

# Návrh procesní mapy firmy, jako výchozí fáze pro certifikaci firmy ISO 9000/2000

Bc. Lenka Švajdová

---

Diplomová práce  
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

## Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2006/2007

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení : **Bc. Lenka ŠVAJDOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Návrh procesní mapy firmy, jako výchozí fáze pro certifikaci firmy ISO 9000/2000**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Na základě dostupných pramenů zhodnoťte teoretická východiska procesního řízení se zaměřením na přístupy k tvorbě procesní mapy.
- Charakterizujte řízení jakosti pomocí ISO norem, charakteristika ISO norem jejich vývoj, charakteristika jednotlivých ISO norem 9000.

### II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň kvality procesního řízení ve firmě Cestovní a dopravní kancelář Maxner.
- Zpracujte projekt procesní mapy firmy Cestovní a dopravní kancelář Maxner.
- Navrhněte využití procesní mapy pro certifikaci ISO 9000/2000.

## Závěr

Rozsah práce: **92**  
Rozsah příloh: **14**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

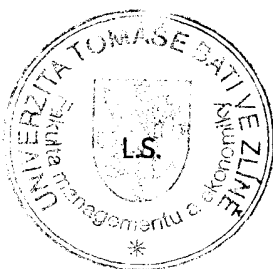
- [1] NENADÁL, J. A KOL. Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press 1998. ISBN 80-85943-63-8  
[2] NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-054-6  
[3] MLÁDEK, M. Řízení jakosti. Zlín: VUT 1999. ISBN 80-214-1451-0  
[4] HNÁTEK, J. A KOL. Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi. Praha: ČSN 2001. ISBN 80-7283-051-1  
[5] PORTER, M. Konkurenční výhoda, Praha, Victoria Publishing 1995. ISBN 80-85605-12-0


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.**  
Ustav pod níkové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **5. března 2007**

Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2007**

Ve Zlíně dne 1. března 2007



  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.

prof. Ing. Jiří Polách, CSc.,  
*ředitel ústavu*



## **ABSTRAKT**

V této diplomové práci jsem se zabývala projektem návrhu procesní mapy Cestovní a dopravní kanceláře Maxner, jako výchozí fáze pro certifikaci firmy ISO 9000/2000.

V teoretické části mé diplomové práce jsem na základě pramenů dostupné literatury zhodnotila teoretická východiska procesního řízení se zaměřením na přístupy k tvorbě procesní mapy. Další částí pak byla charakteristika řízení jakosti pomocí ISO norem, vlastní charakteristika ISO norem a jejich vývoj, poslední kapitola teoretické části je věnována charakteristice jednotlivých ISO norem 9000.

V praktické části této diplomové práce jsem analyzovala současnou úroveň kvality procesního řízení v cestovní a dopravní kanceláři Maxner. Stěžejní částí bylo zpracovat návrh procesní mapy této cestovní a dopravní kanceláře. Konečnou fází bylo navrhnutí využití procesní mapy pro certifikaci ISO 9000/2000.

Klíčová slova:

Procesní řízení výroby, procesní mapa, kvalita, Totální řízení kvality, normy ISO,

## **ABSTRACT**

This master thesis I dedicated to the project of proposal of process map for the Maxner travel and transport agency, as a starting point for the certification of the firm by ISO 9000/2000.

In theoretical part of this master thesis I evaluated theoretical starting point of process management with dedicaton to stances for the creation of process map. This work I based on the available literature sources that deals with this topic. Next part is the characteristic of quality management with help of ISO norms, characteristic of ISO norms and their development, the last chapter of this theoretical part is dedicated to the characteristic of separate ISO norms 9000.

In practical part of this master thesis I analyzed the actual quality grade of process management in the Maxner travel and transport agency. The main part of my work was the processing of the project of process map for this travel and transport agency. The final

chapter deals with the project of the utilization of process map for the certification of ISO 9000/2000.

Keywords:

Process management of production, process map, quality, Total Quality Management, ISO norms.

Děkuji paní Doc. Ludmile Hromkové, vedoucí mé bakalářské práce, za projevenou ochotu, všestrannou pomoc a podnětné připomínky ke zpracování mé diplomové práce.

Pracovníkům Cestovní a dopravní kanceláře Maxner děkuji za projevenou ochotu a všestrannou pomoc při poskytování nezbytných informací k vypracování praktické části mé diplomové práce.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>1 HISTORICKÝ VÝVOJ ŘÍZENÍ VÝROBY</b> .....  | <b>13</b> |
| 1.1 VLV JEDNOTLIVÝCH PŘEDSTAVITELŮ SVĚTOVÉ ŠKOLY MANAGEMENTU NA<br>VÝVOJ ŘÍZENÍ ČINNOSTÍ PODNIKU .....                                     | 14        |
| 1.2 FUNKČNÍ PŘÍSTUP ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ VS. PROCESNÍ PŘÍSTUP<br>ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ.....                                   | 14        |
| 1.2.1 Funkční přístup řízení podnikových činností .....  | 15        |
| 1.2.2 Procesní přístup řízení podnikových činností .....   | 16        |
| <b>2 PODNIKOVÉ PROCESY</b> .....   | <b>17</b> |
| 2.1 PODNIKOVÝ PROCES.....  | 17        |
| 2.1.1 Základní pojmy spojené s podnikovými procesy.....  | 19        |
| <b>3 METODY IDENTIFIKACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ</b> .....   | <b>21</b> |
| 3.1 ROZDĚLENÍ PROCESŮ PODLE EARLA.....   | 21        |
| 3.2 PROCESNÍ TROJÚHELNÍK EDWARDSE A PEPPARDA.....  | 22        |
| 3.3 PORTERŮV MODEL HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE.....  | 23        |
| 3.3.1 Primární činnosti .....  | 25        |
| 3.3.2 Podpůrné činnosti .....  | 26        |
| 3.3.3 Další členění činností podle Portera .....   | 28        |
| 3.4 MODEL Y PROFESORA SCHEERA.....   | 28        |
| 3.5 DEFINOVÁNÍ PROCESŮ PODLE TVŮRCŮ BALANCE SCORECARD (BSC).....   | 30        |
| 3.5.1 Interní procesy podle BSC .....  | 30        |
| 3.5.2 Inovační proces.....   | 32        |
| 3.5.3 Provozní proces .....  | 33        |
| 3.5.4 Poprodejní servis.....   | 33        |
| 3.6 DALŠÍ TYPOLOGIE PROCESŮ .....  | 34        |
| 3.7 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....  | 34        |
| <b>4 MANAGEMENT ŘÍZENÍ JAKOSTI</b> .....   | <b>36</b> |
| 4.1 DEFINICE POJMU „KVALITA“ .....   | 36        |
| 4.2 VÝVOJ ŘÍZENÍ KVALITY .....   | 38        |
| 4.2.1 Přístupy k řízení jakosti.....   | 39        |
| 4.3 NORMY ISO 9000 .....   | 41        |
| 4.3.1 Základy norem ISO ISO 900X .....   | 42        |
| 4.4 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH NOREM ISO .....   | 43        |
| 4.4.1 ISO 9000 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník<br>(Quality Management Systems – Fundamentals and vocabulary..... | 43        |
| 4.4.2 ISO 9001- Systém managementu jakosti – požadavky (Quality<br>management Systems - Requirements.....                                  | 45        |



|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 4.4.3     | ISO 9004 – Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti – Quality Management Systems – Guidelines for performance improvements. .... | 45        |
| 4.4.4     | ISO 14001 – Systém environmentálního managementu – Environmental management system. ....   | 47        |
| 4.4.5     | Výhody a nevýhody norem ISO 900X. ....   | 48        |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....  | <b>50</b> |
| <b>5</b>  | <b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ CK MAXNER</b> .....   | <b>51</b> |
| 5.1       | CHARAKTERISTIKA A PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....  | 52        |
| 5.2       | FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI CK MAXNER .....   | 53        |
| 5.2.1     | Kritické faktory úspěšnosti.....   | 55        |
| 5.3       | ŘÍZENÍ CK MAXNER A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....   | 56        |
| 5.4       | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....   | 56        |
| 5.5       | PROCESNÍ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ V CK MAXNER .....  | 58        |
| <b>6</b>  | <b>NÁVRH PROCESNÍ MAPY, JAKO VÝCHOZÍ FÁZE PRO CERTIFIKACI FIRMY ISO 9000/2000</b> .....  | <b>61</b> |
| 6.1       | INOVAČNÍ PROCES - SUBPROCESY SPOJENÉ SE ZAJIŠTĚNÍM ZÁJEZDU.....  | 61        |
| 6.1.1     | Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces vyhodnocení dotazníků z předcházející sezóny.....   | 62        |
| 6.1.2     | Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces stanovení nákladů na realizaci nového produktu a výsledné ceny.....                                   | 64        |
| 6.1.3     | Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces tvorba nového produktu.....   | 65        |
| 6.1.4     | Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces předání produktu do provozního procesu.....   | 67        |
| 6.2       | PROVOZNÍ PROCES .....  | 69        |
| 6.2.1     | Návrh procesní mapy provozního procesu – subproces prodej zájezdu.....   | 69        |
| 6.3       | POPRODEJNÍ PROCES .....  | 72        |
| 6.3.1     | Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces čerpání produktu.....   | 72        |
| 6.3.2     | Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces vyhodnocení produktu.....   | 73        |
| 6.3.3     | Návrh procesní mapy poprodejního procesu - zpracování reklamací.....   | 75        |
| 6.4       | POSKYTOVÁNÍ AUTOBUSOVÉ PŘEPRAVY .....  | 77        |
| 6.5       | PROCESY SPOJENÉ SE ZAJIŠTĚNÍM DOPRAVY.....   | 77        |
| 6.5.1     | Návrh procesní mapy provozního procesu – subproces prodej služby .....   | 78        |
| 6.6       | POPRODEJNÍ PROCESY .....   | 80        |
| 6.6.1     | Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces vyhodnocení poskytnuté služby.....  | 80        |
| 6.6.2     | Návrh procesní mapy Poprodejního procesu – subproces fakturace poskytnuté služby.....  | 81        |
| 6.6.3     | Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces zpracování reklamací .....  | 82        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>7</b> | <b>VYUŽITÍ PROCESNÍ MAPY PRO CERTIFIKACI NORMAMI ISO 9000/2000 V CESTOVNÍ A DOPRAVNÍ KANCELÁŘI MAXNER .....</b> | <b>83</b> |
| 7.1      | VYUŽITÍ PROCESNÍ MAPY PRO CERTIFIKACI NORMAMI ISO 9000/2000.....  | 83        |
| 7.2      | ZAVEDENÍ NOREM ISO .....  | 84        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>86</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>  | <b>87</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>  | <b>88</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>   | <b>89</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK .....</b>   | <b>90</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>  | <b>91</b> |

## ÚVOD

„Návrh procesní mapy firmy, jako výchozí fáze pro certifikaci firmy ISO 9000/2000“ jak titul této diplomové práce napovídá, cílem této diplomové práce je navrhnout procesní mapu cestovní a dopravní kanceláře Maxner. Takto zpracovaná procesní mapa by se v budoucnosti mohla stát podkladem pro certifikaci firmy normami ISO 9000/2000.

Když jsem se rozhodovala jaké téma si zvolit pro svou diplomovou práci brala jsem v úvahu několik důležitých hledisek. Jedním ze základních faktorů byla srozumitelnost zadání a možná aplikace tohoto zadání na oblast cestovního ruchu. Obě tyto kritéria splnilo téma „Návrh procesní mapy firmy, jako výchozí fáze pro certifikaci firmy ISO 9000/2000“. Zadání práce je srozumitelné a obsahově jasné, navíc se dá aplikovat na oblast cestovního ruchu, ve kterém momentálně nacházím své procesní uplatnění.

Diplomová práce se může rozdělit z tématického hlediska na dvě části. Část teoretickou, kterou jsem zpracovala na základě dostupných pramenů o procesním řízení. V části praktické jsem se zaměřila na zpracování procesní mapy pro Cestovní a dopravní kancelář Maxner. Diplomová práce je rozdělena do sedmi kapitol. První se věnuje historii podnikového řízení, upozorňuje na rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem k řízení a charakterizuje procesní přístup k řízení. Následuje kapitola druhá, která se zabývá podnikovými procesy charakterizuje je a přibližuje nám základní pojmy, s kterými se při procesním řízení setkáváme. Stěžejní kapitolou je pak kapitola třetí, která se věnuje metodám identifikace podnikových procesů. Posledně věnovaná metoda se pak stala i základem pro zpracování praktické části mé diplomové práce. Závěrečnou kapitolou teoretické části je obsáhlá část věnovaná managementu řízení jakosti, kde se zabývám pojmy kvalita, normami ISO, charakteristikou jednotlivých norem ISO a na závěr zmíním výhody a nevýhody zavádění norem ISO. Zbývající tři kapitoly pak patří do praktické části. V kapitole páté se věnuji analýze současného stavu řízení Cestovní a dopravní kanceláře Maxner, zmíním faktory úspěšnosti, a budu charakterizovat organizační strukturu této firmy. V další nejobsáhlejší kapitole se budu věnovat charakteristice procesů podle metody Balance Scorecard a vypracováním procesní mapy Cestovní a dopravní kanceláře CK Maxner. Poslední sedmou kapitolou, která se bude věnovat možnému využití procesní mapy pro certifikaci ISO 9000/2000, uzavřu tuto diplomovou práci.

Jaký význam má v současnosti procesní řízení? Mají normy ISO budoucnost? Je zpracování procesní mapy pro Cestovní a dopravní kancelář Maxner užitečné? Je pro tuto firmu výhodné zavedení norem ISO? Na tyto otázky se budu snažit najít odpovědi v této diplomové práci a nabídnout je čtenáři jasnou a srozumitelnou formou.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 HISTORICKÝ VÝVOJ ŘÍZENÍ VÝROBY

V teoretické části mé diplomové práce, která se bude zabývat procesním řízením, přístupy k tvorbě procesních map a normami ISO se budu věnovat také jedné z nejdůležitějších podnikových činností – řízení podnikových činností a dvěma nejdůležitějšími přístupy k němu. Řízení podnikových činností určoval ve 20. století soubor principů, které vznikly před více než dvěma stoletími. Tradiční funkční model řízení je založen na přiřazení činností do organizačních, funkčně uspořádaných jednotek a jejich postupné dekompozici. Podnik je rozdělen na odbory, úseky, oddělení atd. a každý útvar má samostatnou agendu a svoje odpovědnosti.

Základy tohoto principu řízení, v teorii označované jako „základy vědeckého řízení“ formuloval **Frederick Winslow Taylor**, který prosazoval, že rozsah a provedení činností není možné ponechat na vůli pracovníků, ale je nutné vytvořit takové podmínky, aby výsledek činností byl řízen zaměstnavatelem. Pro sledování času potřebného k provedení činností navrhl provádění časových studií.

Dalším stupněm v rozvoji řízení činností bylo zavedení hromadné výroby normalizovaných výrobků, při níž byla provedena maximální dělba všech pracovních operací na nejjednodušší útvary a specializace strojů a dělníků pro jeden, nebo několik málo těchto úkonů. Tento princip řízení je spojován s výrobcem automobilů **Henry Fordem**.

V evropské škole řízení zavedl **Henry Fayol** pojem správy a podnikové činnosti rozdělil do šesti skupin a to na úkony **technické** (těžba, výroba, přeměňování), **obchodní** (nákup, prodej, výměna), **finanční** (opatřování a spravování kapitálu), **účetní** (inventura, bilancování, stanovení prodejní ceny), **správní** (sestavení plánu, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování).[2]

Podkapitola, která bude následovat ještě jednou shrne přínosy nejznámějších a nejvýznamnějších představitelů řízení podniku na vývoj podnikového řízení.

## 1.1 Vliv jednotlivých představitelů světové školy managementu na vývoj řízení činností podniku

### Frederick Winslow Taylor

F.W. Taylor zavedl do řízení podniku pojmy jako časová studie, denní výkonová norma, normalizované operace, instrukční lístky. Jeho přístup k řízení byl čistě funkční. Pracovníky motivoval vysokou odměnou za úspěšnou práci a prodělkem v případě nesplnění úkolu na své dělníky psychologicky působil.

### Henry Ford

Henry Ford zavedl hromadnou výrobu normalizovaných výrobků, začíná prosazovat pásovou výrobu. Práci kalkuloval na minimum času i nákladů. Jako motivaci pracovníků používal přitažlivý výdělek, který měl sloužit také jako stabilizující prvek pro pracovníky.

### Henry Fayol

Henry Fayol rozdělil činnosti do skupin úkonů, poprvé se objevují prvky řízení, formálně oddělil správu od ostatních činností a definoval její zásady. V organizační struktuře zavedl pojem štáb. V personalistice kladl důraz na schopnosti, vlastnosti a znalosti lidí. [2]

Ve vývoji řízení podniku došlo v posledních letech k zásadním změnám. Tyto změny se týkají zejména změny v přístupu k řízení podnikových činností. Funkční systém je již v dnešní době považován za zastaralý a v odborné literatuře se setkáváme s pojmem procesního přístupu k řízení podnikových činností. Tomu, jaké jsou základní charakteristiky, výhody a nevýhody obou přístupů, se věnuje následující podkapitola.

## 1.2 Funkční přístup řízení podnikových činností vs. procesní přístup řízení podnikových činností.

Výstižná charakteristika funkčního přístupu k řízení by mohla znít takto „*Funkční přístup znamená namalovat obdélníčky s nápisem, co se v nich asi má dělat, najmout lidi, kteří o sobě říkají, že to umí ... a potom doufat, že se spolu nějak dohodnou*“<sup>[11]</sup>.

[11] SMOLÍK, JAN. Vazby mezi Managementem procesů. [2002]. Dostupný z: [http://www.umel.feec.vutbr.cz/~novotnyr/RJA/prace%20studentu2002/smolik\\_j/iso-8859-2.htm#6](http://www.umel.feec.vutbr.cz/~novotnyr/RJA/prace%20studentu2002/smolik_j/iso-8859-2.htm#6)

Oproti tomu procesní přístup se zakládá na zcela jiných principech a dal by se charakterizovat takto „*Procesní přístup je to, když se ví, co je nutno dělat pro uspokojení zákazníka a je jednoznačně definována kvalifikace, vstupy a informace, které jsou nutné pro každou činnost. Potom je snadné vybrat lidi, kteří umí to, co se po nich vyžaduje a budou to moci bez dohadování dělat.*“<sup>[11]</sup>

### 1.2.1 Funkční přístup řízení podnikových činností

Funkční přístup k řízení podniku je stále ještě velmi často používaný systém řízení. S postupným nárůstem globalizace a především konkurenceschopnosti však odborníci odhalují jeho značné nevýhody, tyto nevýhody by se daly charakterizovat takto:

- Hlavním problémem funkčního přístupu k řízení je desintegrace. Při preferování funkční specializace dochází k preferování lokálních zájmů nad zájmy podniku.
- Funkční přístup k řízení se až příliš zaměřuje na konečné výsledky, tedy na důsledky činnosti podniku a ne na jeho příčiny. Tím, že se management soustředí na „CO,“ a ne na „JAK?“ nemusí dojít k odhalení neefektivnosti v řízení. V případě nedostatků ve výsledcích jsou hledání viníci a ne příčina.
- Uzavřeností jednotlivých podnikových útvarů dochází ke vzniku komunikačních bariér. Tyto komunikační bariéry se projevují převážně předáváním nesprávných informací či předáváním opožděných informací. Členění podniku na podnikové útvary umožňuje zvýšit specializaci a produktivitu, ale způsobuje značné nároky na koordinaci podnikových činností a zpětnou vazbu. [10]

Vzhledem k faktu, že tato diplomová práce je orientovaná na procesní mapy, považuji za důležité čtenáře blíže seznámit s procesním přístupem řízení podnikových činností, z tohoto důvodu mu bude věnován větší prostor.

[11] SMOLÍK, JAN. Vazby mezi Managementem procesů. [2002]. Dostupný z: [http://www.umel.feec.vutbr.cz/~novotnyr/RJA/prace%20studentu2002/smolik\\_j/iso-8859-2.htm#6](http://www.umel.feec.vutbr.cz/~novotnyr/RJA/prace%20studentu2002/smolik_j/iso-8859-2.htm#6)



### 1.2.2 Procesní přístup řízení podnikových činností

Procesní orientace systému představuje novou filozofii řízení podniku, která je představovaná změnou způsobu spolupráce a chování všech pracovníků ve firmě. Jedná se především o převedení zodpovědnosti na správná funkční místa a odstranění všech bariér rozvoje a komunikace. Procesní přístup řízení se také snaží o odstranění všech neproduktivních a zbytečných činností. Procesní přístup vytváří ideální podmínky pro komunikaci, vede ke zjednodušení řešení problémů a jasně definuje zodpovědnost a její obsahovou náplň.

Urcujícím měřítkem pro organizaci je obsah procesu – výstup, pokud jsou řídicí pracovníci schopni správně určit potřebné pracovní síly, přičemž rozhodující není příslušnost k jednotlivým podnikovým útvarům, ale schopnosti jednotlivých pracovníků. Nutná je i správná strukturalizace procesu, která vede ke správné komunikaci a kooperaci.

Na řízení podniku se podílí nevelká skupina manažerů, která udržuje proces v souladu s podnikovou strategií, zajišťuje koordinaci procesů a zabývá se otázkami vnějšího financování, vnějších zdrojů důležitou součástí manažerské funkce při procesním řízení je provádění controllingových činností.

Výkonnou úroveň představují v procesním přístupu řízení realizační týmy, které se vyznačují vysokou samostatností a velkou mírou odpovědnosti, což vyžaduje vyšší kvalifikaci pracovníků, zároveň dochází k odbourávání činností, které nepřinášejí hodnotu.

Základní přínosem procesního přístupu je úplná změna podnikové kultury, zvyšuje se zájem o konečné výsledky podniku a také se zvyšuje pocit komplexní odpovědnosti za proces, roste také vzájemná spolupráce v týmu. Určit obsah procesu, lze správným vymezením činností, které proces tvoří. [10]

Další kapitola této diplomové práce má název „**Podnikové procesy**“. Pojem podnikové procesy vychází z procesního přístupu řízení podnikových činností. Na následujících stránkách seznámím čtenáře se základními pojmy, které jsou spojeny s podnikovými procesy a charakteristikou podnikového procesu jako takového.

## 2 PODNIKOVÉ PROCESY

*„Dlouhodobý úspěch podnikům nepřináší výrobky, ale procesy, které vedou k jejich vytváření. Dobré výrobky nedělají vítěze, to vítězové dělají dobré výrobky.“ - James Champy a Michal Hammer<sup>[12]</sup>*

### 2.1 Podnikový proces

Jedním ze základních smyslů existence procesu je orientace na zákazníka, jediným měřítkem jeho existence je pak zásada, že proces musí vytvářet zákazníkovi hodnotu.

Za proces se považuje logicky a sekvenčně uspořádaný soubor transformací (technologických operací, řídicích aktivit, postupových kroků, činností), kde výstup z předchozí transformace je propojen se vstupem do následující transformace. Procesně lze popsat, jak vnitřně probíhá kterákoliv transformace, jak jsou transformace propojeny (zřetězeny), nebo jak se procesně propojují různě agregované transformace. Výsledkem těchto transformací je výstup, který má pro zákazníka hodnotu.

Vstupní signálem je nějaká zákaznická potřeba, která spouští posloupnost sekvenčních aktivit, tedy proces. Proces je tedy spouštěn určitým signálem, jeho funkčnost závisí na jeho procedurách a zdrojích, všechny procesy mají interní nebo externí vstupy či dodavatele a všechny procesy mají své zákazníky, proces probíhá opakovaně a sekvenčně a lze jej dekomponovat na subprocesy a aktivity.[2]

Podle charakteru procesu, převažujícího profilu činností, jejich složitosti, frekvence či algoritmizovatelnosti lze procesy členit na:

- procesy prováděcí (výpočet mezd, stanovení ceny výrobku, tvorba technologického procesu, propagace výrobku);
- procesy řídicí (plánovací procesy, kontrolní procesy, procesy vedení lidí);
- procesy rozhodovací.

[12] CHAMPY, J. a HAMMER, M. Procesy. [2004]. Dostupný z: [http://www.adwise.cz/produkty\\_seznam.htm](http://www.adwise.cz/produkty_seznam.htm)

Zásady řízení těchto procesů jsou pak tyto:

- každý proces musí být řízen, musí být plánován, koordinován, organizován, musí být řízeni pracovníci, kteří proces realizují, výsledky procesu musí být kontrolovány;
- o správnosti každé aktivity, postupového kroku, činnosti procesu, musí být v určitém okamžiku rozhodnuto a toto rozhodnutí musí být akceptováno a realizováno. [1]

Jednotlivé procesy se pak dělí na jednotlivé činnosti, nebo-li postupové kroky. Činnost je pak chápána jako konkrétní postupový krok, který provádí člověk nebo stroj. Podle charakteru je možno rozlišovat činnosti odborné (výkonné, prováděcí) a činnosti řídicí. Smyslem každé činnosti (postupového kroku) je zpracovat převzaté informační a hmotné vstupy z předcházející činnosti nebo z činnosti jiného procesu, na požadované informační a hmotné výstupy.

Prováděcí i řídicí činnosti mají určitou logickou návaznost, jejíž porušení, např. nevhodným začleněním činností do organizačních útvarů, vyvolá složité a nepřehledné toky informací, nejasné vztahy mezi pravomocí a zodpovědností, nemožnost stanovení jednoznačných cílů činnosti a vyhodnocení jejich ekonomických efektů jako základy pro odměňování pracovníků, kteří činnost realizují. Přesnému vymezení činností je tedy nutno věnovat při mapování procesů případnému reengineeringu procesu, mimořádnou pozornost. Pro každou činnost je nutno jednoznačně stanovit, tak jako u procesu cíl a základní poslání činnosti, pravomoc a zodpovědnost za činnost, informační vstupy do činnosti, informační výstupy z činnosti, nezbytnou předcházející činnost, nezbytnou navazující činnost a ekonomickou efektivnost činnosti pro účely odměňování pracovníků. [1]

Podnikové procesy vyžadují velice přesné definování a to především vstupů procesu, transformační funkce procesu, výstupu procesu, zpětně vazby procesy a vzájemné vazby procesů. A při jejich sestavování se můžeme setkat s pojmy, které jsou charakteristické pro podnikové procesy. V následující podkapitole budu charakterizovat ty nejdůležitější jako vlastník procesu, procesní mapa, procesní slovník, vývojové diagramy, diagramy procesního řízení a diagram toku dat.

### 2.1.1 Základní pojmy spojené s podnikovými procesy.

#### *Procesní slovník*

Procesní slovník se často stává důležitým nástrojem bránícím vzniku zmatků a omylů, k nimž může docházet, popisují-li se podobné, avšak rozdílné výstupy stejnými výrazy. Obzvláště důležitý je v případech, kdy se analyzuje nějaký složitý proces a kdy mezi jednotlivými vstupy a výstupy existuje určitá podobnost.[1]

#### *Vlastník procesu*

Každý proces má svého vlastníka, který je zodpovědný za reengineering konkrétního procesu, měl by to být manažer vyšší úrovně. Měl by mít prestiž a dostatečný vliv na podnik. Úkolem vlastníka procesu je dohlédnout na průběh reengineeringu a ne jej přímo provádět. Jeho hlavní činností je vytvořit reengineeringový tým, usnadňovat mu práci, získávat pro něj požadované zdroje, odstraňovat informační šumy, podporovat spolupráci, motivovat, inspirovat ho a poskytovat mu rady.

#### *Vývojové diagramy*

Vývojové diagramy jsou nejvíce používanou metodou při projektování manažerských informačních systémů, reprezentují hlavní kroky, ze kterých se proces skládá, obtížně však vyjadřují složitost a obsažnost procesů, prolínajících, mnoha různými útvary. Jsou vizuálním zobrazením kroků tvořících proces a užívá se jich převážně na té úrovni podrobnosti, která obsahuje jednotlivé konkrétní úkony, opatření a rozhodnutí.

#### *Diagramy procesního řízení*

Diagram procesního řízení je znázorněn prostým kruhem a měl by znázorňovat hlavní zákazníky dodavatele příslušného procesu, ti jsou představováni obdélníky a toky vstupů a výstupů do procesu a z procesu představované čarami se šipkou na konci. Klíčovým požadavkem při tvorbě diagramu procesního řízení je jednoduchost.

#### *Diagram toku dat*

K tvorbě diagramu toku dat je přístupováno po zpracování diagramu procesního řízení. Diagram toku dat obsahuje detailní znázornění procesu, dosud představovaného kruhem.

### *Procesní mapa*

Procesní mapa je jedním ze základních pojmů při procesním řízení. Procesní mapě se říká diagram toku dat prvního stupně. V procesní mapě jsou obsaženy stěžejní dílčí procesy, z nichž se zkoumaný proces skládá. Procesní mapa podává obraz podnikového pracovního toku a zároveň vytváří slovník, který lidem pomáhá při diskusích o reengineeringu.[2]

Po kapitole, která se věnovala charakteristice procesního řízení a podnikovým procesům se následující kapitola zaměří na jedno z hlavních témat této diplomové práce a to **metodám identifikace podnikových procesů** a různým přístupům, které lze uplatnit při zpracování procesní mapy.

### 3 METODY IDENTIFIKACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ.

K identifikaci a členění podnikových procesů, které tvoří základní prvek pro zpracování procesní mapy se dají využít různé přístupy, všechny metody, ale mají jedno společné. Tímto charakteristickým rysem je snaha o lepší poznání procesů, jejich souvislostí a možnosti jejich zlepšení – reengineering. V následující podkapitole se budu zabývat pěti nejvýznamnějšími metodami a to **rozdělní procesů podle Earla, procesnímu trojúhelníku Edwardse a Pepparda, Porterovému modelu hodnotového řetězce, modelu Y profesora Scheera a definici procesů podle tvůrců Balance Scorecard (BSC)**. Rozsah zpracování jednotlivých metod jsem volila podle jejich využitelnosti a četností použití v praxi. Jako první metodu budu charakterizovat rozdělení procesů podle Earla.

#### 3.1 Rozdělení procesů podle Earla

Earl popisuje čtyři typy podnikových procesů, ze kterých se může vycházet při sestavování procesní mapy firmy. Podle Earla rozeznáváme **procesy klíčové, podpůrné, obchodní sítě, manažerské**.

- **Klíčové procesy**, to jsou procesy, které jsou kritické pro fungování podniku a přímo se vztahují k externím zákazníkům. Jsou to obvykle primární aktivity hodnotového řetězce. Mají dopad na konkurenceschopnost a umístění v konkurenčním prostředí jako např. přijetí a zpracování objednávky.
- **Podpůrné procesy**, to jsou procesy, které mají interní zákazníky, mají podporovat klíčové procesy a zajišťovat pro ně podmínky. Mají vliv na interní efektivitu podniku např. řízení lidských zdrojů.
- **Procesy obchodní sítě**, to jsou procesy, které jsou hůře popsatelné a mnohem složitější. Tyto procesy překračují hranice podniku a projeví se přímo na konkurenceschopnosti podniku. Dotýkají se dodavatelů, zákazníků a obchodních partnerů.
- **Manažerské procesy** to jsou procesy pomocí kterých firma plánuje, organizuje a řídí zdroje. Mají dopad na vnitřní efektivitu, jsou však značně složité. [2]

V další podkapitole se zaměřím na procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda.

### 3.2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

Naproti tomu Edwards a Peppard rozeznávají čtyři kritické druhy podnikových procesů, které odvozují z produktově a tržně zaměřených složek podnikové strategie. Těmito čtyřmi druhy jsou: **konkurenční procesy**, **procesy infrastruktury**, **klíčové procesy** a **podpůrné procesy**.

**Konkurenční procesy** se vztahují k současné podstatě konkurence. Pokud se například podnik soustředí na rychlé uvedení nových produktů na trh, konkurenční procesy odpovídají tomuto zaměření.

**Procesy infrastruktury** vytvářejí předpoklady budoucího efektivního podnikání v daném oboru. Tyto procesy rozvíjejí předpoklady (lidské zdroje, postupy a technologie), které budou rozhodovat o konkurenční strategii příštích dní.

**Klíčové procesy**, jsou procesy, které jsou oceňovány zainteresovanými osobami. Musejí probíhat uspokojivě, nejsou však základním prvkem konkurenčního soupeření. Jsou nezbytné, aby se podnik neocítl oproti ostatním subjektům trhu v nevýhodě. Jsou to například procesy, které vyplývají z vládní legislativy.

**Podpůrné procesy** jsou procesy, které jsou prováděny, ale krátkodobě nejsou zainteresovanými osobami (do této skupiny patří např. zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci nebo akcionáři) uznávány, ani oceňovány. Tyto procesy sice neplní základní charakteristiku procesu – nepřinášejí zákazníkovi užitek, ale ve všech ostatních charakteristikách jsou procesy. Rozhodujícím měřítkem je jejich funkcionální přínos, zejména efektivita a specializace. Řadíme zde např. administrativu, která je zapotřebí pro hladký běh konkurenčních, infrastrukturních i klíčových procesů.. [2]

Jedním z nejpoužívanějších principů v praxi je přístup Portera, který identifikuje procesy do tzv. hodnotového řetězce. Tímto principem se budu, vzhledem k četnosti jeho využití v praxi věnovat podrobněji v následující podkapitole.

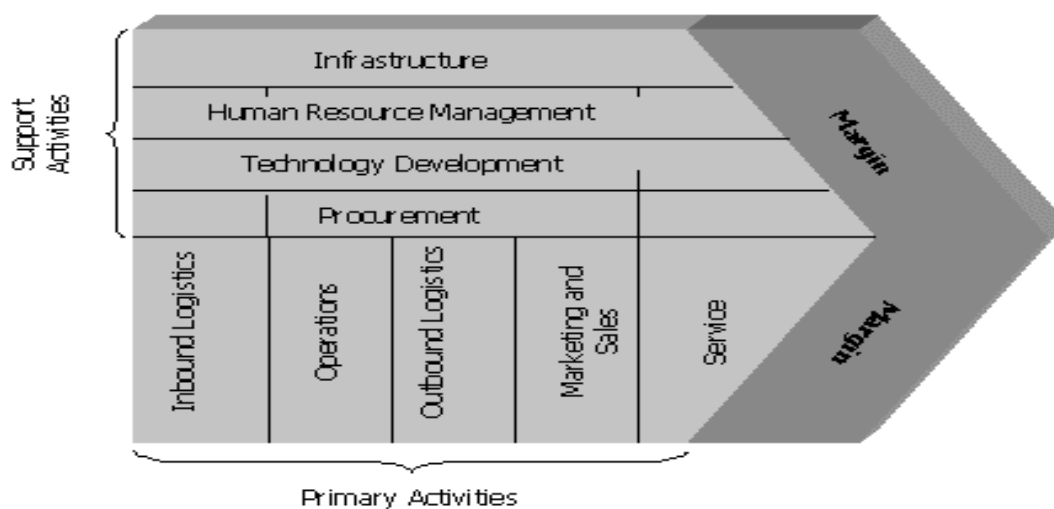
### 3.3 Porterův model hodnotového řetězce.

Porterův model procesní struktury znázorňuje hodnotový řetězec společnosti a často se používá při studiu konkurenčních výhod podniku a při provádění SWOT analýzy. Porter rozděluje procesy v podniku na **primární a podpůrné procesy**. Přesné znázornění Porterova modelu nabízí obr. č. 1

**Primární procesy** jsou stěžejní procesy v podniku, jsou to provozní procesy, jejichž výsledkem je produkce výstupů požadovaných zákazníkem. Porter mezi primární procesy zařazuje **vstupní logistiku, výrobu, výstupní logistiku, prodej, servis a služby**.

**Podpůrné procesy** umožňují existenci primárních procesů. Mezi podpůrné činnosti patří **vrcholové řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum a vývoj a obstaravatelská činnost**.

Problémem Porterova modelu hodnotového řetězce je, že se až příliš soustřeďuje na primární procesy a to hlavně na provozní procesy tzn. Výrobní proces a logistiku, což vede ke zúžení možnosti reagovat na požadavky zákazníků. V modelu dále není do měření a sledování zahrnut inovační proces, který přímo vyplývá z požadavků zákazníků. [2]



Porter 1985

Obr. 1. Porterův model hodnotového řetězce



**Hodnotový řetězec je považován za základní nástroj, který se v podnikové praxi používá pro zkoumání činností, které podnik provádí a prověřují jejich vzájemné působení.**

Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující a potenciální zdroje diferenciací. Konkurenční výhodu, získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti.

Hodnotový řetězec každého podniku se skládá z **devíti generických kategorií činností**, které jsou spolu spojeny charakteristickými způsoby. Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu a dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec podniku a způsob, jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci této strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností samotných.

Rozhodující úrovní pro sestavení hodnotového řetězce jsou činnosti podniku ve specifickém odvětví.

Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává z hodnototvorných činností a marže. **Hodnototvorné činnosti** jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. **Marže** je pak rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností. Marže se dá měřit rozličnými způsoby. Každá hodnototvorná činnost používá ke splnění své funkce zakoupené vstupy, pracovní síly a nějaký druh technologie. Každá hodnototvorná činnost také používá a vytváří informační údaje. Hodnototvorné činnosti mohou také vytvářet finanční aktiva, např. zásoby zboží a účty vydané (pohledávky, nebo pasiva např. splatné účty).

V následující podkapitole se budu blíže zabývat primárními činnostmi, jejich rozdělením a jejich funkcí v podniku.

### 3.3.1 Primární činnosti

Primární činnosti jsou, uvedené v dolní části obr. č.1, jsou to činnosti zabývající se fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem a dodáním kupujícímu a následným servisem. V každém podniku lze primární činnosti rozdělit do pěti generických kategorií a to na: řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servisní služby.

Primární činnosti jsou ty, které určují konkurenční schopnost podniku a účastní se soupeření v kterémkoli odvětví. Každou z těchto kategorií lze rozdělit do řady odlišných činností, které závisejí na konkrétním odvětví a na podnikové strategii.

#### ***Řízení vstupních operací (Inbound logistics)***

Řízení vstupních operací zahrnuje činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na daný výrobek, např. manipulace s materiálem, uložení ve skladu, regulace výše zásob, plánování nákladní automobilové přepravy a vracení zboží dodavateli.

#### ***Výroba a provoz (Operations)***

Výroba a provoz zahrnuje činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku, např. strojní obrábění, balení, montáže, údržba zařízení, testování, potisk výrobku a provoz zvláštních zařízení.

#### ***Řízení výstupních operací (Outbound logistics)***

Řízení výstupních operací zahrnuje činnosti spojené s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícím, např. uskladnění hotových výrobků, manipulace s nimi (vnitropodniková doprava), provoz dodávkových vozidel, postupné zpracování objednávek a časový plán jejich vyřizování.

#### ***Marketing a odbyt (Marketing and Sales)***

Marketing a odbyt zahrnuje činnosti, které mají kupujícímu umožnit koupit si daný výrobek a lákat je ke koupi, např. reklama, propagační akce spojené s prodejem, činnost prodávaců, předběžné nabídky, výběr distribučních cest, vztahy mezi distribučními cestami a stanovení cen.

### *Servisní služby (Services)*

Servisní služby zahrnují činnosti spojené s poskytováním služeb k zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku, např. jeho instalace, opravy, zaškolení obsluhy, dodávky náhradních dílů a seřízení výrobku. [9]

Další skupinou důležitých činností podle Portera jsou podpůrné činnosti, jejich charakteristikou se budu zabývat v následující podkapitole.

### **3.3.2 Podpůrné činnosti**

Podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají koupené vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné celopodnikové funkce. Mezi podpůrné činnosti podniku patří: infrastruktura podniku, řízení pracovních sil, technologický rozvoj a obstaravatelská činnost. Poslední tři zmiňované se mohou spojit s jednotlivými primárními činnostmi, ale mohou také napomáhat celému řetězci.

Podpůrné hodnototvorné činnosti se účastní soupeření v kterémkoli odvětví. Tak jak je tomu u primárních činností, je možné i každou kategorii podpůrných činností rozdělit do řady odlišných hodnototvorných činností, které jsou pro dané odvětví specifické. Mezi podpůrné činnosti patří: technologický rozvoj, obstaravatelská činnost, řízení pracovních sil a infrastruktura podniku.

#### *Technologický rozvoj (Technology development).*

Technologický rozvoj zahrnuje jednotlivé druhy činností jako např. návrhy součástek, návrh mimořádně poutavého designu výrobku, testování v terénu, návrhy nových pracovních postupů a výběr technologie.

Každá hodnototvorná činnost má v sobě i technologii, ať je to know-how, výrobní postupy nebo technologie vložená do výrobních zařízení. Škála technologií, jichž většina podniku používá, je velmi široká, od technologií užívaných při přípravě dokladů a přepravě zboží až k technologiím, které jsou vloženy do výrobku samého.

Technologický rozvoj sestává z řady činností, které lze zhruba seskupit do úsilí zkvalitnit výrobek a snahy zlepšit výrobní postup.

***Obstaravatelská činnost ( Procurement).***

Obstaravatelskou činnost je třeba chápat jako nákup vstupů užitých v hodnotovém řetězci podniku, nikoli jako koupené vstupy samotné, tyto činnosti mohou být rozděleny např. na činnosti, které souvisí s posouzením vhodných nových dodavatelů, obstarávání vzorků skupin zakoupených vstupů a neustále sledování výkonnosti dodavatelů. Mezi koupené vstupy patří suroviny, zásoby a jiné spotřebitelné položky, ale také základní prostředky jako strojní zařízení, vybavení laboratoří, kancelářská zařízení a budovy. Ačkoli jsou koupené vstupy běžně spojovány s primárními činnostmi, jsou koupené vstupy přítomny v každé hodnototvorné činnosti, včetně podpůrných činnosti. Obstaravatelská činnost často proniká celým podnikem. Některé položky nakupuje tradičně nákupní oddělení (suroviny, materiál), některé položky nakupují samotní ředitelé (investice, stroje), některé položky obstarávají vedoucí ekonomického úseku ( krátkodobá výpomoc) či odbytoví pracovníci.

***Řízení pracovních sil ( Human Resource Management).***

Řízení pracovních sil sestává z činností týkajících se nábory, najímaní, výcviku, dalšího rozvoje platů zaměstnanců všeho druhu. Řízení pracovních sil napomáhá jak jednotlivým primárním i podpůrným činnostem tak i hodnototvornému řetězci jako celku. K řízení pracovních sil dochází v různých částech podniku. K řízení pracovních sil dochází v různých částech podniku, jako v nich dochází k jiným podpůrným činnostem, a široký rozptyl těchto činností může vést k navzájem si odporujícím taktickým postupům.

***Infrastruktura podniku ( Infrastructure)***

Infrastruktura podniku sestává z řady činností, jež zahrnují generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti. Na rozdíl od jiných podpůrných činností napomáhá infrastruktura obvykle celému řetězci a ne jednotlivým činnostem. [9]

Kromě základního členění na funkce primární a podpůrné, Porter dále dělí podnikové činnosti na činnosti přímé, nepřímé a na činnosti spojené se zabezpečováním kvality. Následující podkapitola se bude věnovat charakteristikám těchto jednotlivých činností.

### 3.3.3 Další členění činností podle Portera

Činnosti v rámci hodnotového řetězce se nadále dělí na tři základní typy. A to na činnosti **přímé**, **nepřímé** a **činnosti spojené se zabezpečováním kvality**. Jednotlivé charakteristiky jednotlivých činností jsou následující:

#### *Přímé činnosti*

Přímé činnosti jsou činnosti přímo zapojené do tvorby hodnoty pro kupujícího, např. montáž, obrábění součástek, činnost personálu, odbytu, propagace, návrh designu výrobku, nábor sil atd.

#### *Nepřímé činnosti*

Nepřímé činnosti jsou činnosti, které umožňují konat přímé činnosti plynule, např. údržba, časové plánování, provoz pomocných služeb, administrativní řízení personálu odbytu, administrativní řízení výzkumu, vedení výkazů o výkonu prodávačů atd.

#### *Činnosti spojené se zabezpečováním kvality*

Činnosti, které patří do zabezpečování kvality, zajišťují kvalitu jiných činností, např. monitorování, kontrolování, testování, revidování, přezkušování, seřizování a přepracovávání. Zabezpečování kvality není synonymem řízení jakosti.

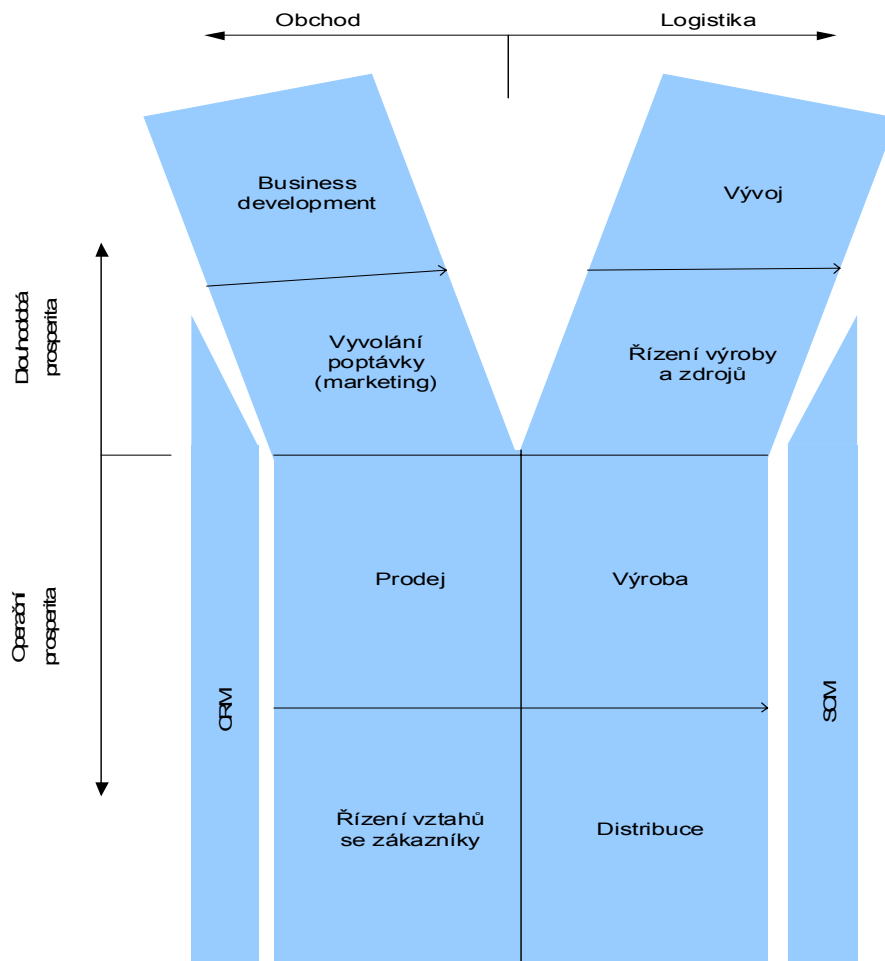
Hodnotový řetězec není souborem na sobě nezávislých činností, nýbrž systémem činností na sobě vzájemně závislých.

Vzhledem k charakteristikám Porterova hodnotového řetězce lze předpokládat, že procesní mapu zpracovanou na základě této teorie budou využívat hlavně firmy, které se věnují výrobě a pro jejichž konkurenceschopnost není prioritou vycházet z přání zákazníků. [9]

Další metodou přístupu k identifikaci podnikových procesů je metoda profesora Scheera a jeho Model Y, který budu charakterizovat v následující podkapitole.

## 3.4 Model Y profesora Scheera

Model Y profesora Scheera se používá pro identifikaci procesů ve výrobních firmách. Tento model znázorňuje spojení vlastní logistiky, včetně výroby, s prodejem výrobků a ukazuje spojitost operativního a dlouhodobého řízení. Obecné znázornění Modelu Y nabízí obr. č. 2. [2]



Obr. 2. Model Y profesora Scheera

Po vyhodnocení tohoto modelu lze učinit závěr, že klasifikaci procesů, kterou tento model doporučuje, je pro praktickou aplikaci nevhodná. Roztrhává totiž činnosti současných odborně vymezených útvarů od činností řídicích, především kompetenčních a neumožňuje tak stanovení jedné ze základních prvků procesního řízení a to řízení kompetencí. [2]

S ohledem na rostoucí konkurenci a s tím spojený nárůst významu kvality se v uplynulých letech začala velmi často používat metoda, která definuje procesy podle tvůrců BSC. Této problematice je věnována následující podkapitola.

### 3.5 Definování procesů podle tvůrců Balance Scorecard (BSC)

Abychom správně pochopili identifikace procesů podle BSC měli bychom se nejdříve seznámit s principy BSC a stručně je charakterizovat.

**BSC je metoda, která se používá k měření výkonnosti podnikových procesů a to kombinací finančních i nefinančních kritérií.**

Jsou-li definovány finanční a zákaznické cíle, podnik pak stanoví cíle a měřítka pro své vlastní interní procesy. BSC klade důraz na ty procesy, které jsou pro dosažení zvratu ve výkonnosti pro zákazníky a akcionáře nejdůležitější. Často tím odhalí zcela nové interní procesy, v nich musí podnik dosahovat skvělých výsledků, aby jeho strategie byla úspěšná.

Během procesu tvorby BSC se vyjasňují strategické cíle a identifikuje se několik kritických hybných sil, které tyto cíle podporují. Za cíle, které si BSC vytýčil, se stává odpovědný celý tým, takže BSC slouží jako organizační rámec vymezující široce pojaté týmové manažerské procesy. Vytváří soulad a navozuje ducha týmové spolupráce mezi všemi vyššími manažery, nehledě na předchozí pracovní zkušenosti nebo specializaci.

Systém BSC je tvořen 4 perspektivami, které umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů. Mezi tyto 4 perspektivy patří:

- **finanční perspektiva;**
- **zákaznická perspektiva;**
- **perspektiva interních procesů;**
- **perspektiva učení se a růstu. [4]**

V rámci zadání mé diplomové práce je pro zpracování procesní mapy rozhodující perspektiva interních procesů, které se budu věnovat na následujících stránkách.

#### 3.5.1 Interní procesy podle BSC

V perspektivě interních procesů manažeři zjišťují kritické interní procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků. Tyto procesy podnikatelské jednotce umožňují:

- poskytovat hodnotové výhody, které zákazníky zaujmou a pomohou si je udržet;
- naplnit finanční očekávání akcionářů.

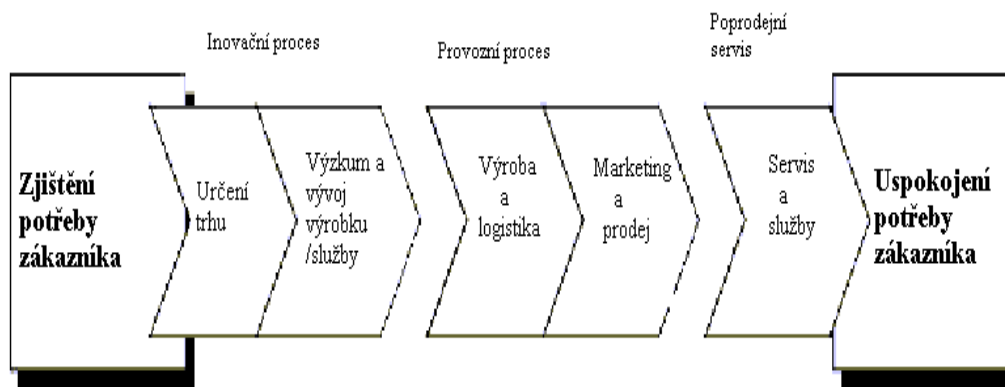
Přístup BSC při zpracovávání interních procesů bude odhalovat úplně nové procesy, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků, aby splnil své finanční cíle a uspokojil potřeby zákazníků. BSC zdůrazňuje ty procesy, z nichž některé ještě nemusejí vůbec fungovat a přesto jsou pro úspěch podnikové strategie nejdůležitější. [4]

Pro BSC se doporučuje, aby manažeři definovali **úplný interní hodnotový řetězec**, který začíná **inovačním procesem** – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – pokračuje **provozním procesem** – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům – a končí **poprodejním servisem** – nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu.

Model BSC tedy zahrnuje tři základní procesy.

- **Inovační proces**
- **Provozní proces**
- **Poprodejní servis** [2]

Model procesní mapy podle tvůrce BSC je znázorněn na obr.č. 3, charakteristikou jednotlivých procesů tedy procesu inovačního, provozního a poprodejního se budu zabývat v následujících podkapitolách. Přičemž většina prostoru bude věnována inovačnímu procesu, který je základním východiskem pro model BSC.



Obr. 3. Hodnotový řetězec dle BSC



### 3.5.2 Inovační proces

Každý hodnotový řetězec začíná inovačním procesem, tedy odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb. V rámci inovačního procesu podnikatelská jednotka zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu potom „přetváří“ výrobek nebo službu tak, aby těmto potřebám odpovídaly.

Inovace je kritickým interním procesem, protože schopnost podnikatelské jednotky být efektivní a dostatečně rychlá v inovačním procesu je pro mnoho firem důležitější než bezchybnost v každodenním provozním procesu a to především díky rostoucí konkurenci a globalizaci trhu. Inovační proces se podle tvůrců BSC skládá se dvou prvků.

Manažeři využijí výsledků průzkumu trhu ke zjištění jeho velikosti, povahy zákaznických preferencí a podkladů pro stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Jakmile podniky rozvinou své interní procesy směrem k uspokojování konkrétních potřeb zákazníků, je dostupnost správné informace o velikosti trhu a zákaznických preferencích tou správnou cestou k úspěchu. Kromě odhalování potřeb existujících a potenciálních zákazníků, může být tento proces jako hledání „bíých míst... příležitostí, které se nacházejí kolem výrobkově orientovaných podniků“. Nutí podniky nejen k uspokojování potřeb zákazníků, ale přímo je tím ohromují. Činí tak hledáním odpovědi na dvě základní otázky:

- Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení?
- Můžeme s využitím inovací, uvedením těchto výhod na trh předběhnout konkurenci?

Informace o trzích a zákaznících slouží jako vstup pro druhý krok inovačního procesu – proces návrhu a vývoje aktuálního výrobku nebo služby, výzkumná a vývojová skupina během tohoto kroku

- provádí základní výzkum a vyvíjí zcela nové výrobky a služby, aby poskytla zákazníkům hodnotu;
- provádí aplikovaný výzkum, aby existující technologii využila pro novou generaci výrobků a služeb;
- usiluje o uvedení nových výrobků a služeb na trh.

Poté následuje provozní proces, který v sobě zahrnuje dodávku existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům. Provozní procesem se budu zabývat v následující podkapitole. [4]

### 3.5.3 Provozní proces

Provozní proces představuje krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích. Začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Tradičně byly tyto procesy sledovány a řízeny pomocí finančních měřítek. Tento proces vyžaduje přesnou, úplnou dodávku výrobků a služeb zákazníkům.

Některé operace mají tendenci se opakovat, a tak zde bylo možné snadno aplikovat metody vědeckého řízení, aby se zlepšil proces příjmu a vyřizování objednávek od zákazníků a proces výroby a dodávek. Tradičně byly tyto procesy sledovány a řízeny pomocí finančních měřítek. Později však nepodložený důraz na tak úzká finanční měřítka, jako jsou efektivnost práce, využití strojů, vedl ke kontraproduktivním akcím. V současné době, kdy se výroba vyznačuje krátkými dobami cyklu a vysokou jakostí a kdy v popředí stojí zákazník, jsou problémy spojené s používáním tradičních nákladových účetních měřítek krátké doby cyklu a nedostatky s dosahováním vysoké jakosti uspokojivě vyřešeny. [4]

Interní procesy podle BSC končí poprodejním servisem, kde se nabízí služby po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu. Poprodejní servis bude obsahem následující podkapitoly

### 3.5.4 Poprodejní servis

Poprodejní servis je poslední fází interního hodnotového řetězce. Poprodejní servis zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb, např. prostřednictvím kreditních karet. Společnosti, které se snaží uspokojit požadavky svých cílových zákazníků skvělými poprodejními službami, mohou výkonnost měřit pomocí takových veličin, jako jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů. Dalším aspektem poprodejního servisu je fakturace a příjem plateb. [4]

Existují však ještě další možnosti jak členit procesy. Jejich výčtem, charakteristikou a kategorizací se budu zabývat v následující podkapitole.

### 3.6 Další typologie procesů

Na obecné úrovni lze identifikovat řadu procesů, které zákonitě existují, a musí existovat, v každé organizaci určitého typu. Vedle těchto **obecných procesů** existují vždy **procesy specifické**, které v určité organizaci probíhají v návaznosti na její konkrétní produkty, organizační strukturu, vnitřní i vnější podmínky její činnosti atd.

V organizaci dále existují procesy, které mají charakter globálních, integrovaných, souhrnných komplexů. Každý takový **globální proces** může být dále analyzován na subprocesy (procesy nižší úrovně), které opět jsou komplexem dílčích procesů definovaných na podrobnější úrovni rozlišování.

Procesy lze dále rozlišovat **na interní a externí** podle toho, jestli jsou prováděny samotnou organizací nebo je provádí pro organizaci externí dodavatel (outsourcing). Také externí procesy musí být organizací v rámci systému managementu jakosti monitorovány a kontrolovány.

V systémech managementu jakosti se také rozlišují procesy **realizace produktů** (od nakupování vstupů až po servisní služby poskytované zákazníkům) a **procesy vztažené k zákazníkům** (komunikace, zjišťování požadavků, smluvní a finanční vztahy atd.). [5]

Důležitým krokem po zavedení procesního řízení a implementaci procesní mapy do praxe je ověřit si jejich přínos pro podnik a fungování v rámci podniku. Různými teoretickými východisky měření výkonnosti podnikových procesů se budu zabývat na následujících stránkách.

### 3.7 Teoretická východiska měření výkonnosti podnikových procesů

Nedílnou součástí procesního řízení je i schopnost měřit výkonnost jednotlivých podnikových procesů. K měření výkonnosti se používají různé metody, vzhledem k zaměření této diplomové práce uvádím jen jejich výčet.

Mezi nejznámější metody, o kterých se zmíním později, patří především:

- **Activity Based Costing (ABC)**
- **Six Sigma**
- **Bench Marking**

- **EFQM Excellence Model**
- **Balanced ScoreCard (BSC)** <sup>[2]</sup>

Po představení základních principů procesního řízení, podnikových procesů, seznámení se se základními pojmy se základními pojmy s kterými se setkáváme v procesně orientovaných firmách, charakteristice různých přístupů k tvorbě procesních map a různých přístupů k měření efektivity. Normy ISO jsou dnes nejrozšířenější způsobem jak podnik prezentuje fakt, že ve svém řízení klade značný důraz na kvalitu. Lepší kvality podnik dosahuje právě procesním přístupem k řízení podnikových činností a zpracovaná procesní mapa je jedním ze základních pilířů pro získání a implementaci norem ISO do praxe. Další obsáhlá kapitola bude proto věnována normám ISO 9000 a ISO 14000.

## 4 MANAGEMENT ŘÍZENÍ JAKOSTI

V této kapitole se budu podrobně zabývat řízením jakosti pomocí ISO norem. V úvodu této kapitoly budu definovat pojem kvality, vývoj jejího řízení, dalším tématem budou různé přístupy k řízení kvality. V závěru kapitoly budu podrobně věnovat základům norem ISO 9000, a charakteristice jednotlivých norem ISO a zaměřím se také na výhody a nevýhody řízení pomocí ISO norem.

V posledních letech se ve všech pádech zmiňují pojmy jako kvalita či jakost. Co si však máme pod těmito pojmy představit. Některé charakteristiky a definice jakosti přiblížím v následující podkapitole

### 4.1 Definice pojmu „Kvalita“

V posledních dvou desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří o „revoluci jakosti“. Ne všichni řídicí pracovníci jsou ale ochotni akceptovat tyto dramatické změny v nazírání na jakost, což zdůvodňují tím, že jde o módní, jev, který je třeba v podnicích jednoduše přežít. Skutečnost je ale taková, že pokud má podnik v ostrém konkurenčním prostředí přežít, měl by problematice řízení jakosti věnovat zásadní pozornost. Důvodem je to, že jakost nebo-li kvalita patří k jedné ze tří hlavních konkurenčních zbraní podniku a to spolu s náklady a časem. Důvody pro toto tvrzení jsou následující:

- jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniku;
- management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů;
- jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií;
- jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele;
- jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje;
- jakost a ochrana spotřebitele jsou spojené nádoby.[7]

Co si však představit pod pojmem kvalita? První definice kvality se objevují už ve starověku, ale i ve staré Číně nebo v Egyptě, což nepochybně souviselo s tím, že lidé se vždy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu.

Nejstarší definice pojmu „kvalita je přisuzována Aristotelovi a lze se s ní setkat i v moderních filozofických slovnících. *Podle Aristotela je kvalita „souhrnem určitých vlastností odlišující daný předmět od jiného, významem však podobného předmětu“* [8] str.

9  
Obecně kvalitou rozumíme souhrn vlastností a znaků produktu (výrobků nebo služeb) determinující naplnění požadavků, pro které je daný produkt určen.

Oficiální definice kvality dle International Organization for Standardization – normy ISO 8402 zní: *„Kvalita (jakost) je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost stanovené, nebo předpokládané potřeby. Entita je v této definici vymezena jako všechno to, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu, např. výrobek, proces, organizaci, systém, osobu, atd.“* [6] str. 11

A například podle Jana Hrušky lze jakost výrobků charakterizovat jako *„míru jejich užitelnosti, která je vyjádřena souhrnem jejich užitých vlastností. Užitelnost výrobku na trhu je pak vedle jeho jakosti dána poptávkou (tj. potřebou výrobku na trhu), jeho cenou (určenou tak, aby byla zajištěna konkurenceschopnost) apod.“* [3]str.5

V odborné literatuře se však setkáváme i s tzv. funkční definicí jakosti, která určuje jakým způsobem lze dosáhnout požadovaného stavu. Podstatou této definice je rozdělení výrobku na dílčí vlastnosti jako jsou: technické a funkční vlastnosti, spolehlivost, technologičnosti, ergonomie, estetika, ekologie dopravitelnost a další. Přičemž spolehlivost je jednou z vlastností jakosti, aby byl výrobek spolehlivý měl by splňovat tyto požadavky: měl by být bezporuchový, opravitelný, udržovatelný, skladovatelný a měl by prokazovat dostatečnou životnost. [3]

Z desíti zásad pro management kvality jenž navrhl Feingenbaum bychom vybrali alespoň dvě podstatné:

- Péče o kvalitu není jednorázový proces, ale proces neustálého (se zákazníky souvisejícího) zlepšování výrobků, organizace, výrobních činností a dalších článků v organizačním řetězci podniku.

- Kvalita je to, za co ji prohlásí zákazník, nikoliv technik, pracovník marketingu nebo prodejce a požadavky na ni stále rostou.

Stejně jako vše ostatní i systém řízení kvality prošlo během své existence určitým vývojem. To jak se management řízení kvality vyvíjel popíšu v následující podkapitole.

## 4.2 Vývoj řízení kvality

Historický vývoj řízení jakosti začíná prvotním modelem **řemeslné výroby**, ve kterém dělník často přicházel do styku se zákazníkem, od kterého vyslechl jeho požadavky, a ty se snažil splnit. Výhodou byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, nevýhodou nízká produktivita práce.

Snahy o zvýšení produktivity vedou ke zvyšování objemů výroby pomocí výrobních linek a nově vznikají speciální **funkce technických kontrolorů**, na nichž ležela odpovědnost za jakost.

Ve třicátých letech se objevily zásluhou Američanů Rominga a Shewarta první statistické metody kontroly a zrodil se **model výrobních procesů s výběrovou kontrolou**. Ten se prosadil po druhé světové válce, především zásluhou Japonců. Japonci svou snahu o statistické řízení procesů rozšířili i na další oblasti činností podniků, včetně předvýrobních

<sup>etap</sup>  
Zrodil se tak základ moderních systémů řízení jakosti, označovaný jako **Company Wide Quality Control (CWQC)**.

Dalším popracováním tohoto přístupu byly položeny základy totálního managementu jakosti – **Total Quality Management (TQM)**.

Japonci byli vůbec první, kteří si uvědomili přínos kvality pro konkurenceschopnost podniku. V sedmdesátých letech 20. století, si i ostatní průmyslové společnosti začaly uvědomovat hrozící nebezpečí z nedostatečné kvality svých produktů pro konkurenceschopnost. Následovala proto snaha o prokazování schopnosti dodávat kvalitní

<sup>výrobky a služby.</sup>  
Požadavky na management jakosti byly poprvé stanoveny v normách **AQAP (Allied Quality Assurance Publications)** pro NATO. Poté se připojila i NASA a posléze se tato pravidla osvědčila i v civilních oblastech.

V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176 a výsledkem jejích aktivit byla návrh a roce 1987 přijetí norem ISO 900X, pro řízení jakosti, jejichž záměrem je rozsáhlá dokumentace všech podnikových procesů.

Jejich ustanoveními se může řídit jakákoliv organizace v jakémkoliv státě světa. Od té doby byly ISO normy dvakrát revidovány a to v roce 1994 a 2000.

V současné době se zřetelně zvyšuje zájem o životní prostředí, ekologii a bezpečnost. Očekává se, že další vývoj v této oblasti se bude dále vyvíjet cestou tzv. **Global Quality Managementu (GQM)**. [10]

V managementu řízení jakosti existují dva různé přístupy a to **Systém řízení jakosti (SQM)** a **totální management jakosti (TQM)** zvláštní pozornost budu věnovat systému řízení jakosti při poskytování služeb, který si vyžaduje odlišný přístup, vzhledem k některým specifickým vlastnostem služeb. To jak tyto přístupy fungují v praxi popíši v následující podkapitole.

#### 4.2.1 Přístupy k řízení jakosti

Pro úspěšný rozvoj jakosti a její systematické zabezpečování lze doporučit dva přístupy, prvním z nich je Systém managementu jakosti (QMS), druhým pak model komplexního řízení jakosti (TQM):

##### **Systém managementu jakosti (QMS – Quality Management System).**

Tento systém jakosti je rozšířen v Evropě. Jeho cílem je vytvářet a udržovat mechanismy schopné zabránit nežádoucímu chování a to pomocí interních prověrek a nezávislých prověrek, které mají prokázat důvěryhodnost směrem k zákazníkům.

**Postup u QMS je založen na dokumentování a standardizaci postupů, jejich stabilizaci a zlepšování formou nápravných a preventivních opatření, vychází ze standardizovaných směrnic a modelů popsanych souborem norem ISO 900X**

##### **Komplexní řízení jakosti (TQM – Total Quality Management)**

Modely TQM se původně rozšířily v Japonsku a USA. Tyto modely se prioritně zaměřují na využití vědomostí a schopností lidí při řešení problémů, neustálé zlepšování procesů, dosahování spokojenosti zákazníků, zajištění prospěchu, rozvoje a spokojenosti spolupracovníků, vedení a majitelů podniku. Tato koncepce jež je spíše filozofií



managementu a v praxi je realizována podle různých modelů, v Evropě hlavně podle tzv. EFQM Modelu Excellence (viz. Kapitola 3.5.)[10]

### **Management jakosti ve službách**

Management jakosti služeb nabývá v posledních letech na významu z mnoha důvodů, z nichž můžeme citovat tyto dva nejzásadnější:

- ve vyspělých zemích neustále roste podíl služeb na tvorbě hrubého domácího produktu;
- sféra služeb zaměstnává stále více lidí;
- značné množství organizací poskytujících služby se pohybuje ještě v náročnějších konkurenčních podmínkách než průmyslové podniky.

Hlavní oblasti managementu jakosti ve službách, jako je např. zkoumání potřeb zákazníků, rozhodující role vrcholového vedení, návrh, vytváření partnerských vztahů s dodavateli atd., jsou identické s managementem jakosti výrobních organizací, lze vystopovat i určité rysy, typické právě pro oblast služeb jako např.:

- charakter naprosté většiny služeb je nehmotný, abstraktní a tudíž obtížněji měřitelný;
- cena často nehraje u služeb dominantní roli;
- pozitivní reference hrají důležitou úlohu;
- zákazníci vnímají riziko při nákupu služeb mnohem intenzivněji;
- dramaticky roste role lidského faktoru.[7]

Vzhledem k zaměření této diplomové práce se na následujících stránkách budu zabývat systémem managementu jakosti – QMS a jejich hlavním nástrojem normami ISO 9000.

### 4.3 Normy ISO 9000

V procesu zabezpečování jakosti hrají důležitou úlohu normalizace, metrologie a certifikace. Normy vyjadřují určité minimální požadavky, metrologie a zkušebnictví je po jejich kvantifikaci umožňují měřit a certifikace slouží k posuzování shody výsledků a požadavků.

Pět základních norem ISO a to ISO 8402, 9000,9001, 9004 a ISO 14001 vychází z celosvětového trendu růstu požadavků na jakost ze strany zákazníka a mají sloužit ke spojení národních přístupů.

ISO normy mají univerzální charakter. Tj. nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků – jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost. [7]

Základní 3 cíle každé organizace v oblasti jakosti formuluje ISO 9000. Tyto 3 cíle jsou následující:

- dosáhnout a udržet jakost výrobku nebo služby na takové úrovni, aby trvale uspokojovala stanovená nebo předpokládaná potřeba zákazníka;
- dokázat vlastnímu vedení organizace, že se stanovená jakost dosahuje a udržuje
- poskytovat zákazníkovi jistotu, že dodávaný výrobek nebo služba dosahuje, resp. dosáhne požadovanou jakost. [6]

„Hlavním účelem norem ISO 900X je pomoci nastartovat podnikům systém řízení jakosti – zavést řád, který napomůže trvale poskytovat produkty splňující požadavky zákazníků, příslušných předpisů a ostatních zainteresovaných stran. Normy pomáhají vybudovat základnu pro další rozvoj směrem k dosahování úspěšnosti“ [13]

Normy ISO 900X slouží ke sjednocení terminologie, vybudování interních systémů zabezpečení jakosti a pro zvýšení důvěry v dodavatelských vztazích a vymezují kritéria pro certifikaci systémů zabezpečení jakosti.

Normy ISO 900X vznikly jako důsledek sjednocení dokumentace a postupů národních norem, které vytvářely technické překážky obchodu. Cílem vypracování norem bylo vytvořit jednotný systém mezinárodním norem s obecnou platností, nezávislých na určitém odvětví průmyslu nebo hospodářství.[10]

Tím z čeho normy ISO 900X vycházejí a na čem se zakládají se zabývá následující krátká podkapitola.

#### **4.3.1 Základy norem ISO ISO 900X**

Normy ISO 900X vycházejí z osmi zásad managementu jakosti, kterými jsou **zaměření na zákazníka, vedení a řízení zaměstnanců, zapojení zaměstnanců, procesní přístup, systémový přístup k managementu, neustálé zlepšování, přístup k rozhodování zakládající se na faktech, vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.**

##### ***Zaměření na zákazníka***

Organizace jsou závislé na svých zákaznících a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání. Tato zásada odpovídá i modernímu pojetí procesního řízení firmy hlavně pak principu, který je obsažen v modelu procesní mapy podle tvůrců BSC (viz kap.3.5).

##### ***Vedení a řízení zaměstnanců (vůdčí role)***

Vedoucí osobnosti – leadři, prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Mají vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou zaměstnanci plně zapojit při dosahování cílů organizace. Opět je zde naplněn jeden z principů procesního přístupu řízení organizace.

##### ***Zapojení zaměstnanců***

Zaměstnanci na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace. I zde je patrná shoda zásady managementu jakosti se zásadou procesního přístupu k řízení organizace.

##### ***Procesní přístup***

Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jakoukoli činnosti a související zdroje řízeny jako zdroje. Úspěšného procesního řízení lze lépe dosáhnout zpracováním procesní mapy organizace, která je nápomocná při stanovování odpovědnosti jednotlivých pracovníků, efektivnosti výroby atd.

### *Systémový přístup managementu*

Identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů.

### *Neustálé zlepšování*

Neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace má být trvalým cílem organizace.

### **Přístup k rozhodování zakládající se na faktech**

Zásadou je, že efektivní rozhodnutí lze uskutečnit po analýze údajů a informací

### **Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy**

Organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu. [10]

Z charakteristik procesního přístupu řízení organizace, které byly uvedeny v kapitole 1.2.2 je patrné, že zavedení procesního přístupu řízení organizace je nezbytným faktorem pro vypracování a implementaci ISO norem.

V následujících podkapitole se budu zabývat náplní a charakteristikou jednotlivých norem ISO 900X a to normami ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 14000.

## **4.4 Charakteristika jednotlivých norem ISO**

### **4.4.1 ISO 9000 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník (Quality Management Systems – Fundamentals and vocabulary.**

Obecně tato norma **představuje úvod do problematiky řízení jakosti ve smyslu filozofie ISO** a jak z názvu vyplývá obsahuje ISO 9000 výklad základů a zásad managementu jakosti a nejdůležitějších pojmů týkajících se jakosti a jejího zabezpečování. Má významné postavení v požadavcích na zabezpečení jakosti, protože uvádí základní požadavky na podobu systému managementu jakosti, který je vyhovující pro certifikaci. [10]

V roce 2000 vstoupila v platnost revidovaná norma ISO 9000:2000. Oproti normám ISO řady 9000:1994 obsahují revidované normy několik zásadních změn:

- Kladou velký důraz na přijetí **procesního přístupu** k managementu jakosti. Jakákoli činnost, při níž dochází k přeměně vstupů na výstupy, může být považována za proces.
- Oproti normám ISO řady 9000:1994 je v revidovaných normách kladen **větší důraz na orientaci na zákazníka** (identifikace požadavků, komunikace se zákazníkem, monitorování spokojenosti zákazníka, a další.), neustálé zlepšování, lidské zdroje (hodnocení způsobilosti zaměstnanců, vzdělávání a výcvik), a mnohé další oblasti.
- Revidované normy umožňují lepší **propojení na další oblasti** jako jsou životní prostředí, bezpečnost, apod. Pro oblast životního prostředí lze i nadále využívat normy ISO řady 14000.
- Normy ISO 9001, 9002, 9003 budou nahrazeny jedinou normou – ISO 9001 (2000). Norma ISO 9004–1:1994 (směrnice pro zlepšování výkonnosti) bude nahrazena normou ISO 9004 (2000).
- Nová revize norem obsahuje již mnohé **prvky z koncepce TQM (internet)**. [13]
- Kladou důraz na **aktivní zapojení vrcholového vedení a vlastníků organizace**, které zahrnuje odpovědnost rozvíjet a zlepšovat systém managementu jakosti, respektovat požadavky zákazníků, zákonné požadavky, stanovovat měřitelné cíle pro příslušné funkce a úrovně atd.
- Prioritou je **maximální zapojení všech pracovníků do systému řízení jakosti**, do rozhodování a do procesů jeho neustálého zlepšování, pověřování pracovníků s ohledem na jejich pracovní způsobilost, zkvalitňování nástrojů a stylu vedení a řízení lidí, působení na postoje, podpora týmové spolupráce, komunikace, informačních toků, kreativity a inovačních aktivit.

Nové pojetí norem, lze jednoznačně vnímat jako vyhlášení boje těm přístupům k certifikačnímu procesu, které vykazují tendenci k povrchním, standardním a formálním postupům. V normách jsou proto nově vyjádřeny priority, které sice byly v nějaké formě

obsaženy i v předešlých normách z roku 1994, avšak nebyly v praxi dostatečně uplatňovány, podle zkušeností ke škodě jak organizací, tak celého certifikačního programu. [5]

#### **4.4.2 ISO 9001- Systém managementu jakosti – požadavky (Quality management Systems - Requirements**

**ISO 9001 obsahuje kritéria, podle kterých se posuzuje zavedený systém.** Proto je tato norma též označována jako norma kritériální, jejíž požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS, tj. ujišťovat o svoji schopnosti trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušných předpisů, respektive ujišťovat o schopnosti trvale zvyšovat spokojenost zákazníka.

Stanovuje množství různých požadavků pro řízení procesů v organizaci. Tyto požadavky jsou aplikovatelné pro jakýkoliv typ a velikost organizace, nakolik se vyžaduje jejich plnění konkrétní procesy probíhající v organizaci. Požadavky normy mají všeobecný charakter a jsou použitelné ve všech organizacích, bez ohledu na jejich druh, velikost, poskytované produkty. Je to tedy univerzální norma. **Tuto normu lze považovat za stěžejní.** Zpravidla se podle ní provádí koncipování, zavádění a zvláště pak prověřování implementovaného systému jakosti.

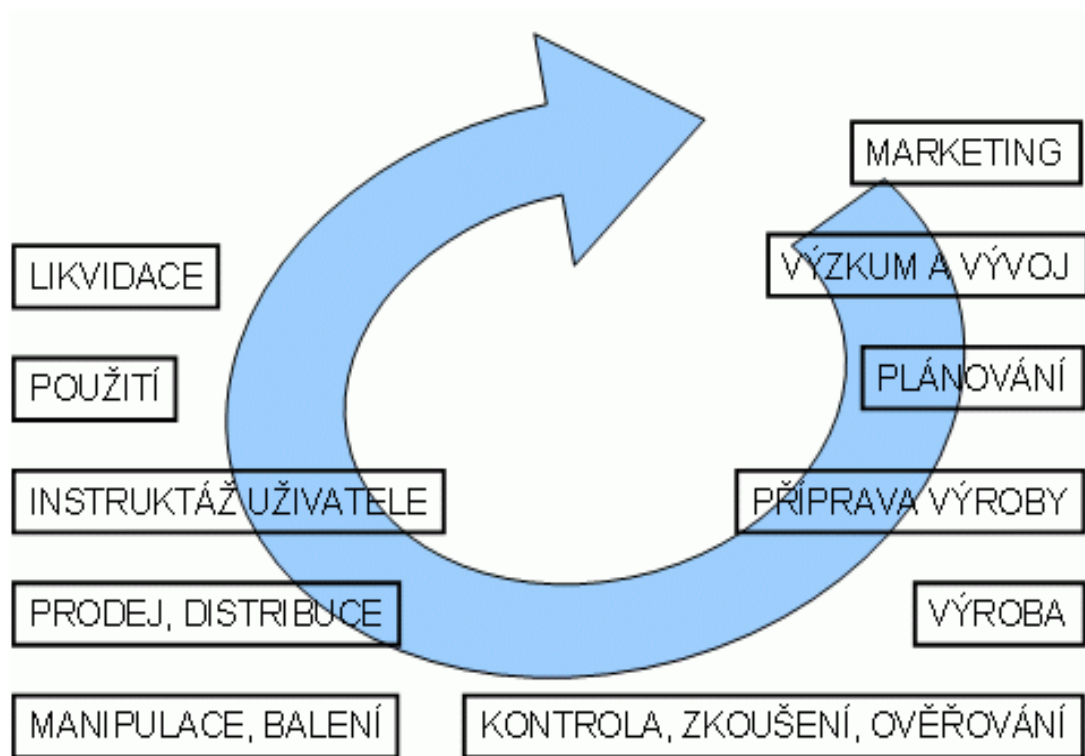
Specifikuje požadavky na systém managementu jakosti pro případ, že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů. Tím také firma deklaruje, že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníků. [10]

#### **4.4.3 ISO 9004 – Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti – Quality Management Systems – Guidelines for performance improvements.**

Tyto normy obsahují směrnice ke správnému postupu při budování systému řízení jakosti. Směrnice obsahují nejdůležitější doporučené prvky pro budování systému jakosti. Poskytují informace o technických, organizačních a lidských činitelích, ovlivňujících jakost výrobků a služeb ve všech stádiích kruhu kvality, tj. od zajištění potřeby až po uspokojení zákazníka. Norma také zdůrazňuje, že odpovědnost za koncepci jakosti a příslušné závazky má vrcholové vedení podniku. [6]

Podle normy ISO 9004 je také definován tzv. **kruh kvality**, jenž znázorňuje hlavní procesy ovlivňující kvalitu. Kruh kvality představuje systematické utřídění všech fází vývoje a výroby, které mají vztah ke kvalitě, ve vzájemné souvislosti. Toto schéma je pomůckou při orientaci ve zlepšování výrobku. Kromě tohoto názvu se používá i pojem smyčka kvality, resp. ve tvaru trojúhelníku jako trojúhelník kvality. Důležitější než tvar, do kterého je tyto fáze sestaveny je spíše obsah těchto jednotlivých fází, jenž jsou podle normy ISO 9004 definovány takto:

- marketing a průzkum trhu;
- navrhování a stanovení technických specifikací výrobku a jeho vývoj;
- zajištění výrobních prostředků;
- plánování a vývoj procesů;
- výroba;
- kontrola a zkoušky;
- balení a skladování;
- prodej a distribuce;
- montáž a uvedení do provozu;
- technická pomoc a údržba;
- dispozice pro likvidaci po využití výrobku.[10]



Obr. 5 Spirála jakosti

#### 4.4.4 ISO 14001 – Systém environmentálního managementu – Environmental management system.

Normy ISO 14001 vychází z principu systému řízení zaměřeného na ochranu životního prostředí (EMS – Environmental Management System).

Ochrana prostředí se stává ve vyspělých společnostech jednou ze základních priorit a potřeb současnosti. Pozornost se v tomto směru obrací samozřejmě na skutečné i potenciální znečišťovatele. Výše uvedený jev znamenal nastolení požadavku na vytvoření mezinárodní normy, které by sjednotily přístupy ke struktuře, implementaci, popř. i k posuzování (certifikaci) podnikového systému environmentálního řízení. Jedním z dokumentů, který určuje podobu tohoto řízení je EMS, nástrojem řízení jsou pak normy řady ISO 14000.

Hlavním cílem je podporovat ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování. Norma nestanovuje absolutní požadavky na environmentální chování organizace, ale v zásadě je požadováno dodržování národní a místní legislativy. [10]



Vedle zaměření na problematiku environmentálního managementu a systému řízení jakosti orientují firmy své úsilí i na budování systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a tyto tři systémy integrují v jeden celek. Je to právě proto, že tyto tři systémy mají řadu společných rysů. Toto spojení může mít rovinu jak organizační, že budou řízeny z jednoho firemního útvaru, tak rovinu dokumentační, záznamovou a kontrolní.

Koncepce EMS neznamena v žádném případě nadřazení hledisek ochrany životního prostředí a trvale udržitelného rozvoje ostatním hlediskům, které jsou podstatná pro úspěšné vedení podniku, ale jejich integraci do celkového systému řízení a navazují na normy ISO 9000 [7]

Tyto postupy nepatří přesně do oblasti zabezpečování jakosti, ale při jejich zavádění a udržování těchto systémů v praxi jsou využívány stejné přístupy, jako je tomu při zabezpečování jakosti. Norma byla vytvořena tak, aby jí bylo možné uplatnit v organizacích všech typů a velikostí a různých oborů podnikání. Hlavním cílem normy je podporovat životní prostředí a prevenci znečišťování. Norma nestanovuje absolutní požadavky na environmentální chování organizace, ale v zásadě je požadováno dodržování národní a ~~místní legislativy.~~

Vedle zaměření na problematiku environmentálního managementu a systému řízení jakosti orientují firmy své úsilí i na budování systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a tyto tři systémy integrují v jeden celek. Je to právě proto, že tyto tři systémy mají řadu společných rysů. Toto spojení může mít rovinu jak organizační, že budou řízeny z jednoho firemního útvaru, tak rovinu dokumentační, záznamovou a kontrolní. [10]

V závěru části věnované normám ISO se budu věnovat výčtu výhod a nevýhod, které s sebou zavedení norem ISO při řízení kvality přináší.

#### 4.4.5 Výhody a nevýhody norem ISO 900X

Nespornou výhodou těchto norem je, že sjednotily názory na rozsah činností, prvků a požadavků v systémech kvality, které mají preventivně chránit spotřebitele před odebíráním a používáním nekvalitních výrobků a služeb. Další výhody norem ISO jsou následující skutečnosti:

- normy jsou vodítkem pro samotné aktivity při zajišťování kvality;
- těmito normami byla vybudována základna pro posuzování systému kvality;
- certifikáty systémů se stávají v nasyceném konkurenčním prostředí čím dál tím více nástrojem k prosazení se na trhu;
- tvorba dokumentace systémů kvality (příručky, směrnice, postupy) jsou prvním důležitým krokem při budování pořádku v podnikovém prostředí. [10]

Hlavní nevýhodou těchto norem je fakt, že výstavba systémů kvality podle těchto norem stále ještě preferuje byrokratickou stránku před jejich funkčností. Dalšími nevýhodami jsou:

- přináší značný nárůst administrativy a zvláště v menších firmách splnění požadavků těchto norem vede k takovému navýšení, že celkový efekt takto vybudovaného systému kvality může být nulová dokonce i záporná;
- praxe certifikujících organizací se orientuje především na posuzování dokumentace a reálná situace v provozech zůstává v pozadí;
- potřeba prověřování systému kvality nezávislými institucemi vedla v mezinárodním měřítku k výraznému vzrůstu administrativy;
- řada pracovníků chápe získání certifikátu jako cíl podnikového snažení; [10]
- příprava na certifikaci se často zaměřuje na ty aspekty, které lze ošetřit na úrovni administrativních činností a které mohou být snadno prokázány.
- Některé poradenské i certifikační firmy v zájmu získání a udržení zákazníků snižují nároky kladené na podnikové managementy, a to hlavně v těch aktivitách, které vyžadují zásadnější změny dosavadních praktik a zvyklostí. Velkým nedostatkem dosavadní praxe je, že se často nedaří v potřebné míře zapojit ani manažery, ani řadové zaměstnance organizace. Tento jev se pak zákonitě šíří i do vlastního certifikačního procesu se všemi negativními důsledky pro jeho reálné efekty.

Nevyhnutelným důsledkem výše uvedených faktů je snižování prestiže programů řízení jakosti i samotných norem ISO řady 9000. [5]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ CK MAXNER

V praktické části své diplomové práce se budu zabývat zpracováním procesní mapy cestovní a dopravní kanceláře Maxner, s.r.o., dále jen CK Maxner. V části věnované analýze CK Maxner se budu věnovat představení této společnosti, zaměřím se na faktory úspěšnosti této cestovní a dopravní kanceláře, které jsou nezbytné pro její zdárné fungování, dále budu analyzovat současný stav procesního řízení v CK Maxner a stručně budu charakterizovat také organizační strukturu této cestovní a dopravní kanceláře.

Druhou stěžejní částí této diplomové práce bude charakteristika jednotlivých procesů a zpracování procesních map k jednotlivým procesům. Pro popis procesů a tvorbu procesní mapy použiji metody BSC, která dle mého názoru nejvíce odpovídá procesům, které probíhají v CK Maxner.

V třetí části budu charakterizovat možné využití procesní mapy pro certifikaci ISO 9000/2000. V této kapitole se také zaměřím na faktory, které CK Maxner musí vzít v úvahu při zavádění norem ISO 9000/2000.



Obr. 4. firemní logo Cestovní a dopravní kanceláře Maxner

## 5.1 Charakteristika a představení společnosti

Cestovní a dopravní kancelář Maxner, dále jen CK Maxner, působí na českém trhu cestovního ruchu již osmý rok. Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku 1.2.1999 CK Maxner vstupovala do podnikání se základním kapitálem Kč 7 250 000,-- značnou část této sumy tvořil vozový park, současná výše základního kapitálu je Kč 21 250 000. CK Maxner je společností s ručením omezeným, která byla založena třemi společníky. CK Maxner vznikla z iniciativy Ing. Radovana Maxnera, který je i současným jednatelem a nyní i jediným vlastníkem CK Maxner. Ing. Maxner v roce 2003 vykoupil podíly svých 2 společníků.

CK Maxner má nyní 15 zaměstnanců podle klasifikace podniků podle norem Evropské Unie se tedy jedná o malý podnik. CK Maxner využívá celoročně práci v průměru pěti externích zaměstnanců, kteří s firmou pracují na základě dohody o pracovní činnosti. Personálnímu zajištění jednotlivých činností se budu věnovat v podkapitole věnované organizační struktuře.

Hlavním předmětem činnosti CK Maxner je poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu se zaměřením na letní výjezdovou turistiku do Chorvatské republiky, Itálie, Řecka, Slovenska, Maďarska, Rakouska a Polska a zprostředkování letní dovolené v České republice. V zimní sezóně se pak zaměřuje na poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu pro výjezdovou turistiku v oblastech Rakouska, Itálie, Slovenska a zprostředkování ubytovacích a dopravních služeb v rámci České republiky.

CK Maxner má v současné době 3 stálé pobočky z toho dvě v Ostravě v městských částech Přívoz a Poruba, poslední pobočka se nachází v Hlučíně, která je také oficiálním sídlem CK Maxner podle zápisu v obchodním rejstříku..

CK Maxner je dostupná i na webových stránkách [www.maxner.cz](http://www.maxner.cz), které navštívilo v uplynulém roce od 05/2006 do 03/2007 cca 27 000 potenciálních zákazníků, kteří mohli využít služeb on-line rezervačního systému, či si vyhledat informace o jednotlivých destinacích.

Kromě poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu se CK Maxner zabývá i zajišťováním dopravy pro interní i externí potřeby. K tomuto využívá svého vozového parku, který čítá

dva autobusy s kapacitou 57 osob, dva autobusy s kapacitou 49 osob a jeden minibus s kapacitou 23 osob.

Pro zajištění pobytových služeb v zahraničí CK Maxner využívá smluvených kapacit přímo s jejími vlastníky, není zde tedy přítomen žádný prostředník, tento fakt ulehčuje vzájemnou komunikaci a také do značné míry snižuje výslednou cenu pro zákazníka. Tato cena je nižší o provizi, která by připadla případnému zprostředkovateli. Ubytování CK Maxner je na standardní úrovni, která odpovídá ceně a nárokům klientely této cestovní kanceláře. Převažuje ubytování v apartmánech a rodinných vilách.

V následující podkapitole se budu věnovat faktorům úspěšnosti, které mají základní vliv na fungování CK Maxner.

## **5.2 Faktory úspěšnosti CK Maxner**

Mezi faktory, které základním způsobem ovlivňují činnost podnikatelského subjektu na trhu patří základní poslání firmy, filosofie podnikání firmy a cíle firmy. Zpracováním těchto faktorů firma odpovídá na otázky proč existuje, jaká je její současná pozice ve vztahu ke konkurentům, jaká je její budoucnost atd. Základní poslání, filosofie podnikání a cíle CK Maxner by se daly charakterizovat takto:

### ***Základní poslání CK Maxner***

Základním posláním firmy CK Maxner je poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu - firma se zabývá výjezdovou turistikou, zajišťováním firemních vzdělávacích pobytů a školních výletů. Firma prodává zahraniční i tuzemské zájezdy.

### ***Filosofie podnikání CK Maxner***

Filosofie firmy je založena na osobním a individuálním přístupu ke svým klientům a vychází z jistoty o kvalitě a poskytovaných služeb, to vše se opírá o poměrně dlouhé působení a nabyté zkušenosti na poli cestovního ruchu. Vzhledem k tomu, že firma nabízí praktické totožné produkty jako ostatní cestovní kanceláře zaměřené na obdobné destinace, firma musí i nadále vycházet z velmi individuálního přístupu ke klientovi a poskytování diverzifikovaných produktů jako např. nabízení pobytů se zaměřením na vodáky, sportovní pobyty se zaměřením na aerobik, pobyty se zaměřením na redukci váhy atd.

### ***Základní cíle CK Maxner***

Mezi základní cíle firmy patří udržet si současnou pozici na trhu, firma nemá ambice být největší cestovní kanceláří na českém trhu cestovního ruchu, ale jejím cílem je udržet si neklesající počet zákazníků, kteří každoročně využijí služby CK Maxner.

Dalším cíle je udržet i přes rostoucí náklady relativně nízkou cenu zájezdů a to za předpokladu, že tím neohrozí kvalitu nabízených služeb / průměrná cena dosáhla 4 200 Kč/.

Dominantní trendy poskytují podniku příležitost, ale také mohou představovat pro podnik ohrožení. Dominantní trendy slouží jako výchozí bod pro stanovení a vypracování S.W.O.T. analýzy.

Dominantní trendy, které ovlivňují činnost CK Maxner se posuzují z hlediska postavení firmy na trhu, z hlediska finančních prostředků, z hlediska lidských zdrojů a vnějších trendů.

### ***Postavení firmy na trhu***

- Relativně dobrá pozice firmy na trhu, která vychází z filozofie firmy, která je zaměřená na individuální přístup. Vysoké procento zákazníků CK Maxner tvoří stálí zákazníci, kteří jezdí s touto cestovní kanceláří opakovaně a vyjadřují spokojenost s nabízenými produkty.
- Rozšiřování nabídky o nové produkty / hlavně o nové destinace v jednotlivých zemích/; nové marketingové strategie jako slevové programy. Každoročně firma nabízí minimálně jednu novou destinaci a rozšiřuje nabídku ubytování ve stávajících i nových destinacích.
- CK Maxner má ve svém strategickém plánu také rozšíření na trh Slovenské republiky, kde chce v blízké době otevřít své pobočky.
- Mezi negativní jevy, které mohou ovlivnit činnost firmy můžeme zařadit nepříznivou mezinárodní situaci – růst cen ropy, a také zaměření na blízké cíle. Druhý fakt je třeba brát vážně vzhledem k rostoucímu podílu cestování individuální formou, tedy bez využití služeb cestovních kanceláří. Tento trend se projevuje právě u zemí blízkých. Druhým negativním faktem pak může být rostoucí poptávka po ubytování vyšší kvality, na které CK Maxner neorientuje.

### ***Finanční prostředky***

- Udržet nízké náklady, tento faktor se jeví jako klíčový a to vzhledem k faktu, že rozhodujícím faktorem pro zákazníka je velmi často cena.
- Udržet vyrovnanou hladinu financování svých aktiv / nyní je přibližně 50 % aktiv financováno z vlastních zdrojů. Cizí kapitál je využíván především na financování vozového parku.

### ***Lidské zdroje***

- Firma klade trvalé vysoké nároky na své zaměstnance.
- Zaměstnanci jsou podrobena náročným vstupním přijímacím pohovorům.
- Probíhají pravidelná školení a studijní cesty zaměřené na nově nabízené produkty.

### ***Vnější trendy***

- Přibližování legislativy normám Evropské Unie.
- Zákon o cestovním ruchu z roku 1997.
- Přijatý zákon o pojištění proti úpadku, které platí od roku 2003.
- Tlak na zvýšení počtu dnů proplacené dovolené.
- Rostoucí reálné příjmy ve vyspělých zemích.

#### **5.2.1 Kritické faktory úspěšnosti**

Obecně lze kritické faktory úspěšnosti charakterizovat jako faktory, které vychází ze stanovené filozofie podniku a s přihlédnutím k vnějším trendům mají kritický význam pro úspěšnost firmy a na jeho konkurenceschopnost.

Mezi kritické faktory úspěšnosti, které by CK Maxner měla brát při řízení svých činností v úvahu patří:

- poskytování komplexních služeb v oblasti cestovního ruchu / ubytování, doprava, průvodcovské služby./
- udržet vysoký standard služeb
- naslouchat připomínkám zákazníků, ale i zaměstnanců
- vysoká kvalifikace zaměstnanců



Následovat bude část věnovaná organizační struktuře, která je důležitým faktorem pro správné pochopení celkového fungování CK Maxner a následnou správnou charakteristiku jednotlivých procesů.

### 5.3 Řízení CK Maxner a organizační struktura

CK Maxner vzhledem k její velikosti řídí jeden vrcholový manažer, který koordinuje vnitropodnikové procesy, zabývá se otázkami vnějšího financování, provádí controllingovou činnost, reprezentuje společnost vůči veřejnosti a má rozhodující pravomoc při rozhodování o zásadních věcech, které zásadním způsobem ovlivňují činnost a budoucnost CK Maxner např. najímání externích spolupracovníků na marketingové poradenství, na IT technologie, uzavírání smluv se zahraničními partnery.

Výkonnou úroveň představuje v CK Maxner realizační oddělení, které se vyznačuje značnou samostatností a velkou mírou odpovědnosti, a to hlavně za samotné zajištění a organizaci sjednané služby (ubytování, stravování, doprava) a jejich organizace.

Mezi jednotlivými pracovníky CK Maxner je značně vysoký podíl vzájemné spolupráce. Spolupráce je základním stavebním kamenem CK Maxner, protože jednotlivé činnosti jsou značně náročné, je tedy vyloučené, aby je byl schopný zastat jeden pracovník, zároveň jsou však jednotlivé činnosti značně provázané, takže nejdou vykonávat izolovaně.

Důležitým prvkem této firmy je její organizační struktura, která přesně definuje hierarchii, strukturu a odpovědnost každého pracovníka ve firmě CK Maxner. Organizační strukturou se budu zabývat v další části této podkapitoly.

### 5.4 Organizační struktura

Organizační struktura CK Maxner vychází se zaměřením cestovní kanceláře a z počtu zaměstnanců, kteří zajišťují provoz a fungování cestovní kanceláře. Činnost CK Maxner je zajišťována těmito odděleními:

#### *Vrcholový manažer*

Nejvyšším postem je post majitele a jednatele CK Maxner, kterému pomáhá celý tým pracovníků a jeho asistentka. Majitel a jednatel CK Maxner se zabývá zajištěním řídicích činností.

***Finanční oddělení***

Finanční oddělení spravuje jeden člověk, který se stará o firemní účty, placení záloh zahraničním partnerům, zpracovává mzdy stará se o dodržování daňových termínů, kontroluje vývoj nákladů, příjmů atd.

***Obchodní oddělení***

Obchodní oddělení spravuje jeden člověk, který se zabývá obchodními činnostmi na úrovni středního managementu, připravuje podklady pro controlling, podílí se na přípravě obchodních smluv s partnery atd.

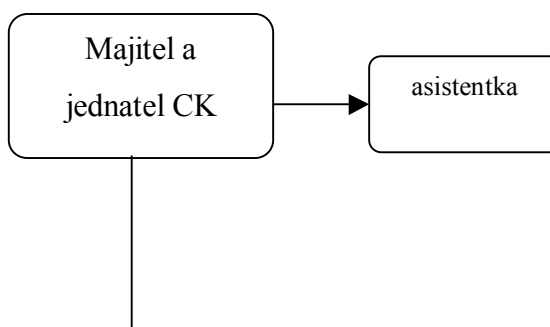
***Realizační oddělení***

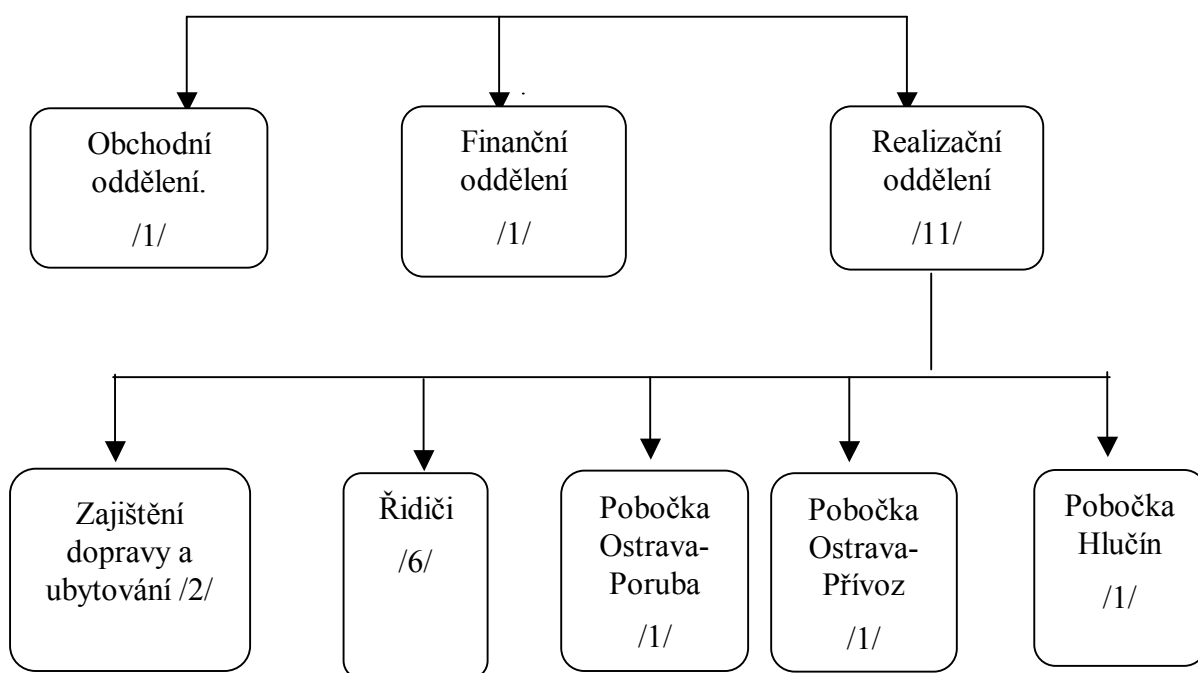
Realizační oddělení zajišťuje prodej produktů, rezervaci a organizaci prodaných služeb.

***Ostatní činnosti vykonávané v CK Maxner***

Ostatní činnosti vykonávané v CK Maxner jako jsou posty správců sítě, reklamních poradců, právních a personálních poradců jsou vykonávány externími spolupracovníky, kteří jsou najímání na dohody o pracovní činnosti, či provedení práce a to výhradně podle aktuálních potřeb CK Maxner. CK Maxner přistoupila k tomuto kroku po zvážení poměru nákladů a využitelnosti těchto pracovníků.

V následujícím schématu uvádím názorný přehled organizační struktury CK Maxner, čísla v závorkách udávají počet zaměstnanců, který v daném oddělení pracuje.





Obr. 5. Organizační schéma CK Maxner

## 5.5 Procesní přístup k řízení v CK Maxner

Požadovaného výsledku se obecně dosáhne mnohem účinněji, pokud jakákoli činnost a související zdroje jsou řízeny na základě procesního přístupu k řízení. Úspěšného procesního řízení lze lépe dosáhnout zpracováním procesní mapy organizace, která je nápomocná při stanovování odpovědnosti jednotlivých pracovníků, efektivity výroby atd.

Při popisu procesů, které probíhají v CK Maxner, jsem se opírala o hodnotový řetězec podle tvůrců BSC. Protože se domnívám, že nejlépe zohledňuje skutečné vnitřní fungování firmy CK Maxner. A to zejména s přihlédnutím k faktu, že inovační proces je stěžejní pro všechny podnikatelské subjekty, které se chtějí orientovat na procesní řízení. Tvorba produktů je v CK Maxner považována za stěžejní činnost, protože nový produkt může být značně významným faktorem konkurenčního boje. Jako první však následuje krátká charakteristika současného stavu řízení v CK Maxner.

Fungování řízení CK Maxner se dá charakterizovat jako procesní, vzhledem k tomu, že splňuje většinu charakteristik procesního řízení, které jsou uvedeny v kap. 2.1 s názvem Procesní řízení v teoretické části této diplomové práce.

Veškeré činnosti, které se v CK Maxner vykonávají jsou orientovány na zákazníka. Druhým důležitým faktem je, že činnosti, které v CK Maxner probíhají přinášejí zákazníkovi přidanou hodnotu. Výsledkem sekvenčního souboru činností, které jsou vzájemně propojeny je výstup, který má pro zákazníka hodnotu a tím je zájezd, či zajištění dopravy

Obecně se procesy, které probíhají v CK Maxner dělí na 2 skupiny. První skupinou jsou procesy související se zajištěním zájezdů a druhou skupinou jsou procesy spojené se zajištěním dopravy.

Návrh procesní mapy podle tvůrců BSC pro procesy, činnosti a aktivity, které v CK Maxner probíhají by vypadal takto:

### ***Inovačního proces***

Zde budou patřit subprocesy průzkumu trhu, tvorby nového produktu a předání produktu do výrobního procesu.

### ***Provozní proces***

Tady zařadím subproces prodeje nového produktu.

### ***Poprodejní procesy***

Tady zahrnu subprocesy spojené se samotným čerpáním produktu, vyhodnocením produktu a vyřizováním reklamací.

Procesy podle tvůrců metody BSC, které v CK Maxner probíhají a souvisí s poskytováním přepravních služeb externím odběratelům by měly být tyto:

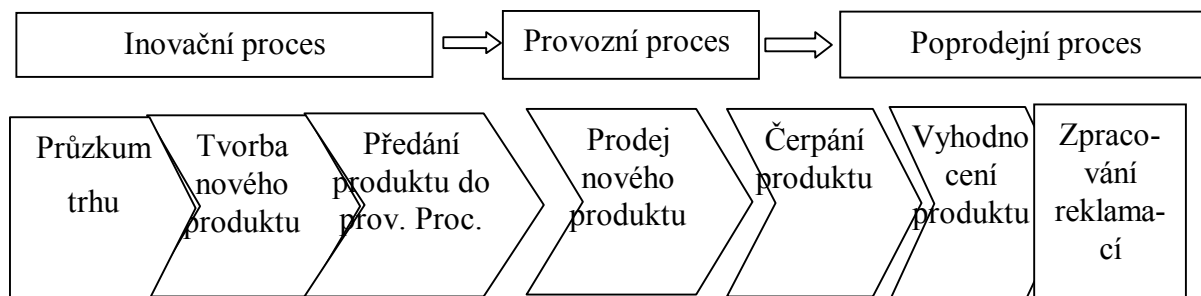
### ***Provozní proces***

Tady řadím subproces spojený s prodejem zakoupené služby a realizací zakoupené služby.

### ***Poprodejní procesy***

Tady řadím subprocesy spojené s vyhodnocením zakoupené služby, jeho fakturací a případnou reklamací poskytnuté služby.

Pro lepší orientaci v procesech uvádím jednotlivé procesy zakreslené do schématu procesní mapy podle tvůrců metody BSC na obr. 6.



Obr. 6 Hodnotový řetězec CK Maxner dle BSC

Součástí detailního popisu každého subprocessu na jednotlivé aktivity je i tabulka, která má přesně popsat daný subprocess pro účely certifikace ISO, tedy:

- kdo je vlastníkem procesu, kdo je za proces odpovědný
- jaké jsou vstupy do procesu, co vstupuje do procesu
- jaká je transformační funkce procesu, co se procesem mění
- jaký je výstup procesu, co je výsledkem procesu
- jaký je vzájemný vztah jednotlivých procesů, co jednotlivým procesům předchází a co mu následuje.

Popisu jednotlivých procesů a návrhem procesní mapy pro CK Maxner se budou zabývat následující podkapitoly. Stěžejní prostor pak budu věnovat právě procesům spojeným s poskytováním zájezdů, které jsou klíčovou činností, kterou se zabývá CK Maxner. Některé subprocessy jsou popsány tak jak ve firmě CK Maxner probíhají, u některé jsem po konzultaci byla nucena upravit, tak aby procesy, které v CK Maxner probíhají vcházely z principů procesního řízení.

## 6 NÁVRH PROCESNÍ MAPY, JAKO VÝCHOZÍ FÁZE PRO CERTIFIKACI FIRMY ISO 9000/2000

### 6.1 Inovační proces - subprocesy spojené se zajištěním zájezdu.

Jak už jsem zmínila v předcházející podkapitole inovační proces CK Maxner, který se týká výhradně prodeje zájezdů by se měl skládat ze tří subprocesů, které se následně budou dělit na další aktivity. Těmito subprocesy budou:

- průzkum trhu
- tvorba nového produktu
- předání produktu do provozního procesu

Do subprocesu průzkumu trhu budou patřit aktivity spojené s vyhodnocením dotazníků z předcházející sezóny a charakteristikou nového produktu. Podrobný popis tohoto subprocesu je následující:

#### *Vyhodnocení dotazníků z předcházející sezóny*

Celý inovační proces začne vyhodnocením dotazníků z předcházející sezóny, jejíž součástí jsou i dotazy na preference zákazníků při výběru jejichž další dovolené stejně tak jako otázky týkající se spokojenosti zákazníků s poskytnutými službami. Zákazníkům je dán prostor i na vyjádření jejich návrhů na případné zlepšení námi poskytovaných služeb.

#### *Charakteristika nového produktu*

Dalším krokem bude charakteristika nového produktu, na základě získaných informací z dotazníků. Tyto informace se týkají preferované destinace, dopravy, přijatelné ceny a rozsahu služeb.

Do subprocesu tvorby nového produktu jsem zařadila aktivity spojené se stanovením nákladů na realizaci nového produktu a jeho výsledné ceny a tvorbou nového produktu. Charakteristika těchto subprocesů je následující.

### ***Stanovení nákladů na realizaci nového produktu a ceny***

Náklady spojené s realizací nového produktu do značné míry ovlivňují výslednou cenu a tedy i zájem zákazníka, protože udávají informaci kolik by to zákazníka stálo. Jsou zde vyčísleny náklady spojené s vývojem nového produktu, propagací, náklady na dopravu, ubytování, delegátské služby atd.

### ***Tvorba nového produktu***

Do tohoto subprocesu jsem zařadila stanovení termínů realizace produktu – tedy čerpání zájezdu, zajištění ubytovacích kapacit se zahraničním partnerem a zajištění delegátských služeb pro danou destinaci. V této fázi nebude neprobíhat subproces zajištění dopravy, vzhledem k tomu, že CK Maxner má zajištěnu dopravu svépomocí. Druhým důvodem je fakt, že k zajištění dopravy dochází zpravidla až po prodeji produktu, kdy jsou známy nároky na dopravní kapacitu.

Poslední fází inovačního procesu bude podle mého návrhu předání produktu do provozního procesu. Tento subproces bude probíhat následovně.

### ***Předání produktu do provozního procesu***

V tomto subprocesu dojde k předání podkladů do výrobního procesu, čímž se zajistí to, že produkt bude poskytnut zákazníkovi a přinese mu hodnotu.

Detailnímu popisu inovačního procesu, jeho subprocesů a jednotlivých aktivit, které ho budou tvořit se bude věnovat následující podkapitola.

#### **6.1.1 Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces vyhodnocení dotazníků z předcházející sezóny**

CK Maxner, velmi pečlivě naslouchá přání zákazníků i zaměstnanců. Jako zdroj aktuálních informací bude využíván dotazník, který budou dostávat k dispozici zákazníci zavedení v databázi zákazníků CK Maxner, databáze se vytváří na základě cestovních smluv. Druhým zdrojem námětů pro inovační proces, byly až do této doby informace, připomínky a postřehy zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníky při prodeji zájezdů.

***Dotazník bude postaven následujícím způsobem***

První část bude zaměřena na získání všeobecných informací V této části je zákazník dotazován na to kolikrát strávil dovolenou s CK Maxner a v jakém letovisku, kde strávil svou dovolenou daný rok, kde by se mu líbilo strávit svou příští dovolenou.

z částí dotazníku budou otázky spojené se spokojeností zákazníků s úrovní poskytovaných služeb, zde je zákazník dotazován na to jak byl spokojen s kvalitou poskytnutých služeb, které se týkaly dopravy, ubytování, stravování a delegátských služeb. Zákazník může zhodnotit poskytnuté služby jako velmi dobré, dobré, průměrné a špatné. V případě že označí možnost špatné je laskavě vyzván, aby zdůvodnil své hodnocení.

Další část bude zaměřena na získání všeobecných informací V této části je zákazník dotazován na to kolikrát strávil dovolenou s CK Maxner a v jakém letovisku, kde strávil svou dovolenou daný rok, kde by se mu líbilo strávit svou příští dovolenou.

Třetí část je věnována získání zákaznickových preferencí. CK Maxner z této části získá informace podstatné pro případnou realizaci nového produktu. zda preferuje trávit svou dovolenou v zimě či létě, jestli vyznává aktivní či pasivní turistiku, jaký dopravní prostředek preferuje při své cestě na dovolenou (letadlo, autobus, vlak či individuální dopravu), jaké ubytování upřednostňuje při své dovolené (campy, apartmány, penziony, studia, hotely, pokud hotely tak jaké kategorie), jaký typ stravy preferuje při své dovolené ( vlastní, zajištěnou ze strany cestovní kanceláře at' už polopenze (snídaně a večeře) či plné penze (snídaně, večeře, oběd) a to formou kontinentálního servírování či servírování formou švédských stolů, zda vyžaduje během své dovolené přítomnost zástupce cestovní kanceláře – delegáta, a v jaké cenové hladině se pohybují jeho finanční možnosti při výdajích spojených se zajištěním dovolené.

V poslední části dotazníku má pak zákazník možnost vyjádřit své vlastní náměty, podněty a připomínky k poskytnuté službě nebo k CK Maxner obecně.

V této fázi dojde k předběžnému informování zahraničního partnera o možné nové budoucí spolupráci či rozšíření spolupráce stávající. Po obdržení jeho kladné odpovědi dojde k fázi, kdy se bude charakterizovat nový produkt.



Tab. 1. Návrh procesní mapy pro Inovační proces – subproces vyhodnocení dotazníků z předcházející sezóny

| <b>Název procesu:</b> Inovační proces                                 |                                    |  |  |
|---|------------------------------------|--|--|
| <b>Název subprocesu:</b> Vyhodnocení dotazníků z předcházející sezóny |                                    |  |  |
| <b>Vlastník procesu:</b> Obchodní oddělení                            |                                    |  |  |
| Vstup do procesu  | Transformační funkce procesu       | Výstup procesu                               | Vzájemný vztah   |
| Informace z dotazníků   | Zpracování informací               | Podklady pro charakteristiku nového produktu | Předchází kontaktování zahraničního partnera                         |
| Podklady pro charakteristiku nového produktu                          | Kontaktování zahraničního partnera | Předběžná smlouva o poskytování služeb       | Následuje po zpracování informací předchází stanovení nákladů a ceny |

Tomu jak bude probíhat subproces stanovení nákladů a ceny se bude věnovat následující podkapitola.

### 6.1.2 Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces stanovení nákladů na realizaci nového produktu a výsledné ceny

Dalším krokem, bude stanovení přesných nákladů. Zásadním faktorem, který ovlivňuje výši nákladů na realizaci nového produktu jsou smluvní ceny, které se CK Maxner podaří zajistit pro jednotlivé prvky, které ve výsledném efektu tvoří zájezd. Mezi tyto prvky patří cena, kterou je možno dohodnut se zahraničním partnerem v dané destinaci. Výše ceny, kterou CK Maxner zaplatí zahraničnímu partnerovi je ovlivněna rozsahem smluvených stravovacích služeb, typem ubytování a čerpáním delegátských služeb. A v neposlední řadě se CK Maxner snaží o harmonizaci výsledné ceny po sečtení nákladů a přičtením adekvátní marže s cenovou hladinou, která by odpovídala přání zákazníků. Základním cílem tohoto kroku je stanovit možnou prodejní cenu produktu a tu pak konfrontovat s cenami konkurence za stejný či obdobný produkt.

Při stanovení ceny pak CK Maxner vychází jednak s aktuální pozice na trhu – CK Maxner je stále častěji tlačena k tomu, aby přizpůsobila ceny konkurenčnímu boji, který probíhá na

českém trhu cestovního ruchu. Dalším faktorem jsou náklady spojené s realizací produktu, tady se CK Maxner nabízí značný vyjednávací prostor. A v neposlední řadě se CK Maxner snaží o harmonizaci výsledné ceny po sečtení nákladů s cenovou hladinou, která by odpovídala přání zákazníků. Výsledný produkt by měl co nejvíce odpovídat přáním zákazníků, ale zároveň být realizovatelný a finančně rentabilní z pohledu CK Maxner.

*Tab. 2. Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces stanovení nákladů na realizaci nového produktu a výsledné ceny*

| <b>Název procesu:</b> Inovační proces   |  |                                     |  |
|---|--|-------------------------------------|--|
| <b>Název subprocesu:</b> Stanovení nákladů na realizaci nového produktu a jeho ceny |  |                                     |  |
| <b>Vlastník procesu:</b> Obchodní oddělení  |  |                                     |  |
| <b>Vstup do procesu</b>   | <b>Transformační funkce procesu</b>    | <b>Výstup procesu</b>               | <b>Vzájemný vztah</b>  |
| Předběžná smlouva o poskytování služeb  | Kalkulace vlastních nákladů na produkt | Podklad pro stanovení prodejní ceny | Následuje po subprocesu průzkumu trhu a předchází stanovení prodejní ceny zájezdu. |
| Podklady pro stanovení prodejní ceny  | Stanovení prodejní ceny                | Prodejní cena produktu              | Následuje po zpracování informací z dotazníků a předchází stanovení nákladů a ceny |

Dalším krokem v inovačním procesu bude podle mého návrhu tvorba nového produktu.

### **6.1.3 Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces tvorba nového produktu**

Prvním krokem bude stanovení termínů ve kterých bude probíhat čerpaní sjednaných služeb. Stanoví se přesný harmonogram, odjezdů do destinace a příjezdů zpět do České republiky. Určí také se harmonogram nástupních míst, které budou moci klienti využívat.

Stanovení termínů je krok, který musí nutně předcházet další fázi, kterým je zajištění ubytovacích kapacit a stravovacích služeb v dané destinaci. K jejich zajištění dochází

prostřednictvím kontaktování zahraničního partnera, se kterým se již přímo vyjednávají finanční a smluvní podmínky za, kterých dojde k podpisu obchodní smlouvy. Zahraniční partner zajistí CK Maxner ubytovací kapacity a stravovací služby pro danou destinaci. Posledním krokem je pak vyřešení delegátských služeb v dané destinaci. V této úvodní fázi se uskutečňuje rozhodnutí zda novou destinaci pokryje stávající delegát, nebo bude kontaktován delegát nový. Toto rozhodnutí závisí na smluvené ubytovací kapacitě a na vzdálenosti nové destinace od některé ze stávajících destinací.

Tab. 3. Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces tvorba nového produktu

| <b>Název procesu:</b> Inovační proces           |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>Název subprocesu:</b> Tvorba nového produktu |  |   |   |
| <b>Vlastník procesu:</b> Obchodní oddělení      |  |   |   |
| <b>Vstup do procesu</b>                         | <b>Transformační funkce procesu</b>                                  | <b>Výstup procesu</b>                                 | <b>Vzájemný vztah</b>   |
| Poklady pro charakteristiku nového produktu     | Stanovení termínů  | Časový harmonogram odjezdů.                           | Následuje po subprocesu stanovení nákladů a ceny a předchází stanovení harmonogramu nástupních míst.          |
| Podklady pro charakteristiku nového produktu    | Stanovení harmonogramu nástupních míst.                              | Seznam nástupních míst                                | Následuje po stanovení odjezdových termínů . Předchází fázi zajištění ubytovacích kapacit.                    |
| Podklady pro charakteristiku nového produktu    | Zajištění potřebného počtu ubytovacích kapacit a doprovodných služeb | Požadavky na zahraničního partnera                    | Následuje po stanovení odjezdových termínů a předchází fázi vyjednávání konečné smlouvy.                      |
| Požadavky na zahraničního partnera              | Vyjednávání obchodních podmínek.                                     | Vypracování všeobecných a faktických podmínek smlouvy | Následuje po fázi zajištění ubytování a doprovodných služeb a předchází vyjednávání cenových podmínek smlouvy |
| Požadavky na zahraničního partnera.             | Vyjednávání cenových a platebních podmínek smlouvy.                  | Obchodní smlouva se zahraničním partnerem.            | Následuje po fázi vyjednávání obchodních podmínek a předchází fázi předání produktu do výrobního procesu.     |

Poslední fází inovačního procesu bude předání produktu do provozního procesu, tato fáze bude probíhat následovně.

#### **6.1.4 Návrh procesní mapy inovačního procesu – subprocess předání produktu do provozního procesu**

V tomto subprocessu, dojde ke předání vypracovaných podkladů, které se týkají přesné charakteristiky nového produktu a jeho přesné kalkulace, do výrobního procesu do rukou majitele a jednatele CK Maxner, který zkontroluje jeho obsahovou správnost a postará se o jeho zařazení do produktové nabídky, a to tím, že zařadí nový produkt do katalogu na nastávající sezónu a zveřejní jej v nabídce na internetových stránkách CK Maxner. Při tomto kroku bude do firmy pozván pracovník z reklamní agentury a externí správce sítě.

Následujícím krokem je zadání tisku katalogů externímu dodavateli této služby a úhradě této služby po splnění dohodnuté služby. Nové katalogy jsou pak k dispozici na jednotlivých pobočkách CK Maxner, či na veřejně přístupných místech jako jsou obchodní centra, či na jiných místech, kde dochází k větší koncentraci lidí. Dalším způsobem je pak zasílání nových katalogů na adresy zákazníků, kteří jsou vedeni v evidenci zákazníků CK Maxner.

Pokud majitel při kontrole zjistí, že nový produkt, není obsahově správný případně se tam vyskytují faktické chyby, vrátí majitel nový produkt zpátky do obchodního oddělení k přepracování, či opravě.

Jestliže je produkt fakticky i obsahově v pořádku, seznámí majitel pracovníky realizačního oddělení s novým produktem. Seznámení s novým produktem má dvě fáze teoretickou část, kdy jsou pracovníci realizačního oddělení seznámeni s teoretickou částí zajištění nového produktu, kdo je zahraničním partnerem, jaké služby produkt obsahuje, jaká je jeho cena, vyjednané slevy atd. Praktická část je pak tvořena studijní cestou do nové destinace. Teoretická část má zabránit fakticky mylnému informování zákazníka při prodeji nového produktu.

Tab. 4. Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces předání produktu do provozního procesu

| <b>Název procesu:</b> Inovační proces                          |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>Název subprocesu:</b> Předání produktu do výrobního procesu |   |  |   |
| <b>Vlastník procesu:</b> Obchodní oddělení                     |   |  |   |
| <b>Vstup do procesu</b>  | <b>Transformační funkce procesu</b>   | <b>Výstup procesu</b>  | <b>Vzájemný vztah</b>   |
| Faktická a cenová charakteristika nového produktu              | Posouzení obsahové správnosti   | Konečná charakteristika produktu.                              | Následuje po subprocesu tvorby nového produktu. Předchází fázi kontaktování pracovníka reklamní agentury                                    |
| Konečná charakteristika nového produktu                        | Kontaktování externího pracovníka reklamní agentury                           | Podklady pro zavedení produktu do nabídky.                     | Následuje po fázi posouzení obsahové správnosti. Zadání tisku katalogu externímu dodavateli a zpracování webových stránek externím správcem |
| Podklady pro zavedení produktu do nabídky.                     | Zadání tisku katalogu a zpracování webových stránek.                          | Katalog s novým produktem, rozšířené webové stránky CK Maxner. | Následuje po fázi kontaktování externího pracovníka reklamní agentury a předchází po fázi distribuce katalogů.                              |
| Katalog CK Maxner  | Zpřístupnění katalogů v pobočkách CK Maxner a na veřejně přístupných místech. | Dostupnost katalogů klientele CK Maxner                        | Následuje po zadání tisku katalogu a zpracování webových stránek. předchází fázi seznámení pracovníků s nových                              |
| Katalog CK Maxner  | Seznámení pracovníků s novým produktem.                                       | Informovanost pracovníků o novém produktu.                     | produktům. Následuje po zpřístupnění katalogů v pobočkách CK Maxner a předchází výrobnímu procesu.  |

Po ukončení inovačního procesu nastává provozní proces, kterému se budu věnovat v následující podkapitole.

## 6.2 Provozní proces

Po pečlivém zhodnocení jednotlivých fází prodeje navrhuji, aby provozní proces byl tvořen jediným subprocessem a to subprocessem prodeje nového produktu, a jako všechny ostatní subprocessy se bude členit na jednotlivé aktivity.

### 6.2.1 Návrh procesní mapy provozního procesu – subprocess prodej zájezdu

Celý prodejní subprocess začne distribucí letáků, tak aby měli potenciální klienti dostatek informací o nové nabídce. Druhým krokem je pak příchod zákazníka na, některou z poboček CK Maxner, kde je přítomen některý z pracovníků CK Maxner. Zákazník buď přichází do CK Maxner s určitou představou či s požadavkem o pomoc při výběru své dovolené. Po té co zákazník zodpoví několik základních dotazů, tak aby pracovník získal základní přehled o představě klienta, zákazník si vybere cíl své dovolené je s ním sepsána cestovní smlouva, kterou vzniká právně-obchodní vztah mezi CK Maxner a klientem. V cestovní smlouvě kde jsou uvedeny všechny údaje týkající se poskytnuté služby včetně vyznačení konečné ceny, výše uhrazené zálohy a výše doplatku zároveň s datem jeho doplacení. Přesná podoba cestovní smlouvy a všeobecných podmínek je k dispozici v příloze č. 2 a č. 3 této diplomové práce. Zároveň je zákazník požádán o úhradu zálohy a to buď hotově na pobočce zároveň s podpisem smlouvy. Další možností je úhrada této zálohy prostřednictvím poštovní poukázky, zadáním příkazu k úhradě či vložení zálohy na účet CK Maxner v hotovosti. Ve všech předcházejících případech je nutné, aby zákazník zaslal faxem, poštou či doručil osobně kopii dokladu o provedené platbě. V této fázi účast zákazníka na prodejním procesu zatím končí.

Dalším krokem jsou činnosti související se zajištěním služeb sjednaných zákazníkem. Realizační oddělení, tedy pracovník pobočky předá cestovní smlouvu do obchodního oddělení. Obchodní oddělení kontaktuje zahraničního partnera a zasílá mu předběžnou rezervaci ubytování a doplňkových služeb na daný termín a to buď prostřednictvím e-mailu nebo faxu. Pokud je v cestovní smlouvě uvedeno i využití autobusové dopravy CK Maxner jsou zákazníci uvedení na cestovní smlouvě zapsáni do seznamu autobusových cestujících na daný termín.

Nejpozději 30 dnů před termínem odjezdu dochází k doplatku zájezdu ze strany zákazníka a to výše uvedenými způsoby. Ze strany CK Maxner pak dochází k opětovnému kontaktování

zahraničního partnera a konečnému potvrzení rezervace ze strany CK Maxner i ze strany zahraničního partnera. Po potvrzení této úhrady zasílá CK Maxner v termínu 10 dní před odjezdem voucher – což je cenina, kde má zákazník vypsány zaplacené služby – typ dopravy, typ ubytování, typ stravování, doprovodné služby. Součástí zasílaných dokumentů jsou i informace k odjezdu, kde má zákazník uveden organizační záležitosti spojené s odjezdem a všeobecné praktické informace týkající se cílové destinace jako orientační ceny v obchodech a restauracích, elektrické napájení, kontakty na ambasádu či zastupitelství. Nedílnou součástí této zásilky je i doklad o pojištění CK Maxner proti úpadku a dotazník. Dva dny před odjezdem pak dochází k vypracování finálních seznamů cestujících, které se zasílají zahraničnímu partnerovi a předávají se řidičům. Řidiči obdrží tento seznam společně s vypracovaným zasedacím pořádkem, protože řidiči plní cestou do destinaci i zpáteční cestou funkci technického doprovodu, dohlíží tedy nad tím aby cesta probíhala bez problémů a ke spokojenosti zákazníků.

Pokud dochází ke zakoupení zájezdu na LAST MINUTE, tedy na poslední chvíli je celý prodejní proces zkrácen na dobu, která schází do termínu 2 dny před odjezdem. S tím, že platba musí být provedena v výši 100%.

Podpůrným procesem, který probíhá u prodejního procesu je úhrada závazků vůči dodavatelům a to hlavně úhrada ubytování v zahraničí. K úhradě ostatních závazků dochází podle aktuální potřeby. Všechny platby zajišťuje finanční oddělení a to nejčastěji bezhotovostními převody.

Tab. 5. Návrh procesní mapy provozního procesu – subproces prodej zájezdu

| <b>Název procesu:</b> Provozní proces                             |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Název subprocesu:</b> Prodej zájezdu                           |   |   |   |
| <b>Vlastník procesu:</b> Realizační oddělení                      |   |   |   |
| Vstup do procesu  | Transformační funkce procesu                            | Výstup procesu                                  | Vzájemný vztah  |
| Všeobecný požadavek zákazníka                                     | Nabídnutí odpovídajícího produktu.                      | Konkrétní požadavek ze strany zákazníka         | Následuje po fázi distribuce katalogů CK Maxner a předchází fázi podpisu cestovní smlouvy   |
| Konkrétní požadavek ze strany zákazníka                           | Vyplnění a podepsání cestovní smlouvy.                  | Podepsaná cestovní smlouva.                     | Následuje po fázi nabídnutí odpovídajícího produktu, zároveň probíhá i platba zálohy za zájezd ze strany klienta a předchází fázi rezervování daného zájezdu u zahraničního dodavatele.   |
| Podepsaná cestovní smlouva  | Rezervování sjednaných služeb u zahraničního dodavatele | Potvrzená rezervace od zahraničního dodavatele. | Následuje po fázi vyplnění a podepsání cestovní smlouvy, zároveň probíhá zápis klienta do seznamu cestujících autobusovou přepravou a předchází fázi doplatku částky za poskytnuté služby |
| Podepsaná cestovní smlouva  | Zaplacení doplatku částky za poskytnuté služby          | Vystavený voucher                               | Současně probíhá potvrzení rezervace u zahraničního partnera a předchází zaslání cestovních dokumentů   |
| Voucher, informace k odjezdu, potvrzení o pojištění proti úpadku. | Zaslání cestovních dokumentů                            | Finální seznam cestujících.                     | Předchází procesu poprodejšího servisu.   |

Dostavením se zákazníka k místu odjezdu začíná poprodejší proces, jehož návrhem se budu zabývat v následující podkapitole.



## 6.3 Poprodejní proces

### 6.3.1 Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces čerpání produktu

Čerpání produktu začíná dostavením se klienta k místu odjezdu a v případě individuální dopravy do místa ubytování. Po dostavení se k autobusu jsou klientovy zkontrolovány doklady a podle destinace je umístěn do odpovídajícího autobusu, který směřuje do cíle jeho dovolené. Po příjezdu na místo je mu poskytnuto ubytování ve smluvené kapacitě a to za asistence a pomoci delegáta, který je přítomen v destinaci po celou délku sezóny. A autobus se vrací zpět do České republiky s klienty, kteří svou dovolenou skončili. Během pobytu jsou klientovi poskytnuty doprovodné zaplacené služby a dochází k čerpání dovolené. Po uplynutí zaplacené délky dovolené dochází k návratu klienta zpět do České republiky autobusy CK Maxner. Čerpání produktu končí návratem klienta na místo odjezdu.

Tab. 6. Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces čerpání produktu

| <b>Název procesu:</b> Poprodejní proces       |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Název subprocesu:</b> Čerpání produktu     |   |   |  |
| <b>Vlastník procesu :</b> Realizační oddělení |   |   |  |
| <b>Vstup do procesu</b>                       | <b>Transformační funkce procesu</b>         | <b>Výstup procesu</b>                     | <b>Vzájemný vztah</b>  |
| Finální seznam cestujících                    | Zprostředkování dopravy do letoviska.       | Klient dopravený na místo ubytování.      | Následuje po výrobním procesu a předchází fázi poskytnutí ubytování a služeb   |
| Voucher                                       | Poskytnutí ubytování a sjednaných služeb    | Podepsaná cestovní smlouva.               | Následuje po fázi zprostředkování dopravy do letoviska a předchází zprostředkování dopravy do ČR                                 |
| Finální seznam cestujících                    | Zprostředkování dopravy do České Republiky. | Klient dopravený zpět do České Republiky. | Následuje po fázi poskytnutí ubytování a služeb. Zprostředkování dopravy do letoviska a předchází zprostředkování dopravy do ČR. |

Po fázi čerpání produktu nastane fáze vyhodnocení produktu. Tuto fázi jsem firmě navrhla, aby byla splněna jedna ze základních charakteristik procesního řízení a to neustálé zlepšování. Prakticky celý subproces jsem navrhovala ve spolupráci s vedením firmy a ta bude probíhat následovně.

### **6.3.2 Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces vyhodnocení produktu**

Průběh čerpání produktu bude zhodnocen v týdenní zprávě delegáta, která bude zasílána pravidelně každý týden po autobusu, který se vrací zpět do České republiky. Tato zpráva se bude dělit na čtyři části.

V první části budou informace, které se týkají zájezdu – země, destinace, jméno delegáta, termín. Druhá část bude věnována zhodnocení ubytovacích služeb, stravovacích služeb, delegátských služeb, doprovodných služeb – zde budou vypsány případné nedostatky či stížnosti klientů. V třetí části budou sepsány – pojistné události, ke kterým došlo, jako ztráta zavazadel, čerpání zdravotního cestovního připojištění atd. Čtvrtá část bude určena na zhodnocení delegáta spolupráce se zahraničním partnerem, řidiči nebo k vyjádřením jiných připomínek, které souvisí s čerpáním služeb a průběhu týdenního termínu. Přesnou podobu této zprávy uvádím v příloze č. 4 této diplomové práce.

Obdobnou zprávu zpracovávají i řidiči a to zprávu z průběhu cesty. Zde budou zaznačeny časy odjezdů a příjezdů, počet ujetých kilometrů, jména řidičů. Povinností řidičů bude také stručně charakterizovat to jak cesta probíhala – technické poruchy, případná zdržení, či nedostavení se klienta k odjezdu, zhodnocení spolupráce s delegátem. Přesnou podobu této zprávy uvádím v příloze č. 5 této diplomové práce.

Tyto dvě zprávy pak budou tvořit podklad pro další subproces poprodejního procesu a to pro subproces vyhodnocení produktu.

Na základě týdenní zprávy delegáta o průběhu daného termínu a zprávy o průběhu cesty nastane subproces vyhodnocení produktu. Který je jedním z klíčových subprocesů v činnosti CK Maxner, protože poskytuje CK Maxner zpětnou vazbu od klientů na poskytované služby. Je jedním ze základních předpokladů toho, že CK Maxner se skutečně orientuje na zákazníka a chce mu poskytovat služby vysoké kvality. Umožňuje to také proces flexibilního zlepšování – okamžitě se může reagovat na připomínky klientů. Fakta a

informace, které CK Maxner z těchto zpráv získává jí umožňují rozhodovat se na základě faktů a také zlepšuje vzájemné dodavatelské vztahy, tím že CK Maxner může informovat své zahraniční partnery o případných nedostatcích a umožňuje jim tak jejich rozvoj a zlepšování. Na tom, aby zákazníci byli spokojeni se tedy podílí všichni zaměstnanci. Výše zmiňované faktory, jsou základní prvky procesního řízení.

Pokud se ve zprávách vyskytnou negativní připomínky, či kritika jsou zahájeny ze strany CK Maxner kroky k jejich nápravě. A to kontaktováním odpovědného pracovníka či zahraničního partnera. Při tomto kontaktu mu je tlumočena připomínka či kritika, která se vyskytla v dané zprávě a je požádán o vysvětlení okolností za jakých vznikl podnět k napsání připomínky či kritiky a o okamžitou nápravu špatného stavu.

Zprávy se budou archivovat po dobu dvou let, tak aby byla umožněna zpětná kontrola například při sestavování kalkulace autobusové dopravy, kde je nutné znát počet ujetých kilometrů. Tyto podklady slouží také k vyhodnocení spolupráce se zahraničním partnerem, na základě tohoto vyhodnocení se pak CK Maxner rozhodne o prodloužení stávající či ukončení budoucí spolupráce. Základní výhodou těchto zpráv je pak fakt, že budou sloužit jako podklad k posuzování případných oficiálních reklamací ze strany klientů.

Tab. 7. Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces vyhodnocení produktu

| <b>Název procesu:</b> Poprodejní proces                             |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>Název subprocesu:</b> Vyhodnocení produktu                       |  |   |   |
| <b>Vlastník procesu:</b> Obchodní oddělení                          |  |   |   |
| Vstup do procesu  | Transformační funkce procesu   | Výstup procesu  | Vzájemný vztah  |
| Týdenní zpráva delegáta. a zpráva o průběhu cesty.                  | Zhodnocení zájezdu z pohledu úrovně poskytovaných služeb v konkrétním termínu. | Podklady pro vyhodnocení služeb poskytovaných v konkrétním termínu. | Následuje po subprocesu čerpání produktu a přechází fázi nápravy nedostatků.      |
| Podklady pro vyhodnocení služeb poskytovaných v konkrétním termínu. | Napravení nedostatků   | Eliminované nedostatky.   | Následuje po fázi zhodnocení zájezdu a předchází subprocesu zpracování reklamací. |

Zpracování reklamací pak tvoří samostatný subproces poprodejního procesu. Zpracování reklamací v CK Maxner probíhá tak jak je popsáno v následující podkapitole.

### 6.3.3 Návrh procesní mapy poprodejního procesu - zpracování reklamací

Podle všeobecných podmínek, které jsou nedílnou součástí cestovní smlouvy je nutno doručit reklamační protokol do 30 dnů od ukončení zájezdu a to oficiální cestou. V tomto reklamačním protokolu musí být uvedeny všechny fakta týkající se zájezdu, jména osob, které uplatňují reklamaci a služby, které jsou předmětem reklamace. Přesná podoba reklamačního protokolu je k dispozici v příloze č. 6 této diplomové práce.

Po té co CK Maxner obdrží řádně vyplněný a podepsaný reklamační protokol, vyhledá týdenní zprávu delegáta, která odpovídá termínu, na který je sepsán reklamační protokol a dojde ke konfrontaci reklamačního protokolu s připomínkami uvedenými v týdenní zprávě. Zároveň bude delegát požádán o napsání vyjádření k předmětu reklamace. Na základě informací obdržených ze zprávy a z vyjádření k reklamaci dojde k napsání odpovědi na reklamaci dotyčného klientovi a to do lhůty 30 dnů od obdržení reklamace. Reklamace může být buď zamítnuta, v tomto případě je reklamační řízení ukončeno zasláním odpovědi na reklamaci.

Reklamacie však může být ze strany klienta i oprávněná, v tomto případě se reklamačního řízení ujímá majitel a jednatel CK Maxner. Reklamacie je pak vyřizována individuálně v závislosti na stupeň oprávněnosti reklamacie. Řešením je obvykle omluva doprovobená navrácením adekvátní částky peněz či poskytnutí slevy na zájezd z nabídky CK Maxner. Vzhledem k dobře propracovaným všeobecným podmínkám je však 99% všech reklamací neoprávněných.

Tab. 8. Návrh procesní mapy poprodejního procesu - zpracování reklamací

| <b>Název procesu:</b> Poprodejní proces          |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Název subprocesu:</b> Zpracování reklamací    |   |  |  |
| <b>Vlastník procesu:</b> Obchodní oddělení       |   |  |  |
| <b>Vstup do procesu</b>                          | <b>Transformační funkce procesu</b>           | <b>Výstup procesu</b>                                | <b>Vzájemný vztah</b>  |
| Týdenní zpráva delegáta./zpráva o průběhu cesty. | Předběžné vyhodnocení oprávněnosti reklamacie | Předběžné stanovisko k reklamaci                     | Následuje po fázi vyhodnocení produktu a předchází fázi vyhodnocení oprávněnosti reklamacie.                                   |
| Stanovisko delegáta k reklamaci                  | Vyhodnocení oprávněnosti reklamacie           | Stanovisko CK Maxner k reklamaci                     | Následuje po fázi předběžného vyhodnocení oprávněnosti reklamacie a předchází fázi informování klienta o rozhodnutí CK Maxner. |
| Stanovisko CK Maxner k reklamaci.                | Zaslání stanoviska klientovi                  | Informovaný klient o výsledcích reklamačního řízení. | Je konečnou fází subprocesu zpracování reklamací.  |

Vedlejší činností, kterou se CK Maxner zabývá je poskytování autobusové přepravy, o tom, jak v CK Maxner probíhají procesy, týkající se jejího zajištění se zmíním v následující podkapitole.

## 6.4 Poskytování autobusové přepravy

Poskytování autobusové přepravy patří k doplňkovým podnikatelským činnostem, které provozuje CK Maxner.

CK Maxner je vlastníkem několika autobusů, které jednak využívá k zajištění autobusové přepravy při realizaci svých vlastních zájezdů. Zároveň však externím zákazníkům nabízí možnost využít autobusové přepravy např. při pořádání školních výletů, firemních akcí a podobných aktivit.

Procesy spojené s poskytnutím zájezdu a zajištěním dopravy jsou si značně podobné, ale vzhledem k odlišnému průběhu v některých fázích je třeba charakterizovat každý proces zvlášť. Celkové schéma procesní mapy podle metody tvůrců BSC je následující.

Subprocesy, které podle tvůrců metody BSC probíhají při poskytování dopravních služeb jsou popsány v následující podkapitole.

## 6.5 Procesy spojené se zajištěním dopravy.

### *Inovační proces*

Vzhledem k faktu, že se jedná o službu, ve své podstatě nepodléhá inovačním vlivům a jejichž poskytování se řídí zákonem stanovenými pravidly, inovační proces při poskytování dopravních služeb neprobíhá. Proces, který je zaměřen na poskytování dopravy tedy začíná až výrobním procesem.

### *Provozní proces*

Tady budou patřit subprocesy, které se týkají prodeje zakoupené služby a realizace zakoupené služby.

### *Poprodejní procesy*

Zde jsem zařadila subprocesy spojené s vyhodnocením zakoupené služby, fakturací zakoupené služby, reklamací zakoupené služby.

V následujících podkapitolách se budu věnovat podrobnějšímu popisu jednotlivých subprocesů a aktivit, které činnosti spojené s poskytováním autobusové přepravy vznikají.

### 6.5.1 Návrh procesní mapy provozního procesu – subprocess prodej služby

Informace o tom, že CK Maxner poskytuje přepravní služby si zákazník může zjistit na internetových stránkách cestovní kanceláře, zde zároveň nalezne i kontakty na pracovníky cestovní kanceláře, kteří se mu budou nápomocní při jednání o poskytnutí přepravních služeb.

#### *Prodej služby*

Po kontaktu ze strany zákazníka dochází k vyjednávání o poskytnuté službě. Informace, které CK Maxner potřebuje vědět od zákazníka se týkají hlavně termínu kdy by chtěl našich služeb využít. Zde dochází k okamžité kontrole volných dopravních prostředků. Pokud jsou autobusy na daný termín obsazeny CK Maxner je nucena klienta odmítnout. Pokud dojde ke shodě v termínu, přistupuje se k další fázi vyjednávání při kterém musí CK Maxner znát přibližný počet plánovaných kilometrů. Další důležitou informací je trasa, kterou po nás klient požaduje a počet dní kdy autobus bude na cestě. Všechny tyto informace zásadním způsobem ovlivňují další krok. Kterým je sestavení předběžné kalkulace, která bude tvořit základ pro stanovení ceny. Výsledná cena po započtení všech poplatků, nákladů a marže bude součástí budoucí podepsané smlouvy. Pokud zákazník se stanovenou cenou souhlasí přistupuje se k prodeji sjednané služby.

K prodeji služby dochází na základě smlouvy o poskytování přepravních služeb. Při jejím podpisu klient platí 70% částky stanovené v této smlouvě, nejčastěji bezhotovostním převodem na účet, vzhledem k tomu, že se ve většině případů jedná o vyšší peněžní částky.

K doplacení zbylých 30% dochází po ukončení čerpání sjednané služby, kdy se společně s 30% hradí i případné extra náklady, které mohou být spojené s vyšším počtem ujetých km, či neplánovaným prodloužením doby pronájmu autobusu..

Po sepsání smlouvy dochází k realizaci zakoupené služby v daném termínu. Čerpání služeb je zahájeno přistavením autobusu k sjednanému místu odjezdu a končí příjezdem autobusu po uplynutí doby termínu pronájmu opět na místo odjezdu. Po ukončení dochází k zaznačení počtu ujetých kilometrů a sepsání zprávy o průběhu přepravy.

Tab. 9. Návrh procesní mapy provozního procesu – subproces prodej služby

| <b>Název procesu:</b> Provozní proces        |                                   |  |   |
|--|-----------------------------------|--|---|
| <b>Název subprocesu:</b> Prodej služby       |                                   |  |   |
| <b>Vlastník procesu:</b> Realizační oddělení |                                   |  |   |
| Vstup do procesu                             | Transformační funkce procesu      | Výstup procesu   | Vzájemný vztah  |
| Konkrétní požadavek zákazníka                | Zpracování konkrétní nabídky.     | Předběžná smlouva o poskytnutí přepravních služeb                | První fáze výrobního procesu, předchází fázi stanovení konečné ceny pro odběratele.   |
| Konkrétní požadavek zákazníka                | Stanovení ceny poskytnuté služby. | Cena poskytnutých služeb   | Následuje po fázi zpracování konkrétní nabídky a předchází fázi prodeje poskytnuté služby   |
| Předběžná cestovní smlouva                   | Uzavřená cestovní smlouva         | Vznik závazku vůči CK Maxner a vznik pohledávky vůči odběrateli. | Následuje po fázi stanovení ceny poskytnuté služby a zároveň dochází k zaplacení zálohy za sjednané služby a předchází fázi čerpání služby. |
| Cestovní smlouva                             | Čerpání služby                    | Zánik závazku  | Následuje po fázi uzavření cestovní smlouvy a předchází fázi úhrady zbývajících částky.   |
| Cestovní smlouva                             | Úhrada zbývajících částky         | Zánik pohledávky   | Následuje po fázi čerpání služby předchází poprodejnímu procesu.  |

Po provozním procesu následuje poprodejní proces a návrh na procesní mapu pro jeho subprocesy, probíhají následovně.



## 6.6 Poprodejní procesy

Mezi poprodejní proces jsem navrhla subprocesy vyhodnocení poskytnuté služby, fakturace poskytnuté služby a zpracování reklamací.

### 6.6.1 Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces vyhodnocení poskytnuté služby

Aktivity subprocesu vyhodnocení poskytnuté služby jsou totožné s aktivitami, které probíhají u poprodejních procesů, které se týkají prodeje zájezdů. Průběh je následující: Řidiči, kteří byli pověřeni zajištěním realizace sjednané služby, napíší po návratu zprávu o průběhu cesty. V této zprávě jsou zaznamenány časy odjezdů a příjezdů, počet ujetých kilometrů, jména řidičů. Povinností řidičů je také stručně charakterizovat to jak cesta probíhala – technické poruchy, případná zdržení, či nedostavení se klienta k odjezdu.

Tato zpráva pak tvoří podklad pro následující subproces, který je zaměřen na fakturaci poskytnuté služby a případně může sloužit jako informační podklad pro reklamační subproces, kterému se budu věnovat v poslední části této kapitoly.

Tab.10. Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces vyhodnocení poskytnuté služby

| <b>Název procesu:</b> Poprodejní proces                             |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Název subprocesu:</b> Vyhodnocení produktu                       |   |   |   |
| <b>Vlastník procesu:</b> Obchodní oddělení                          |   |   |   |
| Vstup do procesu  | Transformační funkce procesu  | Výstup procesu  | Vzájemný vztah  |
| Zpráva o průběhu cesty.   | Zhodnocení poskytnuté služby z pohledu úrovně poskytnuté služby v konkrétní akci. | Podklady pro vyhodnocení přepravních služeb poskytovaných v konkrétním termínu. | Následuje po subprocesu čerpání produktu a přechází vyhodnocení konkrétní akce      |
| Podklady pro vyhodnocení služeb poskytovaných v konkrétním termínu. | Vyhodnocení konkrétní akce.   | Stanovisko CK Maxner k průběhu konkrétní akce.                                  | Následuje po fázi zhodnocení poskytnutých služeb a předchází subprocesu fakturace.. |

Dalším subprocesem, který již v CK Maxner funguje je subproces fakturace poskytnuté služby.

### 6.6.2 Návrh procesní mapy Poprodejního procesu – subproces fakturace poskytnuté služby

Po realizaci sjednané služby přichází na řadu procesy spojené s fakturací zakoupené služby. Náplní této služby je vyčíslení skutečných nákladů na realizaci služby a uhrazení doplatku ve výši 30%, tak jak bylo uvedeno v cestovní smlouvě.

Předběžná cena již byla stanovena v předešlém procesu, vlivem nepředvídatelných okolností, však může dojít k navýšení nákladů. Pokud toto navýšení přesáhne 5 % ze předem stanovené ceny, CK Maxner si nárokuje právo cenu uvedenou ve smlouvě navýšit. Předběžnou cenu mohou navýšit hlavně kilometry, které se musely z různých důvodů ujet navíc. K srovnání plánovaných kilometrů a skutečně ujetých kilometrů slouží smlouva o poskytnutí přepravních služeb a zpráva z průběhu cesty.

*Tab.11. Návrh procesní mapy Poprodejního procesu – subproces fakturace poskytnuté služby*

| <b>Název procesu:</b> Poprodejní proces              |                                     |   |   |
|--|-------------------------------------|---|---|
| <b>Název subprocesu:</b> Fakturace poskytnuté služby |                                     |   |   |
| <b>Vlastník procesu:</b> Obchodní oddělení           |                                     |   |   |
| <b>Vstup do procesu</b>                              | <b>Transformační funkce procesu</b> | <b>Výstup procesu</b>                       | <b>Vzájemný vztah</b>   |
| Zpráva o průběhu cesty.                              | Upravení koncové ceny               | Kalkulace konečné ceny poskytnuté služby    | Následuje po subprocesu vyhodnocení poskytnuté služby a přechází fázi zaplacení nedoplatku.       |
| Konečná cena poskytnuté služby                       | Zaplacení nedoplatku.               | Vyrovnání pohledávek ze strany odběratelů.. | Následuje po fázi upravení koncové ceny a je konečnou fází subprocesu fakturace poskytnuté služby |

Posledním poprodejním subprocesem je proces zpracování reklamací.

### 6.6.3 Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces zpracování reklamací

Podle podmínek uvedených v přepravní smlouvě je nutné doručit reklamaci do 30 dnů od ukončení realizace služby. V reklamaci musí být uvedeny všechny fakta týkající se poskytnuté služby - sjednaného zájezdu a služby, které jsou předmětem reklamace.

Po té co CK Maxner obdrží reklamaci, vyhledá si zprávu z průběhu cesty, která se týkala dané. Na základě informací získaných ze zprávy a z vyjádření k reklamaci od řidičů dochází k napsání odpovědi na reklamaci dotyčnému klientovi a to do lhůty 30 dnů od obdržení reklamace. Reklamace může být buď zamítnuta, v tomto případě je reklamační řízení ukončeno zasláním zamítavé odpovědi na reklamaci.

Reklamace však může být ze strany klienta i oprávněná, v tomto případě se reklamačního řízení ujímá majitel a jednatel CK Maxner. Reklamace je pak vyřizována individuálně v závislosti na stupeň oprávněnosti reklamace. Řešením je obvykle omluva doprovázená navrácením adekvátní částky peněz či poskytnutí budoucí služby se slevou.

Tab. 12. Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces zpracování reklamací

| <b>Název procesu:</b> Poprodejní proces       |                                    |  |  |
|---|------------------------------------|--|--|
| <b>Název subprocesu:</b> zpracování reklamací |                                    |  |  |
| <b>Vlastník procesu:</b> Obchodní oddělení    |                                    |  |  |
| Vstup do procesu                              | Transformační funkce procesu       | Výstup procesu                                       | Vzájemný vztah   |
| Zpráva o průběhu cesty.                       | Vyhodnocení oprávněnosti reklamace | Stanovisko k reklamaci                               | Následuje po fázi vyhodnocení produktu a předchází fázi zaslání stanoviska klientovi.. |
| Stanovisko CK Maxner k reklamaci.             | Zaslání stanoviska klientovi       | Klient informovaný o výsledcích reklamačního řízení. | Je konečnou fází subprocesu zpracování reklamací.                                      |

Před tím, než se firma CK Maxner rozhodne, že si nechá externí firmou zpracovat normy ISO, měla by zvážit faktory, kterým se budu věnovat v poslední kapitole.

## **7 VYUŽITÍ PROCESNÍ MAPY PRO CERTIFIKACI NORMAMI ISO 9000/2000 V CESTOVNÍ A DOPRAVNÍ KANCELÁŘI MAXNER**

### **7.1 Využití procesní mapy pro certifikaci normami ISO 9000/2000**

Při zpracovávání procesní mapy jako výchozího bodu pro certifikaci CK Maxner normami ISO 9000/2000, jsem se snažila vycházet z obecných principů moderního procesního řízení, které jsou zakotveny v normách ISO 9000 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Mezi základní principy těchto norem patří důraz na procesní řízení, na orientaci na zákazníka – hlavně identifikaci jeho požadavků a monitorování jeho spokojenosti, neustálé zlepšování, aktivní zapojení vrcholového vedení a vlastníků organizace do činností organizace a v neposlední řadě maximální zapojení všech pracovníků do systému řízení jakosti.

Aby byly splněny všechny výše uvedené principy, navrhla jsem rozdělit jednotlivé činnosti, které dosud v CK Maxner rozdělit do jednotlivých procesů, jejich subprocessů a jednotlivých aktivit.

Do inovačního procesu jsem zařadila subprocessy spojené s průzkumem trhu, tento subprocess má zajistit identifikaci požadavků zákazníka. Tento krok by měl usnadnit kontinuální zlepšování organizace v očích jejích klientů. Dalším subprocessem bude subprocess spojený s tvorbou nového produktu, který je navržen tak, aby docházelo k co nejefektivnějšímu využívání finančních zdrojů a časových možností CK Maxner při tvorbě nového produktu a bylo zabráněno dublování pracovních činností. Subproces předání nového produktu do provozního procesu, byl navržen v tomto znění z toho důvodu aby se i vrcholové vedení a vlastníci CK Maxner mohli aktivně zapojit do činností CK Maxner.

Do provozního procesu jsem navrhla zařadit pouze jediný subprocess a to subprocess spojený s prodejem zájezdu. Při využití takto navrženého subprocessu při prodeji zájezdu CK Maxner splní požadavky stanovené v normách ISO, bude docházet k neustálému zlepšování organizace a také ke splnění podmínky orientace na zákazníka.

Posledním procesem je poprodejní servis, kde patří subprocess čerpání produktu, který lze označit ihned po subprocessech zařazených v inovačním procesu za klíčový, protože jeho průběh může avšak nemusí podniku zaručit značnou konkurenční výhodu vůči konkurenci.

Subproces vyhodnocení produktu, je důležitý pro získání zpětné vazby. Takto navržený proces CK Maxner umožní neustálé monitorování spokojenosti/nespokojenosti zákazníků CK Maxner a umožňuje této cestovní kanceláři neustálé zlepšování její činnosti. Subproces zpracování reklamací byl navržen proto, aby CK Maxner mohla co nejlépe čelit oprávněným/neoprávněným reklamacím ze strany klientů této cestovní kanceláře.

## 7.2 Zavedení norem ISO

Zavedení norem ISO je časově, finančně i organizačně náročná záležitost. Zavedení norem ISO se může vzhledem k nedostatkům, které jsem citovala v kap. 4.4.5 této diplomové práce zdát jako zbytečná investice. Ale vzhledem k všeobecně zažitému dojmu o potřebnosti norem ISO a jejich značné prestiži, je patrné, že i v blízké budoucnosti, bude zavedení norem ISO značnou konkurenční výhodou, obzvláště na poli cestovního ruchu, kde subjektů, které mají normy ISO zavedené není příliš vysoký počet. CK Maxner je relativně malá, ale poměrně dravá firma, která by v budoucnu neměla mít problém konkurovat zaběhnutým cestovním kancelářím.

Rozhodujícím faktorem, bude pravděpodobně finanční náročnost zavádění norem ISO a návratnost této investice. Je proto důležité zvážit tyto faktory: jaké cíle chce CK Maxner zavedením norem ISO 9000:2000 (dále jen normy ISO) dosáhnout, pro koho chce těchto cílů dosáhnout. Činitelé těchto faktorů mohou být následující:

Cíle zavedení norem ISO u CK Maxner odpovídají cílům, které jsou uvedeny na webové stránce [www.iso.cz](http://www.iso.cz) a patří zde:

- vyšší efektivita a ziskovost
- výroba nebo poskytování služeb, které neustále vycházejí vstříc požadavkům zákazníka
- uspokojování potřeb zákazníka
- zvýšení podílu na trhu
- udržení podílu na trhu
- zlepšení organizace a morálky uvnitř společnosti
- snížení nákladů a závazků společnosti

- zvýšení spolehlivosti výrobního procesu

Kdo od nás tyto cíle očekává:

- zákazníci a koneční uživatelé
- dodavatelé
- společnost

Nezbytným podmínkami pro zavedení norem ISO je popis a charakteristika procesů, které jsou nezbytné pro poskytování služeb zákazníkům, tedy zpracování procesní mapy, která CK Maxner umožní efektivnější činnost a umožní lepší řízení vnitropodnikových činností a to zejména v oblastech:

- procesů ve vztahu k zákazníkům
- navrhování nových produktů
- sjednávání nových kontraktů
- výrobní postupy při realizaci služeb
- kontrola poskytovaných služeb

Druhou podmínkou je zjistit aktuální stav řízení v CK Maxner a určit rozdíly mezi systémem řízení a požadavky normy ISO 9000/2000, ať už za pomoci interních analýz nebo za pomoci konzultační společnosti.

## ZÁVĚR

Hlavním tématem mé diplomové práce bylo procesní řízení a zpracování procesní pro Cestovní a dopravní kancelář Maxner. Studium a pozorování podnikových procesů v této firmě mi trvalo více než rok. A já doufám, že tato diplomová práce nalezla odpovědi na otázky položené v jejím úvod.

Abych plně vyhověla zadání diplomové práce značnou část teoretické i praktické části jsem věnovala různým metodám zpracování procesních map resp. Vypracování procesní mapy pro CK Maxner. Přičemž obsah jednotlivých kapitol jsem přizpůsobila jejich významu a důležitosti v rámci celé diplomové práce.

Abych splnila zadání teoretické části této diplomové práce, prostudovala jsem téměř všechny dostupné prameny, které se týkaly podnikového řízení, procesního řízení a přístupů ke zpracování procesních map. Bohužel u tématu procesního řízení a u přístupů ke zpracování procesních map jsem se velmi často setkávala s nedostatkem literárních zdrojů, které by se hlouběji věnovali této problematice. Dalším zdrojem byl i internet, který jsem využívala hlavně při hledání aktuálních informací k danému tématu. Všechny zdroje uvádím v seznamu použité literatury. Informace pro praktickou část jsem pak čerpala přímo v CK Maxner, která mi umožnila zažít v praxi fungování všech jejích procesů.

Hlavním přínosem, který mi přineslo zpracovávání této diplomové práce, bylo především prohloubení znalostí a vědomostí o fungování cestovní kanceláře obecně a zintenzivnilo můj zájem i nadále pracovat v oblasti cestovního ruchu.

Doufám, že jasné a zřetelné zpracování této diplomové práce nabídlo čtenáři komplexní přehled o procesním řízení a normách ISO stejně tak jako ucelený pohled na fungování procesů v cestovní kanceláři

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Monografie:

- [1] HROMKOVÁ, Ludmila. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.*Zlín: UTB FaME 2001. ISBN 80-7318-038-3
- [2] HROMKOVÁ, L., HOLOČIOVÁ, Z. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.*Zlín: UTB-FaME 2005. ISBN 80-7318-270-X
- [3] HRUŠKA, K. *Management jakosti – Metody řízení jakosti podle normy ISO 9000.* Brno: FEI VUT 1998. ISBN 80-214-1275-5
- [4] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced scorecard Strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press 2005. ISBN 80-7261-124-0
- [5] KRULIŠ, Jiří. *Management jakosti jinak.* Praha: ČSNI 2002. ISBN 80-7283-088-0
- [6] MLÁDEK, M. *Řízení jakosti.* Zlín: VUT 1999. ISBN 80-214-1451-0
- [7] NENADÁL, J. A KOL. *Moderní systémy řízení jakosti.* Praha: Management Press 1998. ISBN 80-85943-63-8
- [8] NENADÁL, J. *Měření efektivnosti zvyšování kvality.* Brno: Nakladatelství Svoboda 1986.
- [9] PORTER, M. *Konkurenční výhoda.* Praha, Victoria Publishing 1995. ISBN 80-85605-12-0
- [10] TUČEK, D., BOBÁK, R. *Výrobní systémy.* Zlín: UTB-FaME 2006. ISBN 80-7318-381-1

Internetové zdroje:

- [11] [http://www.umel.feec.vutbr.cz/~novotnyr/RJA/prace%20studentu2002/smolik\\_j/iso-8859-2.htm#6](http://www.umel.feec.vutbr.cz/~novotnyr/RJA/prace%20studentu2002/smolik_j/iso-8859-2.htm#6)
- [12] [http://www.adwise.cz/produkty\\_seznam.htm](http://www.adwise.cz/produkty_seznam.htm)
- [13] <http://www.fmfi.vsb.cz/639/qmag/no01-cz.htm>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|         |                                       |
|---------|---------------------------------------|
| AQAP    | Alliad Quality Assurance Publications |
| BSC     | Balance Scorecard                     |
| CK      | Cestovní kancelář                     |
| CWQC    | Company Wide Quality Control          |
| EFQM    | Excellence Quality Model              |
| EMS     | Enviormental Management System        |
| GQM     | Global Quality Management             |
| ISO     | International system for organization |
| ISO/ TC | Technical comission                   |
| SQM     | System Quality Management             |
| TQM     | Total Quality Management              |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Porterův model hodnotového řetězce

Obr. 2. Model Y profesora Scheera

Obr. 3. Hodnotový řetězec dle BSC

Obr. 4. Firemní logo Cestovní a dopravní kanceláře Maxner

Obr. 5. Organizační schéma CK Maxner

Obr. 6. Hodnotový řetězec CK Maxner dle BSC.

**SEZNAM TABULEK**

- Tab. 1 Návrh procesní mapy pro Inovační proces – subproces vyhodnocení dotazníků z předcházející sezóny
- Tab. 2 Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces stanovení nákladů na realizaci nového produktu a výsledné ceny
- Tab. 3 Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces tvorba nového produktu
- Tab. 4 Návrh procesní mapy inovačního procesu – subproces předání produktu do provozního procesu
- Tab. 5 Návrh procesní mapy provozního procesu – subproces prodej zájezdu
- Tab. 6 Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces čerpání produktu
- Tab. 7 Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces vyhodnocení produktu
- Tab. 8 Návrh procesní mapy poprodejního procesu - zpracování reklamací
- Tab. 9 Návrh procesní mapy provozního procesu – subproces prodej služby
- Tab.10 Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces vyhodnocení poskytnuté služby
- Tab.11 Návrh procesní mapy Poprodejního procesu – subproces fakturace poskytnuté služby
- Tab.12 Návrh procesní mapy poprodejního procesu – subproces zpracování reklamací

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník CK Maxner
- P II Cestovní smlouva
- P III Všeobecné podmínky
- P IV Týdenní zpráva delegáta
- P V Zpráva z průběhu cesty
- P VI Tiskopis reklamačního protokol



# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK CK MAXNER

## Dotazník CK Maxner



Vážení klienti dovoluje nám abychom Vám v úvodu tohoto

Dotazníku poděkovali za projevenou důvěru, kterou jste do nás vložili při výběru Vaši dovolené a zároveň vyjádřili díky za čas, který strávíte jeho vyplněním. Vámi vyplněný dotazník nám bude sloužit jako výchozí pozice pro neustálé rozšiřování a zlepšování našich služeb, tak abychom co nejvíce vyhověli Vaším požadavkům. Odpovězte prosím co nejpřesněji na následující otázky.

Děkujeme kolektiv CK Maxner

### 1. Obecné informace

Tato dovolená byla mou 1. 2. 3. 4. 5. strávená s CK Maxner.

Letovisko mé letošní dovolené .....

Příští dovolenou bych ráda strávila s CK Maxner jinou cestovní kanceláří

### 2. Úroveň poskytovaných služeb

|                                 |             |              |          |               |
|---------------------------------|-------------|--------------|----------|---------------|
| <b>Kvalita dopravy</b>          | velmi dobrá | <b>dobrá</b> | průměrná | <b>špatná</b> |
| <b>Kvalita ubytování</b>        | velmi dobrá | <b>dobrá</b> | průměrná | <b>špatná</b> |
| <b>Kvalita stravování</b>       | velmi dobrá | <b>dobrá</b> | průměrná | <b>špatná</b> |
| <b>Delegátských služby</b>      | velmi dobré | <b>dobré</b> | průměrné | <b>špatné</b> |
| <b>Kvalita ostatních služeb</b> | velmi dobrá | <b>dobrá</b> | průměrná | <b>špatná</b> |

(fakultativní výlety, animační programy atd.)

V případě, že se Vám kvalita námi poskytovaných služeb zdála průměrná či špatná sdělte nám prosím nedostatky, které Vás vedly k tomuto hodnocení.....

.....  
.....



**Do své dovolené jsem ochoten/ochotna investovat finanční prostředky v rozmezí:**

3 000 – 5000 Kč/os.

5000-8000 Kč/os

9 000 – 12 000 Kč/os.

Ostatní náměty a připomínky.....

.....

.....



# PŘÍLOHA P II: CESTOVNÍ SMLOUVA A VŠEOBECNÉ PODMÍNKY

## CESTOVNÍ SMLOUVA

Cestovní a dopravní kancelář MAXNER RADOVAN

Sídlo: Ludgeřovice, Vrablovecká 7/436, 747 14 email: ck.maxner@c-box.cz

Mobil: 603 116 780, 603 440 513 www.maxner.cz , www.maxner.eu

IČO: 63691647, DIČ: CZ 7006195427, Č.Ú.: 1843908329/ 0800 Česká spořitelna Č.Ú.: 1055003182/ 5500

Raiffeisen bank



### ZÁVAZNÁ PŘIHLÁŠKA

|                      |                |               |
|----------------------|----------------|---------------|
| <b>Místo pobytu:</b> | <b>Termín:</b> | <b>Číslo:</b> |
|----------------------|----------------|---------------|

### ZÁKAZNÍK (objednavatel):

|                            |                  |                      |                        |
|----------------------------|------------------|----------------------|------------------------|
| <b>1. Příjmení, titl.:</b> | <b>Jméno:</b>    | <b>Rodné číslo:</b>  |                        |
| <b>Adresa:</b>             |                  |                      |                        |
| <b>Číslo pasu:</b>         | <b>Číslo OP:</b> | <b>Tel., e-mail:</b> |                        |
| <b>Ubytování:</b>          | <b>Doprava:</b>  | <b>Strava:</b>       | <b>Nástupní místo:</b> |
| <b>Cena:</b>               | <b>Cena:</b>     |                      | <b>Pojištění:</b>      |

### PŘIHLAŠUJI NÁSLEDUJÍCÍ OSOBY (zákazníky):

|                            |                  |                      |                        |
|----------------------------|------------------|----------------------|------------------------|
| <b>2. Příjmení, titl.:</b> | <b>Jméno:</b>    | <b>Rodné číslo:</b>  |                        |
| <b>Adresa:</b>             |                  |                      |                        |
| <b>Číslo pasu:</b>         | <b>Číslo OP:</b> | <b>Tel., e-mail:</b> |                        |
| <b>Ubytování:</b>          | <b>Doprava:</b>  | <b>Strava:</b>       | <b>Nástupní místo:</b> |
| <b>Cena:</b>               | <b>Cena:</b>     |                      | <b>Pojištění:</b>      |

|                            |                  |                      |
|----------------------------|------------------|----------------------|
| <b>3. Příjmení, titl.:</b> | <b>Jméno:</b>    | <b>Rodné číslo:</b>  |
| <b>Adresa:</b>             |                  |                      |
| <b>Číslo pasu:</b>         | <b>Číslo OP:</b> | <b>Tel., e-mail:</b> |

|                   |                 |                |                        |
|-------------------|-----------------|----------------|------------------------|
| <b>Ubytování:</b> | <b>Doprava:</b> | <b>Strava:</b> | <b>Nástupní místo:</b> |
| <b>Cena:</b>      | <b>Cena:</b>    |                | <b>Pojištění:</b>      |

|                          |                  |                      |                        |
|--------------------------|------------------|----------------------|------------------------|
| <b>4.Příjmení,titl.:</b> | <b>Jméno:</b>    | <b>Rodné číslo:</b>  |                        |
| <b>Adresa:</b>           |                  |                      |                        |
| <b>Číslo pasu:</b>       | <b>Číslo OP:</b> | <b>Tel., e-mail:</b> |                        |
| <b>Ubytování:</b>        | <b>Doprava:</b>  | <b>Strava:</b>       | <b>Nástupní místo:</b> |

**CELKOVÁ CENA ZA AUTOBUSOVOU DOPRAVU:.....**

**CELKOVÁ CENA ZA UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ:.....**

**CELKOVÁ CENA ZA POJIŠTĚNÍ:.....**

**CENA CELKEM ČINÍ:.....**

**PŘIJATÁ ZÁLOHA, ČÁSTKA A DATUM ÚHRADY:.....**

**DOPLATEK A DATUM ÚHRADY DOPLATKU.....**

**Stvrzuji svým podpisem, že beru na vědomí a souhlasím se Všeobecnými podmínkami CESTOVNÍ A DOPRAVNÍ KANCELÁŘE MAXNER:**

**DATUM:.....**

**PODPIS KLIENTA:.....**

**RAZÍTKO A PODPIS PRACVNÍKA CK: .....**

## **PŘÍLOHA P III: VŠEOBECNÉ SMLUVNÍ PODMÍNKY**

### **7.2.1 VŠEOBECNÉ PODMÍNKY CESTOVNÍ A DOPRAVNÍ KANCELÁŘE RADOVAN MAXNER**

Vážení zákazníci,

Seznamte se prosím důkladně s popisem zájezdu (rozumí se také prospekt) a Všeobecnými podmínkami účasti na zájezdech cestovní kanceláře CK MAXNER (dále VP). VP jsou nedílnou součástí cestovní smlouvy (dále jen CS).

#### **1. SMLUVNÍ VZTAHY**

Smluvní vztah mezi CK a zákazníkem vzniká okamžikem doručení řádně vyplněné a podepsané CS a zaplacením zálohy. Obsahem CS je poskytnutí služeb v rozsahu a za podmínek uvedených v prospektu. V případě vzniku smluvního vztahu v době kratší než 30 dnů je zákazník povinen uhradit 100% celkové ceny. Za smluvní závazky spoluúčastníků zodpovídá zákazník-objednavatel, který podepsal CS. CK neručí za následky stávek, povětrnostních podmínek, válek, přírodních katastrof, dopravních nehod a kolapsů, zdržení na hranicích a vyjimečných stavů.

#### **2. PŘIHLÁŠENÍ**

CK zajišťuje účast na základě vyplněné a podepsané CS. Zákazník ji obdrží po osobní, písemné, nebo telefonické objednávce. K uzavření CS mezi zákazníkem a CK dochází přijetím řádně vyplněné a podepsané CS a zaplacením zálohy ve výši 50% ceny. Minimální záloha je 1 000Kč (jeli cena zájezdu nižší než 1.000,-Kč, pak záloha odpovídá této ceně). Doplatek do celkové ceny musí být zaplacen nejpozději 30 dnů před zahájením. V případě, že zákazník neuhradí ve stanovené lhůtě doplatek, nebo neprokáže jeho uhrazení, je CK oprávněna odstoupit od CS a písemně tuto skutečnost oznámit zákazníkovi. Zákazník se dle ust. §852h odst. 1 z. č. 40/1964 Sb zavazuje uhradit CK odstupné v příslušné výši ke dni zrušení CS ze strany CK. U osob mladších 18 let bez doprovodu dospělé osoby je nutný písemný souhlas zákonného zástupce. U dětí mladších 15 let je nutný doprovod jeho zákonného zástupce nebo jiné dospělé osoby, která je povinna předložit před zahájením zájezdu notářsky ověřený souhlas s účastí dítěte s podpisem zákonného zástupce.

### 3. FORMA PLACENÍ

Úhradu zálohy a doplatku ceny je možné provést složením hotovosti v CK, poštovní poukázkou „C“, nebo bankovním převodem na účet:

1843908329 / 0800 nebo 1055003182/ 5500 jako variabilní symbol uvést rodné číslo objednatele.

K urychlení doručení platby je vhodné zaplatit poštovní poukázkou „C“ na adresu CK Radovan Maxner B.Němcové 2/864 Hlučín 748 01

### 4. SJEDNANÉ SLUŽBY

Detailní program a popis sjednaných služeb je uveden v příslušných částech CS. Tyto obdrží zákazník při uzavírání CS. Upřesňující informace k zájezdu (pokud již nebyly obsaženy v CS) je CK povinna předat zákazníkovi nejpozději 7 dnů před zahájením zájezdu. Pokud CK musí z objektivních důvodů provést větší změny programu a změnit podmínky CS, musí zákazníkovi navrhnout změnu CS. Pokud změna CS vede také ke změně ceny zájezdu, musí být v novém návrhu CS uvedena také nová cena. Pokud zákazník do 5dnů od doručení návrhu na změnu, neodstoupí, má se za to, že s navrhovanou změnou souhlasí.

### 5. CENA

Cena je stanovena na základě cen dopravy, pohonných hmot, ubytování, směnných kurzů valut a dalších služeb. Vzhledem k pohybu uvedených cen se konečná cena dle § 852c z. č. 40/1964 Sb může lišit od ceny původně uvedené v CS. V případě zvýšení cen služeb, dopravy, pohonných hmot, nebo změny kurzu české koruny (použitého k původnímu stanovení ceny v prospektu o více než 10%), může CK příslušně zvýšit cenu zájezdu. O této změně musí CK informovat zákazníky nejpozději 21 dnů před zahájením zájezdu. Zvýší-li se takto cena zájezdu o více než 10%, může zákazník odstoupit od CS bez úhrady ~~odstupného~~

### 6. ODSTOUPENÍ OD CS ZE STRANY ZÁKAZNÍKA

Zákazník má právo kdykoliv odstoupit od CS. Není-li důvodem odstoupení zákazníka od CS porušení povinnosti CK stanovené CS, zákonem, nebo odstoupí-li CK od smlouvy před zahájením zájezdu z důvodu porušení povinnosti zákazníkem, je zákazník povinen zaplatit CK odstupné v následující výši: Při odstoupení od CS 46 a více dnů před objednaným termínem je výše odstupného 10% z celkové ceny (minimálně 200Kč), od 45. do 31. dne před zahájením objednaných služeb 25% ceny, od 30. do 16. dne před zahájením

objednaných služeb 50% ceny, od 15. do 3. dne před zahájením objednaných služeb 75% ceny a v době kratší než 3 dny před zahájením objednaných služeb, případně nezúčastní –li se zákazník vlastní vinou pro nesplnění pasových, celních, nebo jiných předpisů, 100% celkové ceny. Oznámení o odstoupení z CS musí zákazník provést okamžitě a písemnou formou (zaslat je doporučeno, rozhoduje den doručení). Odstupné se zákazníkovi nezapočítává v tom případě, že za necestující osobu zajistí náhradníka, a to jen v případě, že není z organizačních důvodů (slevy vázané na konkrétní osoby, víza atd.) v CS uvedeno jinak. Nahlášení náhradníka musí být provedeno písemně a zasláno CK poštou nebo faxem. Za provedení této změny náleží CK poplatek 100Kč/ osoba. Finanční vyrovnání za zájezd pak provedou obě osoby mezi sebou.

## 7. Odstoupení od smlouvy ze strany CK

CK je povinna uskutečnit sjednané služby dle podmínek uvedených v CS. Realizace sjednaných služeb –(doprava) je podmíněna dosažením minimálního počtu 30 zákazníků (není-li v katalogu uvedeno jinak). Pokud počet zákazníků pro daný termín dopravy nedosáhne výše uvedeného počtu, může CK na základě § 852b odst. c) Z. č. 40/1964 Sb. zájezd zrušit. Ke zrušení může dojít nejpozději 7 dnů před zahájením a CK musí o tomto zrušení neprodleně informovat zákazníka. CK může zrušit sjednané služby také z důvodů vyšší moci, neodvratitelné události, které nemohla zabránit ani při vynaložení veškerého úsilí, které na ni lze rozumně požadovat. Také o této události musí CK okamžitě informovat zákazníka.

## 8. REKLAMACE

Jestliže zájezd neprobíhá dle CS, je zákazník oprávněn reklamovat nekvalitní služby. Vady je nutné reklamovat ihned po jejich zjištění tak, aby bylo možno uvedené vady odstranit v rámci možností CK ještě v průběhu sjednaných služeb. Zákazník řeší tyto reklamace s pracovníkem CK v místě pobytu. V okamžiku reklamace poskytovaných služeb musí být mezi zákazníkem a CK proveden zápis o předmětu reklamace. V případě nevyřešení reklamace služeb v průběhu sjednaných služeb může zákazník tuto reklamaci uplatnit po jeho skončení a to písemně nejpozději do 3 měsíců od ukončení zájezdu. Nedílnou součástí reklamace musí být písemný zápis reklamace se stanoviskem pracovníka CK, se kterým se reklamované vady řešily, včetně jeho podpisu. Bez těchto náležitostí nelze reklamaci uplatnit. Při splnění výše uvedených náležitostí se CK zavazuje sdělit zákazníkovi své stanovisko k reklamaci písemně nejpozději do 30 dnů od doručení.

## 9. POJIŠTĚNÍ

Účastníci zájezdu musí mít vždy uzavřeno pojištění léčebných výloh v zahraničí. Bez uzavřeného pojištění na dobu pobytu v zahraničí se zákazník nesmí zájezdu zúčastnit. Je vhodné uzavřít také pojištění úrazové a pojištění odpovědnosti za způsobené škody. Zákazníkům doporučujeme také pojištění storna (tj. pojištění kryjící náklady spojené s odstoupením od CS ze zdravotních a jiných důvodů.)

Naše cestovní kancelář je řádně pojištěna proti úpadku dle zákona č. 159/99Sb. u České podnikatelské pojišťovny.

## 10. DULEŽITÁ UPOZORNĚNÍ

Lyžování a všech společných i individuálních túr a vycházek konaných během zájezdu se zákazníci zúčastňují po vlastním rozhodnutí a na vlastní nebezpečí. Veškerá rizika, škody na zdraví, finanční postihy vzniklé při turistické a sportovní činnosti (ztracení při individuálním programu, záchranné akce horské služby náhradní doprava při odpoutání se od skupiny a následném nenalezení dopravního prostředku CK) nese zákazník

Zákazník, který při nástupu na sjednané služby nebo v jejich průběhu poruší zákonné předpisy ČR či navštíveného státu, nerespektuje základní program zájezdu, ruší ustanovení těchto VP- může být ze zájezdu vyloučen, přičemž ztrácí jakýkoliv nárok na náhradu nevyužitých služeb. Účastník, který bez zavinění CK nevyužije všechny sjednané služby, nemá nárok na jejich náhradu.

## 11. OSTATNÍ

Závěrem bychom vás chtěli upozornit na to, že výběr účastníků zájezdu, tzn. jejich povahové vlastnosti a s tím související chování, nemáme možnost ovlivnit. Pohoda při zájezdu je z velké části závislá na vzájemné toleranci všech účastníků zájezdu. Zákazník potvrzuje svým podpisem na přihlášce, že se s těmito VP a důležitými informacemi seznámil a souhlasí s nimi v plném rozsahu.

Vztahy těmito podmínkami neupraven se řídí § 852 až 852 zák. č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku ve znění pozdějších předpisů.

## **PŘÍLOHA P IV: TÝDENNÍ ZPRÁVA DELEGÁTA**

### **Týdenní zpráva delegáta**

**Jméno a příjmení delegáta:**.....



**Destinace a středisko:**.....

**Zpráva za týden č.....od.....do.....**

**1. Ubytovací služby (překnihování, ubytovací kapacity, dodržení sjednaných služeb, nastěhování do ubytovací kapacity)**

**2. Stravovací služby (dodržování rozsahu a kvality stravovacích služeb uvedených v katalogu – dle připomínek klientů i vlastních inspekci)**

**3. Doprava (ochota řidičů, manipulace se zavazadly, přesnost)**

**4. Delegátské a doprovodné služby (řešení nestandardních situací, fakultativní výlety)**

**5. Pojistné události (úrazy, ztráty zavazadel)**

**6. Spolupráce se zahraničním partnerem**

**7. Očekávané reklamace (pouze při sepsání reklamačního protokolu)**



## PŘÍLOHA V: ZPRÁVA Z PRŮBĚHU CESTY

### Zpráva z průběhu cesty

Jméno a příjmení řidiče:.....

Jméno a příjmení řidiče:.....

Cíl cesty.....

Datum a čas odjezdu.....

Čas a místo přistavení autobusu na 1. nástupním místě.....

Počet plánovaných osob při cestě tam/zpět.....

Skutečný počet osob při cestě tam/zpět.....

Stav tachometru při výjezdu z 1. nástupního místa.....

Překročení jednotlivých hranic při cestě tam/zpět.....

.....

.....

.....

Datum a čas příjezdu do cíle.....

Čas zahájení povinné bezpečnostní pauzy.....

Čas odjezdu z letoviska.....

Stav tachometru při příjezdu na poslední výstupní místo.....

Technické a jiné problémy v průběhu cesty.....

.....

.....

Spolupráce s delegátem    1                    2                    3



## PŘÍLOHA VI: TISKOPIS REKLAMAČNÍHO PROTOKOLU

### Reklamační protokol

#### O vadných a neposkytnutých službách v průběhu akce CK Maxner



V případě, že klient reklamuje rozsah nebo kvalitu služeb, je zpracovatel tohoto reklamačního protokolu, nachází-li se na místě závady, povinen sjednat náprava. Nepodaří-li se mu, nebo nemůže-li sjednat nápravu, anebo má-li i nadále klient proti rozsahu námítky, je zpracovatel povinen vyplnit tento Reklamační protokol.

Cílová země..... Termín konání od.....do.....

Číslo cestovní smlouvy..... Příjmení a jméno delegáta.....

Jméno prodejce a místo zakoupení zájezdu.....

#### Reklamující klienti

##### Jméno a příjmení, adresa

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

##### Druh reklamované služby (zakroužkujte)

UBYTOVÁNÍ      STRAVOVÁNÍ      DOPRAVA      PRŮVODCE      OST.SLUŽBY

**Popis reklamace:**

.....  
.....  
.....

**Nápravná opatření vykonaná na místě:**

.....  
.....  
.....

**V .....dne**

**Jméno zpracovatele.....**

**Podpis zpracovatele.....**

Podpisy ostatních reklamujících klientů

.....

Klient 1

Klient 2

Klient 3

Klient 4

Klient 5