



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Studijní obor: Management a marketing

**PROJEKT ZVÝŠENÍ KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB
V CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍCH V ČR**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Briš, CSc.

Autor: Jan Donoval

Zlín, květen 2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan DONOVAL**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení kvality poskytovaných služeb
v cestovních kancelářích v ČR**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši poznatků v oblasti řízení kvality služeb.
2. Popište systémy a činnosti v cestovních kancelářích, které mají vliv na kvalitu poskytovaných služeb.
3. Proveďte analýzu současného stavu poskytovaných služeb v cestovních kancelářích.
4. Zpracujte projekt za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb.
5. Vyhodnoťte přínosy projektu.

Jméno a příjmení autora: Jan Donoval

Název diplomové práce: Projekt zvýšení kvality poskytovaných služeb v cestovních kancelářích v ČR

Ústav: Managementu

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Briš, CSc.

Rok obhajoby: 2005

Anotace:

Diplomová práce má za cíl optimalizovat procesy, které mají vliv na kvalitu poskytovaných služeb, v cestovních kancelářích v ČR. Efektivním nástrojem je systém řízení jakosti QMS, který lze zavést formou certifikace dle norem ISO řady 9000. Teoretická část práce je zaměřena na kvalitu služeb, management jakosti ve službách a činnost cestovních kanceláří. Praktická část je tvořena komplexní analýzou cestovních kanceláří dle požadavků modelu EFQM Excellence, analýzou faktorů ovlivňujících zákazníky při nákupu zájezdů u cestovních kanceláří, vyhodnocením zjištěných výsledků a návrhem opatření vedoucímu ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a efektivnímu řízení CK.

Annotation:

The purpose of the diploma work is to optimise the processes that influence quality of the services being provided in travel agencies within the Czech Republic. As an effective tool there may be used the Quality Management System that may be implemented using a certification according to standards ISO, series 9000. The theoretic part of the work is focused on quality of services, management of quality in services and activities of travel agencies. The practical part consists of a complex analysis of travel agencies according to requirements of the model EFQM Excellence, analysis of factors that influence customers when purchasing trips with travel agencies, evaluation of the found deficiencies and proposal of measures leading to improvement of quality of the services provided and effective management of travel agencies.

Klíčová slova: Kvalita, Služba, Produkt, Cestovní kancelář, Systém řízení jakosti, ISO, TQM, EFQM, Certifikace, Česká republika.

Keywords: Quality, service, product, travel agency, Quality Management System, ISO, TQM, EFQM, certification, Czech Republic.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Projekt zvýšení kvality poskytovaných služeb v cestovních kancelářích v ČR“ vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Petra Briše, CSc. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Ve Zlíně 7. května 2005

.....

vlastnoruční podpis autora

Děkuji doc. Ing. Petru Brišovi, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

OBSAH.....	6
ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KVALITA SLUŽEB	11
1.1 HISTORIE KVALITY	11
1.2 JAKOST	12
1.3 SLUŽBA	13
1.4 JAKOST V EU A ČR	14
1.5 NÁRODNÍ POLITIKA JAKOSTI	15
2 MANAGEMENT JAKOSTI VE SLUŽBÁCH	17
2.1 ZVLÁŠTNOSTI MANAGEMENTU JAKOSTI VE SLUŽBÁCH.....	17
2.2 VÝZNAM MANAGEMENTU JAKOSTI VE SLUŽBÁCH.....	19
2.3 SYSTÉMY MANAGEMENTU JAKOSTI.....	19
2.3.1 Struktura norem ISO 9001.....	20
2.3.2 Total Quality Management.....	21
2.3.3 Model Excellence	21
3 CESTOVNÍ KANCELÁŘE.....	24
3.1 ČINNOST CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ	24
3.2 ČLENĚNÍ CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ.....	25
3.3 ČLENĚNÍ SLUŽEB.....	26
3.4 INFORMAČNÍ ČINNOST.....	27
3.5 PRODUKT.....	28
3.6 VŠEOBECNÉ A POJISTNÉ PODMÍNKY	34
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
4 ANALÝZA.....	37
4.1 ANALÝZA POHYBU ZÁKAZNÍKŮ CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ V LETECH 2003 - 2004	37
4.2 ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH ZÁKAZNÍKY PŘI NÁKUPU ZÁJEZDŮ U CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ.....	39
4.3 ANALÝZA CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍ DLE POŽADAVKŮ MODELU EFQM EXCELLENCE	40
4.3.1 Vedení.....	40
4.3.2 Politika a strategie	42
4.3.3 Pracovníci.....	43

4.3.4	Partnerské zdroje	44
4.3.5	Procesy.....	45
4.3.6	Zákazníci - výsledky	46
4.3.7	Pracovníci - výsledky	48
4.3.8	Společnost - výsledky	49
4.3.9	Klíčové výsledky výkonnosti.....	50
4.3.10	Celkové hodnocení	51
5	ZAVEDENÍ QMS V CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍCH.....	55
5.1	ÚKOLY A POŽADAVKY QMS	55
5.2	DOKUMENTACE A ZÁZNAMY	56
5.3	POVINNOSTI A ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU	57
5.4	MANAGEMENT ZDROJŮ	59
5.5	REALIZACE SLUŽBY.....	60
5.6	MONITOROVÁNÍ A MĚŘENÍ	63
5.7	CERTIFIKACE	68
5.8	VYHODNOCENÍ PŘÍNOSU PROJEKTU	69
	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

V současné době představuje cestovní ruch jedno z nejvýznamnějších světových ekonomických odvětví, které je největším tvůrcem pracovních míst, jednou z předních exportních oblastí a významným stimulátorem investičních aktivit. Je zřejmé, že rozvoj cestovního ruchu bude v nezměněné míře pokračovat i nadále, v souladu s rozvojem dopravních možností, postupnou globalizací a zvyšováním zájmu zákazníků o nové regiony. Nejdůležitější úlohu při rozvoji cestovního ruchu mají cestovní kanceláře.

Cestovní kanceláře jsou subjekty cestovního ruchu, které jsou na základě koncese oprávněny nabízet a prodávat zájezdy. Předmětem podnikání cestovních kanceláří jsou zejména organizování rekreačních, turistických, tématických a jiných zájezdů a pobytů, zprostředkování přepravy, ubytování, stravování, nákupu vstupenek a zabezpečování průvodcovské činnosti.

Vymezení předmětu činnosti cestovních kanceláří potvrzuje, že jejich hlavní funkcí je poskytování služeb. Službou je nazýván produkt v nehmotné podobě. V podstatě je to činnost nebo činnosti odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Od poskytované služby většina zákazníků požaduje její spolehlivost, příjemné a vhodné prostředí, dostupnost, pružnost, odbornou způsobilost dodavatele a personálu, vhodné chování reprezentované vlídným zacházením, vstřícnost apod. Prioritou číslo jedna je v poskytovaných službách zákazníkův požadavek na „slušné chování“ personálu.

V porovnání s výrobky se u služeb stanovené požadavky obtížněji plní, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější. Pro většinu služeb je typická přítomnost zákazníka v procesu jejich poskytování. Poskytovatel má tudíž velmi omezené až nulové možnosti nápravy vyskytnuvších se chyb a nedostatků. Proto těžištěm pozornosti při zabezpečování jakosti služeb jsou pracovníci první linie. Služby mají i své přednosti, v jejich popředí je zejména možnost operativně zasahovat do procesu poskytování dle individuálních přání zákazníka.

Prosperita cestovní kanceláře závisí hlavně na tom, jak kvalitním produktem dokáže uspokojit své zákazníky. Kvalita, jejímž současným synonymem je výraz jakost, je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Je to schopnost produktu uspokojit zákaznicka přání a jeho požadavky.

Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků. Firmy s moderními systémy managementu jakosti dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s tradiční orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Systém jakosti se totiž projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami zákazníků a trhů.

Diplomová práce je zaměřena na zvýšení kvality poskytovaných služeb v cestovních kancelářích v České republice. V první kapitole se zabývá teorií kvality. Ve druhé se zaměřuje na management jakosti v oblasti služeb a systémy managementu jakosti. V následující kapitole popisuje a klasifikuje jednotlivé činnosti, služby a produkty cestovních kanceláří. Ve čtvrté kapitole jsou analyzovány cestovní kanceláře podle modelu EFQM, dále faktory ovlivňující zákazníky při nákupu zájezdů u cestovních kanceláří a navrženo opatření vedoucí k zvýšení kvality poskytovaných služeb a efektivnímu řízení cestovních kanceláří zavedením systému řízení jakosti QMS. V páté kapitole je uveden proces zavádění systému řízení kvality v CK.

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt zvýšení kvality poskytovaných služeb cestovních kanceláří v České republice. V práci jde o ověření hypotézy, že cestovní kanceláře se zavedeným systémem řízení jakosti a certifikací ISO 9001:2000 poskytují zákazníkům služby v požadované kvalitě a své zdroje řídí a využívají efektivně k rozvoji společnosti a stabilnímu ekonomickému růstu. Hlavními použitými metodami jsou srovnávací metoda a metoda výběru.

Zdrojem informací byla odborná literatura, platná legislativa, interní materiály cestovních kanceláří, dotazníky a konzultace se zákazníky a pracovníky jednotlivých cestovních kanceláří.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KVALITA SLUŽEB

O kvalitě rozhoduje především zákazník, nikoliv vedoucí pracovníci marketingu nebo managementu. Rozhodování zákazníka vychází z jeho faktické zkušenosti s výrobkem nebo službou ve srovnání s jeho požadavky - vyslovenými nebo nevyslovenými, vědomými nebo jen tušenými, technicky podloženými nebo zcela subjektivními, které v prostředí konkurenčního trhu představuje vždy pohyblivý cíl. [12]

Ve vysoce konkurenčním prostředí cestovního ruchu je kvalita služeb základním atributem úspěchu a systém managementu jakosti je široce ověřený a velice funkční nástroj pro řízení kvality poskytovaných služeb a efektivního fungování společnosti.

1.1 Historie kvality

S požadavkem na kvalitní výrobky a služby se setkáváme již v dávné minulosti. Zpočátku byl tento požadavek chápán jen jako nepsané pravidlo, které se vyžadovalo od každého spolehlivého výrobce a zvyšovalo tak jeho důvěryhodnost. Ve středověku hlídala jakost výrobků různá nařízení řemeslnických cechů. Kromě pravidel, která prosazovaly jednotlivé řemeslnické cechy a později i manufaktury, začal do oblasti jakosti zasahovat i stát. Hlavním důvodem byla zpočátku podpora rozvoje výroby a obchodu, později zesílily důvody ochranné. Nástup průmyslové výroby přinesl mnoho změn. Jednou z nich byla i hlubší dělba práce. Dělník již nebyl v přímém kontaktu se zákazníkem. Prováděl na výrobku zcela určité operace a poté jej předával dalšímu spolupracovníkovi. Proto bylo nutné zavést průběžnou kontrolu, která měla podat svědectví o tom, že je dosahováno předpokládaných parametrů výrobku. [20]

Druhá světová válka výrazně zesílila požadavek na kvalitu ve výrobě. Obrovské množství válečného materiálu mohlo být vyráběno pouze za podstatného zlepšení kvality výroby a jejího plánování. Kvalita ve výrobě byla cíleně vyžadována, průběh výroby byl pečlivě sledován, prováděla se pravidelná měření, která byla následně statisticky vyhodnocována. Požadavky na hodnoty technických vlastností byly stanoveny v normách (státních, oborových, podnikových) a představovaly základní kritérium pro ověření jakosti. Postupně se začal prosazovat názor, že kvalitní výrobek či služba je záležitostí všech podnikových útvarů, že o jakosti se rozhoduje již v etapě výzkumu, vývoje, konstrukce či projekce. Z toho vyplynul požadavek na odpovědnost vrcholového vedení za jakost a její komplexní řízení. [35]

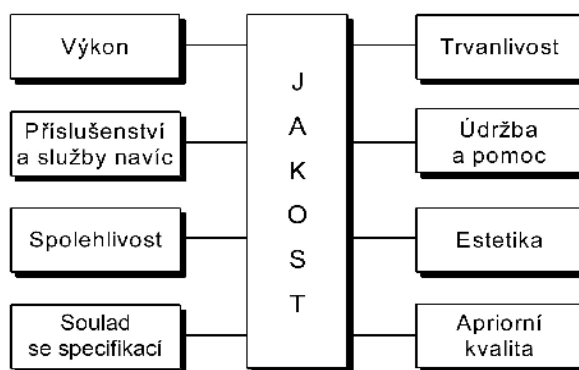
Jednou z prvních oblastí, která zavedla systematické požadavky na jakost výrobků a jejich výrobu, byly farmaceutické provozy. V průběhu šedesátých let se objevují první pokusy využívat vysoké kvality produkovaných výrobků jako nového atributu, na kterém lze založit konkurenční výhodu firmy. Sedmdesátá léta představují období, v němž se tříbí názory, které se týkají systémového přístupu k řízení jakosti a zohledňování jakosti ve všech podnikových činnostech. V osmdesátých letech se objevují první signály směřující k posilování odpovědnosti výrobců za jakost výrobků (tzv. regulovaná sféra). V tomto období (v roce 1987) je zaveden universální standard péče o jakost v podobě norem ISO řady 9000 a zakrátko zejména automobilový, letecký i zbrojní průmysl zavádí vlastní přesnější standardy managementu kvality. [20]

V posledních letech se postupně přesouvá předmět zájmu o zavedení tohoto systému z průmyslové výroby do oblastí služeb, v menším rozsahu i do nevýrobních organizací, veřejné a státní správy.

1.2 Jakost

Kvalita, jejímž současným synonymem je výraz jakost [29], je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Je to schopnost produktu uspokojit zákaznicka přání a jeho požadavky.

Pro praktický život a řízení firem byla vypracována definice, kterou uvádí norma ČSN EN ISO 9000:2001, která stanovuje, že jakost je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“. Požadavkem ve smyslu této normy je „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné“. [29]



Obr. 1. Atributy jakosti.

Je důležité si uvědomit, že o jakosti rozhoduje především zákazník!

1.3 Služba

Produkt v nehmotné podobě je nazýván službou. V podstatě je to činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba může být poskytována buď v čisté podobě (například poradenství), nebo ve spojení s hmotným produktem či produkty, což bývá obvyklejší (například stravovací služby). [20]

Od poskytované služby většina zákazníků požaduje její spolehlivost, příjemné a vhodné prostředí, dostupnost, pružnost, odbornou způsobilost dodavatele a personálu, vhodné chování reprezentované vlídným zacházením, vstřícnost apod. Prioritou číslo jedna je v poskytovaných službách zákazníkův požadavek na „slušné chování“ personálu.

V porovnání s výrobky se u služeb stanovené požadavky obtížněji plní, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější. Pro většinu služeb je typická přítomnost zákazníka v procesu poskytování. Poskytovatel má tudíž velmi omezené až nulové možnosti nápravy vyskytnuvších se chyb a nedostatků. Proto těžištěm pozornosti při zabezpečování jakosti služeb jsou pracovníci první linie. Služby mají i své přednosti. V jejich popředí je zejména možnost operativně zasahovat do procesu poskytování dle individuálních přání zákazníka. Služby mají následující vlastnosti:

- § nehmotnost - je nejcharakterističtější vlastností služeb a od ní se odvíjejí další vlastnosti; čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem a nelze si ji před koupí prohlédnout,
- § neoddělitelnost - produkci a spotřebu zboží nelze od sebe oddělit; služba je produkována v přítomnosti zákazníka, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce,
- § heterogenita - variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služby; v procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby; jejich chování nelze vždy předvídat, v případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy chování,
- § zničitelnost - nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet,
- § nemožnost vlastnictví - souvisí s nehmotností a zničitelností služby; při poskytování služby nezískává zákazník směnou za své peníze žádné vlastnictví, kupuje si pouze právo na poskytnutí služby. [18]

1.4 Jakost v EU a ČR

Řízení kvality ve smyslu koncepcí TQM se začalo vyvíjet v České republice v devadesátých letech. Jeho protagonisty byly zejména nadnárodní a zahraniční společnosti, které při hledání místních dodavatelů požadovaly důkazy, že dodavatelské společnosti jsou řízeny spolehlivě a v souladu s praxí obvyklou v zahraničí. Doložení těchto skutečností nejlépe plnila certifikace podle norem ISO. Od poloviny devadesátých let došlo k dynamickému růstu počtu organizací, které zavedly systém řízení kvality podle standardů ISO, a to prakticky ve všech oborech. Nejvýrazněji se však na počtu certifikovaných organizací podílejí obory automobilového průmyslu, elektrotechniky, stavebnictví a potravinářství.

Revize ISO norem v roce 2000 přiblížila tyto standardy i organizacím podnikajícím ve službách a v posledním období dochází k zavádění systémů managementu kvality podle těchto norem i v oborech veřejného stravování, správy budov, službách cestovního ruchu atd. V České republice již více než 8000 firem zavedlo systém řízení kvality podle ISO norem a úspěšně prošlo certifikací. [34]

V národním prostředí existují i další aktivity, které sledují podporu kvality a mají právní nebo dobrovolný základ, jako:

- § Akreditace - oficiální uznání, že subjekt akreditace (laboratoř, certifikační organizace) je způsobilý provádět specifické činnosti (zkoušky, kalibrace, certifikaci výrobků nebo systémů jakosti). V České republice plní tuto roli Český institut pro akreditaci - ČIA.
- § Značky shody - vychází ze zákona o technických požadavcích na výrobky (č.22/1997 Sb.) a vyjadřují, že výrobek odpovídá stanoveným požadavkům a při posuzování shody byly dodrženy podmínky stanovené zákonem.
- § Značky jakosti - jsou udělovány na základě splnění stanovených transparentních požadavků, a to sdruženími výrobců nebo distributorů. Na národní úrovni je rozšířená značka Czech Made, kterou přiznává Sdružení pro Cenu ČR za jakost výrobkům nebo službám. Značka vyjadřuje, že výrobek nebo služba splňuje požadavky dané obecně závaznými předpisy a svými parametry minimálně odpovídá srovnatelným zahraničním produktům.

Stát se začíná problematikou jakosti významněji zabývat až koncem devadesátých let. V roce 2000 přijala vláda ČR dokument „Národní politika podpory jakosti“, který poprvé formuloval vztah státu k potřebám rozvoje jakosti. Dokument stanovil úkoly státu v politice podpory jakosti takto:

- § v ochraně veřejných zájmů - optimalizovat legislativu a související činnosti včetně práce inspekčních a dozorových orgánů,
- § v podpoře podnikatelských subjektů - vytvářet podmínky pro rozvoj a podporu všech aktivit, jejichž cílem je podnikatelská úspěšnost, růst jakosti domácí produkce, její lepší uplatnění na světových trzích a zvýšení důvěry občanů v domácí výrobce a poskytovatele služeb a jejich produkty.

1.5 Národní politika jakosti

Národní politika podpory jakosti je vyhlášený souhrn metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy. Stěžejním cílem Národní politiky podpory jakosti je vytvoření prostředí, v němž je jakost přirozenou součástí života společnosti a to:

- a) na národní úrovni:
 - § optimalizací legislativy,
 - § rozvojem národního akreditačního systému v souladu s požadavky EU,
 - § zabezpečením růstu jakosti veřejných služeb,
 - § vytvořením podmínek pro rozvoj a podporu podnikatelských subjektů,
 - § rozvojem normalizace, metrologie a zkušebnictví,
 - § výchovou, vzděláváním a rekvalifikací pracovníků,
 - § podporou aktivit, které zvyšují kvalitu života a kvalitu ochrany životního prostředí,
 - § zabezpečováním systému státního ověřování jakosti v gesci Ministerstva obrany ČR.

b) na nadnárodní úrovni:

- § vytvořením podmínek pro vstup českých subjektů na jednotný trh EU,
- § dosažením konkurenceschopnosti českých výrobců na světových trzích,
- § účasti na standardizaci aktiv v rámci členství v NATO.

Koordinačním, poradním a iniciačním orgánem Národní politiky podpory jakosti je Rada ČR pro jakost, která byla ustavena při Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. V Radě ČR pro jakost jsou zastoupeny všechny resorty, podnikatelská sdružení a svazy i nevládní organizace, které působí v oblasti jakosti.

Při České společnosti pro jakost bylo zřízeno Národní informační středisko pro podporu jakosti. Plní funkci sekretariátu Rady ČR pro jakost a jeho povinností je rovněž vybudovat a rozvíjet informační databáze pro poskytování kvalifikovaných informací laické i odborné veřejnosti. [27]

2 MANAGEMENT JAKOSTI VE SLUŽBÁCH

Management jakosti zahrnuje všechny činnosti vedení podniku, které stanovují politiku jakosti, cíle a odpovědnosti a realizují je takovými prostředky, jako je plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Řízení jakosti je odpovědností všech úrovní vedení, ale musí být především řízen top-managementem. Jeho realizace je úkolem pro všechny zaměstnance organizace. QMS pak obsahuje organizační strukturu, postupy, procesy a zdroje potřebné pro realizaci managementu jakosti, je navrhován především pro uspokojování interních potřeb vedení podniku a je širší než požadavky určitého zákazníka.

2.1 Zvláštnosti managementu jakosti ve službách

- § Charakter naprosté většiny služeb je nehmotný, je tudíž obtížnější měřit úroveň jejich jakosti.
- § Zkušenosti potvrzují, že cena často nehraje u služeb dominantní roli.
- § Pozitivní reference jiných, vyplývající z maximální spokojenosti zákazníků, hrají při vnímání dodavatelů služeb ještě důležitější úlohu, než je tomu u hmotných produktů. Proto i ztráta image může mít pro organizace služeb cestovního ruchu, pohostinství, hotelnictví mnohem dramatičtější důsledky.
- § Zákazníci vnímají riziko při nákupu služeb v cestovních kancelářích mnohem intenzivněji, než např. při nákupu elektrospotřebičů. Proto se ukazuje jako naprosto nezbytné informovat zákazníky v dostatečném předstihu o tom, co mohou od poskytnuté služby očekávat .
- § Znaky jakosti služeb zahrnují kromě znaků zjistitelných a posuzovaných zákazníkem (např. přesnost přiletů letadel, rychlost obsluhy) i znaky, které si zákazník ani neuvědomuje a které neposuzuje (rozsah práce s daty poskytovatele služeb, přepravní kapacita apod.).
- § V oblasti služeb dramaticky roste role lidského faktoru, zejména ve chvílích přímého styku se zákazníkem. Ten zde velmi citlivě vnímá pocit péče, neformálního zájmu, slušnosti i kompetence personálu. Význam trvalého vzdělávání a školení je tak pro jakost služby rozhodující. [29]

- § Výraznější vliv emocí a psychiky při nákupu služeb. Lidé mají sklon nakupovat služby podle toho, jak odpovídají jejich vlastní představě. Např. využívají služeb první třídy v letadle, ubytovávají se v pětihvězdičkových hotelech, neboť to odpovídá jejich momentální představě o sobě samých.
- § Kratší expozitura služeb. V případě služeb cestovního ruchu probíhá jejich spotřeba během velmi krátké doby, např. během návštěvy restaurací, letů letadlem nebo návštěvy cestovní kanceláře. Pro udělení dobrého nebo špatného dojmu na zákazníka je tedy méně času.
- § Velký význam „vnější stránky“ poskytovaných služeb. Pro nehmotnost těchto služeb zákazníci více spoléhají na hmatatelné záchytné body nebo na vnější stránku. Například dekorace hotelové haly u pětihvězdičkového hotelu musí být prvotřídní, aby zákazník na první pohled viděl, že hotelovému vedení a zaměstnancům jde o pocit spokojenosti jejich hostů.
- § Snazší kopírování služeb. Většina služeb je snadno napodobitelná. Výrobky hmotného charakteru jsou většinou chráněny patentem, u služeb cestovního ruchu tomu tak není.
- § Velký důraz na propagaci služeb cestovního ruchu mimo sezónu. Propagace v cestovním ruchu požaduje naprosto odlišný program, než je tomu u propagace hmotných výrobků. Nejvhodnějším obdobím pro propagaci služeb cestovního ruchu je období, kdy klienti plánují svou dovolenou.
- § Pomíjivost služeb cestovního ruchu. Služby nemohou být vyráběny na sklad jako výrobky. Pokud nejsou spotřebovávány, jsou nenávratně ztraceny. Může jít o volné místo v letadle nebo neobsazený hotelový pokoj.
- § Složitější ověřování inovací. Vzhledem k tomu, že cestovní ruch je velmi dynamickou oblastí, služby jsou lehce kopírovatelné, a tudíž vyžadují častější inovace, které společnosti pochopitelně pomocí marketingových společností testují, ale doba na toto testování je poměrně krátká.

2.2 Význam managementu jakosti ve službách

Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků. Firmy s moderními systémy managementu jakosti dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s tradiční orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Systém jakosti se totiž projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami zákazníků a trhů.

Systém jakosti se zavádí z následujících důvodů:

- § je účinným nástrojem efektivního řízení podniku,
- § získání konkurenční výhody,
- § možnost použití v marketingu,
- § možnost snížení / zrušení stížností zákazníků - zdůraznění dobrého jména podniku,
- § možnost snížení / zrušení nákladů na nápravu stížností zákazníků,
- § růst zisku a poklesu ztrát bez zvyšování obrátu,
- § zvýšení důvěry orgánů státní zprávy, bank, pojišťoven, veřejnosti,
- § plnění kritérií pro investice, zlepšení přístupu ke kapitálu,
- § motivace a spokojenost vlastních zaměstnanců, přesné určování chyb, odstraňování anonymity pracovníků,
- § možnost prokázání, že podnik vynakládá přiměřené úsilí v péči o životní prostředí, hygienu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci v ubytovacích a stravovacích službách. [20]

2.3 Systémy managementu jakosti

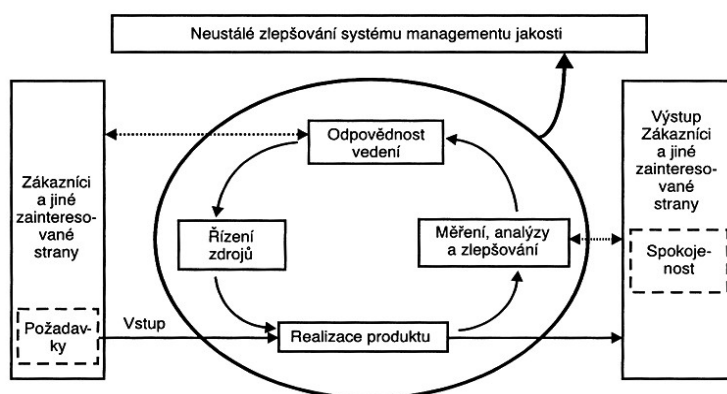
Úkolem systémů jakosti je zajistit veškeré činnosti, které ovlivňují jakost výchozího produktu, prostřednictvím standardizace produktů a procesů s cílem zabezpečení a zvýšení jakosti.

2.3.1 Struktura norem ISO 9001

- § ISO 9000:2001 - základy, zásady, slovník - představuje úvod do problematiky managementu jakosti ve smyslu filozofie ISO. Tato norma obsahuje výklad základů a zásad managementu jakosti a nejdůležitějších pojmů týkajících se jakosti a jejího zabezpečování. Uvádí základní požadavky na podobu systému managementu jakosti, který je vyhovující pro certifikaci. [6]
- § ISO 9001:2001 - požadavky - obsahují kritéria, podle kterých se zavádí a posléze posuzuje zavedený systém jakosti. [7]
- § ISO 9004:2001 - směrnice pro zlepšování výkonnosti - lze ji využít jako metodický materiál pro další zlepšování „Quality Management System“ (QMS). [8]

Normy ISO řady 9001 jsou založeny na osmi obecných zásadách, směřovatných zejména pro vrcholový management a platných pro jakýkoli typ organizace:

- § zaměření na zákazníka,
- § vedení,
- § zapojení pracovníků,
- § procesní přístup,
- § systémový přístup k managementu,
- § neustálé zlepšování,
- § rozhodování na základě faktů,
- § vzájemně výhodné dodavatelské vztahy. [7]

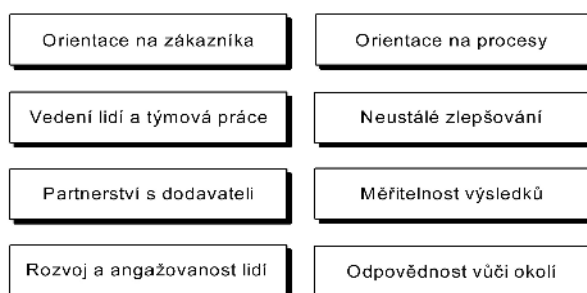


Obr. 2. Procesní model systému managementu jakosti.

2.3.2 Total Quality Management

Koncepce „Total Quality Management“ (TQM) není nijak svázána s normami a předpisy jako koncepce ISO, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Definice uvádí, že „TQM je filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“. [12]

Principy TQM podle Evropské nadace pro management jakosti (EFQM):

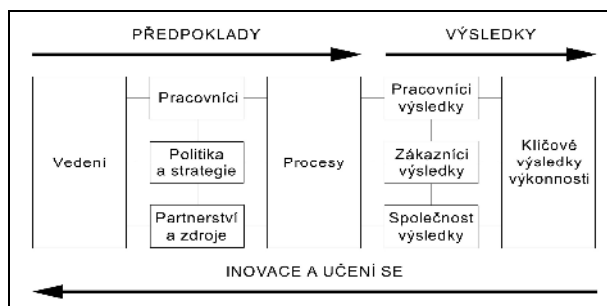


Obr. 3. Princip TQM podle EFQM.

V praxi se tyto principy zavádějí s pomocí vhodných modelů. V Evropě nejuznávanějším modelem je EFQM Model Excellence, který navázal na předchozí Evropský model TQM.

2.3.3 Model Excellence

Model Excellence je systém řízení podniků rozšířený v Evropě, jehož uplatnění má podnikům zajistit výjimečné postavení v konkurenceschopnosti na trhu a jeho trvalé udržení na základě uplatňování moderních systémů řízení podnikových procesů. Byl vyvinut jako odezva na sílící konkurenci zejména amerických a japonských účastníků na globálním trhu. [23]



Obr. 4. EFQM Model Excellence.

Model Excellence může být uplatňován ve všech odvětvích ekonomické činnosti a je charakterizován zejména těmito principy:

- § **orientace na výsledky** (závisí na zjišťování a uspokojování potřeb relevantních účastníků - zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a celkové veřejnosti včetně finančně zainteresovaných na výsledcích podniku),
- § **zaměření na zákazníka** (zákazník je ten, kdo posuzuje kvalitu výrobků a poskytovaných služeb, jasné zaměření na potřeby zákazníků je nejlepší cestou k dosažení přízně zákazníků a úspěchu na trhu),
- § **vedení a trvalé cíle** (etické chování vedení podniku musí respektovat jasné a jednotné cíle v rámci organizace a prostředí, ve kterém organizace a její pracovníci působí),
- § **řízení podle procesů a výsledků** (organizace se chová efektivněji, když zná a systematicky řídí všechny vnitřní aktivity a rozhodnutí týkající se běžných procesů a plánovaná zlepšení jsou realizována ve prospěch účastníků),
- § **rozvoj a účast pracovníků** (plné využití lidských zdrojů v organizaci je založeno na jejich účasti a rozvoji),
- § **neustálé zdokonalování, inovace a zlepšování** (postavení organizace je maximalizováno, je-li založeno na využívání vědeckých přístupů a trvalém učení, inovaci a zlepšování),
- § **rozvoj partnerských vztahů** (organizace pracuje efektivněji, když má výhodné vztahy, založené na posilování, podílení se na poznatcích a integraci se svými partnery),
- § **odpovědnost vůči veřejnosti** (dlouhodobý zájem organizace a jejích pracovníků je nejlépe zajištěn uplatňováním etického přístupu, respektujícího očekávání a právní systém společnosti jako celku).

V českých podnicích se spíše můžeme setkat s tím, že jejich systém řízení jakosti, i když je certifikovaný, není zcela efektivní, protože zde nedochází k naplnění některých důležitých principů. Kromě těch, které byly již výše zmíněny, jde především o principy:

- § **prevence** (jeho prosazení v organizaci znamená využití takových přístupů, které umožní včas upozornit na vznik problémů, které lze potom ještě včas eliminovat, je to především zkoumání potřeb zákazníků, hodnocení způsobilosti dodavatelů a podobně),
- § **komplexnosti** (vyžaduje zabezpečování a zlepšování jakosti u všech podnikových procesů na všech úrovních řízení organizace),
- § **statistické podpory** (pro účely managementu jakosti je zabezpečen množstvím nástrojů a metod využívajících nejčastěji statistiky. Nezajištění tohoto principu povede vždy k rozhodování na základě intuice a nikoli na bázi faktů,
- § **zpětné vazby** (v reálu je zajišťován reklamacemi, negativními reakcemi zákazníků atd., výskyt těchto skutečností však ukazuje na jasnou nefunkčnost systému, za efektivní zpětnou vazbu lze považovat informace získané monitoringem spokojenosti, věrnosti a opakovanými nákupy zákazníků formou sdílených informací),
- § **transparentnosti** (zaručuje, že cokoliv se v systému děje, bude všem zainteresovaným srozumitelné, patří sem jasné pochopení problematiky či vhodná struktura dokumentace),
- § **týmové spolupráce** (v rámci aktivit v podniku, kde každý jednotlivec v dané skupině vkládá své dovednosti a znalosti ve prospěch cíle specifického pro tuto skupinu),
- § **efektivnosti** (je významný pro každého manažera, protože se očekává návratnost za náklady na přijatá opatření, investice vložené do jakosti patří do nejméně rizikových),
- § **neustálého zlepšování** (byl již několikrát zmiňován, ať již v kontextu s vlastní koncepcí TQM, či v rámci cyklu PDCA (Plan - Do - Check - Act / naplánuj - udělej - zkontroluj - zaveď), v praktické aplikaci však bývá opomíjen).

Model Excellence má obecný charakter a je aplikovatelný ve všech druzích organizací bez ohledu na jejich velikost a charakter nabízených produktů. Uplatňování systémů řízení kvality v jednotlivých podnikatelských činnostech pomůže podnikům ve stále sílící konkurenci zajistit odpovídající postavení na trhu.

3 CESTOVNÍ KANCELÁŘE

Cestovní kanceláře jsou subjekty cestovního ruchu, které jsou na základě koncese oprávněny nabízet a prodávat zájezdy. Předmětem podnikání cestovních kanceláří jsou zejména organizování rekreačních, turistických, tematických a jiných zájezdů a pobytů, zprostředkování přepravy, ubytování, stravování, nákupu vstupenek a zabezpečování průvodcovské činnosti. [30]

3.1 Činnost cestovních kanceláří

Vymezení předmětu činnosti cestovních kanceláří potvrzuje, že jejich hlavní funkcí je poskytování služeb. Soubor nabízených služeb se přitom vzájemně doplňuje a podmiňuje. Zprostředkované služby vystupují jako nové vlastní služby cestovní kanceláře, které tím plní další ze svých funkcí, a to funkci transformační. [30] Z ostatních funkcí je možno uvést:

- a) funkci překlenování prostoru a času, která souvisí s prostorovým a časovým odlišením nabídky a poptávky a s charakterem spotřeby v cestovním ruchu, koncentrované do určitých středisek a rekreačních prostorů,
- b) funkci zkoumání spotřebitelské poptávky v zájmu vytváření předpokladů pro operativní řízení nabídky v závislosti na efektivnosti poptávky,
- c) kontaktní funkci, jejímž cílem je navazování spojení podniku s partnery, tzn. dodavateli a odběrateli služeb,
- d) informační funkci, která se uskutečňuje ve spojitosti s kontaktní funkcí hlavně v předrealizační fázi účasti na cestovním ruchu ve vztahu k obchodním partnerům - dodavatelům a odběratelům, k zákazníkům často s využitím propagačních prostředků,
- e) kontrolní funkci, která souvisí s uplatňováním požadavků ve vztahu k dodavatelům v zájmu neustálého zkvalitňování služeb, vyřizováním stížností, řešením vyskytujících se problémů a nedostatků,
- f) realizační funkci, která vyplývá z obchodní činnosti cestovních kanceláří s cílem dosáhnout optimálního zisku při kvalitním a komplexním uspokojování spotřebitelské poptávky,
- g) výchovnou funkci realizací tematického zaměření většiny zájezdu a pobytů.

3.2 Členění cestovních kanceláří

Cestovní kanceláře členíme podle:

a) hlediska předmětu činnosti:

- § touroperátoři - nakupují služby od dodavatelů, kompletují je a následně prodávají konečným klientům v podobě zájezdu, prodej se uskutečňuje v síti vlastních prodejních míst nebo prostřednictvím provizních prodejců,
- § zprostředkovatelé - sami zájezdy nevytvářejí, pouze prodávají produkty touroperátorů, jedná se především o cestovní agentury.

b) druhu poskytovaných služeb:

- § základní - organizují klasické poznávací či pobytové zájezdy,
- § specializované - zaměřené na určitou formu cestovního ruchu, např. na kongresový cestovní ruch, dobrodružnou turistiku, agroturistiku atd.

c) hlediska územního:

- § zaměřené na aktivní cestovní ruch (incomingové) - působící v příjezdovém cestovním ruchu,
- § zaměřené na pasivní cestovní ruch (outgoingové) - působící ve výjezdovém cestovním ruchu,
- § zaměřené na domácí cestovní ruch.

d) velikosti:

- § malé - do 5 zaměstnanců,
- § střední - od 5 do 50 zaměstnanců,
- § velké - více než 50 zaměstnanců.

Malé a střední firmy patří jak do kategorie organizátorů, kde jsou zpravidla specializovány na výjezdový, domácí anebo příjezdový cestovní ruch, tak do kategorie zprostředkovatelů. Ve velké míře se zabývají jedním nebo jen několika souvisejícími segmenty trhu. Jejich organizační struktury jsou zpravidla jednoduché a přehledné. Působí v jednom místě nebo regionu. [2]

Velké organizace patří zpravidla do kategorie organizátorů zájezdů a mají často i vlastní distribuční síť, jejich činnost je universálnější a často současně působí jak ve výjezdovém a domácím cestovním ruchu, tak v příjezdovém cestovním ruchu, zpravidla zpracovávají širší spektrum tržních segmentů. Jejich organizační struktury bývají komplexní a řízení několikastupňové, organizační nebo kapitálové účasti těchto firem působí na území celého státu a často i v zahraničí.

3.3 Členění služeb

a) Podle rozsahu:

- § základní - jsou obvykle nejdůležitější pro zajištění účasti na cestovním ruchu (ubytování, stravování, doprava),
- § doplňkové - všechny další služby, které jsou spojené s cestovním ruchem (průvodcovské, směnářské služby, pojištění, zajišťování víz atd.).

b) Podle způsobu zajištění:

- § vlastní - služby, které je možné zajistit vlastními prostředky a vlastními pracovníky (informace, propagace, prodej map, průvodců, suvenýrů atd., případně doprava),
- § zprostředkované - většina služeb, které cestovní kanceláře poskytují, jde o služby jiných provozovatelů, jejichž prodej cestovní kancelář pouze svým klientům zprostředkovává (ubytování, stravování, pojištění, půjčování automobilů, většinou i průvodcovské služby).

c) Podle způsobu prodeje:

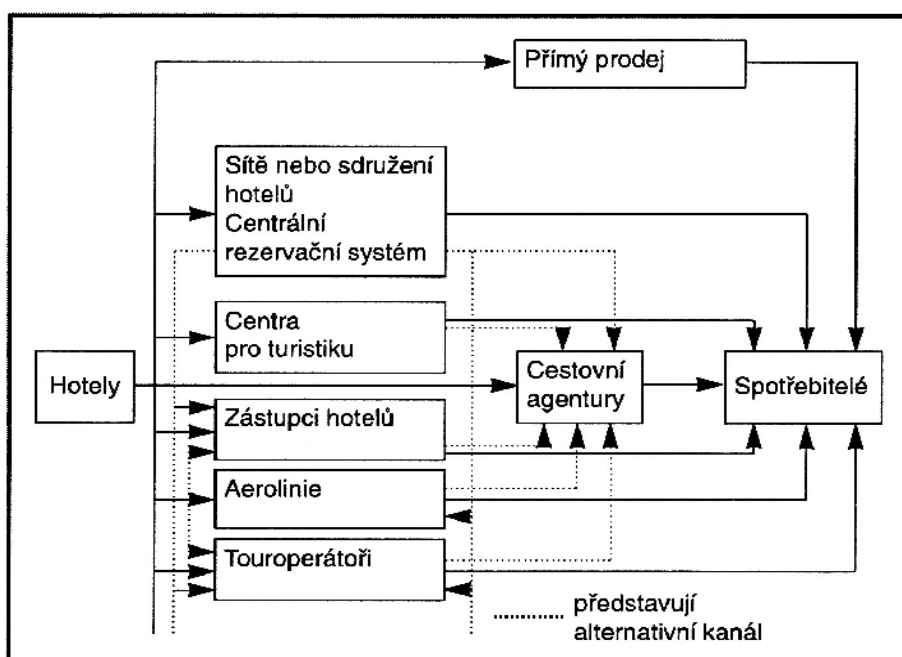
- § jednotlivé - cestovní kanceláře zajišťují pouze některé samostatné služby (např. vstupenky, ubytování, dopravu atd.),
- § komplexní - prodej celého komplexu služeb v podobě zájezdu.

d) Podle způsobu přípravy:

- § standardní - předem připravené a zajištěné pobyty a zájezdy z katalogu,
- § na objednávku - cestovní kancelář zajišťuje služby na základě objednávky klienta, který určí místo pobytu, termín, program atd.

Cestovní kanceláře zajišťují zájezdy tím, že uzavírají smlouvy s poskytovateli služeb. Jedná se o smlouvy s ubytovacími zařízeními, s dopravními společnostmi, lázeňskými podniky, památkovými objekty, kulturními a sportovními zařízeními atd.

Ve větších cestovních kancelářích bývají služby zajišťovány specializovanými odděleními, která mají na starosti určitý okruh problémů. V organizační struktuře velkých cestovních kanceláří bychom našli oddělení zaměřená na pasivní cestovní ruch, aktivní cestovní ruch nebo domácí cestovní ruch, ekonomické, právní i dopravní oddělení. [2]



Obr. 5. Distribuční kanály služeb v cestovním ruchu.

3.4 Informační činnost

Ve vztahu k významu funkcí cestovních kanceláří v rozvoji cestovního ruchu je poskytování informací, zpravidla jako neplacené služby, pro činnost cestovních kanceláří nejenom typické, ale také nutné. Vyplývá z toho, že „produkce“ služeb cestovních kanceláří je územně i časově oddělená od trhů, na kterých se tyto služby realizují. Zákazník nemá při placení možnost nabízený sortiment vidět, jeho koupě je tak zčásti riziková. Různorodost služeb většího počtu dodavatelů, existence možnosti výběru a rozhodování z nabídky širokého sortimentu služeb, diferenciací a různost cen atd. vedou k tomu, že poskytování informací se často mění až v poradenskou službu. [30]

Kvalita informačního sdělení, poskytnutého pracovníkem cestovní kanceláře, závisí na několika faktorech, zejména na:

- § všeobecném přehledu pracovníka, zvláště pokud jde o zeměpis a historii, na jeho jazykových znalostech a jejich využívání,
- § důsledné znalosti nabídky cestovní kanceláře a všech jejích možností uspokojovat potřeby účastníků cestovního ruchu; tyto informace získávají pracovníci různými způsoby, například zaškolením do činnosti cestovní kanceláře, studiem prospektů a katalogů, účastí na seminářích, informativních cestách do míst a středisek cestovního ruchu, včetně návštěvy především ubytovacích zařízení jednotlivých dodavatelů služeb,
- § vlastních zkušenostech získaných pultovým prodejem a zkušenostech převzatých od ostatních pracovníků,
- § schopnosti, talentu pracovníků komunikovat se zákazníky a prezentovat jim své vědomosti, zdokonalování těchto schopností umožňují např. semináře zaměřené na psychologii prodeje,
- § kvalitě informací obsažených v komunikačních prostředcích, které má pracovník k dispozici, například knižních průvodcích, katalogích, informacích získaných pomocí výpočetní techniky, např. rezervačních systémů apod.

Pracovník cestovní kanceláře musí umět poskytnout minimálně informace o cílové zemi, oblasti, středisku či místu cestovního ruchu (přírodních předpokladech, klimatických podmínkách, obyvatelstvu, způsobu života, všeobecné infra a suprastruktury cestovního ruchu), celních, vízových, pasových, devizových a zdravotních předpisech, hlavních dopravních trasách a prostředcích k dosažení cílového místa, výši přepravních výdajů, možnostech ubytování a stravování, možnostech společensko-kulturního nebo rekreačně-sportovního vyžití, výletech, prohlídkách míst, právních podmínkách účasti na zájezdu, pobytu, pojištění.

3.5 Produkt

Všeobecně se pod pojmem „produkt“ rozumí výrobek nebo služba, které je možné nabízet na trhu s cílem uspokojení potřeb a požadavků zákazníků. V cestovním ruchu to jsou především „balíky služeb“ prodávané cestovními kancelářemi. [2]

Přehled služeb poskytovaných cestovními kancelářemi:

- § poskytování informací souvisejících s účastí na cestovním ruchu,
- § rezervování míst v různých druhích dopravních prostředků,
- § zajišťování tuzemských a zahraničních dopravních cenin,
- § obstarávání ubytování formou tzv. recepční služby podle požadavků jednotlivých zákazníků,
- § organizování a prodej standardních a forfaitových zájezdů a pobytů v tuzemsku i zahraničí buď s komplexními, nebo částečně zabezpečenými službami pro jednotlivce a kolektivy, často tematicky zaměřených například na sport (turistiku, plavání, výuku základů windsurfingu, volejbal, tenis, jízdu na koni, lyžování, jachting, vodní lyžování, golf, horolezectví, aerobik apod.), svatebních pobytů pro novomanžele, dovolených pro rodiny s malými dětmi, atd.,
- § obstarávání a prodej lázeňských léčebných pobytů, a to jak ambulantních, tak s pobytem v sanatoriích,
- § služby průvodců a animátorů cestovního ruchu během zájezdů, pobytů, okružních jízd, prohlídek kulturních a historických pozoruhodností, služby účastníkům akcí kongresového cestovního ruchu (školení, seminářů, sympozií, konferencí, kongresů),
- § výlety, garantované trasy a transfery,
- § pojištění osob a jejich zavazadel, a to během dopravy i pobytu v tuzemsku i v zahraničí,
- § obstarávání, případně předprodej vstupenek na společenské, kulturní, sportovní, případně jiné akce,
- § směnářské služby (na základě samostatného živnostenského oprávnění),
- § obstarávání taxislužby, případně osobního vozidla bez řidiče, služby spojené s obstaráním víz do států s vízovou povinností,
- § prodej map a plánů, jízdních řádů, knižních průvodců, upomínkových předmětů atd.

Z dalších charakteristik a zvláštností produktu cestovních kanceláří je možno uvést ty, které jsou pro produkt cestovního ruchu typické:

- a) služby cestovního ruchu jsou zákazníkovi poskytovány osobně, z čehož vyplývá, že:
 - § zákazník nepřichází do styku jenom s pracovníky cestovní kanceláře, ale s dalšími pracovníky cestovního ruchu, jejichž chování může podstatně ovlivnit jeho vztah k používaným službám a hodnocení jejich kvality,
 - § konečnou podobu produktu tak určují všichni pracovníci cestovního ruchu, kteří jsou s účastníkem cestovního ruchu v přímém kontaktu, nekvalitní služba v jedné dílčí oblasti má negativní vliv na hodnocení celého produktu,
- b) produkt cestovní kanceláře je neskladovatelný, „vyrábí“ se jenom tehdy, když ho zákazník „spotřebovává“, protože kde není zákazník, tam není možné produkovat,
- c) produkt cestovní kanceláře má omezenou životnost, proto je nutné stále ho přizpůsobovat měnícím se potřebám spotřebitelů, a to s přihlédnutím ke stadiu životního cyklu, ve kterém se nachází (životní cyklus produktu charakterizují výkyvy objemu prodeje a dosahovaného zisku),
- d) nespotřebovaná služba je pro producenta ztracená,
- e) zatímco za produkt se obecně platí při dodávce nebo po její realizaci, zákazník cestovní kanceláře musí za produkt zaplatit téměř vždy předem,
- f) na produkt mají velký vliv také faktory jako krajina, podnebí, estetika místa cestovního ruchu, chování domácího obyvatelstva, infrastruktura atd.,
- g) produkt cestovní kanceláře není možno před použitím testovat, tak jako běžné spotřební předměty atd.

Tvorba produktu

Tvorba zájezdu jako součásti produktu cestovní kanceláře, resp. jako relativně samostatného produktu, má organizačně-technickou, ekonomickou a právní stránku. Organizačně-technická stránka se týká zpracování tras, sestavování programu a zabezpečení služeb účastníkům, ekonomická stránka problematiky nákladů, účetnictví a cen, kterou se zabývá ekonomika cestovního ruchu, právní stránka se týká smluvní úpravy, upřesněné ve vztahu ke klientovi zejména všeobecnými a záručními podmínkami cestovní kanceláře.

Východiskem pro tvorbu a zpracování zájezdu jsou výsledky průzkumu trhu, podnikatelské záměry cestovní kanceláře, možnosti zabezpečení služeb (hlavně dopravních a ubytovacích) v místech, do nichž směřuje soustředěná poptávka, případně další faktory. Standardní zájezdy s přesně určeným termínem se zpracovávají před publikováním nabídky, forfaitové akce až po obdržení zákaznickovy objednávky.

Nabídka produktu

Nabídku zájezdů a pobytů z věcného hlediska tvoří počet plánovaných účastnických míst, který má cestovní kancelář k dispozici k uspokojení poptávky v určitém čase, určité struktuře a do určitých středisek cestovního ruchu v tuzemsku a v zahraničí. Nabídku je však možné specifikovat i z dalších hledisek, a to z hlediska opakovatelnosti, času, adresnosti, segmentu trhu, kterému je určena, rozsahu nabízených služeb a technické realizace.

Nositelem nabídky zájezdů a pobytů připravených cestovní kanceláří je jejich propagace vhodně volenými přímými i nepřímými metodami a propagačními prostředky. Při nepřímé metodě propagace, kterou působí cestovní kancelář na širokou spotřebitelskou veřejnost, je z propagačních prostředků nejvýhodnější zájezdový katalog.

Vyhledávanou možností prezentace nabídky je účast cestovních kanceláří na významných světových, mezinárodních, národních a regionálních výstavách a veletržních akcích a burzách cestovního ruchu (např. ITB v Berlíně, WTM v Londýně, GO a Regiontour v Brně, Holiday World v Praze atd.).

Prodej produktu

Prosperita cestovní kanceláře závisí hlavně na tom, jak kvalitním produktem dokáže uspokojit své zákazníky. Prodej je součástí marketingových činností marketingového mixu. Zahrnuje ty činnosti, které mají zákazníkovi umožnit bezproblémové obstarání produktu. Cestovní kancelář má zákazníkovi zabezpečit použitelný a dostupný produkt, který se musí, s ohledem na nevypočitatelnost zákazníka při uspokojování jeho potřeb, přibližovat jeho představám. [2]

Metody prodeje produktu cestovních kanceláří zahrnují systém prodeje, formy prodeje a cesty (toky) prodeje.

Systém prodeje

Systém prodeje tvoří soubor jednotlivých cestovních kanceláří, právně a ekonomicky samostatných, které mohou být součástí větších organizačních struktur s větší či menší mírou samostatnosti (například prodejní místa touroperatora, filiálky cestovních kanceláří a cestovních agentur, call centra atd.).

Cestovní kanceláře mají vytvořený informační systém, který jim umožňuje během několika okamžiků nabídnout zájemci objektivní a neustále aktualizovaný přehled o poskytovaných produktech. Počítačová síť je pružná, rychlá, přehledná a s její pomocí je možné shromáždit (získat) informace o ubytovacích zařízeních, stravovacích zařízeních, průvodcích cestovního ruchu, specializovaných akcích cestovního ruchu, cenách atd.

Formy prodeje

Formy prodeje cestovních kanceláří závisí na cílech jejich obchodní politiky, na existujících nebo vytvářejících se oblastech prodeje a na jejich struktuře v lokálním, regionálním, národním nebo mezinárodním rámci, na produktu, potenciálních odběratelích a zejména finančních a personálních možnostech. Podle toho se cestovní kancelář rozhoduje, zda prodej zabezpečí vlastními silami, tedy vlastními pracovníky, ve vlastní síti prodejních míst (v provozních prostorách cestovní kanceláře, na filiálním pracovišti, osobními kontakty firemních manažerů, spolupracovníky - průvodci cestovního ruchu, pomocí katalogů s přiloženými návratkami, telemarketingem apod.), nebo cizími silami - pomocí zástupců, agentů, zprostředkovatelů, případně jinak (např. prostřednictvím ostatních spolupracovníků v hotelích, v pojišťovnách atd.).

Technika prodeje

Všeobecný postup při prodeji zájezdů a pobytů bývá následující:

- § poskytnutí informací zákazníkovi o podmínkách účasti na zájezdu,
- § vyplnění objednávky účasti na zájezdu,
- § kontrola objednávky pracovníkem cestovní kanceláře z obsahového a formálního hlediska, doplnění statistických údajů,
- § vyžádání úhrady zálohy, vydání stvrzenky o jejím přijetí a oznámení termínu doplatku zbývajících částí ceny zájezdu,

- § převzetí a potvrzení objednávky,
- § zápis do knihy objednávek,
- § přidělení identifikačního čísla, které bude následně uváděno při korespondenci se zákazníkem,
- § založení obálky nebo pořadače zájezdu,
- § vedení obsazovacího diagramu zájezdu, resp. obsazovacího diagramu dopravního prostředku a ubytovacího zařízení, vedení evidence náhradníků,
- § rozhodnutí o uskutečnění zájezdu v případě, že počet přihlášených zájemců je nižší než kalkulovaný počet účastníků,
- § upřesnění rozsahu služeb cestovní kanceláří u jednotlivých dodavatelů,
- § informování zákazníků o případných změnách (programu, termínu apod.), jestliže si okolnosti takové změny vynutily,
- § vedení evidence doplatků ceny zájezdu,
- § zaslání pokynů a ostatních náležitostí souvisejících s účastí na zájezdu zákazníkovi,
- § průběžná příprava dokladů pro průvodce cestovního ruchu, odevzdání dokladové agendy průvodci cestovního ruchu podle pokynů a směrnic pro průvodcovskou činnost.

Po skončení zájezdu pracovník cestovní kanceláře:

- § převezme od průvodce cestovního ruchu vyhodnocení a vyúčtování zájezdu,
- § vyřídí případné reklamace,
- § odevzdá smluvní pojišťovně pojistné případy, pokud k nim během zájezdu došlo,
- § vyfakturuje odběratelům služby poskytnuté na úvěr,
- § vyúčtuje zájezd, čímž uzavře celý obchodní případ.

Prodej produktu cestovními kancelářemi, které mají vytvořenou síť více prodejních míst, vyžaduje při tzv. prodeji z centralizované nabídky podniku vytvoření centrálního prodejního střediska, které vede centrální evidenci o stavu prodeje. Z organizačně-technického hlediska jde o prodej bez kvótování nebo o prodej kvótovaný.

Prodej produktu bez kvótování se uskutečňuje tak, že jednotlivá prodejní místa mohou objednávky zákazníkům potvrdit až po jejich akceptování centrálním prodejním střediskem.

Při kvótovaném prodeji produktu rozepíše centrální prodejní středisko na jednotlivá prodejní místa počty míst ve standardních zájezdech. Rozpis se uskutečňuje na základě předem zvoleného klíče. Prodejní místa mají přidělené zájezdy do určitého termínu. Podle hlášení prodejních míst sestavuje centrální prodejní středisko v pravidelných intervalech tzv. situační zprávy o stavu prodeje. Po uplynutí stanoveného termínu eviduje neprodaná místa z jednotlivých prodejních míst centrální středisko a jsou k dispozici pro celou síť prodejních míst. [30]

Snahou cestovních kanceláří je zajistit zákazníkům služby v určené ceně a kvalitě. V případě výskytu nedostatků má zákazník právo na reklamaci, kterou může uplatnit v souladu s reklamačním řádem cestovní kanceláře, vydaným na základě obecných právních předpisů. Výpis z něho je uveden v katalogu zájezdů. Reklamační řád se vztahuje na všechny druhy služeb v rámci domácího i zahraničního cestovního ruchu.

Zákazník má právo uplatnit reklamaci nejen v cestovní kanceláři, ale i přímo u dodavatele služby. Během zájezdu uplatní reklamaci u průvodce cestovního ruchu, jehož povinností je postarat se o okamžité odstranění nedostatku či závady. Jestliže to není z jakéhokoliv důvodu možné, průvodce sepíše se zákazníkem reklamační protokol jako podklad pro vyřízení reklamace. Odpovědný pracovník cestovní kanceláře je povinen vyřídit reklamaci ve stanoveném termínu.

3.6 Všeobecné a pojistné podmínky

Všeobecné podmínky vychází z obecně platných právních předpisů, které upřesňují a konkretizují práva a povinnosti účastníků smlouvy, tu občan sjednává s cestovní kanceláří při koupi zájezdu či pobytu v rámci domácího nebo výjezdového zahraničního cestovního ruchu. Všeobecné a záruční podmínky účasti na akci cestovní kanceláře jsou zpravidla zveřejněny v katalogu zájezdů nebo na závazné přihlášce (objednávce) k účasti na zájezdu. Ve výjezdovém zahraničním cestovním ruchu jsou obdobné podmínky součástí smlouvy se zahraničním partnerem. [11]

Všeobecné a záruční podmínky se týkají zejména:

- a) objednávkového styku mezi zákazníkem a cestovní kanceláří,
- b) převzetí a potvrzení objednávky,
- c) druhu zájezdů a jejich cen,
- d) účasti na zájezdech a pobytech,
- e) stornovacích termínů a poplatků,
- f) pojištění účastníků, případně dalších skutečností.

Pojištění v cestovním ruchu je služba, která má účastníkovi cestovního ruchu pomoci při likvidaci následků pojistných událostí, tzn. nahodilých, nepředvídaných událostí, jenž ho během této jeho účasti a ve spojení s ní mohou postihnout. Sjednané pojištění mu v rámci uzavřené smlouvy zajišťuje nárok na výplatu pojistného plnění, tj. částky, která má pojištěného odškodnit za následky z pojistné události vyplývající nebo s ní související. Toto pojištění účastníků cestovního ruchu je dobrovolné, přesto určitý tlak na sjednání alespoň základního pojištění při cestách do zahraničí vytvářejí cestovní kanceláře, které většinou toto pojištění zprostředkovávají a pojistné zahrnují do ceny zájezdu nebo zprostředkování pojištění doporučují a nabízejí.

Cestovní kancelář je dále povinna dle zákona 159/1999 Sb. sjednat pojištění, na základě něhož vzniká zákazníkovi pojištěnému cestovní kanceláří právo na plnění v případech, kdy cestovní kancelář z důvodu svého úpadku:

- a) neposkytne zákazníkovi dopravu z místa pobytu v zahraničí do České republiky, pokud je tato doprava součástí zájezdu,
- b) nevrátí zákazníkovi zaplacenou zálohu nebo cenu zájezdu v případě, že se zájezd neuskutečnil,
- c) nevrátí zákazníkovi rozdíl mezi zaplacenou cenou zájezdu a cenou částečně poskytnutého zájezdu v případě, že se zájezd uskutečnil pouze zčásti.

Zákazník při koupi zájezdu obdrží kartičku s potvrzením, že cestovní kancelář je pojištěna proti úpadku. Ta slouží k identifikaci a nároku plnění klienta v případě finančních potíží cestovní kanceláře. [26]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA

Analýza byla provedena na základě dotazníků vyplněných jednotlivými cestovními kancelářemi a zákazníky, a dále vyhodnocením statistik výjezdového, příjezdového a domácího cestovního ruchu podle počtu zákazníků jednotlivých společností.

Cílem analýzy je ověření hypotézy, že cestovní kanceláře se zavedeným systémem řízení jakosti a certifikací ISO 9001:2000 poskytují zákazníkům služby v požadované kvalitě a své zdroje řídí a využívají efektivně k rozvoji společnosti a stabilnímu ekonomickému růstu.

Analýza je rozdělena do tří částí:

1. Analýza pohybu zákazníků, která vychází ze statistik TOP 50 CK vypracované společností Mag Consulting a COT Business.
2. Analýza faktorů, které nejvíce ovlivňují zákazníky při koupi zájezdů u CK.
3. Analýza cestovních kanceláří dle požadavků modelu EFQM Excellence. Ta vychází z metody pro hodnocení organizace z různých aspektů, které společně definují excelenci organizace a dosažených výsledků. Analýza se zaměřuje oblasti vedení, politiku a strategii, pracovníky, partnerství a zdroje, procesy, zákazníky - výsledky, pracovníky - výsledky, společnost - výsledky a klíčové výsledky výkonnosti.

Cestovní kanceláře byly pro účely analýzy rozděleny do tří skupin podle následujících kritérií:

- a) společnosti s certifikací ISO 9001:2000,
- b) společnosti v TOP 10 CK,
- c) ostatní společnosti.

4.1 Analýza pohybu zákazníků cestovních kanceláří v letech 2003 - 2004

Počet zákazníků, kteří využili služeb cestovních kanceláří za minulý rok 2004, se zvýšil oproti roku 2003 pouze o 1,5 %. Naproti tomu došlo k výrazné změně preferencí zákazníků ve výběru destinací a druhu dopravy. Cestovní kanceláře nabízející arabské země, především Egypt a Tunis, dále karibskou oblast a Asii, zaznamenaly velký příliv zákazníků a růst až

o 100 %. Zákazníci si především vybírali velké cestovní kanceláře a také střední společnosti, které vsadily na masivní reklamní kampaň, např. Sunny Days a Blue Style.

V současné době má v České republice 10 % cestovních kanceláří zavedený systém managementu jakosti a jsou držiteli certifikátu ISO 9001:2000. Je to velice málo v porovnání s oblastí výroby. Příčinou je především nehmotnost produktu - služby a s tím spojené obtížnější měření a hodnocení úrovně kvality, a dále malá informovanost zákazníků o přínosech a stabilitě, které jsou spojené s nákupem produktu u certifikované společnosti. Tento trend má však zlepšující se tendenci a vedení cestovních kanceláří si začíná uvědomovat jednotlivé přínosy zavedení QMS, kterými jsou především udržení si stálého zákazníka, přilákání nových zákazníků, zvýšení objemů prodeje, zisku a rozvoje společnosti na základě efektivního řízení jakosti a zvyšování spokojenosti zákazníků s poskytnutými službami.

První cestovní kancelář, která se rozhodla efektivně řídit své zdroje a vypracovala systém QMS byla společnost Čedok. Je to největší cestovní kancelář v České republice, která zároveň působí na našem trhu nejdéle. Nabízí komplexní sortiment služeb ze všech oblastí cestovního ruchu. Dalšími společnostmi, které jsou držiteli certifikátu ISO 9001:2000 jsou menší společnosti s objemem zákazníků mezi 5000 až 20000 za rok, specializující se na zahraniční turistiku. Jsou to především společnosti ČSA Airtours, Eso Travel, Siam Travel International a Ulysses T.R.U.S.T. Prague.

Z výsledků analýzy, která byla provedena na základě statistických údajů společnosti Mag Consulting a COT Bussines vyplývá, že největší nárůst zákazníků zaznamenaly společnosti v TOP 10 CK, a to o 36 %. Jedná se především o cestovní kanceláře Exim Tours, Firo Tours, Asiana, Sunny Days a CK Kompas Praha. Cestovní kancelář Fischer, která je v TOP 10 CK, však oproti minulému roku zaznamenala pokles prodeje o téměř 40 %. Tato skutečnost je dána tím, že zákazníci vnímají společnost jako méně spolehlivou v důsledku medializace špatných hospodářských výsledků společnosti a změny managementu firmy.

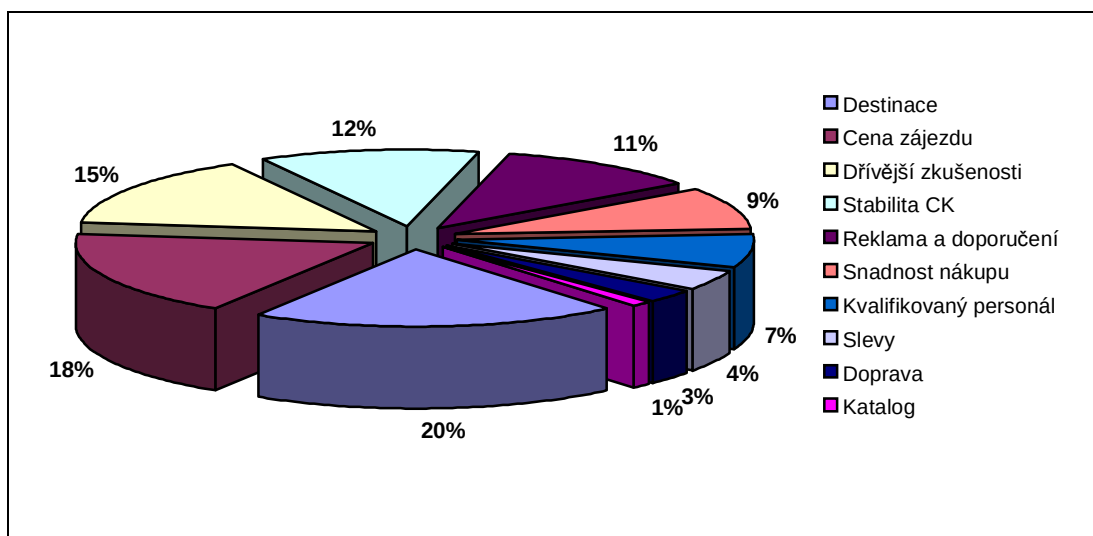
Cestovní kanceláře s certifikací ISO 9001:2000 zaznamenaly v průměru růst prodeje o 28 %. Ani jedna ze společností nezaznamenala ztrátu zákazníků. Nejvýraznějším příkladem je cestovní kancelář Eso Travel, která po zavedení QMS zajistila příliv zákazníků o 100 % vzhledem k předchozímu roku.

Ostatní cestovní kanceláře zaznamenaly růst v průměru pouze o 9 %, společnosti ztrácely zákazníky, kteří přecházeli k větším a spolehlivějším cestovním kancelářím s širší nabídkou služeb. Výjimkou jsou CK Blue Style, B&K Tour a OK-Tours, které zaznamenaly růst především v důsledku výborně provedené reklamní kampaně a stabilního postavení na trhu.

4.2 Analýza faktorů ovlivňujících zákazníky při nákupu zájezdů u cestovních kanceláří

Analýza byla provedena ve městě Brně a údaje byly zjišťovány dotazníky, které byly vyplněny respondenty za asistence tazatele. Celkem se ankety zúčastnilo 50 náhodně zvolených respondentů. Jednotlivé faktory jsou řazeny sestupně a výsledky jsou následující:

1. destinace,
2. cena zájezdu,
3. dřívější zkušenosti s jednotlivými cestovními kancelářemi,
4. velikost, stabilita a image cestovní kanceláře,
5. reklama a přímé doporučení známých,
6. snadnost nákupu a možnosti získání informací,
7. kvalifikovaný personál, který je schopen z vlastní zkušenosti podat komplexní informace o dané oblasti, letovisku, hotelu a poskytovaných službách,
8. věrnostní programy - slevy pro stálé zákazníky,
9. doprava a místo odjezdu či odletu,
10. katalog zájezdů.



Obr. 6. Faktory ovlivňující zákazníky při nákupu zájezdů u CK.

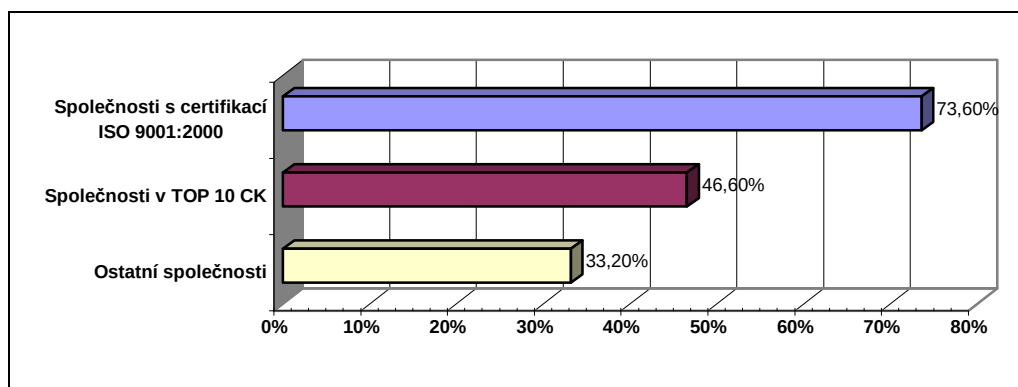
Analýza jednotlivých faktorů ukázala, že kromě standardních požadavků zákazníků na místo pobytu a cenu zájezdu, jsou velice důležitými faktory dřívější zkušenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb, jejich pozitivní reference a stabilita společností na trhu. Všechny výše uvedené faktory, které mají vliv na rozhodování zákazníků o nákupu produktů u cestovních kanceláří, mohou být velice efektivně řízeny a rozvíjeny zavedením systému řízení jakosti.

4.3 Analýza cestovních kanceláří dle požadavků modelu EFQM Excellence

Analýza byla provedena u 12 vedoucích pracovníků pěti cestovních kanceláří. Dotazník byl sestaven na základě otázek uvedených v publikaci „Jak určovat excelenci“ vydané Českou společností pro jakost. Jedná se o porovnání skutečných parametrů s kritériálními požadavky modelu EFQM Excellence.

4.3.1 Vedení

Excelentní vůdce rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy nutné k trvalému úspěchu a implementují je díky jejich aktivitám a chování.



Obr. 7. Výsledky analýzy „Vedení“ CK.

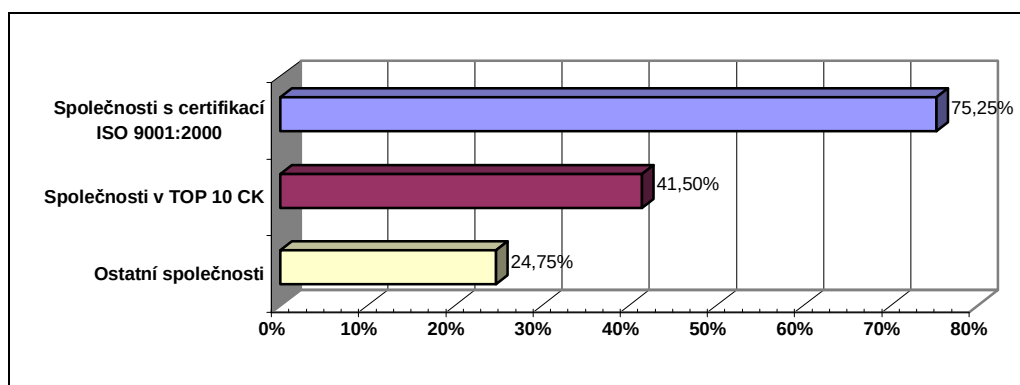
Certifikované společnosti mají stanovenou misi, vizi, hodnoty a etiku, které se vedení snaží rozvíjet. Vedoucí pracovníci jsou osobně zapojeni do zlepšování činností systému managementu v organizacích. Hlavním úkolem vedení je udržovat vynikající vztahy s zákazníky, partnery a zástupci jiných společností a rozvíjet další spolupráci. Vedení prosazuje u zaměstnanců kulturu společnosti a udržení vysokých standardů ve styku se zákazníky. Vedoucí pracovníci se snaží identifikovat a prosazovat změny v organizaci, které povedou k neustálému zlepšování.

Společnosti v TOP 10 CK nemají přesně definovanou misi a vizi, přesto jsou vedoucí pracovníci na všech úrovních osobně zapojeni do zlepšování a zvyšování výkonnosti společností, doprovázené vysokou úrovní kultury organizací. Systém řízení je rozvíjen a uplatňován velice pomalu, v závislosti na nízké kvalitaci vedoucích pracovníků v oblasti managementu. Při spolupráci se zákazníky a obchodními partnery má vedení výhodnou pozici z důvodu velikosti společností a velké vyjednávací síly. Přesto se vedoucí pracovníci důkladně věnují přáním, požadavkům a připomínkám zákazníků. Změny v organizační struktuře jsou prosazovány příležitostně při identifikaci konkrétních problémů nebo stanovení nového směru rozvoje a strategií.

Ostatní společnosti ve většině případů nemají definovanou misi ani vizi, přesto vedoucí pracovníci mají přesné představy o tom, čeho by společnost měla v budoucnu dosáhnout. Vedení je omezeno jen na malý počet pracovníků a systém managementu organizace není zcela uplatňován. Příležitostná zlepšení a změny v organizaci jsou většinou důsledkem inspirace u jiných společností. Vedoucí pracovníci se snaží o co nejlepší spolupráci a vztahy se zákazníky a obchodními partnery, jejich vyjednávací pozice je však velice omezena v závislosti na počtu klientů a nabízeném produktu.

4.3.2 Politika a strategie

Excelentní organizace uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany, která bere ohled na trhy a oblasti, v nichž organizace působí. Politiky, plány, cíle a procesy v organizaci jsou pak rozvíjeny a šířeny tak, aby umožnily naplňování této strategie.



Obr. 8. Výsledky analýzy „Politika a strategie“ CK.

Certifikované společnosti mají přesně stanovenou politiku a strategie, které jsou založeny na identifikaci a předvídání budoucích potřeb zainteresovaných stran a zákazníků. Informace použité při zpracování vychází z interních a externích analýz a dat. Politika a strategie jsou přezkoumávány, upravovány a rozvíjeny z krátkodobého i dlouhodobého časového hlediska, aby vedly k eliminaci možných rizik a úspěšnému rozvoji společnosti. Vedení se snaží seznámit spolupracující společnosti se svými strategickými záměry pro maximální pochopení jednotlivých úkolů a úspěšné dosažení stanovených cílů.

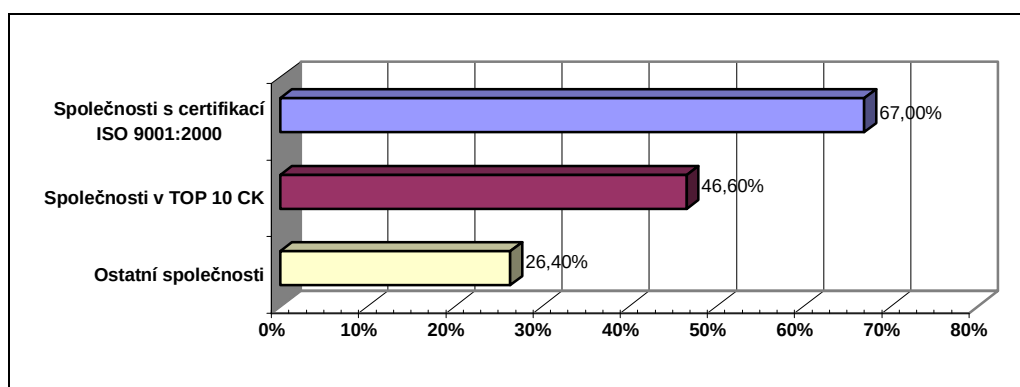
Společnosti v TOP 10 CK mají přesně stanovené strategie, které vycházejí z potřeb a přání zákazníků. Kapitálová síla společností, jejich spolehlivost a velký počet zákazníků jsou dobrým základem při stanovování nových a více rizikových strategií v oblasti poskytovaných služeb, nabídky nových produktů, destinací či přiblížení se většímu množství zákazníků investováním do moderních technologií. Strategie jsou upravovány a rozvíjeny na základě analýzy a monitorování požadavků zákazníků a vývoje prodeje u jednotlivých nabízených zájezdů a služeb.

Ostatní společnosti mají stanoveny plány budoucího rozvoje a rozšíření svých aktivit, které vychází z předvídání a odhadování potřeb zákazníků. Informačními zdroji při rozhodování jsou interní data vycházející z účetnictví, identifikace konkurence a vývoje přání zákazníků. Jednotlivé výsledky jsou průběžně během roku analyzovány, ale změny plánů a strategií je

velice těžké realizovat v krátkém časovém hledisku z důvodu sezónnosti prodejů a nasmlouvání kapacit u ubytovacích a dopravních společností. Proto špatný plán nebo strategie může velice ohrozit konkurenceschopnost společností a její existenci.

4.3.3 Pracovníci

Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Podporují spravedlnost i rovnost a své zaměstnance zapojují a delegují na ně pravomoci. Pečují o zaměstnance, komunikují s nimi a odměňují je způsobem, který zaměstnance motivuje, a také přijímají závazky k tomu, aby znalosti a dovednosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch organizace.



Obr. 9. Výsledky analýzy „Pracovníci“ CK.

Certifikované společnosti si uvědomují, že úspěšnost prodeje záleží především na pracovnících, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Proto jsou vybíráni kvalifikovaní lidé s praxí v cestovním ruchu, kteří jsou flexibilní, samostatní, ale zároveň dokáží pracovat pro tým. Společnosti mají vypracovaný plán vzdělávání pracovníků, rozvíjení jejich kompetencí a systém jejich motivace. Existují komunikační kanály napříč organizacemi, kde je ale dodržována stanovená hierarchie. Společnosti mají stanovený systém odměňování pracovníků z hlediska výkonů a přínosů pro organizaci. Velká pozornost je věnována také pracovnímu prostředí.

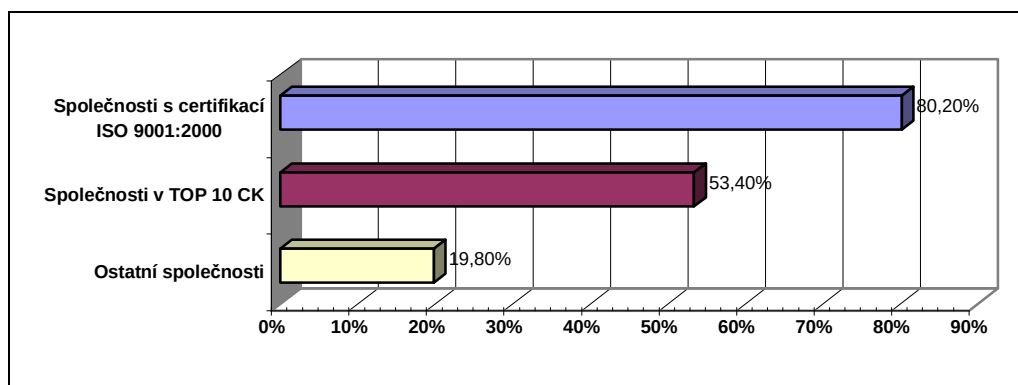
Společnosti v TOP 10 CK vybírají pracovníky s praxí, kteří jsou flexibilní a schopni pracovat v týmu. Společnosti kladou důraz na znalosti zaměstnanců a jejich důkladné seznámení s nabízeným produktem. Jsou realizována školení v rámci vydání nových katalogů, organizovány poznávací cesty do jednotlivých destinací a hotelů, aby pracovníci mohli poskytnout zákazníkům maximální informace o nabízeném produktu. Komunikace

mezi pracovníky na pobočkách a vedením jednotlivých oddělení (rezervační oddělení atd.), je velice snadná a probíhá prostřednictvím telefonních hovorů a e-mailů. Společnosti mají stanoveny odměny v závislosti na výkonech a věrnosti jednotlivých pracovníků.

Ostatní společnosti si vybírají nejen kvalifikované pracovníky, ale také mladé perspektivní lidi, kteří jsou schopni učit se novým věcem, pracovat v kolektivu a zároveň samostatně řešit vzniklé situace. Pracovníci jsou školeni v oblasti nabízených zájezdů a služeb, je však věnována malá pozornost zvyšování jejich kvalifikace při komunikaci se zákazníkem. Organizační struktura je úzká proto komunikace mezi jednotlivými pracovníky a také mezi pracovníky a vedením je velice snadná. Uznávání přínosů a výkonů jednotlivých pracovníků vedením společnosti je přímé a bývá spojeno s odměnami.

4.3.4 Partnerské zdroje

Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů. V rámci plánování a rovněž tak i v rámci řízení partnerských vztahů a zdrojů bilancují současné i budoucí potřeby organizace, společnosti a životního prostředí.



Obr. 10. Výsledky analýzy „Partnerské zdroje“ CK.

Certifikované společnosti své partnerské vztahy řídí a rozvíjejí na základě stanovených strategií. U cestovních kanceláří se především jedná o společnosti spolupracující v oblasti ubytování, dopravy a také o finanční instituce. Společnosti mají výhody u dodavatelů především v závislosti na soustavném a rostoucím odběru jejich služeb. Informace a data o jednotlivých dodavatelích a jejich nabídce jsou pravidelně analyzovány. Výsledky prodeje jsou neustále vyhodnocovány a srovnávány se strategickými plány. Společnosti se snaží využívat moderní

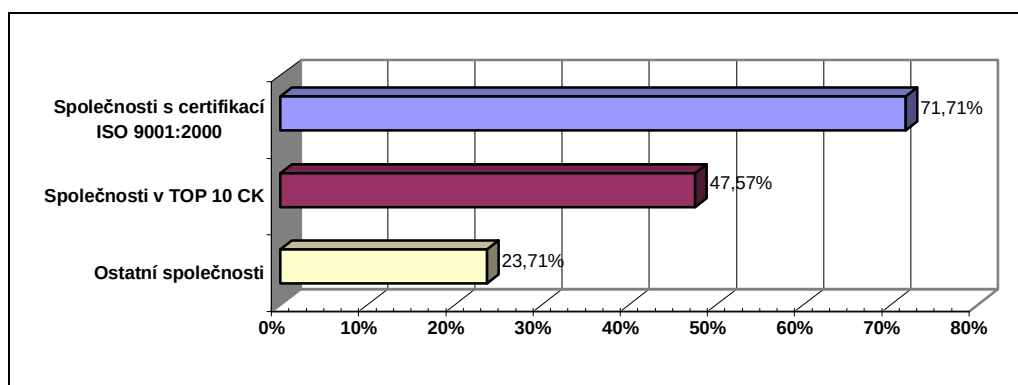
technologie z důvodů přiblížení se zákazníkům, zrychlení a zjednodušení zpracování údajů, dlouhodobé archivace dat a snadného dohledání potřebných informací.

Společnosti v TOP 10 CK, jak už bylo zmíněno, mají díky velkému kapitálu a počtu zákazníků zjednodušenou pozici při vyjednávání. Dodavatelé přicházejí s výhodnými nabídkami, aby získali zakázku, která dále umožňuje cestovním kancelářím upevnit své místo na trhu. Finanční zdroje jsou pravidelně kontrolovány, vyhodnocovány a srovnávány se strategickými plány společností. Využívání nových technologií pro tyto společnosti je význačné. Mnoho zákazníků využívá internetu, call centra k možnosti snadného a rychlého získání informací, rezervace či nákupu. Společnosti využívají informace o zákaznících a jejich preferencích a vývoji na trhu cestovního ruchu k co nejpresnějšímu stanovení budoucí poptávky a rezervaci potřebných ubytovacích a přepravních kapacit. Vzhledem k množství společností a rozvoji technologií nejsou však potřebné informace a znalosti plně řízeny.

Ostatní společnosti své partnerské vztahy výborně rozvíjejí s menšími dodavateli ubytovacích služeb či s přepravními společnostmi. Pokud společnosti nabízejí produkt od velkých dodavatelů, mohou se setkat s rozdílnými cenami než má konkurence nebo, dokonce s nezájmem. Společnosti nedisponují velkým objemem finančních prostředků, proto jsou finanční zdroje řízeny s velkou pečlivostí a výsledky často měřeny. Společnosti využívají dostupné technologie, ale většinou pouze k informování zákazníků. Samotná rezervace či koupě musí být provedena telefonicky nebo přímo na pobočkách. Znalosti a informace nejsou řízené a jsou většinou těžko dohledatelné.

4.3.5 Procesy

Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.



Obr. 11. Výsledky analýzy „Procesy“ CK.

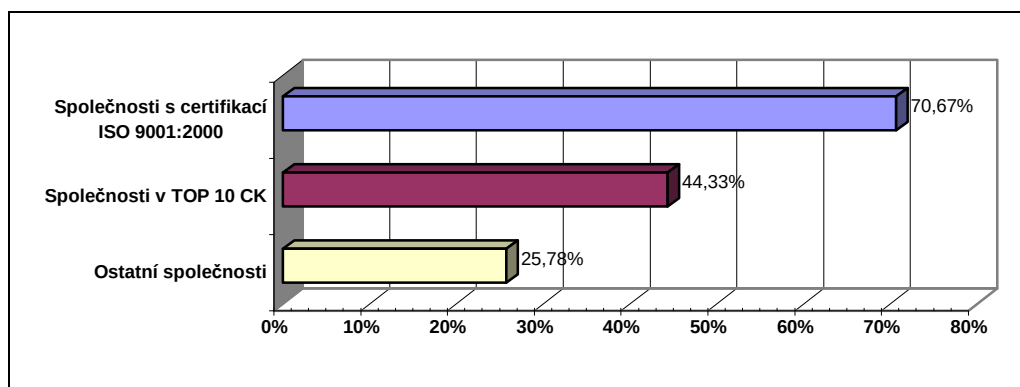
Certifikované společnosti mají zavedeny systém managementu jakosti podle norem ISO 9001:2000, kterým zajišťují, že všechny činnosti při poskytování služeb a vedení společností jsou funkční a přesně řízeny. Poskytované zájezdy a služby vychází z požadavků a očekávání zákazníků, kterým se společnosti snaží co nejrychleji přizpůsobit. Základním zdrojem informací jsou analýzy, vyhodnocování provozních údajů a externí benchmarking. Tento systém zjišťování údajů je pravidelný a dále slouží k eliminaci chyb při poskytování služeb a neustálému zlepšování. Podpůrné činnosti např. rezervace, účetnictví, zpracování dat atd. jsou dle norem dokumentovány, řízeny a archivovány.

Společnosti v TOP 10 CK nemají vypracovaný systém řízení dle stanovených norem, ale díky širokému a specializovanému vedení jsou řízeny efektivně. Pochopení a vnímání potřeb a přání zákazníků vychází z analýz trhů a interních informací o vývoji prodeje jednotlivých destinací. Možnost přizpůsobení se přáním zákazníků je velice rychlá v závislosti na výjimečných vztazích s dodavateli. Společnosti se neustále snaží zlepšovat nabízený produkt a služby, které však vychází spíše ze strategických vizí vedoucích pracovníků než z přesně změřených požadavků zákazníků. Systém poskytování služeb je na vysoké úrovni, ale jeho zlepšování neprobíhá neustále a nepředchází se prevencí vzniku chyb. Podpůrné činnosti jsou využívány a dokumentovány, ale ne zcela řízeny.

Ostatní společnosti nemají zavedený systém řízení podle předepsaných norem a požadavků. Stanovení nabízených produktů a služeb vychází z požadavků trhu a ze strategie vedení společností. Tato rozhodnutí nebývají podložena analýzami, měřeními či dokumentací přesně realizovanými pro určité segmenty trhu a nabízené produkty. Společnosti většinou nejsou inovátory, ale přicházejí na trh s již existujícími produkty, o něž mají zákazníci prokazatelný zájem. Cestovní kanceláře se snaží neustále vylepšovat nabízené služby, ale to vyžaduje poměrně hodně finančních prostředků. V porovnání s velkými společnostmi a vzhledem k neustále rostoucím nárokům zákazníků je to velice složitý úkol.

4.3.6 Zákazníci - výsledky

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zákazníky.



Obr. 12. Výsledky analýzy „Zákazníci - výsledky“ CK.

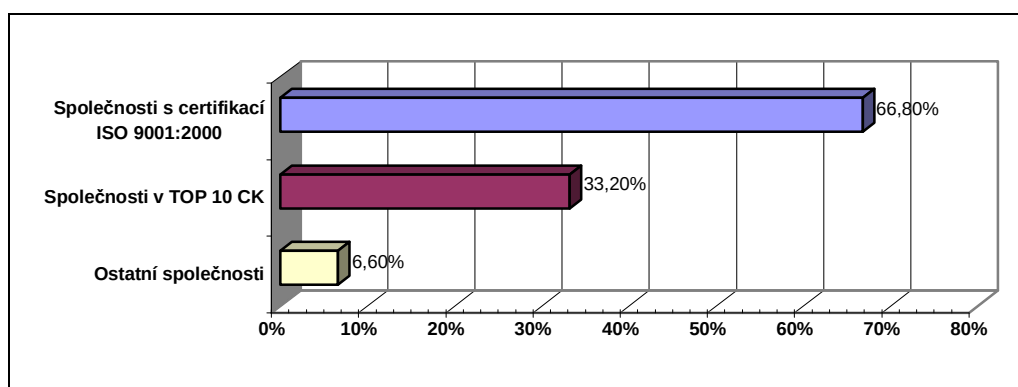
Certifikované společnosti mají vypracovaný systém řízení vztahů se zákazníky, na jehož základě je měřena spokojenost a loajalita zákazníků. Ze zjištěných údajů je možné predikovat trendy vývoje oblíbenosti jednotlivých destinací a požadavky zákazníků na stupeň kvality poskytovaných služeb. Společnosti vykazují výborné výsledky v udržení stálých zákazníků a přílivu nových, které jsou založeny na pravidelných analýzách a srovnání oproti minulým rokům a konkurenci. Společnosti mají vypracované odpovědní a výherní ankety k zjištění spokojenosti zákazníků v celém spektru poskytovaných služeb. Výsledky jsou tříděny do skupin podle počtu zakoupených destinací, hotelů a náročnosti klientely. Společnosti mají zavedeny metody na zlepšování výsledků týkajících se spokojenosti zákazníků a zvyšování kvality poskytovaných služeb. Vedení se snaží o efektivní využívání průzkumů k uspokojení zákazníků přesně vyhovujícím produktem.

Společnosti v TOP 10 CK věnují analýze spokojenosti zákazníků s nabízenými službami hodně pozornosti. Analýzy jsou prováděny ihned po skončení zájezdu, kdy zákazníci poskytují co nejpřesnější informace. Ankety bývají spojeny s výherními akcemi, pro podporu co největšího množství odevzdaných dotazníků. Dále jsou monitorovány a řízeny připomínky přicházející na jednotlivé pobočky anebo přímo vedoucím pracovníkům společností. Na základě těchto informací a analýzy vývoje nákupů a počtu zákazníků v jednotlivých destinacích společnosti predikují další vývoj v oblasti náročnosti klientely a preferencí ve výběru destinací v krátkodobém a střednědobém časovém horizontu. Společnosti pravidelně srovnávají své výsledky s konkurencí, ale musí vycházet jen z minima informací, protože tato data jsou velice citlivá a chráněná. Společnosti mají dostatek finančních prostředků k rozvoji a snaží se prostřednictvím nových technologií a nabídky speciálních služeb co nejvíce se přiblížit zákazníkům a jejich potřebám.

Ostatní společnosti provádí analýzy spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami jen výjimečně. Většinou je vycházeno z analýzy vývoje prodeje, speciálních přání zákazníků, poptávky po určitém produktu a reklamaci. Zjištěná data však nebývají přesně hodnocena a přiřazena jednotlivým skupinám zákazníků. Společnosti nemají mnoho prostředků k rychlé eliminaci závažných chyb při poskytování služeb, proto jsou výsledky spokojenosti zákazníků horší než u výše uvedených dvou skupin cestovních kanceláří. Společnosti mají zavedený standardní systém poskytování služeb a inovace jsou zaváděny jen pomalu.

4.3.7 Pracovníci - výsledky

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zaměstnance.



Obr. 13. Výsledky analýzy „Pracovníci - výsledky“ CK.

Certifikované společnosti provádí měření a hodnocení pracovníků z hledisek výkonu, úrovně výcviku, profesních perspektiv, komunikace, fluktuace atd. Jsou vypracovávány dotazníky, které pracovníci vyplňují, pro získání zpětné vazby o jejich spokojenosti s pracovním prostředím, vzděláváním, platech, osobním oceněním apod. Na jejich základě se snaží vedení přizpůsobovat pracovní procesy a prostředí ke zvýšení celkové spokojenosti pracovníků a dosahování vyšších a efektivnějších výkonů. S jednotlivými výsledky a opatřeními jsou seznámeni všichni pracovníci společnosti.

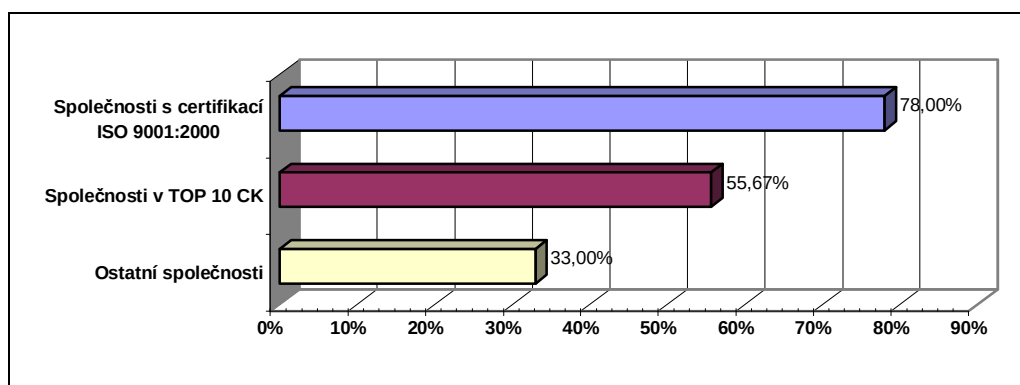
Společnosti v TOP 10 CK neprovádí měření spokojenosti pracovníků. I když se jedná o rozsáhlé společnosti s velkým počtem zaměstnanců, komunikace mezi jednotlivými odděleními a pracovníky na pobočkách je velice snadná a na vysoké úrovni. Tím je management blíže svým pracovníkům a také jejich názorům, přáním a potřebám. Přestože nejsou prováděny analýzy zaměstnanců, vedení je schopno s určitou přesností předvídat

jejich potřeby. Dochází-li k novým opatřením je snadné rychle zjistit odezvu pracovníků. Společnosti se snaží co nejvíce vyjít vstříc zákazníkům, někdy však i na úkor svých zaměstnanců.

Ostatní společnosti snadno zjišťují potřeby svých pracovníků z důvodu menšího počtu zaměstnanců a přímé komunikace. Často je prosazován osobní přístup ke každému pracovníkovi. Změna a úprava pracovního prostředí, prostředků spojených s poskytováním služeb je velice přímá a rychlá. Vedení většinou zná názory svých zaměstnanců ve společnosti a může si snadno udělat přehled o jejich celkové spokojenosti. Výsledky pracovníků jsou na dobré úrovni, ale měl by být kladen důraz na zvyšování kvalifikace v oblasti komunikace se zákazníky.

4.3.8 Společnost - výsledky

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří své výsledky a dosahují vynikajících úspěchů s ohledem na společnost.



Obr. 14. Výsledky analýzy „Společnost - výsledky“ CK.

Certifikované společnosti jsou vnímány zákazníky a okolím jako spolehlivé společnosti. Tato skutečnost je doprovázena kladnými referencemi stálých klientů a zvyšujícím se počtem nově přichozích zákazníků. Společnosti pravidelně informují zainteresované strany o svých výsledcích a poskytují nestrategické informace institucím, které provádějí statistiky v oblasti cestovního ruchu.

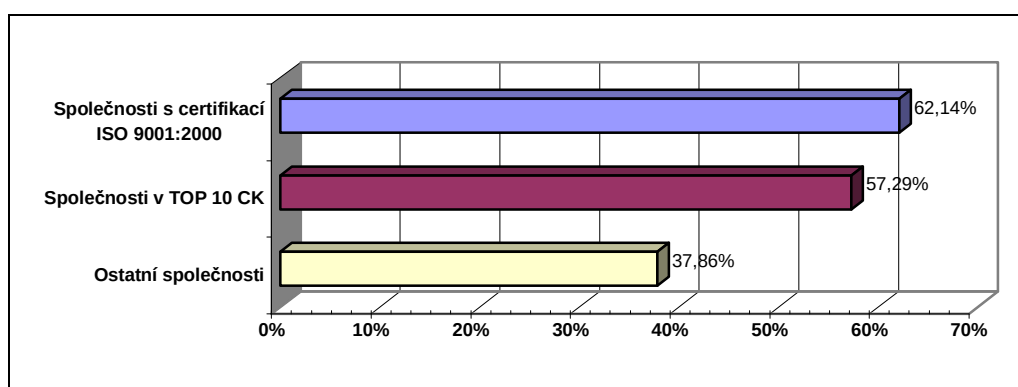
Společnosti v TOP 10 CK jsou všeobecně velice známé a jejich aktivitám je věnována velká pozornost. Každá negativní zpráva má velký vliv na výsledky společností. Udržet si dobré jméno a image je v oblasti cestovního ruchu velice důležité a přitom těžké. Jejich sponzorské aktivity jsou spojeny s dobročinnými akcemi, plesy a televizními pořady.

Společnosti mají na trhu velice dobré jméno a výhodou oproti konkurencí je, že zákazník může spojovat koupi zájezdu u těchto cestovních kanceláří s posílením své prestiže.

Ostatní společnosti se snaží udržet si a dále získávat dobré jméno u svých zákazníků a obchodních partnerů. Sponzorské a reklamní akce jsou realizovány jen výjimečně, a to z důvodů nízkého objemu finančních prostředků společností. Cestovní kanceláře, které dosahují dobrých výsledků, se snaží přesvědčit zákazníky o tom, že jsou spolehlivými budoucími partnery, formou příspěvků do různých periodik o svých aktivitách a rozvoji.

4.3.9 Klíčové výsledky výkonnosti

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří své výsledky a dosahují vynikajících úspěchů s ohledem na klíčové prvky své politiky a strategie.



Obr. 15. Výsledky analýzy „Klíčové výsledky výkonnosti“ CK.

Certifikované společnosti zaznamenaly růst objemu prodeje až o 100 % v porovnání s minulým rokem. Společnosti se zároveň snaží efektivně využívat své zdroje a plánovat výdaje pro zvýšení kapitálu. S tím je spojen i růst tržní hodnoty společností. Procesy a výkonnost je na vysoké úrovni a cestovní kanceláře mají dobrý potenciál k dalšímu rozvoji. Měření vychází především z účetních dat a analýzy jednotlivých oblastí činnosti společností.

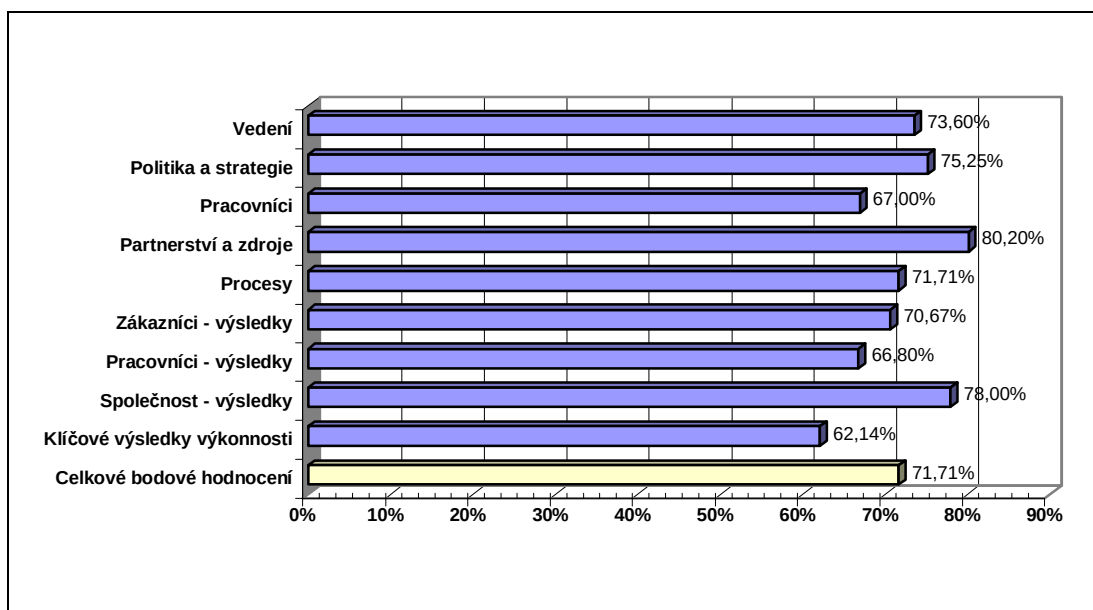
Společnosti v TOP 10 CK dosahují vysokých výkonů a zisků, i když se růst objemu prodeje a tržeb u některých společností zpomalil nebo dokonce klesl v porovnání s minulým rokem. Zdroje a výdaje nejsou zcela řízeny a ne všechny činnosti společností fungují

efektivně. Přesto jsou zisky těchto společností vysoké a cestovní kanceláře mají vynikající předpoklady a především kapitál ke stále rychlejšímu rozvoji. Vedení společností se snaží o stále inovace především v oblasti přiblížení se zákazníkovi a toto přináší své výsledky.

Ostatní společnosti nedosahují takových úspěchů jako výše zmiňované společnosti. Zisky cestovních kanceláří rostly jen mírně, většinou však klesaly. Objemy tržeb se snížily u některých společností až o 40 % oproti minulému roku. Společnosti jsou nuceny přehodnocovat své strategie a nabízené produkty a snažit se efektivněji řídit své zdroje. Zahájit růst bude stále těžší v důsledku stále většího náskoku velkých konkurenčních společností. Zákazníci po medializaci krachů jednotlivých cestovních kanceláří a také na základě svých zkušeností se čím dál více rozhodují pro nákup zájezdů u velkých cestovních kanceláří, které jsou schopny se lépe zaručit za své závazky.

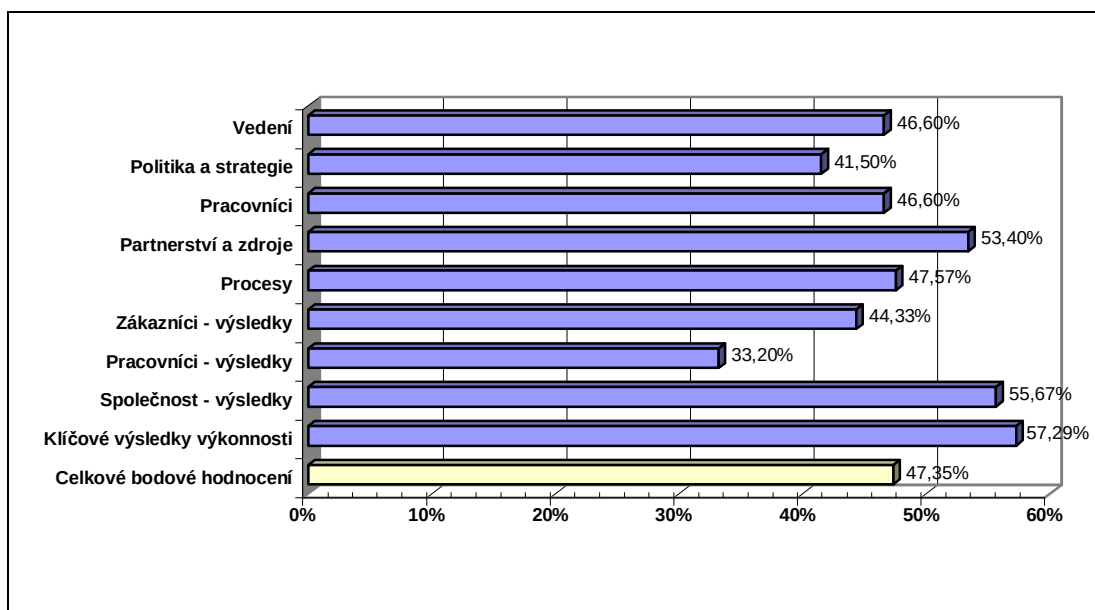
4.3.10 Celkové hodnocení

Společnosti s certifikací ISO 9001:2000 dosáhly v celkovém hodnocení 71,71 %. Ve všech kritériích společnosti dosahují vysokých a vyrovnaných hodnot, které jsou dány fungujícím systémem řízení kvality. Cestovní kanceláře mají vypracovány systémy řízení požadavků a přání zákazníků, případné reklamace jsou řešeny rychle s cílem minimalizovat rizika vzniku negativních názorů na společnost a zamezit přechodům klientů ke konkurenci. Zavedením QMS si cestovní kanceláře našly své zákazníky a místo na trhu, zvýšily vyjednávací pozici s dodavateli i ostatními obchodními partnery. Společnosti mají vypracovaný systém řízení pracovníků, ti se více ztotožňují s organizací a poskytují vyšší výkony. Výsledkem je poskytování stále kvalitnějších služeb, které splňují nebo dokonce překonávají potřeby zákazníků. Analýza prokázala, že zavedení systému QMS vede k efektivnímu využívání všech zdrojů a rozvoji společností. Cestovní kanceláře však nedosahují maxima svých možností a jsou nuceny se stále zlepšovat.



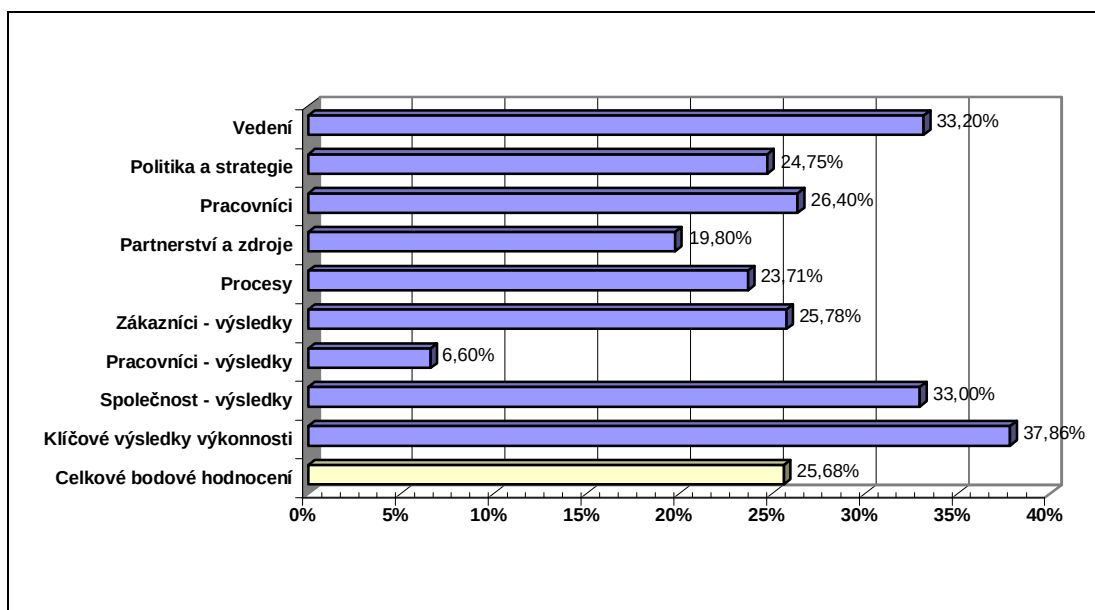
Obr. 16. Celkové hodnocení „Společnosti s certifikací ISO 9001:2000“.

Společnosti v TOP 10 dosáhly celkového hodnocení 44,83 %. Společnosti profitují z dobrého jména, souvisejícího s jejich velikostí, širší prodejní sítě, možností rychlého přizpůsobení se poptávce, snadnější pozici při vyjednávání s dodavateli (např. uplatňují tlak na ceny u hotelových řetězců a leteckých společností v závislosti na objemu klientů). Cestovní kanceláře poskytují zákazníkům velice široké spektrum služeb, za nižší ceny než konkurence a ve velice dobré kvalitě. Tyto společnosti mají ve vedení více pracovníků, kteří se důkladněji věnují jednotlivým oblastem řízení organizace, jako např. marketingové, rezervační, reklamační oddělení. Tyto společnosti přesto nejsou efektivně řízeny a dochází ke špatnému využívání a plýtvání zdrojů. I tak tyto cestovní kanceláře dosahují mnohamilionových zisků a situace na trhu je nenutí k efektivnějšímu řízení. Zavedením QMS by cestovní kanceláře získaly výraznou výhodu před svou přímou konkurencí v důsledku snížení celkových nákladů, získání dodatečných prostředků pro další rozvoj a možnosti stanovení nové cenové politiky. Společnosti by mohly prodávat produkty za nižší ceny, poskytovat vyšší slevy a tím přilákat velké množství zákazníků a výrazně posílit svoji pozici na trhu. Vše by bylo doprovázeno zvyšující se kvalitou poskytovaných služeb, spokojeností a loajalitou zákazníků.



Obr. 17. Celkové hodnocení „Společnosti v TOP 10 CK“.

Ostatní společnosti dosáhly celkového hodnocení 26,68 %. Jedná se především o malé společnosti, působící na regionální úrovni nebo nabízející specifický produkt vyznačující se velice nízkou cenou, nebo naopak vysokou exkluzivitou. Vedoucími pracovníky jsou většinou majitelé společností s dlouholetou praxí v oboru, kteří řeší mnoho úkolů napříč společnostmi. Tyto cestovní kanceláře ve srovnání s velkými společnostmi nedosahují vysokých zisků. Jejich působnost je omezená v důsledku malého počtu vlastních prodejen a společnosti jsou odkázány na prodej prostřednictvím různých cestovních agentur. Ty však nabízejí mnoho zájezdů od různých CK a většinou se zákazník rozhodne koupit stejný produkt u stabilní a renomované společnosti. Hledání mezery na trhu přináší riziko nezájmu zákazníků o nabízený produkt a ohrožení existence společností. Zavedením QMS by cestovní kanceláře efektivněji využívaly své zdroje, minimalizovaly riziko spojené s nabídkou nevhodného produktu, zajistily kvalifikaci a rozvoj pracovníků, zvýšily kvalitu poskytovaných služeb, udržely si stále a přilákaly nové klienty, zahájily rozvoj celé společnosti, zvýšily konkurenceschopnost a získaly výhodnější postavení na trhu.



Obr. 18. Celkové hodnocení „Ostatní společnosti“.

Analýza potvrdila hypotézu, že cestovní kanceláře s certifikací ISO 9001:2000 poskytují zákazníkům služby v požadované kvalitě a své zdroje řídí a využívají efektivně k rozvoji společnosti a stabilnímu ekonomickému růstu.

Systém managementu kvality podle norem ISO řady 9000 patří k prominentním nástrojům evropských programů jakosti a dosáhly jednu z nejvyšších akceptací ve většině vyspělých zemí světa. Jsou chápány jako komplexní přístup uplatňovaný ve všech firemních procesech spojených s jednotlivými etapami výroby nebo poskytování služby.

Standardy stanovují požadavky na systém řízení, který má vytvořit předpoklady pro správné chování organizace a kvalitu jejich produktů. Podstatou je uplatnit v řídicích procesech prvky minimalizující možnosti nekvalitních výstupů, tj. nekvalitních výrobků a služeb. Pro konkrétní organizaci to znamená vybudovat systém řízení jakosti, který má parametry dané normami ISO řady 9000 a tento systém udržovat a dále zlepšovat.

Zavedení QMS v cestovních kancelářích je věnována následující část diplomové práce.

5 ZAVEDENÍ QMS V CESTOVNÍCH KANCELÁŘÍCH

Cílem je vytvořit systém řízení jakosti v cestovní kanceláři, který bude trvale zvyšovat efektivnost celé společnosti s požadavky norem ISO řady 9000.

Při zavádění systému řízení jakosti budou probíhat následující činnosti:

- § rozhodnutí vedení společnosti o zavedení QMS v CK,
- § zajištění finančních a personálních zdrojů cestovní kanceláři,
- § schválení harmonogramu zavádění norem ISO,
- § analýza současného stavu řízení jakosti v CK,
- § vypracování registru legislativy,
- § stanovení politiky a cílů jakosti, cílových hodnot a realizačního programu,
- § vypracování nové, popř. doplnění stávající dokumentace,
- § postupné zavádění dokumentace do praxe, prokazatelné seznámení pracovníků s dokumentací, interní audity prověřující stupeň dodržování postupů,
- § vypracování příručky jakosti,
- § tříměsíční fungování zavedeného systému řízení kvality,
- § certifikační proces,
- § dohledy nad fungováním certifikovaných systémů,
- § další zlepšování zavedených systémů.

5.1 Úkoly a požadavky QMS

Hlavní úkoly systému managementu jakosti:

- § zabránit chybným činnostem a rozhodnutím pracovníků,
- § identifikace vzniklých chybných činností a rozhodnutí pracovníků,
- § učinit nezbytná opatření vedoucí k nápravě,
- § zabránit pracovníkům v opakování se chyb.

V rámci všeobecných požadavků je nutné:

- § řídit identifikaci jednotlivých činností a procesů,
- § určit jejich sled a vzájemnou vazbu,
- § stanovovat metody a kritéria pro zajištění jejich efektivity,
- § monitorovat, měřit a analyzovat jednotlivé činnosti a procesy,
- § zavést nutná opatření pro dosažení stanovených výsledků a průběžné zlepšování.

5.2 Dokumentace a záznamy

Dokument je trvalý příkaz v písemné podobě vydaný vedením společnosti. Struktura a rozsah dokumentace budou záviset na velikosti jednotlivých cestovních kanceláří, druhu poskytovaných služeb, činnostech a kvalifikaci pracovníků.

Přínosy dokumentace:

- § určuje přesný postup při výkonu opakujících se činností např. postup a proces jednání se zákazníkem, rozsah a způsob poskytování informací, vyřizování připomínek zákazníků a reklamací,
- § zachovává získané poznatky a vytvořené zkušenosti společnosti,
- § dokumentace dokládá přesný postup pro realizaci určité činnosti.

Požadavky na dokumentaci a její struktura

Norma ISO 9001:2001 vyžaduje vypracovat:

- § příručku jakosti,
- § dokumentovat prohlášení o politice a cílech jakosti,
- § řízení dokumentace,
- § řízení záznamů,
- § postupy pro interní audity,
- § řízení neshodného produktu,
- § postupy pro opatření k nápravě,
- § postupy pro preventivní opatření.

Struktura dokumentace systému managementu jakosti tvořena:

- § Příručka QMS - dokument, ve kterém je přehledně specifikován systém managementu kvality dané organizace. Slouží k interním i externím účelům jako přehledná prezentace QMS. Vnitřní struktura příručky není předepsána. Obvykle bývá koncipována tak, že ve stručnosti odpovídá na obligatorní požadavky norem ISO.
- § Směrnice - upravují postupy realizace určitých procesů nebo činností. Jde o interní dokumenty upravující jednání pracovníků při výkonu určitých činností.
- § Pracovní postupy a kontrolní instrukce.

Záznamy

Společnost musí vypracovat a vést záznamy o přezkoumání dokumentů a procesů vedením společnosti, vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech pracovníků, komplexním hodnocení a identifikaci změn vývoje společnosti, přezkoumání požadavků zákazníků na činnost spojenou s poskytováním služeb, hodnocení dodavatelů, validaci procesů, poškození nebo ztrátě majetku zákazníka.

5.3 Povinnosti a odpovědnost managementu

Úloha managementu

Úspěšné fungování systému řízení jakosti závisí na podpoře managementu společnosti. Vedoucí pracovníci musí být seznámeni s QMS a přesvědčeni o nezbytnosti věnování maximální pozornosti jakosti poskytovaných služeb a systému jejího zabezpečení. Normy ISO vyžadují některé věcné úkoly, které musí vrcholový management zajistit:

- § určení politiky jakosti,
- § stanovení cílu jakosti,
- § vymezení systému jakosti a zabezpečení příslušných zdrojů,
- § ustavení představitele vedení pro jakost,
- § zabezpečovat přezkoumání vedením.

Politika jakosti

Politika jakosti musí odpovídat společnosti působící v oblasti cestovního ruchu, zahrnovat závazek k plnění požadavků a k neustálému zlepšování efektivnosti systému řízení jakosti. Politika musí mít charakter interního sdělení - vysvětlení pracovníkům společnosti důvody zavedení QMS a jejich povinnosti, dále externího sdělení - informování obchodních partnerů a zákazníků o aktivitách společnosti.

Cíle jakosti

Cíle jakosti stanovuje vrcholové vedení a musí být shodné s politikou jakosti. Jsou to přesné a měřitelné úkoly v oblasti jakosti, které jsou stanovovány zpravidla na období jednoho roku. Jednotlivé cíle jsou rozpracovány do procesů a dokumentovány. Cíle dále obsahují vymezení zdrojů, termíny do kdy musí být splněny a určení odpovědnosti za jejich realizaci. Každoroční stanovování cílů je dynamickým prostředkem zlepšování jakosti v podniku.

Plánování jakosti

Společnost musí přesně plánovat, aby byly naplněny a dosaženy stanovené vize. Plán je také důležitý hlediska následného vyhodnocování úspěšnosti záměrů, tedy jako řídicí nástroj vedení podniku. Vedení společnosti musí nejprve plánovat cíle, potom teprve vlastní systém managementu jakosti.

Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Vedení společnosti musí přesně definovat jednotlivé útvary v organizaci, jejich vzájemné vztahy, zajistit rychlou komunikaci, stanovit pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Nejvhodnějším prostředkem komunikace v současné době je e-mail, kde zprávy jsou posílány pouze konkrétním pracovníkům nebo skupinám, s potvrzením, že byly odeslány a doručeny, s možností snadného řazení, uchování a dohledání.

Orientace na zákazníka

Vedení společnosti se musí zavázat k rozvíjení a uplatňování systému řízení a k neustálému zlepšování jeho účinnosti. To je docíleno stanovením politiky jakosti, cílů jakosti, přezkoumáním managementu, zajištěním dostupnosti zdrojů, informováním všech

pracovníků o důležitosti plnění požadavků zákazníků a dodržováním stanovených předpisů a zákonů.

5.4 Management zdrojů

Poskytování prostředků

Vedení cestovních kanceláří musí stanovit a zajistit zdroje pro zavedení a udržení systému řízení kvality, trvalé zlepšování procesů a efektivní rozvoj společnosti. Musí být také stanoveny a zajištěny prostředky, které jsou určeny ke zvyšování spokojenosti zákazníka.

Lidské zdroje

Pracovníci jejichž činnost je spojena s kvalitou služeb musí být kompetentní na základě výcviku, vzdělání, dovedností a praxe. Proto musí společnost:

- § určit tuto kompetentnost,
- § zajistit opatření pro splnění potřeb,
- § ohodnocovat účinnost provedených opatření,
- § vést záznamy o vzdělání, výcviku, zkušenostech, dovednostech a praxi.

Nároky na efektivní výchovné programy:

- § musí jít o trvalou součást personálního managementu společnosti,
- § musí zahrnovat všechny zaměstnance bez výjimky,
- § programy musí být koncipovány rozdílně pro různé skupiny zaměstnanců,
- § musí vždy zdůrazňovat dominantní význam filozofie jakosti, motivovat zaměstnance a umožnit osvojení si základních metod k zajišťování jakosti a zprostředkovat přenos nových poznatků o jakosti do podnikového prostředí,
- § programy musí být zabezpečeny příslušnými finančními prostředky.

Infrastruktura

Vedení společnosti musí identifikovat, poskytovat a udržovat budovy, pracovní prostory, příslušné vybavení, zařízení nutné pro proces, hardware, software a podpůrné služby, pro zajištění jakosti služeb a procesů vysoké úrovni.

Pracovní prostředí

Společnost musí stanovit a řídit pracovní prostředí pro zajištění shody produktu. Pracovní prostředí tvoří lidské faktory, bezpečnostní předpisy a návody, sociální prostředí, duševní hygiena atd.

5.5 Realizace služby

Plánování realizace služby

Společnost musí při realizaci služby vždy zajistit co největší přehlednost plánovaných postupů a kroků tak, aby bylo zamezeno chybám. Plánování realizace služby musí být ve shodě s požadavky všech ostatních procesů systému řízení jakosti, týká se to především cílů jakosti, dokumentace, požadavků na produkt, zdrojů, ověřování, validace a monitoringu. Důležitou činností je zaznamenání průběžných výsledků a v případě změn doplnění a pozměnění dokumentace a informování příslušných pracovníků.

Procesy týkající se zákazníka

Organizace musí identifikovat:

- § požadavky specifikované zákazníkem na produkt,
- § požadavky nespecifikované zákazníkem na produkt,
- § požadavky specifikované právními předpisy,
- § ostatní doplňkové požadavky.

Před realizací služby, tj. za přítomnosti zákazníka je nutné komplexní přezkoumání požadavků zákazníka. Toto přezkoumání má zajistit, aby:

- § byly definovány požadavky kladené na produkt,
- § byly vyřešeny rozdíly mezi nabídkou a smlouvou,
- § byl podnik schopen tyto požadavky splnit.

Komunikace se zákazníkem

Společnost musí stanovit a zavést účinné postupy pro komunikaci se zákazníkem, které se týkají poskytování informací o produktech, procesu vyřizování poptávky a objednávek, zlepšování zpětné vazby, zjišťování připomínek zákazníků k poskytovaným službám včetně stížností a reklamací. Komunikace probíhá převážně verbálně při osobním jednání pracovníků CK se zákazníky a vyřizování telefonních hovorů a elektronickou poštou. Je nutné ji zaznamenat, aby bylo možné zajistit prostřednictvím zpětné vazby nápravu, učinit předběžná opatření, a nebo zdokonalovat kvalitu produktu.

Nakupování

Společnost musí zajistit, aby proces nakupování a především nakupované produkty vyhovovaly specifickým požadavkům a přáním zákazníků. Rozsah a druh řízení nakupování závisí na realizaci produktu a jeho finální podobě, proto organizace musí:

- § hodnotit a vybírat dodavatele na základě jejich schopnosti plnit požadavky,
- § určit kritéria pro výběr a pravidelné hodnocení dodavatelů,
- § zaznamenat výsledky hodnocení včetně všech nezbytných činností.

Nákupní informace musí přesně popisovat produkt, který společnost pořizuje a zároveň musí splňovat požadavky na:

- § schvalování produktu, postupů, procesů a zařízení,
- § kvalifikaci pracovníků,
- § systém jakosti.

Vedení cestovní kanceláře musí stanovovat a uplatňovat činnosti, které jsou nezbytné pro ověřování shody nakupovaného produktu. V případě ověřování produktu přímo u dodavatele je třeba specifikovat „program ověřování“ a „způsob uvolnění produktu“.

Řízení poskytování služeb

Pracovní činnosti musí být přesně plánovány, realizovány a v celém průběhu neustále řízeny. Proces řízení zahrnuje:

- § dosažitelnost informací specifikující znaky produktu,
- § dostupnost pracovních instrukcí podle potřeby,
- § užívání vhodného zařízení,

- § dosažitelnost měřicího a monitorovacího zařízení a jejich implementace,
- § implementace činností při uvolňování, dodávání a po dodání.

Validace procesů

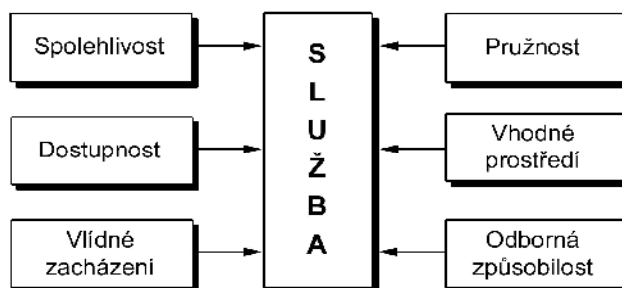
Validace procesů u cestovních kanceláří je velice důležitá, protože samotnou službu a jednotlivé činnosti pracovníků při poskytování služeb je velice obtížné měřit a monitorovat. Následné ověření jakosti výstupu a prokázání schopnosti procesu dosahovat výsledky nemusí být vždy možné. Pro tyto procesy se musí určit vhodné postupy včetně:

- § stanovení kritérií pro přezkoumání a schvalování procesů,
- § určení přiměřených metod a postupů,
- § vedení záznamů,
- § opakované validace.

Identifikace a sledovanost

Společnost může podle potřeby předepsanými prostředky identifikovat jednotlivé úkony pracovníků během poskytování služby, ale měření a monitorování průběhu činností v závislosti na vlastnostech služby je velice obtížné. Identifikace je užitečná k snadné orientaci a k zavedení do procesů a činností realizovaných pracovníky cestovní kanceláře. Pokud je vyžadována sledovanost, musí být identifikace služby jednoznačná. Veškeré procesy a činnosti jsou zaznamenávány.

Sledovanost představuje vzájemnou propojenost identifikačních záznamů. Na tomto základě může vedení společnosti, za předpokladu znalosti určitého identifikačního znaku, odvodit řadu předcházejících či navazujících skutečností. Pokud nespokojený zákazník podá reklamaci, může vedení společnosti snadno zjistit odpovědného pracovníka, vyhodnotit jeho výkony a nalézt opatření. I když je služba nehmotná, není v současné době těžké předložit důkaz o chybách při jejím poskytování, vhodnými prostředky jsou např. fotoaparáty a videokamery.



Obr. 19. Požadavky na jakost služby.

5.6 Monitorování a měření

Společnost musí plánovat a zavádět procesy monitorování, měření, analyzování a zlepšování potřebné:

- § k prokázání shody produktu,
- § k zajištění shody systému jakosti,
- § k neustálému zlepšování účinnosti systému jakosti,

a to za použití aplikovatelných metod včetně statistických a stanovení rozsahu jejich používání.

Spokojenost zákazníka

Společnost musí sledovat spokojenost zákazníků s poskytovanými službami, přesvědčení o splnění jejich požadavků, a dojmu zákazníka z cestovní kanceláře. Dále je nutné určit metody pro získávání a použití informací. Pro získání zpětné vazby od zákazníků musí společnost učinit následující:

- § zavést dotazníky, které zákazníci mohou vyplnit a odevzdat v okamžiku, kdy je dodávka služby ukončena, např. po uskutečnění zájezdu,
- § zavedení schránek na připomínky a stížnosti v jednotlivých provozovnách,
- § zavedení připomínek a stížností posílaných elektronickou poštou,
- § možnost zřízení bezplatné telefonické linky.

Efektivní vyřizování stížností musí vycházet z následujících kroků:

- § sledovat kritická místa a předcházet stížnostem,

- § věnovat se problémům zákazníků zejména během přímého kontaktu; z hlediska zákazníka je nejúčinnější, může-li poskytovatel služby vyřešit jeho problém na místě, zákazník často očekává omluvu, vysvětlení a často i finanční náhradu; dojde-li například v chybě při rezervaci lůžka v hotelu nebo rezervace v dopravním prostředku, je vhodné, aby poskytovatel služby měl připraveno náhradní řešení; dobrým řešením je poskytnutí náhradní služby vyšší kvality, tak lze selhání obrátit ve prospěch organizace a získat loajalitu zákazníka,
- § problém by se měl řešit rychle; pokud například dojde k poruše autobusu, dopravce by měl mít připraveno rychlé náhradní řešení, tak aby nedošlo k dlouhému zpoždění,
- § přenést na zaměstnance přicházející do přímého styku se zákazníkem potřebné pravomoci k řešení stížností, to znamená nejen vyslechnout stížnost a předat ji dál, ale nabídnout přímé řešení; jinak může dojít ke zpožděnému vyřízení stížnosti, i když je tato později kladně vyřízena, zákazník může své negativní zkušenosti mezitím přenášet; pracovníci první linie by měli mít nejen potřebné pravomoci, ale i schopnost improvizace při řešení problémů.
- § poučit se z dosavadních zkušeností s kritickými body v řešení stížností a vytvářet na jejich základě plány řešení stížností.

Interní prověrky

Společnost musí v pravidelných a plánovaných intervalech provádět interní audity, jejich cílem je určit, zda:

- § systém jakosti odpovídá naplánovaným opatřením, požadavkům normy ISO 9001 a požadavkům organizace,
- § systém jakosti je účinně zaveden a udržován.

Interní prověrky musí být plánovány s ohledem na stav a důležitost auditovaných oblastí. Musí se definovat kritéria, četnost, předmět auditu a metodika. Vybraní auditoři musí být objektivní a nestranní. Postupy jsou dokumentovány a musí obsahovat:

- § odpovědnost a požadavky na plánování a provedení auditů,
- § podávání zpráv o výsledcích a udržování záznamů.

Vedení společnosti musí bez zbytečných průtahů přijímat nápravná opatření, následně ověřovat jejich plnění a předkládat zprávy o výsledcích ověřování.

Monitorování a měření procesů

Společnost musí monitorovat procesy pomocí vhodných metod měření tak, aby byly splněny požadavky zákazníků a potvrdila se schopnost procesu. Pokud nebude dosaženo plánovaných výsledků, musí se učinit náprava a realizovat nápravné činnosti vedoucí k zajištění shody produktu.

Monitorování a měření produktů

Společnost musí měřit a monitorovat charakteristiky produktů k ověření shody. Musí se udržovat důkazy o shodě s předepsanými postupy a kritérii. Záznamy musí uvádět osobu, která produkt poskytovala. Pokud produkt není zcela připraven nesmí být nabídnut zákazníkovi. V případě cestovních kanceláří se jedná o pobytové zájezdy, kdy jednotlivé služby, jako např. doprava a ubytování musí být leteckými společnostmi a hotely potvrzeny v požadovaném objemu, kategorii a termínu.

Řízení neshodného produktu

Neshodný produkt musí být identifikován a řízen tak, aby se zabránilo nezamýšlenému poskytnutí zákazníkovi. Pro přesné definování způsobů řízení, odpovědností a pravomocí musí být vypracován dokumentovaný postup. Je-li neshoda zjištěna při poskytování služby, je nutné neprodleně zahájit a realizovat přiměřenou činnost a následně znovu ověřovat.

Pro zacházení s neshodným produktem jsou stanoveny následující postupy:

- § přijmout opatření k odstranění zjištěné neshody,
- § schválit uvolnění nebo přijetí s výjimkou, kterou udělí příslušný vedoucí pracovník nebo zákazník,
- § lze přijmout opatření k vyloučení jeho použití.

Nutností je udržovat záznamy o povaze neshody včetně opatření i výjimek.

Analýza údajů

Společnost musí na základě provedených měření a monitorování shromažďovat a analyzovat údaje tak, aby byla prokázána vhodnost zavedeného systému jakosti a zhodnotila se potřeba trvalého zlepšování.

Rozbory údajů musí poskytnout informace o:

- § spokojenosti zákazníka,
- § shodě s požadavky na produkt,
- § povaze procesu, produktu a jejich trendech včetně identifikování příležitostí pro preventivní činnost,
- § dodavatelích.

Zlepšování

Společnost musí neustále zlepšovat efektivnost systému jakosti s využitím:

- § politiky jakosti a cílů jakosti,
- § výsledků auditu,
- § analýzy údajů,
- § nápravných a preventivních opatření,
- § přezkoumání systému managementu.

Neustálé zlepšování může být dále prováděno např. pomocí:

- § benchmarkingu,
- § posouzení rizikovosti,
- § pracovních skupin pro jakost,
- § brainstormingu,
- § diagramu příčin a následků.

Opatření k nápravě

Aby se zamezilo opětovnému výskytu neshod, musí společnost přijmout a uskutečnit kroky nutné k vyloučení příčin vzniku. Odstraňování příčin neshod musí být v souladu s důsledky

zjištěných problémů. Postup vedoucí k nápravě musí být dokumentován a stanovovat požadavky pro:

- § přezkoumání neshod včetně stížností zákazníků,
- § určení příčin neshod,
- § vyhodnocení potřeby opatření, aby se neshody neopakovaly,
- § záznam výsledků přijatých opatření,
- § přezkoumání provedených nápravných opatření.

Preventivní činnosti

Společnost musí zamezit vzniku možných neshod tak, aby jednotlivé činnosti byly přiměřené dopadu potenciálních problémů.

Postup preventivních činností musí být dokumentován a definovat:

- § stanovení potenciálních neshod a jejich příčin,
- § zhodnocení potřeby pro preventivní činnost (předcházení výskytu neshod),
- § určení a uskutečnění potřebných opatření,
- § záznam výsledků přijatých preventivních kroků k přezkoumání těchto opatření.

Audit

Hlavním úkolem vedení společnosti v systémech řízení jakosti je kontinuálně zjišťovat spolehlivost a funkčnost všech procesů. Vrcholové vedení společnosti musí provádět audit, inspekční a kontrolní činnosti jsou úkolem vedení na střední a operativní úrovni.

Audit je specifickou formou diagnostické a kontrolní činnosti a jeho smyslem je nezávisle, systematicky a objektivně hodnotit prověřovaný předmět s cílem stanovit rozsah, v němž jsou kritéria auditu splněna. Na základě údajů zjištěných provedením auditu, musí společnost přijmout nezbytná opatření, která povedou ke zlepšení systému řízení jakosti a zlepšení plnění požadavků zákazníků.

Cílem provádění auditu není nalezení chyby, ale zjištění faktu. Konkrétní cíle auditu mohou být následující:

- § zjistit, zda má společnost vybudovaný systém jakosti,

- § zjistit, zda má společnost dokumentovaný systém jakosti, a zda jeho jednotlivé prvky, procesy, produkty a pracovníci odpovídají požadavkům příslušných norem či směrnic, které specifikují požadavky na systém jakosti,
- § zjistit, zda zavedený systém jakosti funguje,
- § ověřit, zda je implementace systému řízení jakosti účinná, tj. zda vytváří podmínky pro splnění požadavků zákazníka,
- § ověřit, zda reálné procesy probíhají v souladu s dokumentovaným systémem a to stále a za všech okolností,
- § poskytnout jasnou a přesnou formulaci zjištěných neshod doložených objektivními důkazy,
- § podat návrhy nápravných opatření nebo doporučení ke zlepšení.

Dozorový audit

Dozorový audit je plánován 3 měsíce dopředu a konkrétní termín auditu musí být vzájemně odsouhlasen nejpozději měsíc před zahájením. Auditem je obvykle pověřen vedoucí auditor, který prováděl certifikační audit. Postup a rozsah dozorového auditu je připraven vedoucím auditorem a sdělen organizaci. Vždy je posouzen celý QMS společnosti v rozsahu certifikace.

Mimořádný audit

Důvodem mimořádného dozorového auditu může být požadavek společnosti na rozšíření nebo omezení rozsahu certifikace, reakce na vážnou stížnost zákazníků, podstatná změna v organizačním uspořádání zákazníka apod. Dalším důvodem mimořádného dozorového auditu může být nutnost ověření, zda byly provedeny nezbytné úpravy, které vyplynuly ze změněných požadavků na certifikaci, a zda byly společností realizovány podle požadavku certifikačního orgánu v rozsahu a termínech stanovených vzájemnou dohodou.

5.7 Certifikace

Výsledkem certifikačního procesu je udělení nebo případné neudělení osvědčení o dosažení shody. Posuzovat úroveň produktu, procesu či systému řízení a vydávat osvědčení o shodě mohou pouze nestranné a nezávislé společnosti, tzv. certifikační orgány. Tyto organizace

musí splňovat náročná kritéria stanovená evropskými a národními normami, aby byly uznány za způsobilé a spolehlivé pro udílení certifikace a to na národní i evropské úrovni.

Časový průběh certifikace

Celý proces certifikace trvá přibližně 6 - 12 měsíců v závislosti na velikosti certifikované společnosti. Certifikát je vydáván na dobu 3 let. Platnost certifikátu je závislá na neustálém udržování shody QMS zákazníka s požadavky normy. Certifikační orgán tuto shodu ověřuje dozorovými audity. První dozorový audit se uskuteční vždy do 12 měsíců s tolerancí 1-2 měsíce od data certifikace. Pokud držitel certifikátu prokáže, že jeho QMS je v souladu s požadavky normy, následuje další dozorový audit po 12 měsících s tolerancí 1-2 měsíce. Certifikační orgán může při zjištění nedostatků interval dozoru zkrátit.

Ještě před uplynutím doby platnosti certifikátu (3 roky) může certifikační orgán na základě písemné žádosti zákazníka QMS opakovaně posoudit.

Náklady na certifikaci

Finanční náklady spojené s vybudováním systému řízení kvality, jeho certifikace a udržování se odvíjejí od velikosti konkrétní společnosti, tj. počtu zaměstnanců, počtu provozních jednotek a dalších kritérií. Výši nákladů na zavedení systému též ovlivňuje rozhodnutí organizace, v jaké míře bude budovat systém vlastními silami a nakolik bude využívat externí poradenské služby. Celková částka se pohybuje ve stovkách tisíc korun. Náklady na vybudování systému managementu kvality přesto v žádném případě neohroží konkurenceschopnost organizace nebo jejich produktů a služeb.

5.8 Vyhodnocení přínosu projektu

Zavede-li cestovní kancelář systém managementu kvality, získá tím nástroj pro efektivní řízení společnosti a zejména konkurenční výhodu dosaženou poskytováním vysoce kvalitních služeb, přesně odpovídajícím potřebám a přáním zákazníků.

Přínosy QMS jsou následující:

- § QMS je ochranným faktorem před ztrátami trhů, nízká kvalita výrobků a služeb je příčinou ztrát 66 % trhů v EU [29],
- § zvýšení výkonnosti a efektivnosti vedení společnosti o 33 %,

- § neustálé zvyšování kvalifikace managementu a pracovníků organizace, zaměstnanci jsou výkonnější a poskytují kvalitnější služby o 38 %,
- § zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců,
- § standardizace komunikace mezi útvary i jednotlivci,
- § zajištění zastupitelnosti klíčových pracovníků a minimalizace možnosti nepředvídatelného chování organizace jako celku a jejich jednotlivých pracovníků,
- § přehled o funkčnosti procesů a možnost včas zabránit vzniku případných neshod s požadavky zákazníka,
- § zvýšení produktivity a účinnosti procesů o 36 %,
- § stabilizace a rozvoj dodavatelsko - odběratelských vztahů o 43 %,
- § zvýšení konkurenční výhody o 35 %,
- § snížení / zrušení stížností zákazníků a zdůraznění dobrého jména podniku, nespokojený zákazník sdělí své negativní zkušenosti deseti dalším lidem, spokojený klient seznámí pouze tři lidi s tím, že CK splnila jeho přání a potřeby,
- § zlepšení komunikace se zákazníky a zpětné vazby od nich,
- § rostoucí míra spokojenosti zákazníků, ta je nejdůležitějším z faktorů loajality a s faktorem potěšení má z 54 % vliv na ekonomické výsledky firmy [29],
- § přilákání nových zákazníků, společnost ESO Travel zaznamenala za rok 2004 oproti roku 2003 nárůst přes 8000 nových klientů, to tvoří zvýšení o 100 %,
- § zlepšení hospodářských výsledků podniku,
- § stabilní ekonomický růst podniku,
- § zvýšení důvěry orgánů státní správy, bank, pojišťoven, veřejnosti,
- § vyšší uplatnění společnosti na zahraničních trzích,
- § možnost prokázání, že podnik vynakládá přiměřené úsilí v péči o životní prostředí, hygienu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- § účast na celosvětovém trendu zlepšování jakosti služeb,
- § návratnost investice do QMS je u cestovních kanceláří 4 - 6 let v závislosti na velikosti a výkonech společnosti,

Výše uvedené hodnoty byly stanoveny na základě provedené analýzy cestovních kanceláří dle požadavků modelu EFQM Excellence.

Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu společnosti. Úspěšné zavedení systému managementu jakosti v cestovní kanceláři závisí na komplexním pochopení přínosů QMS vedením společnosti, rozhodnutí plně se věnovat procesu a řízení zvyšování kvality a nalezení potřebných zdrojů pro realizaci QMS. Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami zákazníků a trhů.

ZÁVĚR

V současné době má v České republice 10 % cestovních kanceláří zavedený systém managementu jakosti a jsou držiteli certifikátu ISO 9001:2000. Je to velice málo v porovnání s oblastí výroby. Příčinami jsou především nehmotnost produktu - služby a s tím související obtížnější měření a hodnocení úrovně kvality a malá informovanost zákazníků o přínosech a stabilitě, které jsou spojené s nákupem produktu u certifikované společnosti.

Cestovní kanceláře v České republice, které nemají zavedený QMS, nejsou efektivně řízeny a dochází v nich ke špatnému využívání zdrojů. Služby nejsou vždy poskytovány podle stanovených postupů a v požadované kvalitě. To vede k neshodám s požadavky klientů a vzniklé reklamace jsou cestovní kanceláře nuceny vyřizovat velice rychle, z důvodu zamezení šíření negativních zkušeností zákazníků. Společnosti tyto skutečnosti řeší poskytováním dodatečných slev na koupi dalších zájezdů, ubytováním zákazníků v hotelech vyšší kategorie nebo vrácením finančních prostředků. Vše je spojeno s vysokými náklady na vyřízení reklamace, bezplatné poskytnutí dražšího produktu a rizikem vzniku negativního názoru na společnost.

Vynikajících služeb lze dosáhnout jedině nepřetržitou snahou o jejich zlepšení. Stálé zlepšování je synonymem pro neomezené příležitosti. Konkurenční tlak na trhu vzrůstá a zákazníci se stále více zaměřují na kvalitu poskytovaných služeb. Požadavek na jejich zlepšování se stává podmínkou dlouhodobého úspěchu cestovních kanceláří. Poskytování vysoce kvalitních služeb závisí na pracovnících s výjimečně pozitivním postojem k zákazníkům. Proto je velice nutné zavést řídicí systém a proces, kterým společnost zajistí neustálé vzdělávání, výcvik a rozvoj svých zaměstnanců.

Navrhují, aby cestovní kanceláře v ČR zavedly systém řízení kvality QMS. Pokud má společnost zavedený a plně funkční systém managementu jakosti, je vytvořena záruka, že je společnost efektivně řízena, své služby poskytuje v požadované kvalitě a je stabilním obchodním partnerem. Toto je deklarováno certifikátem ISO 9001:2000, který společnost obdrží od certifikačního orgánu - nestranné a nezávislé společnosti. Ta musí splňovat náročná kritéria stanovená evropskými a národními normami, aby byly uznány za způsobilé a spolehlivé pro udílení certifikace, a to na národní i evropské úrovni. Zákazník se tedy

může snadno přesvědčit, že cestovní kancelář, u které si kupuje produkt, je spolehlivým partnerem a jeho požadavky budou zcela splněny.

Cestovní kanceláře, které jsou držiteli certifikace ISO 9001:2000, dosahují při hodnocení dle modelu EFQM Excellence ve všech kritériích vysokých a vyrovnaných hodnot, které jsou dány fungujícím systémem managementu kvality. Společnosti efektivně řídí své zdroje, mají vypracovány systémy řízení požadavků klientů a nabízejí kvalitní produkty, které maximálně uspokojují potřeby zákazníků. Cestovní kanceláře si zajistily stálé klienty, upevnily místo na trhu, zvýšily vyjednávací pozici s dodavateli i ostatními obchodními partnery a získaly prostředky pro další rozvoj.

Hypotéza stanovená v úvodu diplomové práce se zcela potvrdila. Cestovní kanceláře s certifikací ISO 9001:2000 poskytují zákazníkům služby v požadované kvalitě a své zdroje řídí a využívají efektivně k rozvoji společnosti a stabilnímu ekonomickému růstu.

Systémy managementu kvality podle norem ISO řady 9000 patří k prominentním nástrojům evropských programů jakosti a dosáhly jednu z nejvyšších akceptací ve většině vyspělých zemí světa. Jsou chápány jako komplexní přístup uplatňovaný ve všech firemních procesech spojených s jednotlivými etapami výroby nebo poskytování služby.

Standardy stanovují požadavky na systém řízení, který má vytvořit předpoklady pro správné chování organizace a kvalitu jejich produktů. Podstatou je uplatnit v řídicích procesech prvky minimalizující možnosti nekvalitních výstupů, tj. nekvalitních výrobků a služeb. Pro konkrétní organizaci to znamená vybudovat systém řízení jakosti, který má parametry dané normami ISO řady 9000 a tento systém udržovat a dále zlepšovat.

Budování systému řízení kvality jsou návazné činnosti, při nichž se zavádějí požadavky a prvky stanovené normami do řízení organizace. Systém by měli vytvářet odborníci jak s teoretickými a praktickými znalostmi z řízení kvality, tak z oboru, v němž organizace působí.

Finanční náklady spojené s vybudováním systému řízení kvality a jeho certifikací se odvíjejí od velikosti a členění organizace a zejména počtu a složitosti jejich procesů. Výši nákladů na zavedení systému též ovlivňuje rozhodnutí, v jaké míře bude organizace budovat systém vlastními silami a nakolik bude využívat externí poradenské služby. Cena vlastní certifikace potom závisí i na výběru konkrétní certifikační organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BECKOVÁ, Helena. *Vedení cestovních kanceláří*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. 71 s. ISBN 80-7194-353-3.
- [3] CETLOVÁ, Hana. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002. 213 s. ISBN 80-7265-049-1.
- [4] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Jak určovat excelenci*. 1. vyd. Praha: Denoc, 2004. 37 s. ISBN 80-02-01663-7.
- [5] Česká společnost pro jakost: Centrum EFQM: Základní informace. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.csq.cz/cz/efqm_1.asp>.
- [6] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. *Norma ČSN EN ISO 9000: Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník*. 2. vyd. Praha: ČNI, 2002.
- [7] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. *Norma ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu jakosti - Požadavky*. 2. vyd. Praha: ČNI, 2002.
- [8] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. *Norma ČSN EN ISO 9004: Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha: ČNI, 2002.
- [9] *Ekoinfo: Jakost*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.ekoinfo.cz/jakost/>>.
- [10] ESO TRAVEL. *Katalog Exotika*. Propagační materiál CK ESO Travel, 2005.
- [11] EXIM TOURS. *Katalog Exotika*. Propagační materiál CK Exim Tours, 2005.
- [12] FEIGENBAUM, V. A. *Total Quality Control*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1991. 896 p. ISBN 0-07-020354-7.
- [13] FREEMANTLE, D. *Incredible Customer Service - The Final Test*. 1th ed. New York: McGraw-Hill, 1994. 223 p. ISBN 0-07-709008-X.
- [14] GLOGAR, Alois. *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 106 s. ISBN 80-7318-168-1.
- [15] GREGAR, Aleš. *Personální řízení I: Vybrané kapitoly*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.

- [16] HESKETT, L. James., SASSER, W. Earl., HART, W. L. CHristopher. *Služby - cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 273 s. ISBN 80-85605-36-8.
- [17] HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
- [18] JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [19] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení*. 4. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2001. 157 s. ISBN 80-214-1901-6.
- [20] MAG CONSULTING. *Příručka pro školení zaměstnanců: ČSN EN ISO 9001:2001*. Praha: MAG Consulting, 2004.
- [21] *Mag Consulting: Mezinárodní cestovní ruch - prosinec 2004*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=477>>.
- [22] *Mag Consulting: Mezinárodní cestovní ruch - prosinec 2003*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=461>>.
- [23] *Mag Consulting: Model Excellence*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=459>>.
- [24] *Mag Consulting: Výzkum: TOP 50 CK a CK 2005*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=525>>.
- [25] *Mag Consulting: Výzkum: TOP 50 CK a CK 2004*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=452>>.
- [26] *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.mmr.cz/index.php?show=001027002000>>.
- [27] *Národní politika jakosti: Základní informace*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.npj.cz/menu_nppj_1/zakladni_info.asp>.
- [28] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

- [29] NENADÁL, Jaroslav., NOSKIEVIČOVÁ, Darja., PETŘÍKOVÁ, Růžena., PLURA, Jiří., TOŠENOVSKÝ, Josef. *Moderní systémy jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [30] ORIEŠKA, Ján. *Technika služeb cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 1999. 244 s. ISBN 80-85970-27-9.
- [31] SIAM TRAVEL. *Katalog zájezdů 2004 - 2005*. Propagační materiál Siam Travel, 2004.
- [32] STORBACKA, Kaj., LEHTINEN, R. Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [33] Sysel, Jiří. *Cestovní kanceláře a agentury*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.cestovni-ruch.cz/cestovky/teorie.php>.
- [34] Sysel, Jiří. *Směry řízení kvality v České republice*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/iso9000c.php>.
- [35] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 163 s. ISBN 80-247-0194-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CK	Cestovní kancelář
CR	Cestovní ruch
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČNI	Český normalizační institut
ČSN	Česká technická norma
EFQM	European Foundation of Quality Management (Evropská nadace pro řízení jakosti)
EN	Evropská norma
EU	Evropská unie
GO	Označení pro „Mezinárodní veletrh průmyslu cestovního ruchu“
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
ITB	Internationale Tourismus Börse (Mezinárodní burza cestovního ruchu)
PDCA	Plan - Do - Check - Act (naplánuj - udělej - zkontroluj - zaveď)
QMS	Quality Management Systém (Systém řízení kvality)
TOP 10 CK	Označení pro „10 nejlepších cestovních kanceláří“
TQM	Total Quality Management (Komplexní řízení jakosti)
WTM	World Travel Market (Světový trh cestovního ruchu)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Atributy jakosti.....	12
Obr. 2. Procesní model systému managementu jakosti.....	20
Obr. 3. Princip TQM podle EFQM.	21
Obr. 4. EFQM Model Excellence.....	21
Obr. 5. Distribuční kanály služeb v cestovním ruchu.	27
Obr. 6. Faktory ovlivňující zákazníky při nákupu zájezdů u CK.....	40
Obr. 7. Výsledky analýzy „Vedení“ CK.....	41
Obr. 8. Výsledky analýzy „Politika a strategie“ CK.	42
Obr. 9. Výsledky analýzy „Pracovníci“ CK.	43
Obr. 10. Výsledky analýzy „Partnerské zdroje“ CK.....	44
Obr. 11. Výsledky analýzy „Procesy“ CK.....	46
Obr. 12. Výsledky analýzy „Zákazníci - výsledky“ CK.	47
Obr. 13. Výsledky analýzy „Pracovníci - výsledky“ CK.	48
Obr. 14. Výsledky analýzy „Společnost - výsledky“ CK.	49
Obr. 15. Výsledky analýzy „Klíčové výsledky výkonnosti“ CK.....	50
Obr. 16. Celkové hodnocení „Společnosti s certifikací ISO 9001:2000“	52
Obr. 17. Celkové hodnocení „Společnosti v TOP 10 CK“	53
Obr. 18. Celkové hodnocení „Ostatní společnosti“	54
Obr. 19. Požadavky na jakost služby.....	63

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Statistika TOP 50 cestovních kanceláří a agentur v ČR za rok 2003 podle počtu zákazníků.
- P II Statistika TOP 50 cestovních kanceláří a agentur v ČR za rok 2004 podle počtu zákazníků.
- P III Statistika pohybu zákazníků u vybraných cestovních kanceláří a agentur v roce 2004 oproti roku 2003 v ČR.
- P IV Vývoj zahraničního cestovního ruchu v roce 2004 ve srovnání s rokem 2003.
- P V Základní etapy benchmarkingu.
- P VI Model výkonnosti systému managementu jakosti.
- P VII Dotazník „Faktory ovlivňující zákazníky CK při nákupu zájezdů“.
- P VIII Dotazník „EFQM Excellence“.

PŘÍLOHA P I: Statistika TOP 50 cestovních kanceláří a agentur v ČR za rok 2003 podle počtu zákazníků.

Pořadí	Společnost	Počet zákazníků celkem za rok 2003	Počet zákazníků		
			výjezdy	příjezdy	domácí ČR
1	ČEDOK	390 000	185 000	148 000	57 000
2	EUROAGENTUR PRAHA	201 153	-	199 544	1 609
3	FISCHER	176 665	162 707	5 997	7 961
4	DESTINATION	148 264	-	148 264	-
5	AVE	141 515	-	120 288	21 227
6	EXIM TOURS	94 000	94 000	-	-
7	FIRO TOUR	85 000	77 350	2 550	5 100
8	ASIANA	82 000	57 400	20 500	4 100
9	JEROME TRAVEL	80 000	-	72 000	8 000
10	CK KOMPAS PRAHA	77 500	9 500	68 000	-
11	ATIS	60 000	6 000	18 000	36 000
12	VÍTKOVICE TOURS	57 993	57 993	-	-
13	ALEXANDRIA	35 000	34 300	350	350
14	SUNNY DAYS	35 000	35 000	-	-
15	CANARIA TRAVEL	34 452	32 072	2 380	-
16	INGTOURS	33 250	1 800	28 900	2 550
17	B&K TOUR	30 480	6 180	16 200	8 100
18	BLUE STYLE	27 000	27 000	-	-
19	CK RÉGIO	26 800	2 680	-	24 120
20	OK-TOURS	25 000	1 250	23 750	-
21	EVROŠKOL	24 500	7 350	-	17 150
22	CK PRESSBURG	21 000	12 500	6 300	2 200
23	RELAX TOURS	20 814	12 128	-	8 686
24	TOURTREND	19 720	-	3 944	15 776
25	TIPATOUR	19 500	12 550	50	6 900
23	WICOMT	15 980	14 820	610	550
27	HOLIDAY BRNO	15 971	15 971	-	-
28	ANCORA	15 000	15 000	-	-
29	SPORT-S	15 000	6 600	4 050	4 350
30	ČSA AIRTOURS	14 900	4 917	9 983	-
31	ATLAS ADRIATIC	14 500	14 500	-	-
32	GUARANT	13 800	690	12 420	690
33	JOKRATOUR	13 565	12 208	543	814
34	ČD TRAVEL	13 000	11 180	520	1 300
35	WORLD TRAVEL	13 000	12 000	-	1 000
36	ULYSSES T.R.U.S.T. PRAGUE	12 000	12 000	-	-
37	ANDANTE	11 327	6 797	2 265	2 265
38	BAB	11 000	-	11 000	-
39	CK AXIA	11 000	11 000	-	-
40	VENUS TRADE AND TOURS	11 000	10 450	550	-
41	RUEFA REISEN	10 565	10 460	105	-
42	ESO TRAVEL	8 400	7 100	1 300	-
43	KONTAKT MORAVIA	8 000	7 200	400	400
44	CEKARE	8 000	8 000	-	-
45	GOLDEN CITY TOUR	6 850	6 850	-	-
46	MILE - MILAN LEIČKO	6 620	6 620	-	-
47	ADVENTURA	6 500	5 850	325	325
48	MAYER & CROCUS	6 500	6 500	-	-
49	CK POZNÁNÍ	6 000	5 700	-	300
50	FEDE	6 000	4 800	600	600

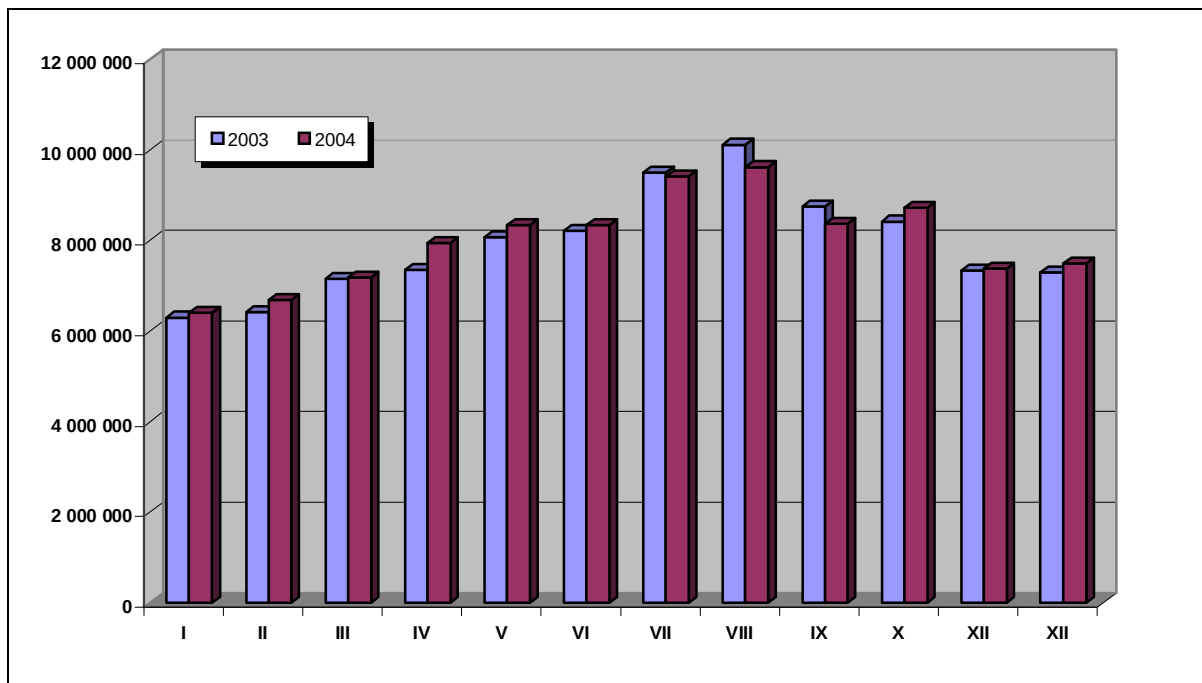
**PŘÍLOHA P II: Statistika TOP 50 cestovních kanceláří a agentur v ČR
za rok 2004 podle počtu zákazníků.**

Pořadí	Společnost	Počet zákazníků celkem za rok 2004	Počet zákazníků		
			výjezdy	příjezdy	domácí ČR
1	ČEDOK	411 000	193 000	159 000	59 000
2	EUROAGENTUR PRAHA	241 498	-	239 325	2 173
3	EXIM TOURS	154 000	150 000	4 000	-
4	DESTINATION	121 855	-	121 855	-
5	ASIANA	115 000	79 800	28 600	-
6	CK FISCHER	107 000	107 000	-	-
7	CK KOMPAS PRAHA	89 000	8 000	81 000	-
8	JEROME TRAVEL	73 200	-	73 200	-
9	SUNNY DAYS	73 000	73 000	-	-
10	ATIS	57 100	4 900	17 100	35 100
11	VÍTKOVICE TOURS	55 402	55 402	-	-
12	B&K TOUR	49 760	9 560	25 760	14 440
13	ALEXANDRIA	48 450	47 600	850	-
14	BLUE STYLE	47 000	47 000	-	-
15	INGTOURS	42 317	2 300	34 167	5 850
16	GRAY LINE	40 000	-	40 000	-
17	OK-TOURS	39 855	9 215	30 640	-
18	UBYTOVÁNÍ CZ	32 452	2 540	5 460	24 452
19	CK RÉGIO	30 820	3 065	1 420	26 335
20	EVROŠKOL	29 625	8 150	525	20 950
21	TOURTREND	26 200	-	-	26 200
22	INVIA CZ	25 300	24 300	-	1 000
23	CK PRESSBURG	24 350	12 410	4 920	7 020
24	ANDANTE	19 999	13 715	3 291	2 993
25	ESO TRAVEL	16 800	15 700	1 100	-
26	ČSA AIRTOURS	16 526	1 640	14 886	-
27	AUTOTURIST	15 500	7 000	1 000	7 500
28	GOLDAIR GREECE TOURS	15 000	15 000	-	-
29	HOLIDAY BRNO	14 899	14 785	-	114
30	ANCORA	14 700	14 700	-	-
31	WORLD TRAVEL	14 500	14 500	-	-
32	SPORT-S	14 050	5 800	3 250	5 000
33	ČD TRAVEL	13 300	9 800	500	3 000
34	JOKRATOUR	12 140	10 640	240	1 260
35	ULYSSES T.R.U.S.T. PRAGUE	12 000	12 000	-	-
36	TIPATOUR	11 735	6 010	0	5 725
37	VENUS TRADE AND TOURS	11 500	11 500	-	-
38	WICOMT	9 593	9 167	256	170
39	MILE - MILAN LEIČKO	8 500	8 500	-	-
40	KONTAKT MORAVIA	8 100	7 500	100	500
41	AXIA	8 000	8 000	-	-
42	MAYER & CROCUS	8 000	8 000	-	-
43	CK JUHÁSZ	7 047	7 047	-	-
44	MELISSA TRAVEL	7 000	7 000	-	-
45	CK POZNÁNÍ	6 600	6 000	-	-
46	VIAMARE	5 950	5 950	-	-
47	101 CK ZEMEK	5 288	5 206	82	-
48	NATOUR	4 900	4 900	-	-
49	QUICKTOUR ČESKÉ BUDĚJOVICE	3 400	3 000	200	200
50	JIHOSPOL TOURS	3 000	3 000	-	-

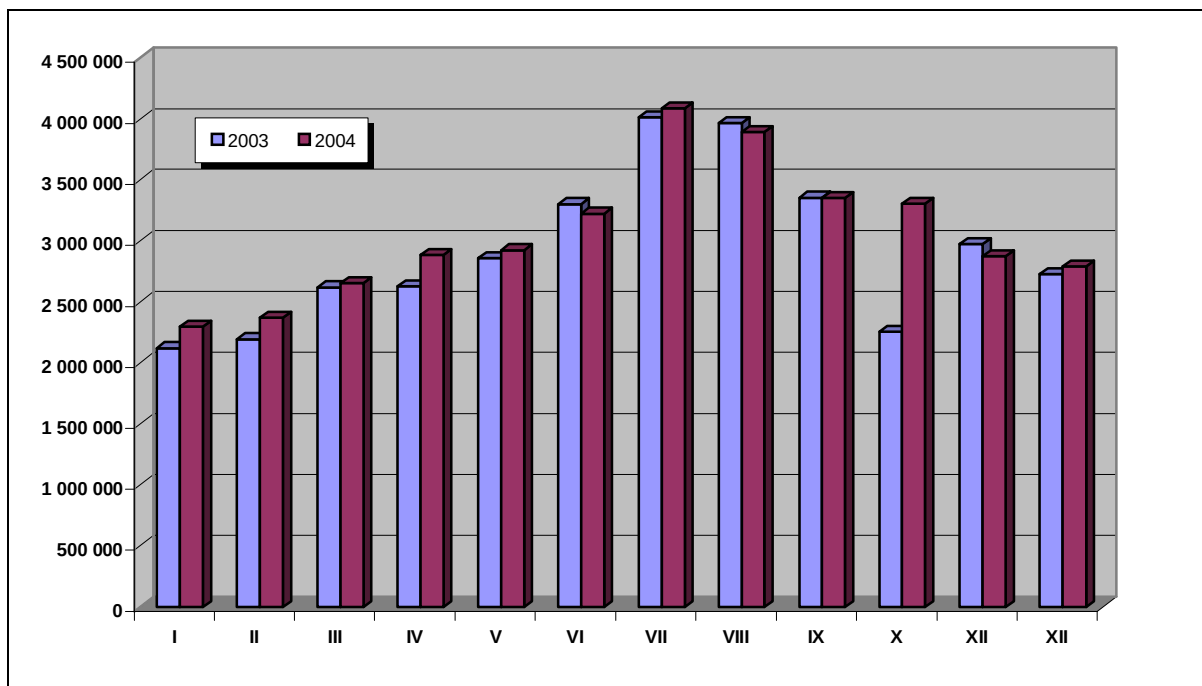
PŘÍLOHA P III: Statistika pohybu zákazníků u vybraných cestovních kanceláří a agentur v roce 2004 oproti roku 2003 v ČR.

Společnost	Počet zákazníků	Počet zákazníků celkem za rok 2003	Počet zákazníků celkem za rok 2004	Změna v %
EXIM TOURS	60 000	94 000	154 000	63,83
EUROAGENTUR PRAHA	40 345	201 153	241 498	20,06
SUNNY DAYS	38 000	35 000	73 000	108,57
ASIANA	33 000	82 000	115 000	40,24
ČEDOK	21 000	390 000	411 000	5,38
BLUE STYLE	20 000	27 000	47 000	74,07
B&K TOUR	19 280	30 480	49 760	63,25
OK-TOURS	14 855	25 000	39 855	59,42
ALEXANDRIA	13 450	35 000	48 450	38,43
CK KOMPAS PRAHA	11 500	77 500	89 000	14,84
INGTOURS	9 067	33 250	42 317	27,27
ESO TRAVEL	8 400	8 400	16 800	100,00
TOURTREND	6 480	19 720	26 200	32,86
EVROŠKOL	5 125	24 500	29 625	20,92
CK RÉGIO	4 020	26 800	30 820	15,00
CK PRESSBURG	3 350	21 000	24 350	15,95
MILE - MILAN LEIČKO	1 880	6 620	8 500	28,40
ČSA AIRTOURS	1 626	14 900	16 526	10,91
WORLD TRAVEL	1 500	13 000	14 500	11,54
MAYER & CROCUS	1 500	6 500	8 000	23,08
CK POZNÁNÍ	600	6 000	6 600	10,00
VENUS TRADE AND TOURS	500	11 000	11 500	4,55
ČD TRAVEL	300	13 000	13 300	2,31
CK KONTAKT MORAVIA	100	8 000	8 100	1,25
ULYSSES T.R.U.S.T. PRAGUE	0	12 000	12 000	0,00
ANCORA	-300	15 000	14 700	-2,00
SPORT-S	-950	15 000	14 050	-6,33
HOLIDAY BRNO	-1 072	15 971	14 899	-6,71
JOKRATOUR	-1 425	13 565	12 140	-10,50
VÍTKOVICE TOURS	-2 591	57 993	55 402	-4,47
ATIS	-2 900	60 000	57 100	-4,83
AXIA	-3 000	11 000	8 000	-27,27
WICOMT	-6 387	15 980	9 593	-39,97
JEROME TRAVEL	-6 800	80 000	73 200	-8,50
TIPATOUR	-7 765	19 500	11 735	-39,82
ANDANTE	-8 672	19 999	11 327	-43,36
DESTINATION	-26 409	148 264	121 855	-17,81
CK FISCHER	-69 665	176 665	107 000	-39,43

PŘÍLOHA P IV: Vývoj zahraničního cestovního ruchu v roce 2004 ve srovnání s rokem 2003.

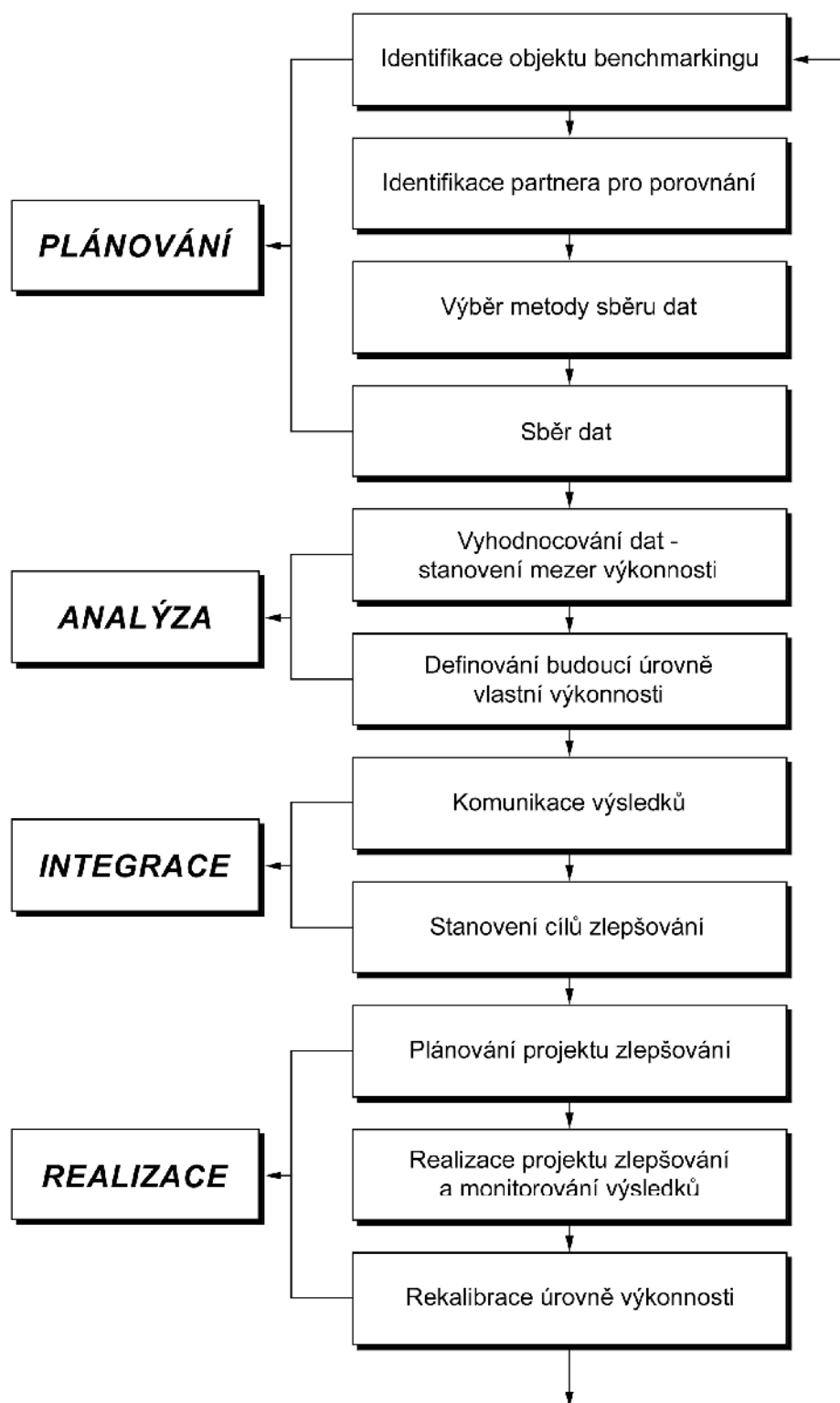


Obr. 1. Příjezdy zahraničních návštěvníků.

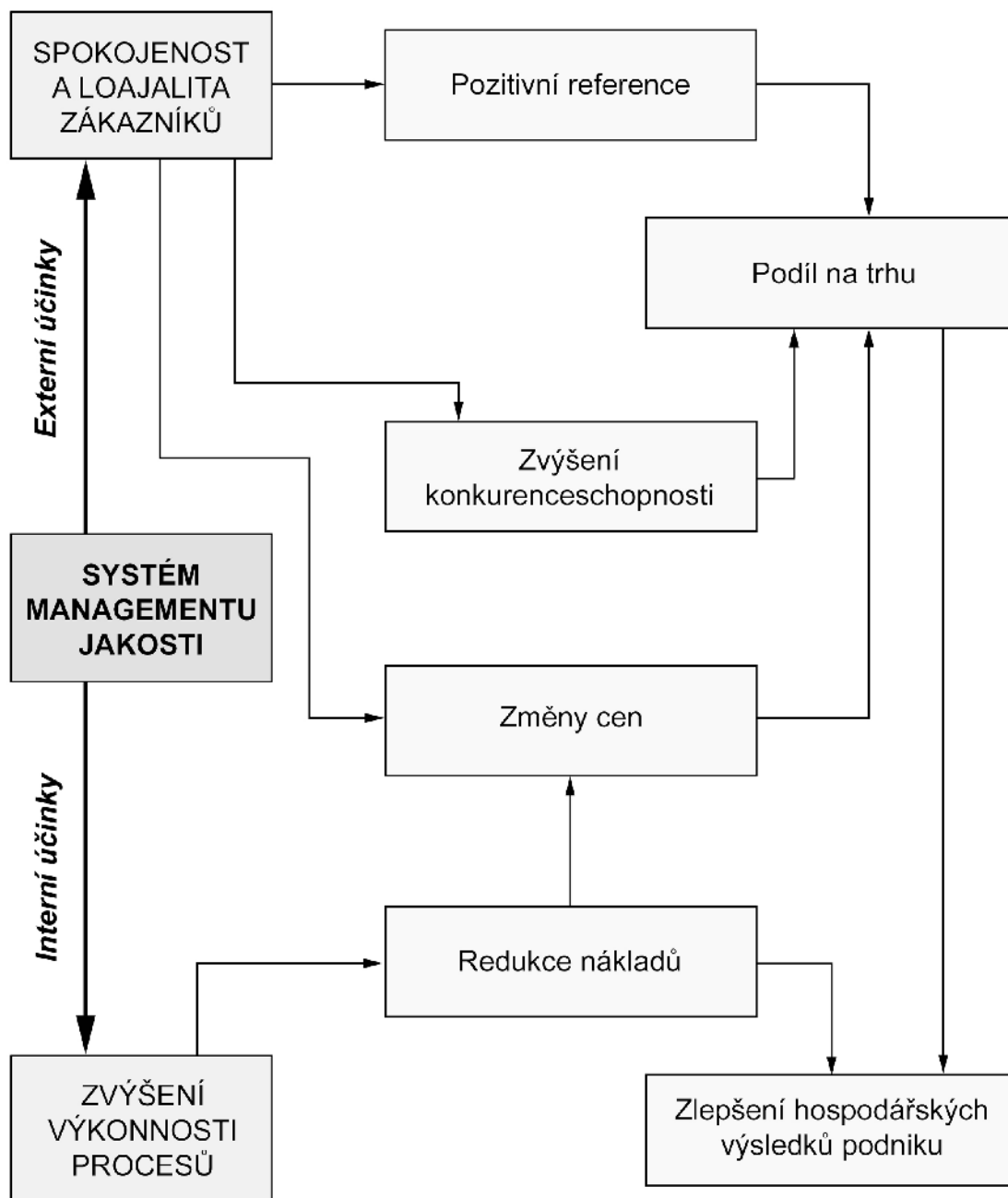


Obr. 2. Výjezdy občanů ČR do zahraničí.

PŘÍLOHA P V: Základní etapy benchmarkingu.



PŘÍLOHA P VI: Model výkonnosti systému managementu jakosti.



PŘÍLOHA P VII: Dotazník „Faktory ovlivňující zákazníky CK při nákupu zájezdů“.

Ohodnořte vliv jednotlivých faktorů, při Vašem rozhodování o koupi zájezdu u cestovní kanceláře, na stupnici od 1 (nejmenší) - 5 (největší).

	1	2	3	4	5
j Katalogy					
k Reklama					
l Cena zájezdu					
m Slevy					
n Místo pobytu					
o Doprava a místo odjezdu či odletu					
p Snadnost nákupu					
q Kvalifikovaný personál					
r Dřívější zkušenosti se službami cestovní kanceláře					
s Velikost a stabilita cestovní kanceláře					

Další faktory:

PŘÍLOHA P VIII: Dotazník „EFQM Excellence“.

Bodové hodnocení

D	Dosud nezahájeno	Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání.
C	Určitý pokrok	Určitý důkaz o tom, že něco užitečného se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků.
B	Podstatný pokrok	Jednoznačný důkaz, že je tato záležitost dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zdokonalování. Určité Znepokojení nad tím, že tato záležitost není řešena v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech.
A	Zcela dosaženo	Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat podstatné zlepšení.

	dosud nezahájeno	určitý pokrok	podstatný pokrok	zcela dosaženo
	D	C	B	A

Vedení

•	Jsou všichni řídicí pracovníci osobně a zjevně zapojeni do vytváření a sdělování strategického záměru, nasměrování a kultury organizace (včetně jejich hodnot a priorit v oblasti kvality)?				
,	Zajišťují řídicí pracovníci uplatňování organizační struktury (hierarchie) a systému managementu procesů, který je respektován a je efektivní, při dosahování konzistentních a zlepšujících se výsledků?				
f	Dokazují řídicí pracovníci prostřednictvím příkladů a činů svoji podporu a důraz na hodnoty jejich organizace a jsou tyto hodnoty přijímány a praktikovány v celé organizaci?				
„	Jsou všichni řídicí pracovníci přístupní pro zaměstnance a uznávají kladně a včasné úsilí jednotlivých pracovníků a týmů, které přispívají ke zlepšování?				
...	Přijímají všichni řídicí pracovníci opatření, aby se setkali se zákazníky, dodavateli a jinými partnery mimo organizaci a zapojují se aktivně při propagování partnerství a zlepšování vlastní iniciativy vůči nim?				

Politika a strategie

- Využívá vaše organizace k rozvoji své strategie a podnikatelských plánů údaje (záznamy) o výkonnosti interních procesů, výkonnosti dodavatelů, požadavky zákazníků a jejich spokojenost, údaje o konkurenci a údaje z benchmarkingu?
- , Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíly a umístěním zdrojů a zajišťujete aby cíle a plány na nejvyšší úrovni byly proveditelné, přijatelné, rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižší úrovni?
- f** Zná většina pracovníků cíle organizace, které se týkají její činnosti a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti?
- „ Existuje nějaký důkaz o tom, že organizace má schopnosti a metody pro možnost změnit její strategie, politiky, trhy a nabídky, a to i v případě, že výkonný ředitel organizace musel odjet?

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

Pracovníci

- Jsou plány pracovníků (např. nábor, výcvik, rozvoj) přímo odvozovány od strategických plánů a cílů, a je zajištěno, že plány a cíle budou dosaženy?
- , Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení (který je pracovníky respektován), který se týká sladování individuálních cílů a výcviků jednotlivce s potřebami organizace?
- f** Má vaše organizace proces, který zapojuje všechny zaměstnance do zajišťování zlepšování, jsou zaměstnanci organizace ve větší míře zmocňováni a jsou kompetentní k přijímání rozhodnutí a změn, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?
- „ Byla dosažena efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a souhlasili by zaměstnanci s tím, že jsou dobře informováni, že jejich názory jsou ceněny?
- ... Je úsilí pracovníků při zajišťování zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno, oceněno a odměňováno ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)?

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

Partnerství a zdroje

- Jsou partnerské vztahy rozvíjeny prostřednictvím aktivního přístupu, zjišťují a dosahují se prostřednictvím těchto partnerství zvláštní příležitosti v případě služeb, trhů a finanční výkonnosti?
- , Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace (záznamy a dokumenty), včetně údajů o výkonnosti poboček (tržby, počty klientů atd.), o dodavatelích (včetně výkonnosti dodavatelů), o zákaznících (včetně spokojenosti zákazníků), údajů o benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů / distributorů / zákazníků, přichází-li to v úvahu)?
- f** Má vaše organizace vypracovaný postup, který zajišťuje že přiřazování a využívání jejich finančních zdrojů odráží a podporuje její strategické cíle, záměry a hodnoty, který zajišťuje trvalý úspěch organizace?

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

„ Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro zachovávání zdrojů?

--	--	--	--

... Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody v případě služeb?

--	--	--	--

Procesy

• Má vaše organizace vybudován systém, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. používáním norem ISO řady 9001)?

--	--	--	--

, Existuje ucelená a spolehlivá metoda pro pochopení vnímání potřeb a očekávání zákazníků a také trhů, na nichž organizace působí?

--	--	--	--

f Existuje ucelený a funkční systém, který zajišťuje, že požadavky zákazníků jsou včasné realizovány?

--	--	--	--

„ Existuje neustálé zlepšování procesů na základě objevení nových příležitostí a potřeb zákazníků, prostřednictvím analyzování údajů o zákaznících, provozních údajů a externího benchmarkingu?

--	--	--	--

... Má vaše organizace dokonalý a rutinní postup, např. audit apod., pro hodnocení způsobu uplatňování a efektivnosti všech systémů, které se používají pro vykonávání a řízení činností v organizaci?

--	--	--	--

† Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jeho výsledky vždy využívaly ke zlepšování systémů prostřednictvím uplatňování zásadního odstraňování vad (spíše než jen "rychloupravy") a tím předcházení opakovanému výskytu problému?

--	--	--	--

‡ Jsou podpůrné ("skryté") činnosti (např. účetnictví, řízení informační technologie, expedice, zpracování dat, osobní a právní útvary a sekretariát) dokumentovány, řízeny a neustále zlepšovány, alespoň na stejné úrovni jako hlavní činnosti pro výroby a služby?

--	--	--	--

Zákazníci - výsledky

• Hodnotí vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek, které předvídají trendy nebo vliv spokojenosti zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, reklamace, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční nároky, stížnosti a pochvaly atd., a které efektivně předvídají trendy v loajalitě zákazníka?

--	--	--	--

, Vykazují měřítka uvedená v odstavci • (interní měřítka organizace týkající se spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

--	--	--	--

f Můžete prokázat, že výsledky těchto interních měřítek organizace, týkajících se spokojenosti a loajality zákazníka, jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizace a/nebo jsou lepší?

--	--	--	--

„ Dělá vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanovenou významnost parametrů, které měří, a jejich pokrytí, aby stanovila spokojenost zákazníka jeho loajalitu?

--	--	--	--

... Jsou výsledky týkající se zákazníků tříděny do skupin, aby se zobrazila vnímání různých skupin a typů zákazníků (včetně ztracených nebo potenciálních zákazníků)?

--	--	--	--

† Vykazují výsledky týkající se zákazníků zlepšující se trendy nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

--	--	--	--

‡ Máte k dispozici data, která ukazují, že výsledky týkající se zákazníků jsou srovnatelné s vašimi přímými konkurenty nebo s ekvivalentními organizací a/nebo jsou lepší?

--	--	--	--

^ Má vaše organizace metodu pro rutinní stanovování cílů/úkolů pro zlepšování výsledků svých interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků?

--	--	--	--

% Umí vaše organizace doložit, že výsledky průzkumů jsou vždy efektivně využívány, aby se zlepšily služby, které poskytuje?

--	--	--	--

Pracovníci - výsledky

• Provádí organizace pravidelné měření a hodnocení aspektů, které předvídají trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. absentérství, nemocnost, fluktuaci pracovníků, předčasné odchody pracovníků, úroveň výcviku, interní povýšení, úroveň úrazovosti, úroveň uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?

--	--	--	--

, Získává se pravidelná zpětná vazba (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví, bezpečnosti, komunikace, profesních perspektiv, platu, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti, má organizace stanovenou významnost svých měřítek?

--	--	--	--

f Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání porovnávány s výsledky v jiných organizacích?

--	--	--	--

„ Jsou všechny výsledky spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení podle nich?

--	--	--	--

... Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi a jinými benchmarky?

--	--	--	--

Společnost - výsledky

• Můžete dokázat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování sousedů (např. hlukem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně celosvětových zdrojů (např. energie, recyklování, odpad) a při pozitivním přispívání do společenství (dobročinné, vzdělávací, sportovní a oddechové akce, vedení v odborných záležitostech)?

--	--	--	--

, Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi místního nebo podnikatelského sektoru?

--	--	--	--

f Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z průzkumů nebo jinými prostředky, že sousedé a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění a že se její dobré jméno zlepšuje?

--	--	--	--

Klíčové výsledky výkonnosti

• Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend?

--	--	--	--

, Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?

--	--	--	--

f Jsou výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, trhů a/nebo služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?

--	--	--	--

„ Je výkonnost všech činností (procesů), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá?

--	--	--	--

... Vykazují výsledky těchto činností, v případě služeb, zlepšující se trend?

--	--	--	--

† Jsou výsledky těchto činností, v případě služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?

--	--	--	--

‡ Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnosti, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?

--	--	--	--