzniká s ohledem na její vazbu k sjednaným smlouvám. V smluvních podmínkách se zákazníkem je ujednáno, že po určitém dni vozidla v opravě a zároveň při využití náhradního vozidla není účtována sjednaná cena za pronájem zákazníkovi.
- 4) **Prostředí** – nejmenší udělená váha. Zdůvodněním je její nejmenší ovlivnitelnost při vyjednávání o nápravě s dodavatelem služby.

Ze všech uvedených zpětných vazeb od zákazníka docházím k závěru, že je vhodné začít monitorovat stav spokojenosti s poskytovanými službami. Současná nulová možnost hodnocení a nešťastně pojaté hodnocení v aplikaci SD Stížnosti na úsek DS je nedostačující. Osobně jsem se setkal s telefonickou stížností, která se již neprojevila v hodnocení DS. Beru tedy v potaz i variantu, že k této komunikaci dochází ve větší míře, především v častější komunikaci mezi zákazníkem a referentem Provozu. Referent sice sdílí stížnosti zákazníků, ale nesrovnalosti nejsou pak stoprocentně prezentovány před vedením společnosti, což vede k nerovnoměrnému zatěžování jednotlivých referentů Provozu. Pro identifikaci tohoto rozložení a zobrazení reálného stavu kvality služby by bylo vhodné zakomponovat toto do stávajících aplikací sdílených napříč skupinou ČEZ.

### **Analýza bodu kvality:** Korektnost dodavatelských faktur.

Ze strany DS považují za vhodné zavést kontrolu kvality dodavatele v korektnosti faktur. Každá nekorektní faktura navyšuje náklady. Především se jedná o čas na narovnání shody. Referent servisů a pojištění musí nadstandardně komunikovat s dodavatelem k vyjasnění zaslané faktury. V případě extrémní situace je nucen fakturu vrátit dodavateli a po jejím opětovném přijetí projít celý proces znovu. Druhým nákladem je zaplacení porřízení faktury do systému a v extrémním případě zaslání zpět k dodavateli na přepracování. V současnosti jsou dodavatelské faktury kontrolovány úsekem DS ze všech hledisek:

#### **Faktura:**

- rozsah servisních prací a použitý materiál,
- cena za jednu jednotku, či odpracovanou hodinu,
- počet odpracovaných hodin a jednotek na daném úkonu (výkonu),
- specifikaci prací, na něž se vztahuje záruka,
- číslo schválení,
- celkovou konečnou cenu za poskytnuté služby oprav a údržby splatnou objednatelům,
- připojeny potřebné podklady pro pojišťovnu (např. fotodokumentace),

#### **Zakázkový list:**

- datum a čas předání vozidla zpět zákazníkovi vozidla,
- stav tachometru při převzetí vozidla k provedení servisních prací a stav tachometru při předání po provedení servisních prací,
- registrační značka vozidla,
- číslo karoserie vozidla,
- jméno uživatele vozidla a podpis,
- přesná specifikace požadovaných servisních prací či jiných služeb oprav a údržby,
- předběžná cenu.

Ostatní náležitosti - DPH, číslo celoroční objednávky, hlavičkové materiály odběratele / dodavatele, platební účet a datum splatnosti jsou kontrolovány oddělením ČKS úsek Účetnické služby. Došlé faktury jsou likvidovány dvěma specialisty DS, nebo příslušnými referenty provozu a následně schvalovány vedoucími zaměstnanci DS.

V DS bylo přijato ve sledovaném období 2015 celkem 9 881 faktur na účet oprav a udržování od externích dodavatelů. Centrálně je aktuálně možno evidovat pouze čtyři hrubé důvody:

- 1) **Schváleno** – proplacená faktura.
- 2) **Neschváleno** – faktura vrácena dodavateli k přepracování z důvodu nesouladu uvedených dat na faktuře prostřednictvím zaměstnance DS. Pro bližší důvod vrácení je však nutné vstoupit v systému do detailu faktury a vyhledat vyjádření zaměstnance DS zapsané v přidruženém dopise.
- 3) **Vráceno/zrušeno** – není uvedeno číslo celoroční objednávky, anebo není vše v pořádku z pohledu účetnictví (datum zdanitelného plnění, fakturační adresa, atd.).
- 4) **Oprava** – faktury, které je nutno interně upravit z pohledu správného účtování v systému SAP (přiřazení účtu, doplnění objednávky, atd.).

Podrobnější rozdělení schválených faktur a nekorektních faktur po jednotlivých měsících lze vidět v tabulce 15. V uvedené tabulce jsou zobrazena kompletní čísla za všechny dodavatele spolupracující s DS:

Tabulka 15. Přehled došlých faktur [autor]

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
<b>Schváleno</b>	935	787	800	707	712	863	954	748	788	778	870	939	<b>9 881</b>
<b>Neschváleno</b>	35	38	43	33	51	40	40	53	60	42	83	36	<b>554</b>
<b>Vráceno /zrušeno</b>	27	18	21	24	23	9	28	35	51	57	96	44	<b>433</b>
<b>Oprava</b>	119	152	178	159	164	201	175	118	127	104	109	299	<b>1 905</b>

Faktury jsou kontrolovány kvalifikovanými zaměstnanci DS a proces schvalování je na dobré úrovni, o čemž svědčí vysoké číslo zachycených nevyhovujících faktur. Na druhé straně se nedaří snížit počet takových faktur. Na základě analýzy docházím k závěru, že systém jednání s dodavateli není nejlépe nastaven. Mělo by docházet k jednání s vybranými dodavateli na základě počtu nekorektních faktur a snižovat procento zaslaných nekorektních faktur. DS musí také analyzovat systém vkládání faktur do

systemu a jejich úpravu z pohledu interního účtování. Celých 20 % faktur je nutné přeposlat mezi ČKS Účetnictví a úsekem SD.

<b>Ekonomické vyúčtování</b>	
Bod kvality	Kompletnost všech podkladů a vstupů pro měsíční uzávěrku – identifikace nesouladu zadaných podkladů s požadavky specialistou HS, zajištění uzavření všech vozidel.

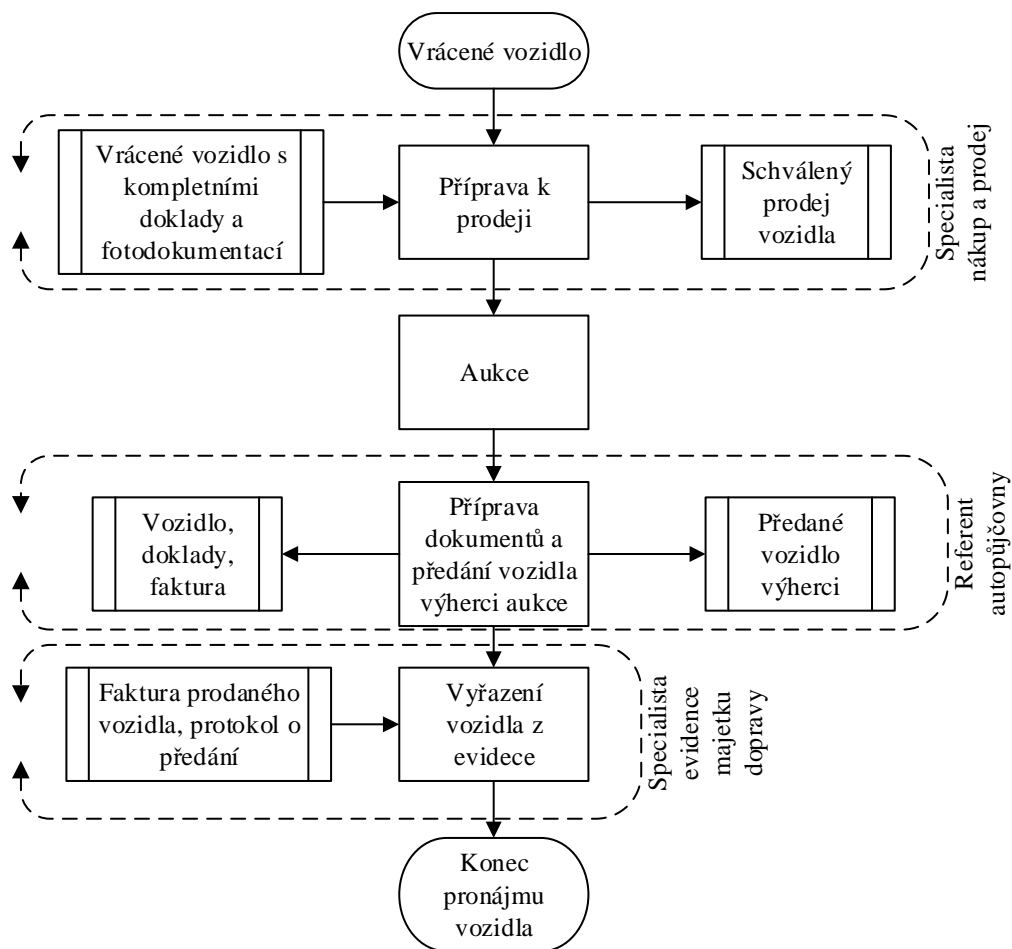
Z důvodu následně navrhované organizační změny je z tohoto bodu vyřazeno oddělení administrativa a nahrazeno specialistou HS jako odpovědného zaměstnanec za kontrolu. Pro správné fungování (změna počtu zaměstnanců zajišťující tento proces z 6 na 1) je potřeba provést změny systému SAP a v maximální míře zautomatizovat proces. Nyní jsou dílčí úkony zaváděny ručně, které fakturaci zpomalují. Po automatizaci se řeší jen neshody na základě podkladů dodaných specialistou HS referenti zákaznického centra se zákazníkem.

<b>Vrácení vozidla</b>	
Bod kvality	Stav vozidla při vrácení – poškození nad rámec smlouvy.

Současný stav je vyhovující pro interní zákazníky, ale z dlouhodobého hlediska není dokonalý pro DS. Spatřuji potřebu vytvořit bod kvality ke stavu vozidla při vrácení. Například podle metodiky DEKRA Automobil a.s., sloužící ke stanovení hranice mezi ještě akceptovatelnou a již neakceptovatelnou mírou opotřebení. Navrhovaný proces by přiblížil možnost existence DS na externím trhu.

### **5.3 Prodej vozidla**

V prodeji vozidla je možné vypustit bod procesu, zda vozidlo bylo vydraženo. Za předpokladu zrušení interní aukce pro zaměstnance (vozidla dražit na pouze na externím trhu). Výhoda tohoto kroku plyne z rychlejšího prodeje a zkrácení doby povinných plateb za vozidlo, které již není provozováno. Jinak považuji navržené body kvality za dostačující a je pouze změněno přiřazení zaměstnance odpovídajícího za službu plynoucí z navrhované organizační změny (viz obrázek číslo 20).



Obrázek 20. Navržený proces Prodej vozidla [autor]

Za kontrované období roku 2015 bylo DS prodáno v aukcích 299 vozidel uvedených v tabulce číslo 16:

Tabulka 16. Termín prodání vozidla [autor]

Typ vozidla	Počet prodaných vozidel	Počet měsíců
AKUMOTO	1	7
FORD RANGER	7	4
FORD TRANSIT	12	7
LAND ROVER DEFENDER	3	7
MAZDA E-VALNÍK	1	4
MERCEDES ATEGO	1	7
MERCEDES VARIO	1	8
MERCEDES VITO	3	6
PEUGEOT PARTNER	78	6
PŘÍVĚŠ	2	7
RENAULT KANGOO	47	6



ŠKODA FABIA	106	4
ŠKODA OCTAVIA	12	5
ŠKODA ROOMSTER	19	5
ŠKODA SUPERB	2	7
TATRA 815	1	7
TATRA T163	2	7
VW TRANSPORTER	1	5
<b>Celkový součet</b>	<b>299</b>	<b>5</b>

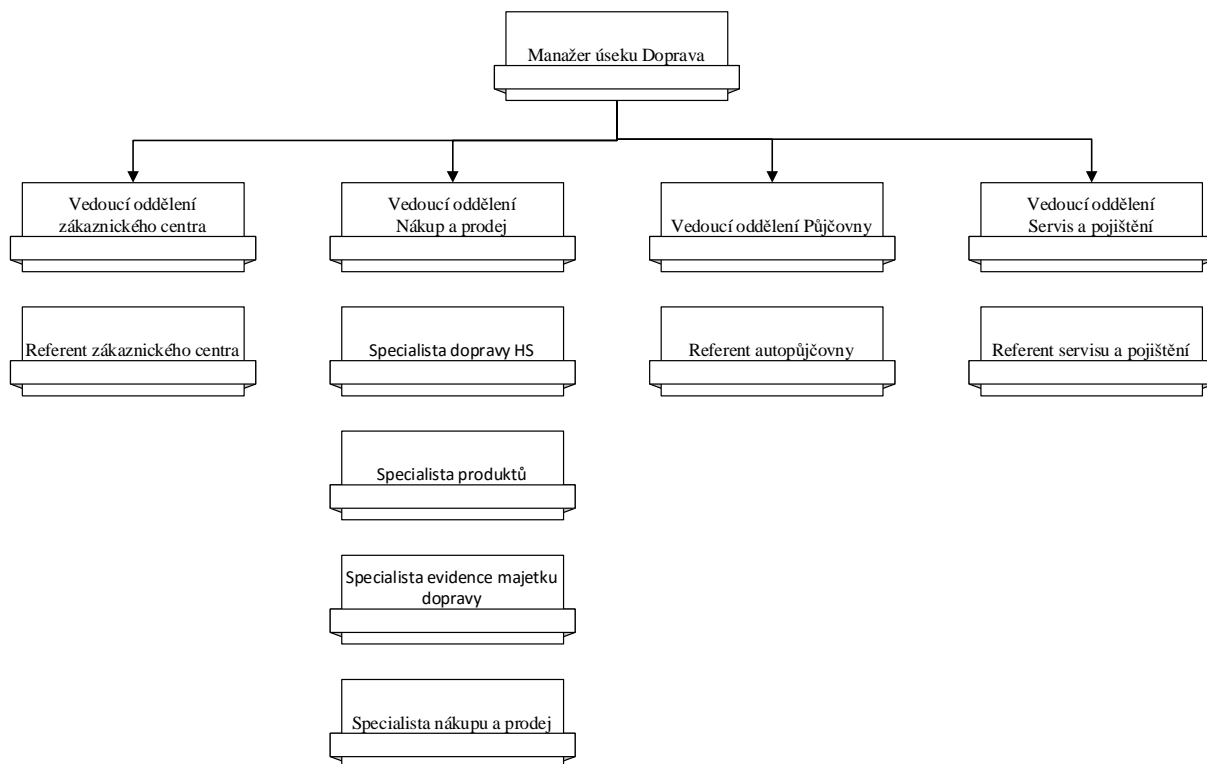
Průměrný počet dní potřebný k prodeji za 2015 činil 5 měsíců od vrácení vozidla. Tato dlouhá doba byla způsobena změnou smluvních podmínek s externím dodavatelem na prodej vozidel. Prodleva změnou činila 2-3 měsíce. Přesto, můžeme hovořit o dlouhém časovém úseku nutném pro prodej vozidla. Snížení vidím v lepší koordinaci již při pořizování vozidla zpřesněním termínu dodání a prodejem vráceného vozidla.

#### 5.4 Nová organizační struktura ČKS

Novou strukturu (znázorněna na obrázku 21) vytvořím s hledem na zjištěné nedostatky vyplývající z předešlé kapitoly a nově nastavené procesy. Jde o tyto kritické body:

- jedinečné přiřazení zodpovědnosti zaměstnance k procesu kvality,
- do procesu řízení vstupuje více vedoucích zaměstnanců za danou oblast,
- více než jeden kontaktní zaměstnanec přidělený zákazníkovi a
- špatná zastupitelnost zaměstnanců.

Po provedení korektury struktury ponechám pouze čtyři oddělení. Tím docílím snížení 1 řídicí funkce (vedoucí odboru) a řadových zaměstnanců o 7 na celkových 40. Tento krok by znamenal pro ČKS snížení režijních nákladů na mzdách, pronájmu kanceláří, IT techniky a snížení cen pronajatých vozidel. Uvedené opatření znamená pro DS zlepšení konkurenceschopnosti s externím trhem.



Obrázek 21. Navržená nová organizační struktura [autor]

### 5.4.1 Oddělení Nákup a prodej

Prvním oddělení by zajišťovalo především služby spojené s vyhledáváním nových zákazníků, agendy spojené se smluvními podmínkami, novou kalkulací za pronájem a kontrolou dodavatelských vozidel.

Primární nastavené priority pro toto oddělení:

- vyhledávání nových zákazníků a držení stávajících,
- nákup nových vozidel,
- nové kalkulace za pronájem vozidel,
- vidění vozidel,
- komunikace s dopravním inspektorátem,
- prodej vyřazených vozidel,
- faktura nákladů sjednaných v smlouvě na zákazníka,
- reporty pro DS a zákazníky.

### 5.4.2 Oddělení Autopůjčovny

Oddělení Autopůjčovny tvoří a rozvíjí kontakt zákazníka a DS. Transformace tohoto oddělení je důležitá především pro efektivní funkci půjčovny v jednotlivých lokalitách. Nyní je kontakt zajišťován

jedním zaměstnancem, což vede ke snížení operativnosti provozu tohoto zařízení. Organizace má nastaveny pevné mantinely pracovní doby zaměstnance. Opětovné navýšení (zrušeno při reorganizaci v roce 2013) na dva pracovníky zvyšuje kvalitu krátkodobého pronájmu vozidel. Při výzkumu procesů v půjčovnách v roce 2015 bylo zjištěno, že 50 zákazníků si zapůjčí vozidlo mezi 6-7 hodinou. Vracení 50% vozidel probíhá do 17 hodin. Zaměstnanec autopůjčovny nemá tak čas na dokonalou přípravu vráceného vozidla po pracovní době s následnou výpůjčkou v ranních hodinách následujícího dne. Další náplní zaměstnanců uvedeného oddělení spočívá v předávání, vrácení vozidel nájemci a v případech potřeby zajistit požadavek, u kterého je předpoklad osobního jednání (DZ, obnova povinné výbavy, obměna čerpací karty).

Pro uvedené zaměstnance je klíčovým bodem přímá komunikace se zákazníkem. Na základě této definice se DS musí zaměřit především na vystupování zaměstnanců vůči zákazníkovi. Všichni zaměstnanci mají bohaté zkušenosti a kvalitní znalosti. To co postrádá služba je jednotná „uniformovanost“. Pod tímto pojmem si představuji vytvořit předepsané oblečení pro DS. Na jednotném dress code je vhodné implementovat nové logo DS. Druhým krokem je pak vytvoření krátké instruktážní brožury s popsáním procesu:

- přivítání zákazníka,
- sdělení potřeb,
- ukončení rozhovoru.

Samozřejmě tento krok by neměl kýžený efekt bez dalšího vzdělávání. Proto by mělo docházet k zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Především ve školení od externího školitele v oblasti jednání se zákazníkem nebo od vedoucího uvedeného oddělení. Dalšími instruktory by se měli stát dodavatelé vozidel. Dodavatel by seznámil zaměstnance ČKS s technickými parametry, bezpečnostních funkcí, servisních prohlídek a inovacích dodaného vozidla.

### **5.4.3 Oddělení Zákaznické centrum**

V současné organizační struktuře spatřuji nedostatky v koordinaci komunikace zákazník - zaměstnanci DS. Zákazník má definované kontakty na jednoho kmenového zaměstnance DS starající se o předání vozidla, provoz vozidla (pojištění, autodoplňky, DN, atd.), navrácení vozidla. Druhý zaměstnanec je vyčleněn na komunikaci při měsíční uzávěrce vyúčtování pronájmu vozidla. Kolizní situace nastává při nedostupnosti uvedeného zaměstnance (nemoc, dovolená, školení). V uvedeném případě zákazník kontaktuje nedostupného zaměstnance a pro zjištění nového kontaktu musí investovat svůj čas. Východisko spatřuji ve vytvoření zákaznického centra (call centrum). Uvedené zákaznické centrum by mělo jedno pevné telefonní číslo s následujícím číselným rozdělovníkem podle požadavku zákazníka

(např.: 1 – servis, 2 - DN, 3 – čerpací karty, atd.). A tím byl eliminován stav nedostupnosti služby. Podpůrným prostředkem by se stala i nově vytvořená databáze emailových adres podle dotazu zákazníka:

- dn@cez.cz – pro dopravní nehody a přestupky,
- servis.auto@cez.cz – na zajištění oprav, pravidelných prohlídek, TK a pneuservisu,
- gps@cez.cz – na zajištění služby GPS a měsíčního vyúčtování,
- doprava.info@cez.cz - dotazy mimo výše uvedené.

Zákaznické centrum je postaveno na nepřímé komunikaci a jako jediné vzniklá bez předchozí vazby na procesy. Výhodou je však již fungující zákaznické centrum společnosti ČEZ. Na jejich základech je možné postavit jak technickou infrastrukturu (snížení prvotních nákladů), tak vazby na školitele.

#### **5.4.4 Oddělení Technika**

Při užívání vozidla se dá předpokládat větší množství dotazů od zákazníka při jeho provozu. Po nákladech na pořízení vozidla do majetku a pohonných hmotách jsou opravy na vozidlech největším výdajem při pronájmu vozidla. Proto vytvořím oddělení Technika. Tým by řešil vztahy s externími dodavateli při provozu pronajatého vozidla. Především pak:

- opravy vozidel,
- fakturaci za provedené opravy s přefakturováním nákladů nespádající do smluv na zákazníka,
- zajištění dostatečné a kvalitní servisní sítě,
- smluvní podmínky za opravy,
- řešení přestupků spáchané zákazníkem,
- opravy po DN a škody.

## 6 Závěr

K diplomové práci jsem přistupoval s myšlenkou definovat klíčové procesy a současně nastavené klíčové ukazatele kvality uvnitř společnosti ČEZ Korporátní služby s.r.o. úsek Dopravní služby. Na základě zjištěných vstupů, výstupů a činností pak navrhu změny v nastavení bodů kvality. Již při zpracování výzkumu jsem zjistil nedostatky v přesném přiřazení odpovědných zaměstnanců k dílčím bodům kvality. Proto jsem rozšířil poslední část o nově definovanou organizační strukturu zajišťující lepší budoucí měření ukazatelů.

První část výzkumu se týkala procesu při pořizování vozidla do majetku Dopravních služeb. Z analýzy současného procesu vyplývá, že současný ukazatel kvality evidence zavedení vozidla do systému do 3 dnů od proplacení není možné kontrolovat. Nastavil jsem si tedy nové termíny pro určování stavu požadavku na dodávku nového vozidla od dodavatele. Definované termíny mají zajistit co nejpřesnější a nejefektivnější řízení dodávek vozidel, tak aby zákazníkovi byla předána, co v nejpřesnějším termínu sjednaném ve smlouvě. Zjistil jsem, že evidované termíny objednání vozidla jsou nekorektně nastavené. K předání vozidla do majetku dochází nejčastěji 2 měsíce před plánovaným termínem. Tím mohou vznikat náklady na straně Dopravních služeb náklady na parkovním, silniční dani a ztráty při nevyužití. Samotnému zákazníkovi jsou pak předána o 30 dní dříve před plánem.

Následující část diplomové práce se zabývala již provozem vozidla zákazníkem. Zde jsem rozšířil sledovaný bod kvality z pohledu zákazníka o hodnocení servisních služeb poskytovaný externím dodavatelem. Hodnocení zákazníka probíhalo dotazováním na základě definovaného výběru. K objektivnosti dat byla sledovaná podmínka, zda provedená oprava proběhla v období únor až duben roku 2015. Zákazníci jsou evidentně spokojeni s provedenými servisními zásahy a s poskytnutou službou. Index spokojenosti dosahuje celých 94,43 %. Jen v minimu případů nalézáme dílčí nespokojenost. Pro další rozvoj a zkvalitňování pronájmu vozidel by bylo vhodné v dotazování spokojenosti pokračovat. S ohledem na počet odpovědí na první otázku (Sjednání požadované opravy proběhlo bez účasti referenta provozu společnosti ČEZ Korporátní služby s.r.o Dopravní služby?) se jeví jako vhodné zavést hodnocení zákazníka se zaměstnancem Dopravních služeb. V současné době probíhají jednání o zavedení této možnosti v aplikaci společnosti Servis Desk. Druhá polovina řeší bod kvality v řízení dodavatelů a došlé fakturace. Co vnímám jako nedostatek, je opomenutí monitorování problematiky korektnosti fakturace. Pokud se řešila identifikace četnosti chybových faktur, došlo by ke dvěma jevům – snížení nákladů a identifikaci opakujících se chyb. Každé pořízení faktury je náklad organizace: zavedení do systému, příprava k zaúčtování, samotné rozúčtování, schválení. Eliminací chyb se sníží náklady společnosti ČEZ Korporátní služby s.r.o.

Třetí kapitola potvrzuje první domněnku o horší evidenci termínů u pořízení vozidla. I přes změnu smlouvy s externím dodavatelem na zajištění e-aukce je zde prodleva v prodeji vozidel 2-3 měsíce. Pokud se provedou změny, v objednávání vozidel, pak je možné přesněji řídit proces prodeje vozidel. Dopravní služby se ve větším předstihu mohou predikovat počet a skladbu vrácených vozidel.

Na závěr s ohledem na navržené body kvality a změny v procesech doporučuji provést změny v organizační struktuře. Dosáhne se přidělení odpovědných osob za klíčový proces. Vznik zákaznického centra vnese do procesů možnost zjišťování spokojenosti zákazníka. Pokud znají Dopravní služby přání zákazníků, mohou službu zákazníkovi „ušít na míru“. Přinese to snížení počtu zaměstnanců a snížení mzdových nákladů při zachování kvalitní služby. Pokud zavedou Dopravní služby proces řízení kvality do svého portfolia v celkovém měřítku, pak existuje reálná možnost větší spokojenosti zákazníků a zaměstnanců. Věřím, že pozitivní přístup k zákazníkovi s přesně definovanými procesy a nastavenými body kvality, sníží potřeby zdrojů a zajistí větší expanzi i mimo skupinu ČEZ.

## 7 Použité zdroje

### 7.1 Literatura

- [1] DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [2] HUTYRA, Milan. *Management jakosti* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, [2008], 1 CD-ROM. ISBN 978-80-248-1484-1.
- [3] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku. 2., rozš. vyd.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- [4] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Překlad Martin Machek, Tomáš Juppa. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 9788024741505.
- [5] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- [6] MOJŽÍŠ, Vlastislav. *Kvalita dopravních a přepravních procesů*. Vyd. 1. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2003, 153, [16] s. ISBN 80-865-3009-4.
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 9788072611867.
- [8] STEIGAUER, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.
- [9] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [10] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

### 7.2 Internetové odkazy

- [11] [www.iso.com](http://www.iso.com)
- [12] [www.coi.cz](http://www.coi.cz)
- [13] [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)
- [14] [www.cmi.cz](http://www.cmi.cz)
- [15] [www.cez.cz](http://www.cez.cz)
- [16] [www.komora-khk.cz](http://www.komora-khk.cz)

### **7.3 Interní zdroje**

[17] ČEZ KORPORÁTNÍ SLUŽBY S.R.O. *Rámcová smlouva na zajištění údržby a oprav vozidel.* Ostrava, 2015.

[18] ČEZ KORPORÁTNÍ SLUŽBY S.R.O. *Výroční zpráva 2014 ČEZ Korporátní služby s.r.o.* Ostrava, 2014.



## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1. Vývojové etapy managementu [9] .....	12
Obrázek 2. Systém řízení kvality [7] .....	13
Obrázek 3. Princip EFQM [2] .....	20
Obrázek 4. Neustálé zlepšování [9] .....	21
Obrázek 5. Model PDCA [9] .....	21
Obrázek 6. Požadavky na kvalitu služby [9] .....	23
Obrázek 7. Smyčka kvality služby [2] .....	25
Obrázek 8. Měření spokojenosti zákazníka [15] .....	26
Obrázek 9. Metoda SERVQUAL [5] .....	28
Obrázek 10. Pohled na kvalitu při pronájmu vozidla [autor] .....	38
Obrázek 11. Organizační struktura DS [autor] .....	42
Obrázek 12. Rozdělení vozidel DS [SAP] .....	44
Obrázek 13. Procesní mapa Pořízení vozidla [autor] .....	46
Obrázek 14. Procesní mapa Správa vozového parku [autor] .....	49
Obrázek 15. Procesní mapa Prodej vozidla [autor] .....	52
Obrázek 16. Navržený proces Nákup vozidla [autor] .....	56
Obrázek 17. Navržený proces Provoz vozidla [autor] .....	61
Obrázek 18. Počet dotázaných a vrácených dotazníků [autor] .....	63
Obrázek 19. Věk zákazníků [autor] .....	64
Obrázek 20. Navržený proces Prodej vozidla [autor] .....	72
Obrázek 21. Navržená nová organizační struktura [autor] .....	74

## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1. Základní prvky systému managementu kvality [1] .....	16
Tabulka 2. Typické přístupy ke kvalitě [9] .....	16
Tabulka 3. Srovnání řízení kvality v klasickém pojetí a TQM [10] .....	19
Tabulka 4. Kritéria SERVQUAL pro měření kvality služeb [5].....	28
Tabulka 5. Způsoby dotazování na spokojenost [autor] .....	32
Tabulka 6. Řízení vztahů s dodavateli [2] .....	36
Tabulka 7. Nároky na kvalitu – zákazník [autor] .....	38
Tabulka 8. Omezení kvality – organizace [autor].....	39
Tabulka 9. Vývoj pronajatých vozidel [SAP].....	43
Tabulka 10. Počet pořízených vozidel 2015 [SAP].....	55
Tabulka 11. Termín objednání vozidla [autor].....	57
Tabulka 12. Termín dodání vozidla [autor] .....	58
Tabulka 13. Termín předání vozidla zákazníkovi [SAP].....	60
Tabulka 14. Matice hodnocení – zákazník [autor] .....	68
Tabulka 15. Přehled došlých faktur [autor] .....	70
Tabulka 16. Termín prodání vozidla [autor] .....	72
Tabulka 17. Hodnocení dodavatele zákazníkem [autor] .....	85
Tabulka 18. Sestava termínu dodání vozidel [autor] .....	88
Tabulka 19. Sestava termínu prodeje vozidla [autor] .....	91

## 10 Přílohy

### 1) Dotazník spokojenosti - zákazník:

Dobrý den, Vážená paní, Vážený pane,  
prosím o Vaše vyjádření k průběhu opravy na Vám přiděleném vozidle RZ X v servisu Y v Z tohoto roku:

1. Sjednání požadované opravy proběhlo bez účasti referenta provozu společnosti ČEZ Korporátní služby s.r.o. úsek Doprava:
  - a. Ano, opravu jsem si sjednal sám vč. termínu opravy
  - b. Ne, požádal jsem o spolupráci
2. Byl jste osobně přítomen v servisním středisku při:
  - a. Předání i převzetí vozidla.
  - b. Předání vozidla
  - c. Převzetí vozidla
  - d. Ne, nebyl jsem přítomen
  - e. Využil jsem službu pick-up
3. Sepsal s Vámi technik servisního střediska zakázkový list s požadovanými zásahy:
  - a. Ano
  - b. Ne
4. Technik servisního střediska Vám při předání vozidla dostatečně vysvětlil všechny provedené zásahy na vozidle vč. použitých ND. Na případné neodstraněné závady Vás upozornil a zapsal do předávacího protokolu.
  - a. Ano
  - b. Ne
5. Hodnocení přístupu servisního střediska od zadání zakázky až po její ukončení:
6. Hodnocení provedené kvality opravy:
7. Hodnocení dodržení termínu opravy:
8. Hodnocení prostředí servisního místa (čistota, pohodlí, dodatečné služby):

#### Stupně hodnocení:

1. Spokojen
2. Spokojen, existuje prostor pro zlepšení
3. Služby vnímám jako průměrné
4. Nespokojen s některými službami

- 5.     Krajně nespokojen
- 0.     Nehodnoceno

**Další osobní hodnocení servisu, jak kladné tak záporné:**

Děkujeme za váš názor

Tabulka 17. Hodnocení dodavatele zákazníkem [autor]

Číslo zákazníka	Rozpětí	Pohlaví	Číslo dodavatele	Autorizovaný dodavatel	Otázka č. 1	Otázka č. 2	Otázka č. 3	Otázka č. 4	Otázka č. 5	Otázka č. 6	Otázka č. 7	Otázka č. 8	Hodnocení	Komentář zákazníka
Z01	30-40	M	D020	A	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z02	40-50	M	D130	A	2	1	1	1	2	2	2	2	75,00 %	
Z03	30-40	M	D043	N	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z03	30-40	M	D043	N	2	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z03	30-40	M	D043	N	2	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z03	30-40	M	D043	N	2	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z04	40-50	M	D020	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z05	více jak 60	M	D036	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z06	50-60	M	D006	A	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z07	40-50	M	D015	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z08	50-60	M	D026	A	1	1	1	1	1	2	2	1	85,29 %	
Z09	více jak 60	M	D023	A	2	4	2	2	1	1	1	1	100,00 %	
Z10	40-50	M	D005	A	1	3	2	2	1	2	1	3	83,82 %	
Z11	více jak 60	M	D028	A	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z12	50-60	M	D035	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z13	30-40	M	D015	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z14	30-40	M	D103	N	2	1	1	1	1	2	1	2	88,24 %	
Z15	30-40	M	D035	A	2	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z15	30-40	M	D035	A	2	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z15	30-40	M	D035	A	2	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z15	30-40	M	D035	A	2	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z16	30-40	M	D035	A	2	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z17	30-40	M	D069	A	2	1	1	1	1	3	3	2	66,18 %	
Z18	30-40	M	D184	A	2	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z19	50-60	M	D043	N	1	1	2	1	1	2	2	2	80,88 %	
Z20	30-40	M	D168	A	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z21	40-50	M	D020	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z22	40-50	M	D056	A	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z23	40-50	M	D021	N	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z24	50-60	M	D057	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z25	50-60	M	D021	N	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	Vycházejí vstříc při provádění oprav ihned dle mé potřeby.
Z26	50-60	M	D021	N	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	Spokojen.
Z26	50-60	M	D021	N	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	Profesionální přístup.

Z27	50-60	M	D015	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	Profesionální přístup, náhradní vozidlo.
Z27	50-60	M	D035	A	2	4	1	N	1	1	1	1	100,00 %	
Z28	50-60	M	D015	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z29	30-40	M	D011	A	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z30	30-40	M	D057	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z31	50-60	M	D002	A	1	5	2	1	N	N	N	N	N	
Z32	40-50	M	D020	A	2	1	1	2	3	1	1	2	83,82 %	Velmi spokojen.
Z33	30-40	M	D012	A	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z34	40-50	M	D014	N	2	1	1	1	2	1	1	1	94,12 %	
Z35	40-50	M	D002	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z36	50-60	M	D149	A	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z37	30-40	M	D015	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z38	50-60	M	D026	A	1	2	1	1	1	1	2	1	92,65 %	
Z39	40-50	M	D172	N	1	1	1	1	1	1	2	1	92,65 %	
Z40	30-40	M	D002	A	2	1	1	1	1	2	1	1	92,65 %	
Z41	50-60	Ž	D025	A	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z42	50-60	Ž	D015	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z43	40-50	M	D023	A	2	5	2	1	1	1	1	N	N	
Z44	více jak 60	M	D026	A	1	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	Servis.
Z45	50-60	M	D008	A	1	1	1	1	3	3	2	1	66,18 %	Oprava na místě.
Z45	50-60	M	D024	N	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z45	50-60	M	D024	N	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	Okno.
Z46	50-60	M	D008	A	1	1	1	1	2	3	1	1	79,41 %	
Z47	50-60	M	D169	A	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	Renovace servisu. ZL až po vyžádání.
Z48	40-50	M	D010	A	1	4	N	N	2	N	N	N	N	
Z49	50-60	M	D014	N	2	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	Velmi dobrý přístup k zákazníkovi. Jeden z mála servisů, ve kterém se snaží něco opravit a ne jenom měnit díl za díl.
Z50	40-50	Ž	D015	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z51	30-40	M	D014	N	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	I kávu nabídly.
Z52	50-60	M	D020	A	2	1	1	1	2	1	2	2	82,35 %	
Z53	40-50	M	D035	A	2	1	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z54	40-50	M	D028	A	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z55	40-50	M	D020	A	2	1	2	2	2	1	1	1	94,12 %	
Z56	40-50	M	D025	A	2	1	1	2	2	1	1	1	94,12 %	
Z57	více jak 60	M	D024	N	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z58	více jak 60	M	D024	N	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z58	více jak 60	M	D024	N	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z59	30-40	M	D020	A	1	1	1	2	2	2	2	2	75,00 %	

Z60	30-40	M	D020	A	1	1	1	2	2	2	2	2	75,00 %	
Z61	50-60	M	D155	A	2	3	2	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z62	30-40	M	D006	A	1	1	1	2	1	1	3	1	85,29 %	
Z63	50-60	M	D025	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z64	50-60	M	D020	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z65	40-50	M	D026	A	1	1	1	1	2	2	1	N	N	
Z66	40-50	M	D026	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z67	50-60	M	D026	A	1	1	1	1	2	1	1	4	80,88 %	
Z68	40-50	M	D025	A	2	1	1	2	2	2	1	2	82,35 %	
Z69	50-60	M	D004	A	2	4	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z70	40-50	M	D023	A	2	4	2	2	1	1	2	N	N	
Z71	40-50	M	D020	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z72	40-50	M	D013	N	1	1	1	1	1	1	2	1	92,65 %	
Z73	50-60	Ž	D015	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z74	40-50	M	D023	A	1	4	0	0	N	N	N	N	N	
Z75	40-50	M	D020	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z76	40-50	M	D006	A	1	1	2	2	1	1	1	1	100,00 %	
Z77	40-50	M	D029	A	2	5	1	2	3	3	2	N	N	
Z78	40-50	M	D148	A	2	4	N	N	1	1	1	1	100,00 %	
Z79	40-50	M	D185	A	2	1	2	2	N	1	1	N	N	
Z80	40-50	M	D008	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z81	50-60	M	D008	A	2	5	1	1	2	2	1	N	N	
Z82	50-60	M	D031	A	2	1	1	2	1	1	2	1	92,65 %	
Z83	50-60	M	D001	N	2	1	1	1	1	2	1	1	92,65 %	
Z84	40-50	Ž	D020	A	2	1	2	1	1	2	1	1	92,65 %	
Z85	30-40	M	D020	A	1	1	1	1	1	2	1	2	88,24 %	
Z86	více jak 60	M	D025	A	2	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %	
Z87	40-50	M	D015	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z88	50-60	M	D015	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Z89	40-50	M	D029	A	2	5	1	1	2	3	3	N	N	
Z90	50-60	M	D015	A	2	4	1	1	1	1	1	2	95,59 %	
Celkové hodnocení dodavatelů zákazníkem													94,43 %	

Legenda:

Číslo zákazníka: Z + pořadové číslo zákazníka nahrazující příjmení a jméno

Pohlaví: M – muž / Ž - žena

Číslo dodavatele: D + pořadové číslo dodavatel nahrazující obchodní jméno

Autorizovaný dodavatel: A – autorizovaný dodavatel / N – Neautorizovaný dodavatel

Otázka a hodnocení: N – nehodnoceno

Tabulka 18. Sestava termínu dodání vozidel [autor]

RZ	Tovární značka	Datum specifikace	Datum POBJ	Termín dodání	Evidence DI	Převzetí referentem DS	Předání vozidla
X001	ŠKODA FABIA	29.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	04.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X002	ŠKODA FABIA	24.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	07.10.2015	01.10.2015	01.10.2015
X003	ŠKODA FABIA	24.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	07.10.2015	01.10.2015	01.10.2015
X004	ŠKODA FABIA	1.7.2015	1.7.2015	31.12.2015	07.12.2015	01.12.2015	01.12.2015
X005	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	07.12.2015	01.12.2015	01.12.2015
X006	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	07.12.2015	01.12.2015	01.12.2015
X007	ŠKODA FABIA	28.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	07.12.2015	01.12.2015	01.12.2015
X008	ŠKODA FABIA	28.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	07.12.2015	01.12.2015	01.12.2015
X009	ŠKODA OCTAVIA	13.8.2015	13.8.2015	31.12.2015	07.12.2015	01.12.2015	01.12.2015
X010	ŠKODA OCTAVIA	13.5.2015	13.5.2015	30.10.2015	11.08.2015	01.08.2015	01.08.2015
X011	ŠKODA FABIA	29.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	11.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X012	ŠKODA FABIA	22.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	13.10.2015	01.10.2015	01.10.2015
X013	ŠKODA FABIA	22.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	13.10.2015	01.10.2015	01.10.2015
X014	ŠKODA FABIA	22.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	14.10.2015	01.10.2015	01.10.2015
X015	ŠKODA FABIA	13.1.2015	13.1.2015	29.5.2015	18.05.2015	01.05.2015	01.05.2015
X016	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	18.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X017	ŠKODA FABIA	23.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X018	ŠKODA FABIA	23.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X019	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X020	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X021	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X022	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X023	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X024	ŠKODA FABIA	26.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X025	ŠKODA FABIA	26.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X026	ŠKODA FABIA	26.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X027	ŠKODA FABIA	25.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	21.10.2015	01.10.2015	01.10.2015
X028	ŠKODA FABIA	25.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	21.10.2015	01.10.2015	01.10.2015
X029	ŠKODA FABIA	22.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	24.09.2015	01.09.2015	01.09.2015
X030	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	24.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X031	ŠKODA FABIA	26.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	24.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X032	ŠKODA FABIA	26.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	25.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X033	ŠKODA FABIA	26.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	25.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X034	ŠKODA FABIA	26.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	25.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X035	ŠKODA FABIA	26.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	25.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X036	ŠKODA FABIA	1.7.2015	1.7.2015	31.12.2015	25.11.2015	01.11.2015	01.11.2015



X037	ŠKODA FABIA	1.7.2015	1.7.2015	31.12.2015	25.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X038	ŠKODA FABIA	1.7.2015	1.7.2015	31.12.2015	25.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X039	ŠKODA FABIA	1.7.2015	1.7.2015	31.12.2015	25.11.2015	01.11.2015	01.11.2015
X040	DACIA DUSTER	30.10.2015	30.10.2015	31.12.2015	27.11.2015	01.12.2015	03.12.2015
X041	DACIA DUSTER	27.10.2015	30.10.2015	31.12.2015	27.11.2015	01.12.2015	03.12.2015
X042	JEEP WRANGLER	16.6.2015	16.6.2015	30.10.2015	28.07.2015	01.08.2015	10.08.2015
X043	ŠKODA FABIA	4.3.2015	10.3.2015	21.8.2015	09.06.2015	01.06.2015	18.06.2015
X044	ŠKODA FABIA	29.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	11.11.2015	01.11.2015	18.11.2015
X045	ŠKODA YETI	25.8.2015	27.8.2015	31.12.2015	16.12.2015	01.12.2015	18.12.2015
X046	ŠKODA FABIA	29.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	11.11.2015	01.11.2015	19.11.2015
X047	DACIA DUSTER	30.4.2015	30.4.2015	30.6.2015	16.06.2015	01.06.2015	19.06.2015
X048	ŠKODA FABIA	23.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	06.10.2015	01.10.2015	20.10.2015
X049	ŠKODA FABIA	24.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	07.10.2015	01.10.2015	21.10.2015
X050	ŠKODA FABIA	29.12.2014	30.12.2014	15.5.2015	28.04.2015	01.05.2015	22.05.2015
X051	ŠKODA FABIA	23.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	06.10.2015	01.10.2015	22.10.2015
X052	ŠKODA FABIA	23.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	06.10.2015	01.10.2015	22.10.2015
X053	ŠKODA FABIA	24.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	06.10.2015	01.10.2015	22.10.2015
X054	MERCEDES VITO	17.1.2015	19.1.2015	30.9.2015	26.08.2015	01.09.2015	23.09.2015
X055	ŠKODA FABIA	23.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	06.10.2015	01.10.2015	23.10.2015
X056	ŠKODA OCTAVIA	7.11.2014	18.11.2014	27.2.2015	16.03.2015	01.03.2015	24.03.2015
X057	ŠKODA OCTAVIA	7.11.2014	18.11.2014	27.2.2015	16.03.2015	01.03.2015	25.03.2015
X058	ŠKODA YETI	20.8.2014	22.8.2014	13.1.2015	16.01.2015	01.02.2015	26.02.2015
X059	ŠKODA FABIA	24.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	06.10.2015	01.10.2015	26.10.2015
X060	ŠKODA YETI	29.12.2014	30.12.2014	15.5.2015	28.04.2015	01.05.2015	27.05.2015
X061	ŠKODA FABIA	13.1.2015	13.1.2015	29.5.2015	18.05.2015	01.05.2015	27.05.2015
X062	ŠKODA FABIA	10.3.2015	15.3.2015	28.8.2015	09.07.2015	01.07.2015	28.07.2015
X063	ŠKODA FABIA	13.1.2015	13.1.2015	29.5.2015	29.04.2015	01.05.2015	29.05.2015
X064	ŠKODA FABIA	13.1.2015	13.1.2015	29.5.2015	11.05.2015	01.05.2015	29.05.2015
X065	ŠKODA FABIA	24.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	07.10.2015	01.10.2015	30.10.2015
X066	ŠKODA FABIA	17.12.2014	17.12.2014	30.4.2015	16.06.2015	01.06.2015	30.06.2015
X067	ŠKODA YETI	2.8.2015	2.8.2015	31.12.2015	04.11.2015	01.11.2015	01.12.2015
X068	ŠKODA FABIA	29.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	11.11.2015	01.11.2015	01.12.2015
X069	ŠKODA FABIA	28.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	11.11.2015	01.11.2015	01.12.2015
X070	ŠKODA FABIA	28.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	11.11.2015	01.11.2015	01.12.2015
X071	ŠKODA FABIA	28.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	11.11.2015	01.11.2015	01.12.2015
X072	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	11.11.2015	01.11.2015	01.12.2015
X073	ŠKODA FABIA	26.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	01.12.2015
X074	DACIA DUSTER	3.8.2015	3.8.2015	30.9.2015	21.09.2015	01.09.2015	01.10.2015
X075	DACIA DUSTER	13.8.2015	13.8.2015	30.9.2015	21.09.2015	01.09.2015	01.10.2015
X076	MERCEDES VITO	17.1.2015	19.1.2015	30.9.2015	24.09.2015	01.09.2015	01.10.2015
X077	ŠKODA YETI	5.1.2015	7.1.2015	29.5.2015	29.04.2015	01.05.2015	01.06.2015
X078	ŠKODA FABIA	13.1.2015	13.1.2015	29.5.2015	29.04.2015	01.05.2015	01.06.2015
X079	ŠKODA FABIA	13.1.2015	13.1.2015	29.5.2015	29.04.2015	01.05.2015	01.06.2015
X080	ŠKODA FABIA	2.8.2015	2.8.2015	29.1.2016	07.12.2015	01.12.2015	01.01.2016
X081	ŠKODA FABIA	10.4.2015	14.4.2015	30.9.2015	11.08.2015	01.08.2015	01.09.2015

X082	ŠKODA FABIA	22.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	14.10.2015	01.10.2015	01.11.2015
X083	ŠKODA FABIA	2.8.2015	2.8.2015	29.1.2016	16.12.2015	01.12.2015	01.01.2016
X084	ŠKODA FABIA	13.1.2015	13.1.2015	29.5.2015	18.05.2015	01.05.2015	01.06.2015
X085	ŠKODA YETI	10.4.2015	14.4.2015	30.6.2015	18.05.2015	01.05.2015	01.06.2015
X086	ŠKODA FABIA	4.3.2015	10.3.2015	21.8.2015	18.06.2015	01.06.2015	02.07.2015
X087	ŠKODA FABIA	4.3.2015	10.3.2015	21.8.2015	18.06.2015	01.06.2015	02.07.2015
X088	ŠKODA FABIA	5.4.2015	9.4.2015	30.9.2015	19.08.2015	01.08.2015	01.09.2015
X089	ŠKODA YETI	15.6.2015	15.6.2015	30.11.2015	19.08.2015	01.08.2015	01.09.2015
X090	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	11.11.2015	01.11.2015	03.12.2015
X091	ŠKODA FABIA	24.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	06.10.2015	01.10.2015	03.11.2015
X092	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	11.11.2015	01.11.2015	04.12.2015
X093	ŠKODA FABIA	10.3.2015	15.3.2015	28.8.2015	09.07.2015	01.07.2015	04.08.2015
X094	ŠKODA FABIA	10.3.2015	15.3.2015	28.8.2015	09.07.2015	01.07.2015	04.08.2015
X095	ŠKODA FABIA	24.3.2015	26.3.2015	1.9.2015	09.07.2015	01.07.2015	04.08.2015
X096	ŠKODA FABIA	25.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	21.10.2015	01.10.2015	04.11.2015
X097	ŠKODA FABIA	24.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	07.10.2015	01.10.2015	05.11.2015
X098	ŠKODA FABIA	3.8.2015	3.8.2015	29.1.2016	16.12.2015	01.12.2015	05.01.2016
X099	ŠKODA FABIA	25.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	07.10.2015	01.10.2015	06.11.2015
X100	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	11.11.2015	01.11.2015	10.12.2015
X101	ŠKODA FABIA	13.1.2015	13.1.2015	29.5.2015	18.05.2015	01.05.2015	09.06.2015
X102	ŠKODA FABIA	13.1.2015	13.1.2015	29.5.2015	11.05.2015	01.05.2015	10.06.2015
X103	ŠKODA FABIA	28.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	22.10.2015	01.10.2015	10.11.2015
X104	ŠKODA FABIA	25.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	07.10.2015	01.10.2015	11.11.2015
X105	ŠKODA FABIA	5.8.2015	5.8.2015	29.1.2016	16.12.2015	01.12.2015	11.01.2016
X106	ŠKODA FABIA	28.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	22.10.2015	01.10.2015	11.11.2015
X107	ŠKODA FABIA	28.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	22.10.2015	01.10.2015	11.11.2015
X108	ŠKODA FABIA	24.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	06.10.2015	01.10.2015	13.11.2015
X109	WV CADDY	27.9.2015	29.9.2015	31.12.2015	16.12.2015	01.12.2015	14.01.2016
X110	ŠKODA FABIA	13.1.2015	13.1.2015	29.5.2015	18.05.2015	01.05.2015	18.06.2015
X111	ŠKODA FABIA	28.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	22.10.2015	01.10.2015	18.11.2015
X112	ŠKODA FABIA	28.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	22.10.2015	01.10.2015	18.11.2015
X113	ŠKODA FABIA	28.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	22.10.2015	01.10.2015	19.11.2015
X114	ŠKODA FABIA	25.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	14.10.2015	01.10.2015	20.11.2015
X115	ŠKODA FABIA	22.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	21.09.2015	01.09.2015	21.10.2015
X116	ŠKODA FABIA	25.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	21.10.2015	01.10.2015	20.11.2015
X117	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	22.10.2015	01.10.2015	20.11.2015
X118	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	22.10.2015	01.10.2015	24.11.2015
X119	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	22.10.2015	01.10.2015	25.11.2015
X120	ŠKODA FABIA	27.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	22.10.2015	01.10.2015	27.11.2015
X121	ŠKODA OCTAVIA	3.10.2014	10.10.2014	30.1.2015	16.02.2015	01.02.2015	31.03.2015
X122	ŠKODA FABIA	13.1.2015	13.1.2015	29.5.2015	18.05.2015	01.05.2015	01.07.2015
X123	ŠKODA FABIA	25.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	21.10.2015	01.10.2015	01.12.2015
X124	ŠKODA FABIA	26.1.2015	26.1.2015	29.5.2015	25.05.2015	01.05.2015	01.07.2015
X125	ŠKODA FABIA	4.3.2015	10.3.2015	21.8.2015	25.06.2015	01.06.2015	01.08.2015
X126	ŠKODA YETI	27.8.2015	27.8.2015	31.12.2015	16.12.2015	01.12.2015	01.02.2016

X127	ŠKODA FABIA	22.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	24.09.2015	01.09.2015	03.11.2015
X128	ŠKODA FABIA	22.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	21.09.2015	01.09.2015	05.11.2015
X129	ŠKODA FABIA	26.6.2015	1.7.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	06.01.2016
X130	ŠKODA FABIA	1.7.2015	1.7.2015	31.12.2015	19.11.2015	01.11.2015	07.01.2016
X131	ŠKODA FABIA	22.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	21.09.2015	01.09.2015	10.11.2015
X132	ŠKODA FABIA	22.6.2015	25.6.2015	31.12.2015	24.09.2015	01.09.2015	10.11.2015

Legenda:

RZ - X + pořadové číslo nahrazující registrační značky vozidel

Datum specifikace – datum schválení specifikace vozidla zákazníkem

Datum POBJ – datum vytvoření objednávky specialistou HS na nákup vozidla

Termín dodání – předpokládaný termín dodání vozidla

Evidence DI – evidence vozidla na dopravním inspektorátu

Převzetí referentem DS – datum fyzického převzetí vozidla referentem DS od dodavatele

Předání vozidla – datum předání vozidla zákazníkovi

Tabulka 19. Sestava termínu prodeje vozidla [autor]

RZ	Tovární značka	Vrácení	Datum vyřazení	RZ	Tovární značka	Vrácení	Datum vyřazení
YY01	PEUGEOT PARTNER	9.12.2014	3.12.2015	Y151	ŠKODA FABIA	30.6.2015	3.12.2015
YY02	ŠKODA FABIA	1.12.2014	25.11.2015	Y152	ŠKODA FABIA	30.6.2015	3.12.2015
YY03	PEUGEOT PARTNER	5.12.2014	19.11.2015	Y153	ŠKODA OCTAVIA	9.7.2015	11.12.2015
YY04	RENAULT KANGOO	13.1.2015	3.12.2015	Y154	ŠKODA FABIA	8.7.2015	9.12.2015
YY05	ŠKODA FABIA	13.1.2015	30.11.2015	Y155	PEUGEOT PARTNER	2.6.2015	2.11.2015
YY06	ŠKODA OCTAVIA	1.1.2015	2.11.2015	Y156	PEUGEOT PARTNER	31.1.2015	2.7.2015
YY07	PEUGEOT PARTNER	15.2.2015	14.12.2015	Y157	ŠKODA FABIA	2.2.2015	1.7.2015
YY08	RENAULT KANGOO	6.1.2015	4.11.2015	Y158	PEUGEOT PARTNER	5.2.2015	2.7.2015
YY09	RENAULT KANGOO	19.1.2015	16.11.2015	Y159	PEUGEOT PARTNER	16.2.2015	13.7.2015
Y010	RENAULT KANGOO	10.2.2015	3.12.2015	Y160	PEUGEOT PARTNER	16.2.2015	13.7.2015
Y011	RENAULT KANGOO	12.1.2015	2.11.2015	Y161	PEUGEOT PARTNER	17.2.2015	13.7.2015
Y012	LAND ROVER DEFENDER	31.1.2015	4.11.2015	Y162	PEUGEOT PARTNER	17.2.2015	13.7.2015
Y013	RENAULT KANGOO	31.1.2015	4.11.2015	Y163	MERCEDES VITO	1.10.2014	23.2.2015
Y014	FORD TRANSIT	28.2.2015	30.11.2015	Y164	RENAULT KANGOO	1.10.2014	23.2.2015
Y015	FORD TRANSIT	15.2.2015	16.11.2015	Y165	ŠKODA FABIA	1.10.2014	23.2.2015
Y016	FORD TRANSIT	11.3.2015	10.12.2015	Y166	PEUGEOT PARTNER	8.2.2015	2.7.2015
Y017	FORD TRANSIT	9.3.2015	7.12.2015	Y167	PEUGEOT PARTNER	16.2.2015	10.7.2015
Y018	PEUGEOT PARTNER	19.2.2015	19.11.2015	Y168	ŠKODA FABIA	16.7.2015	7.12.2015
Y019	RENAULT KANGOO	27.2.2015	27.11.2015	Y169	VW TRANSPORTER	19.2.2015	13.7.2015
Y020	FORD TRANSIT	24.2.2015	23.11.2015	Y170	PEUGEOT PARTNER	16.2.2015	9.7.2015
Y021	PEUGEOT PARTNER	18.2.2015	16.11.2015	Y171	PEUGEOT PARTNER	16.2.2015	9.7.2015
Y022	ŠKODA FABIA	31.1.2015	29.10.2015	Y172	RENAULT KANGOO	16.2.2015	9.7.2015
Y023	ŠKODA FABIA	4.3.2015	30.11.2015	Y173	ŠKODA OCTAVIA	31.5.2015	21.10.2015
Y024	PEUGEOT PARTNER	19.2.2015	16.11.2015	Y174	PEUGEOT PARTNER	10.2.2015	2.7.2015
Y025	PEUGEOT PARTNER	19.2.2015	16.11.2015	Y175	FORD RANGER	6.10.2014	23.2.2015
Y026	RENAULT KANGOO	25.2.2015	19.11.2015	Y176	ŠKODA FABIA	3.11.2014	23.3.2015
Y027	PEUGEOT PARTNER	1.3.2015	19.11.2015	Y177	ŠKODA FABIA	8.10.2014	23.2.2015
Y028	PEUGEOT PARTNER	2.3.2015	20.11.2015	Y178	ŠKODA FABIA	8.10.2014	23.2.2015
Y029	ŠKODA SUPERB	14.2.2015	4.11.2015	Y179	PEUGEOT PARTNER	20.2.2015	2.7.2015
Y030	ŠKODA FABIA	8.3.2015	25.11.2015	Y180	ŠKODA ROOMSTER	7.10.2014	16.2.2015

Y031	PEUGEOT PARTNER	4.3.2015	19.11.2015	Y181	FORD TRANSIT	31.7.2015	9.12.2015
Y032	FORD RANGER	18.2.2015	4.11.2015	Y182	ŠKODA FABIA	8.10.2014	16.2.2015
Y033	PEUGEOT PARTNER	3.3.2015	16.11.2015	Y183	ŠKODA FABIA	9.10.2014	16.2.2015
Y034	MERCEDES VARIO	31.3.2015	11.12.2015	Y184	ŠKODA ROOMSTER	27.10.2014	4.3.2015
Y035	ŠKODA FABIA	3.11.2014	13.7.2015	Y185	ŠKODA OCTAVIA	28.2.2015	3.7.2015
Y036	FORD TRANSIT	25.2.2015	2.11.2015	Y186	ŠKODA FABIA	15.10.2014	16.2.2015
Y037	PEUGEOT PARTNER	12.3.2015	16.11.2015	Y187	RENAULT KANGOO	7.11.2014	10.3.2015
Y038	RENAULT KANGOO	16.1.2015	21.9.2015	Y188	RENAULT KANGOO	6.11.2014	9.3.2015
Y039	PEUGEOT PARTNER	18.3.2015	19.11.2015	Y189	FORD RANGER	24.10.2014	23.2.2015
Y040	RENAULT KANGOO	8.4.2015	9.12.2015	Y190	RENAULT KANGOO	25.10.2014	23.2.2015
Y041	PEUGEOT PARTNER	18.3.2015	16.11.2015	Y191	RENAULT KANGOO	22.10.2014	16.2.2015
Y042	ŠKODA FABIA	28.2.2015	29.10.2015	Y192	ŠKODA FABIA	12.11.2014	9.3.2015
Y043	FORD TRANSIT	16.4.2015	10.12.2015	Y193	ŠKODA FABIA	14.11.2014	9.3.2015
Y044	PEUGEOT PARTNER	9.3.2015	2.11.2015	Y194	LAND ROVER DEFENDER	1.11.2014	23.2.2015
Y045	PEUGEOT PARTNER	30.4.2015	22.12.2015	Y195	PEUGEOT PARTNER	1.11.2014	23.2.2015
Y046	RENAULT KANGOO	28.1.2015	21.9.2015	Y196	ŠKODA FABIA	1.11.2014	23.2.2015
Y047	ŠKODA FABIA	8.3.2015	29.10.2015	Y197	ŠKODA FABIA	1.11.2014	23.2.2015
Y048	PEUGEOT PARTNER	15.3.2015	4.11.2015	Y198	ŠKODA FABIA	1.11.2014	23.2.2015
Y049	PEUGEOT PARTNER	15.3.2015	4.11.2015	Y199	ŠKODA ROOMSTER	1.11.2014	23.2.2015
Y050	PEUGEOT PARTNER	17.3.2015	4.11.2015	Y200	ŠKODA ROOMSTER	1.11.2014	23.2.2015
Y051	PEUGEOT PARTNER	17.3.2015	4.11.2015	Y201	ŠKODA ROOMSTER	1.11.2014	23.2.2015
Y052	PEUGEOT PARTNER	17.3.2015	4.11.2015	Y202	MAZDA E VALNÍK	31.8.2015	22.12.2015
Y053	PEUGEOT PARTNER	17.3.2015	3.11.2015	Y203	ŠKODA FABIA	3.11.2014	23.2.2015
Y054	PEUGEOT PARTNER	17.3.2015	3.11.2015	Y204	ŠKODA FABIA	3.12.2014	25.3.2015
Y055	PRÍVĚS	7.4.2015	24.11.2015	Y205	RENAULT KANGOO	2.12.2014	23.3.2015
Y056	PEUGEOT PARTNER	19.3.2015	4.11.2015	Y206	ŠKODA FABIA	5.12.2014	25.3.2015
Y057	PEUGEOT PARTNER	19.3.2015	4.11.2015	Y207	RENAULT KANGOO	8.12.2014	25.3.2015
Y058	PEUGEOT PARTNER	19.3.2015	4.11.2015	Y208	ŠKODA FABIA	1.11.2014	16.2.2015
Y059	PEUGEOT PARTNER	19.3.2015	4.11.2015	Y209	PEUGEOT PARTNER	10.11.2014	23.2.2015
Y060	PEUGEOT PARTNER	19.3.2015	4.11.2015	Y210	ŠKODA FABIA	10.11.2014	23.2.2015
Y061	PEUGEOT PARTNER	19.3.2015	4.11.2015	Y211	ŠKODA FABIA	3.11.2014	16.2.2015
Y062	PEUGEOT PARTNER	19.3.2015	4.11.2015	Y212	ŠKODA FABIA	3.11.2014	16.2.2015
Y063	RENAULT KANGOO	3.2.2015	21.9.2015	Y213	FORD RANGER	25.11.2014	9.3.2015
Y064	RENAULT KANGOO	19.3.2015	3.11.2015	Y214	RENAULT KANGOO	11.11.2014	23.2.2015
Y065	ŠKODA OCTAVIA	30.4.2015	14.12.2015	Y215	ŠKODA FABIA	4.11.2014	16.2.2015
Y066	RENAULT KANGOO	24.3.2015	4.11.2015	Y216	ŠKODA FABIA	11.11.2014	23.2.2015
Y067	ŠKODA ROOMSTER	28.4.2015	9.12.2015	Y217	FORD RANGER	12.11.2014	23.2.2015
Y068	PEUGEOT PARTNER	19.3.2015	29.10.2015	Y218	ŠKODA FABIA	5.11.2014	16.2.2015
Y069	ŠKODA ROOMSTER	30.4.2015	10.12.2015	Y219	ŠKODA FABIA	5.11.2014	16.2.2015
Y070	PEUGEOT PARTNER	26.3.2015	4.11.2015	Y220	RENAULT KANGOO	28.11.2014	10.3.2015
Y071	RENAULT KANGOO	10.2.2015	21.9.2015	Y221	ŠKODA FABIA	6.11.2014	16.2.2015
Y072	RENAULT KANGOO	10.2.2015	21.9.2015	Y222	ŠKODA FABIA	6.11.2014	16.2.2015
Y073	ŠKODA ROOMSTER	30.4.2015	9.12.2015	Y223	ŠKODA ROOMSTER	27.11.2014	9.3.2015
Y074	PEUGEOT PARTNER	26.3.2015	2.11.2015	Y224	ŠKODA FABIA	7.11.2014	16.2.2015
Y075	PEUGEOT PARTNER	3.5.2015	7.12.2015	Y225	ŠKODA OCTAVIA	15.11.2014	23.2.2015
Y076	PEUGEOT PARTNER	30.4.2015	3.12.2015	Y226	PEUGEOT PARTNER	1.12.2014	10.3.2015
Y077	TATRA 815	1.1.2015	6.8.2015	Y227	ŠKODA FABIA	1.12.2014	10.3.2015
Y078	TATRA T163	1.1.2015	5.8.2015	Y228	ŠKODA FABIA	1.12.2014	9.3.2015
Y079	PEUGEOT PARTNER	3.4.2015	4.11.2015	Y229	ŠKODA FABIA	1.12.2014	9.3.2015
Y080	MERCEDES VITO	16.4.2015	16.11.2015	Y230	RENAULT KANGOO	11.11.2014	16.2.2015
Y081	PEUGEOT PARTNER	3.5.2015	3.12.2015	Y231	ŠKODA FABIA	2.12.2014	9.3.2015
Y082	RENAULT KANGOO	20.2.2015	21.9.2015	Y232	ŠKODA FABIA	11.11.2014	16.2.2015
Y083	ŠKODA OCTAVIA	31.3.2015	30.10.2015	Y233	ŠKODA FABIA	4.12.2014	10.3.2015
Y084	FORD TRANSIT	16.12.2014	16.7.2015	Y234	ŠKODA FABIA	4.12.2014	10.3.2015
Y085	MERCEDES ATEGO	31.3.2015	29.10.2015	Y235	ŠKODA ROOMSTER	12.11.2014	16.2.2015

Y086	ŠKODA FABIA	24.3.2015	21.10.2015	Y236	FORD RANGER	13.11.2014	16.2.2015
Y087	RENAULT KANGOO	11.5.2015	7.12.2015	Y237	PEUGEOT PARTNER	20.11.2014	23.2.2015
Y088	PEUGEOT PARTNER	5.12.2014	2.7.2015	Y238	RENAULT KANGOO	20.11.2014	23.2.2015
Y089	LAND ROVER DEFENDER	12.4.2015	4.11.2015	Y239	ŠKODA FABIA	5.12.2014	10.3.2015
Y090	ŠKODA FABIA	9.12.2014	3.7.2015	Y240	ŠKODA FABIA	13.11.2014	16.2.2015
Y091	AKUMOTO	20.5.2015	11.12.2015	Y241	ŠKODA OCTAVIA	18.12.2014	23.3.2015
Y092	ŠKODA FABIA	10.12.2014	3.7.2015	Y242	PEUGEOT PARTNER	5.12.2014	9.3.2015
Y093	ŠKODA FABIA	12.12.2014	2.7.2015	Y243	PEUGEOT PARTNER	21.11.2014	23.2.2015
Y094	PEUGEOT PARTNER	13.12.2014	2.7.2015	Y244	PEUGEOT PARTNER	5.12.2014	9.3.2015
Y095	PEUGEOT PARTNER	18.12.2014	7.7.2015	Y245	PEUGEOT PARTNER	5.12.2014	9.3.2015
Y096	ŠKODA FABIA	31.5.2015	18.12.2015	Y246	PEUGEOT PARTNER	5.12.2014	9.3.2015
Y097	ŠKODA FABIA	31.5.2015	18.12.2015	Y247	PEUGEOT PARTNER	6.12.2014	10.3.2015
Y098	TATRA T163	1.1.2015	20.7.2015	Y248	ŠKODA FABIA	6.12.2014	10.3.2015
Y099	PRÍVĚS	22.5.2015	7.12.2015	Y249	ŠKODA FABIA	14.11.2014	16.2.2015
Y100	ŠKODA FABIA	16.12.2014	3.7.2015	Y250	ŠKODA FABIA	14.11.2014	16.2.2015
Y101	ŠKODA FABIA	17.12.2014	3.7.2015	Y251	PEUGEOT PARTNER	8.12.2014	9.3.2015
Y102	ŠKODA FABIA	19.12.2014	3.7.2015	Y252	ŠKODA ROOMSTER	8.12.2014	9.3.2015
Y103	ŠKODA ROOMSTER	2.1.2015	16.7.2015	Y253	PEUGEOT PARTNER	9.12.2014	9.3.2015
Y104	FORD TRANSIT	31.5.2015	11.12.2015	Y254	PEUGEOT PARTNER	9.12.2014	9.3.2015
Y105	ŠKODA OCTAVIA	31.5.2015	11.12.2015	Y255	RENAULT KANGOO	10.12.2014	10.3.2015
Y106	ŠKODA FABIA	28.5.2015	7.12.2015	Y256	ŠKODA FABIA	9.12.2014	9.3.2015
Y107	ŠKODA FABIA	1.1.2015	13.7.2015	Y257	ŠKODA ROOMSTER	10.12.2014	10.3.2015
Y108	ŠKODA ROOMSTER	30.4.2015	9.11.2015	Y258	RENAULT KANGOO	10.12.2014	9.3.2015
Y109	ŠKODA FABIA	1.6.2015	10.12.2015	Y259	ŠKODA FABIA	11.12.2014	10.3.2015
Y110	FORD TRANSIT	31.5.2015	7.12.2015	Y260	ŠKODA FABIA	11.12.2014	10.3.2015
Y111	ŠKODA FABIA	31.5.2015	7.12.2015	Y261	ŠKODA FABIA	21.11.2014	16.2.2015
Y112	ŠKODA FABIA	4.6.2015	11.12.2015	Y262	ŠKODA ROOMSTER	13.12.2014	10.3.2015
Y113	PEUGEOT PARTNER	30.4.2015	2.11.2015	Y263	FORD RANGER	1.12.2014	23.2.2015
Y114	PEUGEOT PARTNER	30.4.2015	2.11.2015	Y264	ŠKODA FABIA	16.12.2014	10.3.2015
Y115	PEUGEOT PARTNER	30.4.2015	2.11.2015	Y265	RENAULT KANGOO	26.11.2014	16.2.2015
Y116	PEUGEOT PARTNER	30.4.2015	2.11.2015	Y266	ŠKODA FABIA	17.12.2014	9.3.2015
Y117	RENAULT KANGOO	30.4.2015	2.11.2015	Y267	ŠKODA FABIA	19.12.2014	10.3.2015
Y118	RENAULT KANGOO	30.4.2015	2.11.2015	Y268	ŠKODA OCTAVIA	20.12.2014	4.3.2015
Y119	ŠKODA ROOMSTER	30.4.2015	2.11.2015	Y269	ŠKODA ROOMSTER	29.12.2014	10.3.2015
Y120	RENAULT KANGOO	6.1.2015	10.7.2015	Y270	PEUGEOT PARTNER	30.4.2015	9.7.2015
Y121	MERCEDES VITO	1.1.2015	2.7.2015	Y271	ŠKODA FABIA	12.1.2015	23.3.2015
Y122	PEUGEOT PARTNER	1.1.2015	2.7.2015	Y272	ŠKODA FABIA	12.1.2015	23.3.2015
Y123	ŠKODA FABIA	8.6.2015	7.12.2015	Y273	ŠKODA FABIA	13.1.2015	23.3.2015
Y124	RENAULT KANGOO	13.1.2015	13.7.2015	Y274	ŠKODA OCTAVIA	13.1.2015	23.3.2015
Y125	ŠKODA FABIA	28.5.2015	25.11.2015	Y275	ŠKODA FABIA	30.4.2015	7.7.2015
Y126	RENAULT KANGOO	19.1.2015	16.7.2015	Y276	ŠKODA FABIA	1.1.2015	9.3.2015
Y127	RENAULT KANGOO	14.1.2015	10.7.2015	Y277	ŠKODA FABIA	1.1.2015	9.3.2015
Y128	PEUGEOT PARTNER	15.1.2015	10.7.2015	Y278	ŠKODA FABIA	1.1.2015	9.3.2015
Y129	RENAULT KANGOO	15.1.2015	10.7.2015	Y279	ŠKODA FABIA	1.1.2015	9.3.2015
Y130	RENAULT KANGOO	15.1.2015	10.7.2015	Y280	ŠKODA FABIA	1.1.2015	9.3.2015
Y131	ŠKODA FABIA	7.1.2015	2.7.2015	Y281	PEUGEOT PARTNER	30.4.2015	3.7.2015
Y132	ŠKODA FABIA	7.1.2015	1.7.2015	Y282	PEUGEOT PARTNER	30.4.2015	2.7.2015
Y133	ŠKODA FABIA	17.6.2015	9.12.2015	Y283	ŠKODA FABIA	30.4.2015	2.7.2015
Y134	ŠKODA ROOMSTER	9.1.2015	2.7.2015	Y284	ŠKODA FABIA	30.4.2015	2.7.2015
Y135	RENAULT KANGOO	17.6.2015	7.12.2015	Y285	ŠKODA ROOMSTER	30.4.2015	2.7.2015
Y136	ŠKODA FABIA	12.1.2015	2.7.2015	Y286	ŠKODA FABIA	6.1.2015	9.3.2015
Y137	ŠKODA FABIA	30.6.2015	18.12.2015	Y287	RENAULT KANGOO	9.1.2015	10.3.2015
Y138	ŠKODA FABIA	30.6.2015	17.12.2015	Y288	RENAULT KANGOO	9.1.2015	10.3.2015
Y139	PEUGEOT PARTNER	18.1.2015	2.7.2015	Y289	RENAULT KANGOO	9.1.2015	10.3.2015
Y140	ŠKODA OCTAVIA	29.1.2015	13.7.2015	Y290	ŠKODA FABIA	9.1.2015	9.3.2015

Y141	PEUGEOT PARTNER	27.1.2015	10.7.2015	Y291	ŠKODA FABIA	11.1.2015	10.3.2015
Y142	PEUGEOT PARTNER	27.1.2015	10.7.2015	Y292	ŠKODA FABIA	30.6.2015	24.8.2015
Y143	ŠKODA SUPERB	30.6.2015	11.12.2015	Y293	RENAULT KANGOO	15.1.2015	10.3.2015
Y144	ŠKODA FABIA	30.6.2015	10.12.2015	Y294	ŠKODA FABIA	15.1.2015	9.3.2015
Y145	ŠKODA FABIA	6.7.2015	14.12.2015	Y295	ŠKODA FABIA	16.1.2015	9.3.2015
Y146	RENAULT KANGOO	31.1.2015	10.7.2015	Y296	ŠKODA FABIA	19.1.2015	9.3.2015
Y147	ŠKODA FABIA	30.6.2015	7.12.2015	Y297	FORD TRANSIT	31.1.2015	9.3.2015
Y148	ŠKODA FABIA	30.6.2015	7.12.2015	Y298	ŠKODA FABIA	14.11.2015	3.12.2015
Y149	ŠKODA FABIA	30.6.2015	7.12.2015	Y299	ŠKODA FABIA	9.2.2015	16.2.2015
Y150	ŠKODA FABIA	26.5.2015	30.10.2015				

Legenda:

RZ - Y + pořadové číslo nahrazující registrační značky vozidel

Vrácení - datum vrácení vozidla zákazníkem zpět DS

Datum vyřazení – datum prodeje vozidla