

**„Analýzy ve vybraných sektorech cestovního ruchu“
část
„Analýza kvality služeb pro sektor cestovních kanceláří a
cestovních agentur“**

Projekt: Zavádění národních standardů ve vybraných sektorech cestovního ruchu,
Prioritní osa: 4a Národní podpora cestovního ruchu Integrovaného operačního programu
Cíl Konvergence
Aktivita: b) zavádění a informační podpora národních a mezinárodních standardů ve službách cestovního ruchu
Projekt: Zavádění národních standardů ve vybraných sektorech cestovního ruchu
Prioritní osa: 4b Národní podpora cestovního ruchu Integrovaného operačního programu
Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost
Aktivita: b) zavádění a informační podpora národních a mezinárodních standardů ve službách cestovního ruchu

Zadavatel: Česká republika - Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor cestovního ruchu - 73
Staroměstské nám. 6
110 15 Praha 1
zastoupená ředitelkou odboru CR - Jitkou Fatkovou

Č.j.: 26381/2009 – 61/936/ck
Číslo v CES: 4649
Číslo úkolu: EU zdroje 3691/5169/16/61
SR ČR 3691/5169/17/61

Dodavatel:



Neumann Institut s.r.o.

Bezručova 639

252 29 Dobřichovice

IČ:27243494, DIČ:CZ27243494

statutární zástupce: Mgr. Jakub Neumann,

PhDr., MgA Karel Neumann

Zpracovatelský tým:

Mgr. Jakub Neumann – vedoucí týmu

PhDr. MgA Karel Neumann, Ing. Karel Rada

Poděkování

Zpracovatelský tým děkuje touto cestou všem konzultantům z různých oblastí a segmentů cestovního ruchu, bez jejichž přispění by zpracování této analýzy bylo ztíženo.

Děkujeme zejména vedení a zástupcům obou asociací cestovních kanceláří a cestovních agentur v Česku, řediteli zastoupení cestovní kanceláře „Thomas Cook“ pro Českou republiku panu Udo Wichertovi, managementu Bureau Veritas Czech Republic, spol. s.r.o. za pomoc při zajištění jednání při ověřovací cestě do Španělska u zastoupení kanceláře společnosti Bureau Veritas Španělsko, managementu zastoupení společnosti 3EC International pro českou republiku za odborné konzultace a poskytnutí studijních materiálů a pracovníkům Ministerstva pro místní rozvoj České republiky - odbor cestovního ruchu za možnost metodických konzultací.

Obsah:

Použité zkratky	4
Úvod	5
1 Definování a význam kvality pro sektor cestovních kanceláří a cestovních agentur	9
2 Metodika analýzy současného stavu kvalitativních kritérií pro jednotlivé oblasti cestovního ruchu v ČR.....	17
3 Faktory ovlivňující úroveň poskytovaných služeb v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur	18
4 Analýza současného stavu kvality v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur v ČR.	67
5 Analýza současného stavu kvality služeb v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur v zahraničí.....	92
6 Možnosti zavedení systému kvality v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur v ČR	121
7 Rámcový návrh standardu kvality	145
Seznam použitých pramenů	160
Seznam tabulek.....	166
Seznam grafů	167
Seznam obrázků	168
Seznam příloh	169

Použité zkratky

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČCCR - Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism

CR – cestovní ruch

ČIA - Český institut pro akreditaci

ČR – Česká republika

ČSN - chráněné označení českých technických norem

DTV - Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV) - Německá asociace cestovního ruchu

EMS – systém ochrany životního prostředí

EU – Evropská Unie

HACCP – systém sledování epidemiologické bezpečnosti potravin (Hazard Analysis and Critical Control Points)

HW – Hardware – počítačová technika

IRCA – mezinárodní registr certifikovaných auditorů

ISO - Mezinárodní organizace pro normalizaci

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

PO – požární ochrana

RKCR - Rada pro kvalitu cestovního ruchu

RLZ - rozvoj lidských zdrojů

SCR – Sdružení pro cestovní ruch

SKCR - systém kvality cestovního ruchu

SW – Software – programové vybavení

TIC – turistické informační centrum

ÚNMZ - Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví

Úvod

Analýza kvality služeb pro sektor cestovních kancelářů a cestovních agentur zahrnuje:

- Studium příslušné odborné literatury (norem, legislativy, metodických návodů),
- Konzultace s asociacemi národními a zahraničními – EU,
- Konzultace s certifikačními autoritami a auditory,
- Konzultace se zahraničními autoritami, auditory a provozovateli,
- Shrnutí a závěry pro další postup provádění studie.

Východiskem pro zpracování analýzy je shromáždění, prostudování a utřídění příslušné dokumentace a základní legislativy prostupující daný sektor cestovního ruchu.

Cílem je zmapování stávajících norem, nařízení, standardů a klasifikací, které existují v oblasti cestovního ruchu a ve své podstatě přímo ovlivňují kvalitu zprostředkování služeb, což je podstatou pro činnosti cestovních kancelářů a s nimi spolupracujících cestovních agentur.

Tyto podklady jsou základem pro:

- Řídící procesy a jejich hodnocení v sektoru cestovních kancelářů a cestovních agentur,
- Základní definování srovnávacích ukazatelů pro posuzování kvality jednotlivých produktů a procesů v sektoru cestovních kancelářů a cestovních agentur.

Studium a uspořádání výchozích materiálů vychází z

„KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE

NA OBDOBÍ 2007-2013“ (dále jen Koncepce).

Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007-2013 vychází ze strategické vize a cílů, které spočívají v podpoře čtyř základních oblastí¹:

1 Ministerstvo pro místní rozvoj. *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007-*

1. Konkurenceschopnost národních a regionálních produktů CR,
2. Rozšiřování a zkvalitňování infrastruktury a služeb CR,
3. Marketing cestovního ruchu a rozvoj lidských zdrojů,
4. Vytváření organizační struktury cestovního ruchu.

Poskytování služeb v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur a úroveň jejich kvality je jedním z důležitých kritérií při výběru jejich služeb. V současné době je poskytování služeb v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur z pohledu kvality služeb velmi různorodé.

Cílem koncepce je:

- Zavedení systému kvality poskytovaných služeb v jednotlivých segmentech sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur,
- Nastavení systému kvality poskytovaných služeb v oblasti cestovního ruchu do souladu s cíli Koncepce.

Pro provádění analýzy a formulování závěrů a doporučení je nezbytné úvodem vymezit obsah a rozsah základních pojmů a jejich obsahu a to v souladu s jejich postavením v české legislativě a v jejich významovém pojetí v systému legislativy EU:

- Cestovní kancelář
- Cestovní agentura

Zákon č. 159/1999 Sb., ze dne 30. června 1999 o některých podmínkách podnikání a o výkonu některých činností v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů uvádí:

§ 2

- (1) Provozovatel cestovní kanceláře (dále jen "cestovní kancelář") je podnikatel, který je na základě koncese oprávněn organizovat, nabízet a prodávat zájezdy. Cestovní kancelář je také osoba, která má v době podpisu cestovní smlouvy sídlo

nebo místo podnikání v jiném členském státě Evropské unie nebo v jiném státě tvořícím Evropský hospodářský prostor, než je Česká republika (dále jen "cestovní kancelář usazená na území jiného státu"). Cestovní kancelář usazená na území jiného státu musí podnikat na základě oprávnění tohoto státu k provozování cestovní kanceláře a musí mít sjednané pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře, nebo být jinak pro tento případ zajištěna, alespoň v rozsahu stanoveném tímto zákonem.

(2) V rámci živnosti podle odstavce 1 může cestovní kancelář rovněž

- a) nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu,
- b) organizovat kombinace služeb cestovního ruchu a nabízet je a prodávat jiné cestovní kanceláři za účelem jejího dalšího podnikání,
- c) zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu pro jinou cestovní kancelář nebo cestovní agenturu, případně pro jiné osoby (dopravce, pořadatele kulturních, společenských a sportovních akcí apod.),
- d) zprostředkovávat prodej zájezdu pro jinou cestovní kancelář; cestovní smlouva v těchto případech musí být uzavřena jménem cestovní kanceláře, pro kterou je zájezd zprostředkováván,
- e) prodávat věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty.

§ 3

- (1) Provozovatel cestovní agentury (dále jen "cestovní agentura") je podnikatel, který je oprávněn na základě ohlášení volné živnosti⁵⁾ provozovat činnost v rozsahu uvedeném v § 2 odst. 2 písm. a) až d).
- (2) Cestovní agentura nesmí zprostředkovávat prodej zájezdu podle § 2 odst. 2 písm. d) pro subjekt, který není cestovní kanceláři ve smyslu § 2 odst. 1.
- (3) V rámci živnosti podle odstavce 1 může cestovní agentura rovněž prodávat věci související s cestovním ruchem, zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty.
- (4) Kromě povinností podle zvláštního právního předpisu je cestovní agentura rovněž

povinna označit provozovnu a propagační a jiné materiály určené zákazníkovi slovy "cestovní agentura", pokud toto označení neobsahuje již obchodní firma.

(5) Cestovní agentura je dále povinna

- a) v propagačních, nabídkových a jiných materiálech, včetně jejich elektronických forem, vždy informovat, pro kterou cestovní kancelář je prodej zájezdu zprostředkováván,
- b) před uzavřením cestovní smlouvy předložit zájemci o uzavření cestovní smlouvy (dále jen "zájemce") na jeho žádost k nahlédnutí doklad o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře, pro kterou zprostředkovává prodej zájezdu,
- c) před zahájením zprostředkování prodeje zájezdů pro cestovní kancelář usazenou na území jiného státu bezodkladně informovat o této skutečnosti Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen "ministerstvo"), a to včetně údajů o rozsahu pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře nebo jiné formy zajištění těchto zájezdů,
- d) při zprostředkování prodeje zájezdu pro cestovní kancelář usazenou na území jiného státu předložit zájemci na jeho žádost k nahlédnutí opis oprávnění k provozování cestovní kanceláře včetně jeho úředně ověřeného překladu a informovat zájemce o rozsahu pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře nebo jiné formy zajištění těchto zájezdů,
- e) při zprostředkování prodeje zájezdu prostřednictvím prostředků komunikace na dálku poskytnout zájemci s dostatečným předstihem údaje uvedené v § 10.

V souladu se zákonem č. 159/1999 Sb., v platném znění bude z hlediska posuzování systémů a jejich tvorba v oblasti kvality definována jednotně a bude uváděno dále jen **cestovní kancelář**. Ve smyslu zákona není cestovní agentura oprávněna uvádět na trh samostatně zájezd, tak jak je zákonem definován. Zájezd v tomto případě se stává dílem ve smyslu autorského zákona a musí být prodán nebo jinou formou postoupen cestovní kanceláři a dále pak jako její produkt prodáván, přičemž z hlediska autorského práva je majitelem díla jeho tvůrce - osoba nebo organizace.

1 Definování a význam kvality pro sektor cestovních kanceláří a cestovních agentur

1.1 Co je systém managementu kvality?

Systém managementu kvality ve své podstatě v kterékoliv organizaci, je způsob, jakým organizace vede a řídí podnikatelské činnosti, jež jsou spojeny s kvalitou. Zjednodušeně řečeno systém managementu kvality obsahuje politiku a stanoví cíle organizace. Zahrnuje zejména organizační strukturu, procesy, plánování, zdroje a dokumentaci, která je nezbytná k tomu, aby organizace v podnikatelské činnosti dosahovala cílů kvality, které si určila, zlepšovala své služby a aby splňovala požadavky svých zákazníků.

Systémy managementu kvality v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur, nejsou určeny pouze pro velké společnosti. Systémy managementu kvality spočívají v tom, že definují jak vést a řídit podnikání. Mohou být aplikovány ve společnostech všech velikostí a zahrnovat všechny aspekty managementu, jako je marketing, prodej a finanční operace. Rozsah aplikace systému managementu kvality záleží pouze na rozhodnutí managementu každé organizace v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur.

Normy systému managementu kvality nemají být zaměňovány za výrobkové normy. Mnoho organizací, pro které je pojetí systému managementu kvality a zejména pak řada norem ISO 9000 něčím novým, zaměňuje koncepci managementu kvality za kvalitu výrobků nebo služeb, sektor cestovních kanceláří a cestovních agentur nevyjímaje.

...Používání norem pro realizaci služeb, norem systému managementu kvality a orientace na zlepšování kvality vytváří prostředky pro zlepšování spokojenosti zákazníků, konkurenční schopnost organizace a tyto vnitřní vztahy se vzájemně v praxi nevylučují.

Od samého počátku je nezbytné klást důraz na skutečnost, že systémy managementu kvality svým zaváděním nemají mít za následek nadměrnou byrokracii, papírování či nedostatek pružnosti. Je naprosto nezbytné vycházet ze skutečnosti, že každý podnik má od svého počátku zaváděnu a rozvíjenu svoji strukturu managementu, která vychází z národní legislativy pro daný sektor a ta se vždy má stát základem pro vybudování systému managementu kvality. Praxe potvrzuje, že při správném zavádění systému managementu kvality zjistíme, že organizace zcela logicky, již v této fázi splňuje mnohé z požadavků

zahrnutých v normě. Nebývá výjimkou, že management řídí procesy služeb bez toho, aby definoval (formálně) procesy nebo postupy tak, jak jsou již realizovány.... (Němec 2007)

1.2 Význam kvality

Kvalita poskytovaných služeb v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur vytváří vhodné prostředí pro jeho další rozvoj a stabilizaci. Investování do kvality řídicích procesů poskytovaných služeb je důležité zejména z hlediska, že kooperující sektory rovněž investují do zlepšování kvality svých procesních činností a logicky jsou také zainteresovány na přínosech z této činnosti.

Tato snaha nemusí být vždy automaticky odměněna narůstajícím počtem zákazníků z různé společenské klientely. Naplnění tohoto cíle nárůstu zákazníků vyžaduje komunikaci s potenciální klientelou vyhledávající zprostředkující služby související s cestovním ruchem.

Řada tržních trendů vyvolává nutnost tvorby kvalitativních faktorů, které jsou stále důležitějšími při ovlivňování volby turistických cílů a forem. Tyto trendy zahrnují:

- Růst spojený s “kvalitativními hodnotami” života. Dnešní turisté vyhledávají a chrání kvalitativní hodnoty života (otázky péče o životní prostředí, charakter a význam průmyslové a řemeslné výroby, agrárních činností a jejich vliv na udržitelný rozvoj, poklesává zájem o památky jako statický artefakt apod.). Tento pohled ovlivňuje jejich výběr destinací, pomáhá konsolidovat a prověřovat tyto hodnoty.
- Požadavky turistů zrají. Turisté na základě svých zkušeností porovnávají destinace a rozlišují jejich kvalitu a nabídku aktivních činností - poznávacích, sportovních atp.
- Boom trhu seniorů. Vzrůstajícím trendem je realizovat a opakovat cesty určené pro seniory, které jsou spojené s jejich určitým zájmem. Zde je obzvláště důležitý citlivý důraz na kvalitu.
- Vyrůstá zájem o cestovní ruch ze strany tělesně postižených a to ne jen pro léčebné pobyty, jde o zájem o poznávací turistiku a další formy cestovního ruchu.
- Přicházejí nové turistické požadavky z Asie. Tito rezidenti jsou zvyklí využívat

doma vysokou úroveň kvality služeb a očekávají to samé při svých cestách.

- Rostoucí počet nových destinací cestovního ruchu, začleňujících se do krajinného a městského národního komplexu klade velký důraz na infrastrukturu a s ní na kvalitu, jako jednu z možných cest a soutěže, s již zavedenými destinacemi.

1.3 Co to je kvalita v cestovním ruchu

UN World Tourism Organization (UNWTO), jako zastřešující mezinárodní organizace cestovního ruchu uvedla, že kvalita v cestovním ruchu představuje:

“Uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání klienta v rámci akceptované ceny, zahrnujících určující kvalitativní faktory jako je bezpečnost, hygiena, dosažitelnost služeb cestovního ruchu, harmonie vztahu člověka a přírody”.

Z uvedené definice kvality pro sektor cestovních kanceláří vyplývá následující:

- Produkt nesmí obsahovat žádná negativa pro klienta. Jinými slovy - co bylo slíbeno, musí být splněno.
- Dosažení určité kvality není spojeno s dalšími výlohami. Dobře stanovená úroveň ceny nemůže kalkulovat s jejím dalším neopodstatněným růstem.
- Ačkoliv vysoká úroveň služeb je vítána, služby nebo produkt, jež je nabízen v určité dané ceně, nemůže se značně odchylovat od klientova očekávání.
- Kvality může být dosaženo u každého podnikatelského subjektu zabývajícího se cestovním ruchem bez zřetele na jeho postavení nebo kategorii, exkluzivnost, úroveň luxusu atd.
- Kvality v sektoru cestovního ruchu nemůže být dosaženo izolovaně od harmonie vztahu člověka a přírody.
- Kvalita v sektoru cestovních kanceláří podněcuje klienty k opakovanému nákupu služeb a vede k udržitelnosti produktů cestovního ruchu.

Uvedené atributy kvality v sektoru cestovního ruchu jednoznačně prokazují, že kvalita v cestovním ruchu představuje “kvalitu života” během přechodného pobytu turistů mimo jejich trvalého místa bydliště.

Spĺňovat atributy kvality v sektoru služeb cestovního ruchu, jejich zajišťování a následného zprostředkování jsou východiskem pro činnost cestovních kancelářů a cestovních agentur.

1.4 Základní faktory ovlivňující úroveň poskytovaných služeb v cestovním ruchu

1.4.1 Vlivy působící na cestovní ruch

Na rozvoj cestovního ruchu působí především vnější vlivy, tj. faktory, které nesouvisejí přímo s cestovním ruchem, ale do značné míry ovlivňují poptávku po cestovním ruchu. Tyto vnější vlivy se mohou rozdělit do několika základních oblastí.

1.4.1.1 Demografické a sociální vlivy

- Stárnutí obyvatelstva a prodlužování jeho aktivity do vyššího věku.
- Rozvíjení možností cestovat pro tělesné postižené.
- Zvyšování počtu pracujících žen a tím i zvyšování rodinných příjmů.
- Rozvíjení se trendů rodinné dovolené.
- Růst podílu jednočlenných domácností.
- Růst vzdělanosti populace.
- Trend pozdějšího zakládání rodiny.
- Zvyšování počtu bezdětných manželství.
- Možnost větší migrace obyvatel.
- Zvýšení objemu volného času, placené dovolené.

Celkový počet obyvatelstva roste pomaleji, zvyšuje se však podíl starších obyvatel s největšími sklony k cestování a také s finančními předpoklady, které jim umožňují realizovat účast na cestovním ruchu.

Očekává se také větší migrace pracovní síly, zvláště příliv do rozvinutých zemí Evropy a Ameriky. V méně rozvinutých zemích se bude ve vyšší míře rozvíjet domácí cestovní ruch,

pro lépe situované rodiny a jednotlivce i zahraniční cestovní ruch, což bude vyvolávat potřeby produktů a služeb i pro specifické etnické skupiny obyvatel.

Vyšší úroveň vzdělání bude zvyšovat touhu poznávat jiné lidi a kultury a získávat nové zkušenosti.

Moderní komunikační technologie umožňují stále větší globalizaci, ta se projeví v životním stylu a změnách v systému výběru služeb. Jak prokazují současné průzkumy velkých cestovních kanceláří např. Tohmas Cook a.s. Nelze přeceňovat vliv internetu na výběr a objednávky cestovních služeb. Zákazník většinou vlastní objednávku provede na základě osobního ověření u pracovníka příslušné kanceláře, kde si chce osobně a důvěryhodně ověřit pravdivost nabídky. Nejde o klientelu starší generace, stav je v shodný celé struktuře zájemců bez věkového rozlišení.

1.4.1.2 Ekonomické vlivy

Cestovní ruch je velmi citlivý na změny v hospodářské a ekonomické oblasti. Je to hlavně způsobeno tím, že produkt cestovního ruchu je označován jako zbytečný, což znamená, že v případě ekonomické recese lidé omezují spotřebu tohoto produktu a vynakládají na něj proto méně prostředků, ale v průměru požadují zachovat požadavky na kvalitu služeb.

Specifickým je český klient, který pro výhodnou cenu oželí, kvalitu poskytovaných služeb. To jsme měli možnost si ověřit, jak u našich, tak i u zahraničních cestovních kanceláří.

1.4.1.3 Politické a legislativní vlivy

Politické změny ve střední a východní Evropě usnadnily cestování a růst přepravy mezi západní a východní Evropou. V souvislosti s uskutečňováním programu jednotného trhu Evropské unie, který předpokládá volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu. Došlo ke sjednocování předpisů a uvolnění vzájemného obchodu, což se příznivě odráží i v podnikatelských aktivitách.

Od poloviny 80. let také narůstá potřeba péče o životní prostředí, kterému bude i do budoucna věnována stále větší pozornost, a to i v podobě legislativních úprav a nařízení.

1.4.1.4 Technické vlivy

Technický rozvoj projevující se zejména v letecké dopravě, v nových komunikačních

technologiích a výpočetních systémech bude činit cestování stále rychlejším a levnějším, se snadným přístupem k informacím a rezervacím. Velký důraz bude kladen také na bezpečnost cestování.

1.4.2 Normalizace a systém řízení služeb v cestovním ruchu a cestovních kancelářích

V poslední době stále více nabývá na intenzitě potřeba sjednocení kritérií určujících kvalitu (standarty) týkajících se služeb v cestovním ruchu. V současné době jsou tato kritéria ve všech oblastech nejednotná a tím pro spotřebitele nepřehledná. Kvalita poskytovaných služeb se liší podle jednotlivých oblastí, států a to zejména mezi již vymezenými standardy v zakládajících zemích Evropské unie a novými zeměmi tzv. východního bloku.

Nejednotnost při uplatňování již přijatých standardů v cestovním ruchu, má neblahý vliv na spokojenost zákazníka, který by při svém rozhodování měl mít standardní měřítka o poskytované kvalitě služeb ve všech sektorech cestovního ruchu tedy i při poskytování služeb (produktů) u cestovních kanceláří. Nejednotností ve standardizaci kvality jsou vytvářeny překážky v konkurenceschopnosti a vyvolávány problémy v mezinárodní srovnatelnosti služeb.

Proto je nutné standardizovat informace o službách cestovního ruchu. Sjednocením, vymezením kvalitativních ukazatelů se zdokonalí transparentnost trhu pro spotřebitele.

V rámci významného podílu cestovního ruchu v ekonomické oblasti, Evropský výbor pro normalizaci (CEN) zřídil technický výbor (TC) pro oblast "služeb cestovního ruchu", který řídí a určuje normalizaci služeb cestovního ruchu v Evropě.

Výsledkem práce technického výboru jsou dvě základní evropské normy:

- EN ISO 18513:2003 „Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování – terminologie“
- EN 13809 : 2003 „Služby cestovního ruchu – cestovní kanceláře a touroperátoři – terminologie“.

Obě normy souvisejí a přímo navazují na zásadní právní akt pro ochranu spotřebitele na úseku cestovního ruchu – směrnici Rady ES 90/314/EEC o společných programech na cesty, prázdniny a zájezdy, zejména z pohledu jasného vymezení terminologie používané v textu

cestovních smluv. Uvedená směrnice byla implementována zákonem č. 159/1999 Sb., ze dne 30. 6. 1999 o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Kvalita poskytovaných služeb je tedy posuzována ze dvou stran. Na jedné straně jsou legislativní požadavky, které jsou na poskytovatele služeb kladeny a z druhé strany to jsou kvalitativní požadavky ze strany spotřebitele.

Výše zmiňované normy, tedy přímo stanovují určité kvalitativní parametry, které je třeba dodržet. Podíváme-li se, do celého balíčku služeb zjistíme, že tyto normy jsou pouze dílčí částí celku a je tedy nutné vymezit další kvalitativní parametry.

Jednou z možností je implementace systémů řízení kvality ISO. Oblast kvality v současné době není zastoupena pouze zaváděním systémů řízení kvality podle norem ISO 9001 (management kvality), ISO 14000 (environmentální management), OHSAS 18001 (systém managementu BOZP), ISO 22000 (management bezpečnosti potravin) a certifikovaných systémů HACCP. Normy ISO 9000, ISO 14001 a OHSAS 18001 jsou integrovány do uceleného systému nazývaného Integrovaný systém řízení (ISŘ).

Jedná se také o zavádění systémů certifikací zařízení poskytujících služby v cestovním ruchu. Profesními sdruženími, asociacemi nebo svazy jsou tvořeny a navrhovány standardy. Tvorba standardů a jejich harmonizace souvisí s cílovou činností, kterou je hodnocení kvality řídicích činností a tím je dána možnost, aby hodnocená kvalita byla certifikována.

Větší společnosti nebo hotelové řetězce se certifikují přímo v systémech kvality ISO nebo jiných systémech řízení kvality. Procesy zavádění těchto systémů jsou pro větší společnosti jednodušší vzhledem k jejich stabilizované pozici na trhu. Pokud jsou tyto společnosti součástí řetězců, mají již vytvořen systém řízení, který je nedílnou součástí řídicích procesů dané společnosti. Jejich následná certifikace například na systém ISO je o poznání jednodušší.

Střední a menší podnikatelské subjekty možnost stavby na převzatém systému nemají. V jejich případě je nutné celý systém připravit. Tento proces přípravy a zavedení systému je pro střední a malé společnosti nákladným. Proto, aby byla zajištěna alespoň dílčí kritéria kvality, jsou tyto systémové normy kvality zastupovány standardy vydávanými sdruženími a

asociacemi. Tím je vytvářena snaha o zajištění jednotnosti v poskytovaných službách.

Potřeba jednotnosti v kvalitě služeb je patrná z členství profesních sdružení a asociací v nadnárodních sdruženích a odtud začíná snaha srovnávání standardů poskytovaných v rámci Evropy. Tímto je sledována snaha o vyrovnaní úrovně v kvalitě poskytovaných služeb, alespoň v dílčích ukazatelích.

Kvalita služeb přímo ovlivňuje vždy celý segment. Spokojenost zákazníka s kvalitou služby i jeho opakovaná zkušenost má vliv na postavení služeb ve srovnání s okolními zeměmi. Na základě zkušenosti zákazníka je lokalita více nebo méně vyhledávána. Kvalita služeb přímo ovlivňuje růst cestovního ruchu a tím i ekonomiku.

Systémově kvalitu řeší v některých členských zemích EU zavedený systém certifikace kvality tzv. Q - Label. Systém je do jisté míry kompatibilní se systémem hodnocení kvality dle norem ISO a EFQM, neboť z nich metodologicky vychází.

2 Metodika analýzy současného stavu kvalitativních kritérií pro jednotlivé oblasti cestovního ruchu v ČR

Východiskem při zpracování tohoto dokumentu jsou základní legislativní požadavky, které ovlivňují všechny segmenty působící v sektoru cestovních kanceláří. Systémy kvality například normy ISO vycházejí z předpokladu, že každá organizace dodržuje základní legislativu dané země.

V analýze byly všechny oblasti podrobeny pohledu na současný stav z několika úhlů.

Jedná se především o:

1. Základní legislativní požadavky pro činnosti cestovních kanceláří.
2. Dokumenty vyplývající z EU a týkající se činnosti cestovních kanceláří.
3. Dokumenty vytvářené oborovými asociacemi cestovních kanceláří.
4. Dokumenty vytvářené organizacemi, jejichž činnost se váže k hodnocení kvality v tomto sektoru.

Všechny výše zmiňované body jsou vzájemně úzce svázány. Pro potřeby analýzy byly dokumenty rozděleny do kategorií a pro sektor služeb cestovních kanceláří byl vytvořen přehled s ním souvisejících dokumentů.

3 Faktory ovlivňující úroveň poskytovaných služeb v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur

Podkladem pro tuto analýzu je skutečnost, která ovlivňuje sektor cestovních kanceláří a tou je působení firemní kultury v návaznosti na systémy řízení kvality. Kvalita řídicích procesů a s nimi související firemní kultura jsou témata, kterým v sektoru cestovních kanceláří je v současné době věnována velká pozornost. Činnost cestovních kanceláří jako zprostředkujícího činitele, je jednou ze specifických služeb v oblasti cestovního ruchu, ke které je zejména tato práce zaměřena. Problematikou firemní kultury a kvality řídicích procesů, sjednocováním a definováním standardů se zabývají i profesní sdružení a asociace působící v sektoru cestovních kanceláří. Tlak a vliv na tuto oblast v poskytování služeb cestovního ruchu je patrný i ze změny typu klientely, která přechází ze skupinového turizmu na způsob individuálního cestovního ruchu. Vzrůstá trend cestování seniorů a dalších sociálních skupin. Důsledkem těchto vývojových trendů je nezbytné přizpůsobování se v nabídce a tvorbě produktu v cestovním ruchu, potřebám trhu a poměrně silnému konkurenčnímu prostředí. Jelikož služby v oblasti sektoru cestovních kanceláří jsou spojeny převážně s činností pracovníků, vystupují do popředí interpersonální vztahy, kvalita řídicích procesů a činností a s tím související kultura pracovního prostředí atd. Důvodem zvýšeného tlaku na oblast služeb cestovního ruchu je také zprůmyslnění procesů tvorby a standardizace produktů těchto služeb v celém segmentu. Zajištění kvality produktu je ovlivněno kvalitou procesu, který je řízen a ve své podstatě se kvalita procesu odráží zpět do firemní kultury.

„Marques, Jirásek (2000) píše, že „podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jejich života... podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si jí podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí...“ (str.248)².

Firemní kultura je pozitivně, ale i negativně ovlivňující faktor, který se promítá do postojů samotných zaměstnanců, při uplatňování jejich zásad záměrným působením managementu organizace. Při podcenění jejího významu může mít negativní dopad na zákazníka a vlastní

² ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 10-11.

postavení organizace na trhu, který je v dnešní době silně konkurenčním.

Východiskem při formování a působení firemní kultury je vlastní vymezení se organizace, a to zejména v oblasti formulace cílů a její strategie v prostředí konkurence. Stanovení cílů a strategie jak má svých cílů společnost dosáhnout je úkolem vedení společnosti. Tato úloha je v řídicím procesu nezastupitelnou a přímo ovlivňuje principy chování společnosti. Řídící mechanismy zahrnují také chování a vystupování organizace vůči zákazníkům a také vůči dodavatelům a ostatním zainteresovaným stranám. Přijmeme-li tuto skutečnost, zcela logicky se prokazuje, že firemní kultura je jedním z možných vnějších jevů kvality řízení procesů.

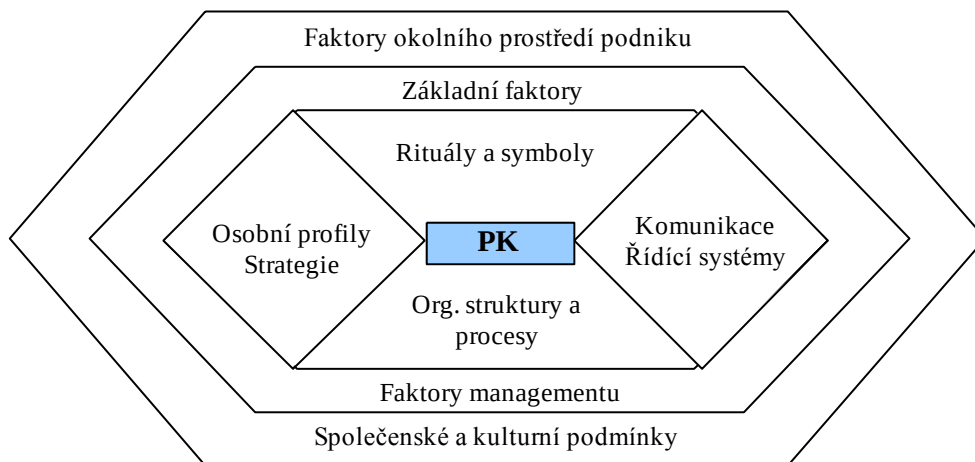
3.1 Co ovlivňuje řízení kvality a firemní kulturu

Firemní kultura je ovlivňována z mnoha směrů. Jedním z faktorů je působení vnitřního prostředí. Vnitřní prostředí zahrnuje mnoho aspektů spočívajících v řídicích činnostech, pracovním prostředí, vnitřní komunikaci včetně komunikace směrem ke klientům a další. Vnějšími prostředími působícími na tvorbu firemní kultury je prostředí, ve kterém se firma nachází z demografického a geografického hlediska a jejího zařazení se do společenských a s nimi souvisejících kulturních podmínek v daném společenském segmentu.

Vnitřní prostředí firmy, bez ohledu na oblast podnikání, ve kterém organizace působí, ovlivňuje formování firemní kultury. Základem je přístup managementu k řízení procesu tvorby produktu a s ním související strategie působení managementu v rovině zdrojů. Pojetí a formování této strategie je často rozhodujícím faktorem pro samotné postavení firmy v konkurenčním prostředí. Postavení firmy v konkurenčním prostředí má přímou souvislost s vykonávanými hlavními procesy ve firmě a jejich řízením. Na základě těchto vazeb jsou vztahy ve firmě i v daném společenském segmentu prostředí, ve kterém firma působí, rozhodující včetně dopadu na konečného příjemce – zákazníka. Všechny faktory, které na firmu, její zaměstnance a management, dodavatele a zákazníky působí, jsou vlivy tvůrčími a formujícími. Z toho důvodu je nezbytné sledovat jak na tyto vzájemné vazby a tlaky společnost reaguje, zda je přijímá nebo odmítá. Společnost a její hodnoty, jsou jedním z mnoha vnějších faktorů ovlivňujících formování firemní kultury v organizaci. Formování, vývoj a strategické plánování firemní kultury, nejenom v segmentu cestovního ruchu je ovlivňována vývojem a změnami postojů ve společnosti.

Determinanty mající vliv na vznik a formování firemní kultury lze znázornit následujícím

obrázkem.



Obrázek č. 1: Determinanty vzniku podnikové kultury

Zdroj: ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 13

Faktory okolního prostředí

Faktory působící z okolního prostředí mají vliv na utváření a formování firemní kultury (podnikové kultury) a s ní souvisejících řídicích procesů kvality. Je nutné tyto faktory chápat jako ovlivňující chování organizace, která je jejich vlivem nucena přizpůsobovat své působení a činnosti jejich vlivům.

Na utváření firemní kultury a tím i řízení organizace mají vliv následující vnější faktory:

„Hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty ovlivňující činnosti podniku (situace v národním hospodářství, rozvoj odvětví, analýza konkurence, benchmarkingová srovnání atd.).

Společenské a rámcové kulturní podmínky rozvoje podniku (sociálně-kulturní přeměna hodnot, sociální situace, sociální procesy, sociální ukazatele, kulturní vzorce, interkulturní procesy atd.) ...“³.

Významným faktorem vnějšího prostředí působícího na řízení kvality a formování firemní kultury je hledisko demografické struktury v oblasti působení firmy. Tímto prostředím

³ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s.14.

je přímo ovlivňována činnost všech zaměstnanců, jejich chování, motivace a přístup k pracovní činnosti. Tento vnější faktor společně s působením kulturního prostředí nesmí být pominut v procesu utváření firemní kultury a v jejím dalším rozvoji. Předem promyšlené řídicí strategie kvality jsou ovlivňovány kulturním prostředím a demografií lokality často úzce vázané na geografické podmínky, kde organizace působí. Z tohoto důvodu je působení převzaté firemní kultury a řídicích metod kvality dysfunkční v oblasti, kde národní kultura je založena na jiných hodnotách, než je místo vzniku převzaté firemní kultury. Zde tedy lze spatřit reálnou dysfunkci této převzaté firemní kultury a řízení kvality, převážně při vstupu zahraničních organizací do nových lokalit.

V segmentu cestovních kanceláří a služeb cestovního ruchu je patrné ovlivňování spíše faktorem interkulturním, z hlediska jejich nezbytné spolupráce s partnery v jiných národně kulturních lokalitách – destinacích.

Vnitřní faktory

Mezi významné faktory, které ovlivňují formování řídicích procesů kvality a tvorbu firemní kultury, patří vnitřní faktory. Jedná se především o zaměstnance společnosti a práci s nimi, vnitrofiremní komunikace a v neposlední řadě nastavení samotných vnitrofiremních pravidel a vnitřních procesů, které ve všech organizacích probíhají. Vnitrofiremní procesy jsou ovlivněny ze strany pracovníků a to zejména jejich osobními vlastnostmi, vzdělanostním rámcem, kompetencemi k výkonu práce. Management organizace stanovuje cíle a v návaznosti na ně volí strategie, které ovlivňují jak personální stránku, tak samotné vnitřní procesy probíhající uvnitř organizace. Základem pro dosahování stanovených cílů je optimalizace vnitřních procesů založená na vertikální komunikaci uvnitř společnosti, kdy jsou pracovníci seznámeni s cíli stanovenými managementem a je podporována, utvářena jejich identifikace s nimi. K dosažení identifikace s nimi jsou používány různé prostředky, mezi které patří například vytváření symbolů a rituálů. Při působení na pracovníky pro jejich identifikaci s cíli organizace je nutné zvolit optimální řídicí systémy a postupy, organizační strukturu a vnitrofiremní komunikaci. Hlavní roli při stanovení cílů organizace, strategie, řídicích procesů a v neposlední řadě i prezentace organizace vůči trhu a tím konkurenci zastávají řídicí pracovníci, kteří přímo ovlivňují formování a utváření firemní kultury v organizaci.

Do základních vnitřních faktorů ovlivňujících firemní kulturu a řízení kvalitu patří také osobní (osobnostní) profil řídících pracovníků (curriculum vitae, postup v povolání, služební stáří, doba setrvání ve funkci, ochota k inovacím, smysl pro problémy budoucnosti, ochota učit se, schopnost prosazovat se a vytrvalost, odolnost vůči stresu atd.).

Řídící pracovníci zastávající funkce v managementu společnosti svojí činností působí přímo na tvorbu a rozvíjení firemní kultury. Veškeré jejich činnosti směřují k naplňování cílů organizace. Působením a činností managementu jsou stále prosazovány a formovány postoje uvnitř i vně organizace. Rozvíjení schopností, kompetencí a vlastní angažovanost managementu působí na chování pracovníků a ovlivňuje jejich vlastní přístup k výkonu práce, sounáležitost s organizací a ke kvalitě jimi vykonávané práce. Toto působení se v důsledku projevuje na výsledku činnosti celé firmy.

Rituály a symboly

V rámci řídících procesů kvality ve firemní kultuře a jejím působení na všechny pracovníky firmy zastávají významnou roli rituály a symboly. Tyto symboly napomáhají pracovníkům v identifikaci se s firmou a tím snazšího dosahování managementem stanovených cílů. Firemní rituály a symboly ovlivňují myšlení pracovníků, podporují sounáležitost s organizací a poskytují pracovníkům sjednocující pocit týmu, který zastává stejná pravidla a jde za stejným cílem. Do této kategorie patří celá řada faktorů zahrnující působení, chování, postoje a kodexy vytvořené pro každou pozici nebo oddělení působící ve firmě.

Rituály a symboly zahrnují následující body:

1. „způsoby chování řídících pracovníků, praxe při výchově a vzdělávání pracovníků, vedení porad, funkce vzorů a využívání tradic firmy, způsoby povyšování či naopak uvolňování pracovníků,
2. chování a jednání pracovníků uvnitř firmy i na veřejnosti, přijímání návštěvníků, rychlost a kvalita telefonního spojení (chování telefonistek), reklamace atd.,
3. prostorové a vnější symboly, vnější obraz firmy, stav a vybavení budov, znázornění

rozmachu firmy, uspořádání a poloha kanceláří, firemní oblečení a vozy atd.,

4. institucionalizované rituály a konvence ...⁴.

Komunikace je důležitým bodem v organizaci. Kvalitní a včasná komunikace je základem pro kvalitní řízení a předávání všech důležitých informací v organizaci. Na základě komunikace je organizace posuzována vnějším okolím. Komunikaci v organizaci je možné posuzovat nejen na základě přímé komunikace ve vztahu ke klientovi (zákazníkovi). Komunikace v organizaci je také na úrovni vnitropodnikové komunikace, která je základem pro optimální řízení. Kvalitní a vyvinutá komunikace uvnitř organizace zajišťuje rychlou a spolehlivou možnost pro pružné reagování a přenos informací. Informace jsou v dnešní době základem jakéhokoliv řízení a strategického uvažování a plánování.

Komunikaci v organizaci lze rozdělit na:

- „vnější a vnitřní komunikaci (public relations, sponzoring, služební cesty, podávání návrhů, různé formy spoluúčasti pracovníků na řízení, podnikový časopis atd.),
- komunikační styl podniku (informační a komunikační chování, otevřenost informací, ochota ke konsensu a kompromisu atd.) ...⁵.

Faktory managementu

Faktorem, který zásadně ovlivňuje a působí na celou organizaci je management. Základní funkcí managementu je určování cílů, vytváření koncepcí a strategií. Součástí základních cílů managementu je mnohdy podceňovaný styl jednání, komunikace a pravidla upravující vzájemné chování pracovníků.

Všechny zmíněné faktory napomáhají k týmové práci. Je nutné zmínit, že tyto otázky jsou mnohdy opomíjeny a management se jimi nezabývá. Nezřídka je podceňováno také jasné rozložení kompetencí a vztahů v rámci řídicích činností, které určuje jednoznačná organizační struktura pro všechny pozice.

⁴ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s.14.

⁵ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s.14.

Kvalita řídicích činností se projevuje v oblasti cestovního ruchu stejně jako v každé jiné organizaci a je vždy založena na stejných principech. Rozdílem může být pouze skutečnost, že služby cestovních kanceláří jsou společnostmi převážně chápány jako služby zprostředkování pro využití volného času, tedy pro relaxaci, odpočinek a zákazník s tímto vědomím využívá a hledá nabídku služeb v tomto segmentu.

„Mezi faktory managementu lze zařadit:

1. Podniková (podnikatelská) strategie a koncepce, nejvyšší cíle podniku (Leitbild, mission statement), obchodní strategie (tržní cíle, výrobní cíle), funkcionální strategie (marketingová strategie, výrobní a logistická strategie, výzkumná a vývojová strategie, finanční strategie, personální, vzdělávací a sociální strategie) atd.
2. Organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, neformální síť podnikových kontaktů a komunikace apod.
3. Řídicí systémy – typy systémů, rozsah, technické vybavení systémů, redundance, reakce systémů na vnější či vnitřní podněty apod. ...“⁶.

Výše uvedené faktory působí na tvorbu firemní kultury organizace. Jedná se o vnitřní vlivy, mezi něž patří základní vztahové faktory, faktory vyplývající z činnosti managementu a vlivy působící z vnějšího prostředí, mezi které patří společenské a kulturní podmínky a vnější a vnitřní prostředí vážící se k firmě.

V oblasti sektoru cestovních kanceláří v rámci řídicích procesů kvality je nutné vlivy vnějšího prostředí zvažovat neboť jejich působení se odráží pozitivně nebo negativně na pozici dané firmy.

Podle možnosti jejich ovlivnění lze tyto faktory rozdělit na faktory ovlivnitelné (základní faktory, faktory managementu) a na obtížně ovlivnitelné (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).

⁶ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 14–15.

„Nový a Bedrnová (1998) vyjadřují pojetí podnikové kultury, její věcný obsah i možnost praktického uchopení managementem podniků. Podniková kultura jako celek nemá žádnou objektivní, materiální formu své vlastní existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků podniku. Označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě se nejedná o prostý souhrn či statistický průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nad individuální a má výrazně sociální povahu. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, případně se mění či zaniká v určitém zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř podniku i mezi ním a vnějším prostředím. Je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. ...“⁷.

Řídící procesy kvality a firemní kultura jsou založeny na jasně definované koncepci, která sjednocuje a umožňuje jednoznačnou a snadnou komunikaci ve firmě. Jedná se především o vymezení činností, kompetencí, vnitropodnikovou organizaci a řízení.

V zařízeních sektoru cestovních kanceláří, je patrna základní odlišnost od firem zabývajících se výrobou nebo poskytováním běžných služeb. Cestovní kanceláře a celá struktura spolupracujících organizačních subjektů, vyjma velkých organizací, se velice složitě podrobuje systému formálních organizačně řídicích vztahů. Z postojů jejich managementu je možné vycítit určitou obavu z rozdělování kompetencí a funkcí v rámci hierarchie firmy. Vedení firem, v zastoupení převážně majitele a případně jeho společníka soustřeďují ve svých rukou všechny výkonné řídicí složky a zaměstnanci pouze vykonávají práci v podobě zprostředkování informací a vlastním výkonu práce pro dosažení cílů vedení.

V této situaci není řízení kvality a firemní kultura věcí celé firmy, ale pouze vedení. Vedení firmy v této podobě mnohdy nedoceňuje pozitivní snahu po úspěšnosti firmy ze strany svých zaměstnanců. Snaha zaměstnanců po pozitivním přijímání firmy, pak zůstává spíše v rovině snahy po pozitivním přijímání ze strany majitelů – manažerů.

⁷ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 15–16.

Současný tlak na změny obchodního jednání a snaha po poskytnutí obchodních jistot se prolíná i do této oblasti poskytování služeb. Důležitý je tedy zásadní a jasný postoj vedení společnosti, které určuje cíle a další strategický vývoj organizace. Vedení působí na rozvoj a tvorbu vztahů se strategickými partnery, utváří a působí na základní komunikační a etické principy, které jsou důležité při tvorbě produktů cestovní kanceláře (dále CK) a zásadní v působení na kvalitu služeb.

V případě sektoru CK je nezanedbatelný také vliv mezikulturních specifik. Jedná se o kulturní odlišnosti klientů i partnerů nebo pracovníků v destinacích, které služby cestovního ruchu provázejí v každodenních činnostech. Zásadní je pochopení a znalost mezikulturních vztahů při tvorbě produktů a zajišťování nezbytných služeb spojených s produkty cestovního ruchu.

Výrazný vliv na utváření firemní kultury a kvalitu poskytovaných služeb má také stadium rozvoje firmy, jeho pozice na trhu a jeho hospodářský úspěch. Důležitým faktorem je také obor činnosti firmy a místní prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Velký význam zastávají sociální vazby uvnitř podniku mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci.

Řídící procesy a firemní kultura

Řídící procesy v organizaci jsou základním kamenem chodu celé organizace, určující postupy a omezení pro výkon jednotlivých činností a procesů. Podniková kultura je tedy součástí řízení a naopak. Optimálně vytvořený systém řídicích procesů kvality ve vazbě na firemní kulturu je podporou řízení, avšak řídicí procesy a systém řízení musí firemní kulturu stejnou měrou podporovat a rozvíjet.

Tento rozvoj se týká především stanovování cílů managementem (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé), ale stejně tak personální činnosti, práce s rozvojem lidských zdrojů.

Z obecných požadavků stanovených ve všech řídicích systémech je nezbytné procesy probíhající v organizaci navrhovat, řídit a zlepšovat. Vedení organizace CK ve svých cílech zahrnuje plánovaný růst a posílení ekonomického výsledku a tomuto cíli přizpůsobuje veškeré své činnosti. Je nutné, aby CK stejnou měrou podporovala a rozvíjela i firemní kulturu a to nejen v rámci vnějšího působení – směrem k zákazníkům, ale také i směrem dovnitř vůči

svým zaměstnancům. Toto působení je nutné z důvodu mnohdy nesprávně stanovených kompetencí, organizačně řídicích vztahů, personálního nesouladu. Všechny tyto negativní jevy vytváří konfliktní prostředí nejen pro zaměstnance, ale i pro styk se zákazníkem. Toto působení nelze napravit jakoukoliv poutavou firemní reklamou.

Tyto základní myšlenky, které jsou charakteristické pro veškeré systémy řízení, se, jak již bylo prokázáno, vztahují i na procesy a postupy v oblasti cestovního ruchu. Cestovní ruch je i přes všechna specifika ve svém důsledku stejnou organizací, průmyslem cestovního ruchu, jako každá jiná podnikatelská struktura. Proto se stejné principy musejí promítnout i do činností v tomto segmentu.

Hovoříme-li o řídicích procesech, je nezbytné si definovat, co vymezuje tento pojmem a jak jej chápat.

Co si představujeme pod pojmem „proces“?

Podle EFQM je proces definován takto:

„Proces je sekvence aktivit, které vytvářejí přidanou hodnotu prostřednictvím produkování požadovaných výstupů, jako výsledek transformace různorodých vstupů.“

Vstupy do procesu mají charakter požadavků, materiálů, dat, informací.

Výstupy mohou být materiálního charakteru, mohou mít i povahu poskytnuté služby, dat, informací, rozhodnutí. V průběhu transformace vstupů dochází k vytváření přidané hodnoty za současného spotřebování zdrojů. Zákazník procesu (ten, komu je určen výstup procesu) může být, z pohledu organizace, externí nebo interní. Jakýkoliv popis procesu musí obsahovat popis vstupů, výstupů, zdrojů a aktivit vyskytujících se v rámci procesu.

Pro libovolný proces bychom si měli být schopni odpovědět na čtyři základní otázky:

1. *Kdo jsou dodavatelé procesu?*
2. *Kdo jsou zákazníci procesu?*
3. *Jaká jsou kritéria, která umožňují vyhodnotit, jak dobře je proces realizován?*
4. *Existuje účinná zpětná vazba, která umožňuje proces řídit? ...⁸*

⁸ NENADÁL, J. a kol. *Integrovaný systém řízení – praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd. & Verlag Dashöfer, nakladatelství, s.r.o., 2008. Část 2, díl 6, kapitola 7.2, s. 2.

Uvedené definice jsou obecně platné a jejich uplatnění v sektoru CK je aplikovatelné i s přihlédnutím k jeho specifikům. Není možné zjednodušovat procesy v organizaci na vztah organizace a vnější zákazník požadující naše služby nebo produkty. Je nezbytné si uvědomovat existenci dodavatelů procesu a zákazníků procesu mezi útvary v organizaci. Tato situace vyplývá ze zvyku nahlížet na vzájemné vztahy přes „korunu“, nikoli na vztahy jako přesuny hodnot, které vytváří finální produkt.

... Při identifikaci a definování procesů v rámci organizace je nutné vycházet z vize organizace a definice hodnot, na níž organizace staví. Politika a strategie definovaná v různých systémech řízení kvality slouží jako východisko k definování individuální - firemní strategie, umožňující naplnění mise (poslání) organizace.

Strategie a plány, které reflektují záměry a cíle organizace, jsou realizovány prostřednictvím **klíčových procesů**, které zajišťují dosažení tzv. kritických faktorů úspěchu. (CSFs - Critical Success Factors).

Kritickými faktory úspěchu jsou zpravidla oficiální vyhlášení vedení organizace, která definují, co musí management organizace splnit, aby bylo dosaženo naplnění cíle činnosti organizace. Typicky se ve vyhlášených kritických faktorech úspěchu vyskytují formulace jako: **musíme** nebo **potřebujeme**, např. musíme zvýšit tržní podíl v incomingu včetně prodloužení délky pobytu turistů.

Existuje celá řada možností jak identifikovat klíčové procesy organizace. Uvedme některé z nich:

- Brainstorming. V průběhu diskuse vybraní pracovníci organizace probírají jednotlivé aktivity organizace a stanoví, které jsou pro organizaci nejdůležitější.
- Interview s nejvýznamnějšími zákazníky a zainteresovanými stranami (těmi, kteří v rozhodující míře ovlivňují nebo mají vliv na činnost organizace). V průběhu interview identifikují pracovníci organizace jejich potřeby a očekávání a stanovují klíčové procesy, spojují získané informace a následně verifikují závěry, ke kterým dospěli.
- Využití služeb externích poradenských firem, které mají praktické zkušenosti při pomoci organizacím při definování jejich klíčových procesů.

V průběhu identifikace klíčových procesů v organizaci si musíte vždy položit základní otázku: **Jaké procesy jsou zásadní, abychom mohli dosáhnout naplnění daných podnikatelských cílů?** Odpovědi na následující otázky mohou pomoci při rozhodování, které procesy jsou opravdu klíčové:

- Jsou výstupy procesu měřitelné a přinášejí přidanou hodnotu z pohledu zákazníků a ostatních zainteresovaných stran?
- Umožňují rozlišit organizaci od konkurence, přinášejí konkurenční výhodu?
- Jsou rozhodující z hlediska dlouhodobého dosažení úspěšnosti?
- Jsou zaměřeny na dosažení výsledku a ne jen na jeho monitorování?
- Je transformace vstupů na výstupy spojená s vytvářením přidané hodnoty?

Je důležité si uvědomit, že při definování výkonnostních požadavků na klíčové procesy organizace je nutné vedle požadavků na zajištění podnikatelských cílů organizace vzít v úvahu faktory jako:

- Předpokládaný vývoj výkonnosti zákazníků a zainteresovaných stran v budoucnu.
- Výhled rozvoje organizace do budoucna.
- Stav a úroveň konkurenčního prostředí. (Nenadál 2008)
- Udržitelnost cestovního ruchu.
- Řízení externích procesů – subdodávky.

Vymezením si pojmu proces, se nám vyjasnila i problematika často vytvářených specifických posuzování pro cestovní ruch a činnost CK. Diskuze o platnosti norem ISO pro segment cestovního ruchu. Je nezbytné si uvědomit účel a poslání normy. Velmi často a chybně jsou chápány normy ISO pro oblast řízení kvality jako normy stanovující a deklarující, tedy jako normy technické, vymezující daný výrobek a stanovující jeho neměnitelnou podobu.

Normy v oblasti řízení vymezují a obecně definují základní oblasti, které je třeba pro dosažení požadavku organizace na vytváření kvalitního produktu sledovat a zahrnout do řídicího procesu a jeho kontroly. Jde o normy generické, které jsou základním schématem pro definování řídicích procesů, jejich monitorování a hodnocení. Je tedy jasné, že vytváření

speciálních norem je v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur nadbytečné.

Řídící procesy a základní požadavky pro tvorbu produktů cestovního ruchu, společně s činnostmi souvisejícími, jsou systémově zakotveny ve státní nebo evropské legislativě.

Naopak národní normy platí v souvislosti opačné, pokud národní legislativa je náročnější než norma nebo legislativa evropská. Tyto zákonné normy je management firem povinen respektovat a aplikovat je do svých řídicích procesů (např. Zákoník práce⁹, zákon BOZP¹⁰, zákon o činnosti cestovních kanceláří¹¹ atp.). Jestliže existuje jasně vymezené postavení zákonných norem a vyhlášek, tak stále není jednoznačný výklad a přístup k chápání norem ČSN, které jsou považovány za nezávazná doporučení.

Norma je právníky vykládána ve smyslu, že je „doporučením a návodem k jednotnému postupu a přístupu k řešení daného procesu. V případě, že dojde k chybnému postupu při realizaci procesu je postup a posouzení tohoto procesu vedeno ve smyslu dané příslušné normy na úrovni národní nebo normy evropské přijaté příslušným státem. Předpokládané odchylky od normy musí být předem stanoveny v takzvaném vnitro-organizačním standardu, který má zohledňovat základní normativní ustanovení, definovat kvalitu poskytované služby a prokazatelný kvalitativní nárůst služby oproti normě. Ve sporném případě posuzuje objektivní orgán situaci ve smyslu ustanovení normy s porovnáním daného uváděného standardu.

Tak tomu je např. při stanovení ubytovacích standardů u hotelů tzv. „hvězdičky“ atp. Zde je třeba podotknout, že např. standardy hotelů jsou zakotveny v normě ČSN 761110, která je v platnosti od 1. 1. 2008. Pro informaci a srovnání standardů v jednotlivých zemích Evropy je možné navštívit webové stránky asociace ubytovacích služeb HOTREC¹², která uvádí národní standardy v ubytování pro mnoho členských zemí Evropské unie. Asociace HOTREC stanovila „15 doporučení pro stanovení/nebo posouzení národních/regionálních hotelových

⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁰ Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů.

¹¹ Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, ve znění pozdějších předpisů.

¹² HOTREC je konfederace národních asociací hotelů, restaurací, kaváren, a podobných organizací v Evropě. HOTREC je neziskové sdružení ustanovené podle belgického práva. Dostupné z WWW: <http://www.hotrec.org/pages/about_hotrec/>.

systémů klasifikace v členských státech Evropské unie ...¹³ pro standardy v jednotlivých kategoriích ubytovacích zařízení. Z těchto snah asociace HOTREC je patrný vliv na harmonizaci kvalitativních parametrů pro oblast ubytovacích služeb v rámci Evropy.

Za dané situace je třeba vycházet ze skutečnosti, že firemní kultura přímo souvisí s plněním základní legislativy. Je nezbytné, aby management cestovní kanceláře chápal legislativní normy jako ochranný nástroj před poškozováním zákazníka a poškozováním ze strany zákazníka, nikoli jako represivní nástroj státní správy omezující jeho podnikatelskou svobodu.

V místních poměrech je nezbytné, aby sledované a hodnocené řídicí procesy byly v organizaci jako činnosti definovány a bylo stanoveno, co lze považovat za dodržení kvality produktu a co již jako kvalitní – splňující stanovená kritéria není. Tedy vytvořili jsme si vlastní od této chvíle závazný standard. Je-li jeho definice v souladu s obecným stanovením normou, nedopouštíme se žádné chyby, avšak vytvořili jsme definici pro případná právní jednání při reklamacích.

Řízení organizace jako součást firemní kultury

Řízení organizace se spolu s firemní kulturou vzájemně úzce ovlivňují. Jedná se především o komunikaci v organizaci, práci v oblasti řízení lidských zdrojů, ale také o výkon jednotlivých činností v organizaci, při jednotlivých procesech, komunikaci se zákazníkem a v řadě ostatních provozních činností, které nelze vykonávat bez lidských zdrojů – pracujících. Jakékoliv optimalizace, modernizace a rozvoje technologií nejsou schopny nahradit kompetentní a kvalifikované pracovníky – lidské zdroje. V oblasti působení cestovních kanceláří je tento přístup zásadní. Jedná se zde o nezbytné komunikační dovednosti, převážně v cizích jazycích, které všechny činnosti v této oblasti neustále provázejí. Je lhostejné, zda se cestovní kancelář zabývá „příjezdovým cestovním ruchem“ nebo „výjezdovým cestovním ruchem“ popřípadě „kongresovým cestovním ruchem“, protože komunikace, organizace a vliv lidského potenciálu je nezbytný ve všech prováděných činnostech. Pokud má být zajištěna optimální kvalita produktu za účelem uspokojivého splnění očekávání klienta, je nezbytné, aby komunikace a komunikační dovednosti byly na potřebné úrovni pro splnění těchto podmínek.

¹³ HOTREC – Hotels, Restaurants & Cafés in Europe. *Classification of hotels in the Member States of the European Union*. [online]. Viena: 2005 [cit. 2008-02-20] Dostupné z WWW: <http://www.hotrec.org/files/view/325-d-0905-241a-dg_15_recommendations_for_classification.pdf>.

Z hlediska řízení firmy, její konkurenceschopnosti a významu přikládanému firemní kultuře zjistíme, že hodnoty uváděné při dotazníkovém šetření jednotlivými kategoriemi podnikatelů (malé a střední firmy) se příliš neliší od pohledů auditorů, což svědčí o stavu řízení kvality a budování firemní kultury na hranici „únosnosti“. Jedná se především o splnění podmínek k vydání certifikátu podle normy ČSN EN ISO 9001:2009.

Firemní kultura a lidské zdroje

Práce s lidskými zdroji je ve sledované oblasti velmi širokou a náročnou činností. Pohled na práci s lidskými zdroji není možný pouze z jednoho úhlu, ale je nutné na něj nahlížet jako na celkový souhrn vlastností, motivů a stimulů pro jednotlivce. Proto tedy je tato práce, výkon personálního managementu, náročnou, stále se měnící a vyvíjející se činností. „Personální management je aplikací souhrnu sociologických, pedagogických, psychologických a právních aspektů na řízení pracovníků ...“¹⁴. Personální management má ve své funkci také práci s organizačně řídicím managementem a jeho ostatními modifikacemi v rámci organizační struktury řízení. „Hlavní funkce zahrnují personální plánování, operativní personální řízení, organizaci, vedení, personální kontrolu a evidenci ...“¹⁵.

Bohužel tyto činnosti, pro zabezpečení optimální práce se zaměstnanci, jsou v mnoha případech podceňovány jako je posuzování kvality znalostí a pracovních předpokladů pracovníka při jeho přijímání a rozvoj pracovníků je hodnocen „jako potřebný“, avšak ne nezbytný, jak se prokázalo v provedeném šetření. Jako společný znak hodnocení respondentů z CK je uváděn nedostatek finančních prostředků na další vzdělávání a působení na rozvoj pracovníků s váhou 2,99 za kategorii otázek. Nedostatečnost rozvoje pracovníků je také zdůvodňována nedostatkem času na jejich vzdělávání vzhledem k nepostradatelnosti pracovníka při provozu firmy. Základním důvodem je odmítání dalšího vzdělávání a hodnocení jeho znalostí zaměstnancem.

V současné době manažeři CK v nadpoloviční většině pokládají rozvoj lidských zdrojů za potřebný. Firmy jsou ochotny investovat do svých pracovníků v podobě dalšího vzdělávání

¹⁴ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 51

¹⁵ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 51

a RLZ přiřazují mu váhu 3,93 za kategorii otázek v roce 2010, kdy tomuto přiřazují hodnotu výrazně nad středem.

Lze konstatovat, že situace vykazuje vzestup oproti situaci v roce 2005, kdy při průzkumu, který J. Neumann prováděl pro svou bakalářskou práci na Univerzitě J.A. Komenského, byly výsledky pro jednotlivé skupiny následující:

„Pracovníci, nižší a střední management:

Svou investici času do vzdělávání respondenti uvádějí v 54% 0,5 dne, v 37% 1 den a v 9% více než 1 den v měsíci.

V oblasti vyššího managementu byl výsledky následující:

Svou investici času do svého vzdělávání respondenti uvádí 20% v rozsahu 0,5 dne, 67% 1 den a 13% více než 1 den ...¹⁶ v měsíci

Z tohoto tedy srovnání vyplývá, že pracovníci a management jsou stále více ochotni se vzdělávat a rozvíjet tak své dovednosti. Změnu v této situaci umožnily dotace z Evropských strukturálních fondů a Operačních programů rozvoje lidských zdrojů, které vyvolaly obrat k lepšímu. Dnes jsou manažeři i pracovníci ochotni přispět na své vzdělávání ovšem za předpokladu, že si zajistí další poziční a ekonomický růst. Je patrné, že si uvědomují nutnost investice do vzdělání, pokud je limitujícím faktorem možnosti dalšího lepšího uplatnění v zaměstnání.

U velkých cestovních kanceláří je tato problematika řešena v rámci již stabilizovaných postupů, které jsou užívané a vžité. Tyto postupy jako i firemní kultura jsou převzaty převážně z velkých řetězců, které působí v oblasti CK po dlouhou dobu a to převážně jako nadnárodní společnosti. Tyto postupy a firemní kultura jsou i zde podrobovány úpravě pro kulturní specifika oblasti působení. Jsou uplatňovány celé systémy řízení zahrnující komplexní přístup a ověřené metody.

¹⁶ NEUMANN, J. *Zkvalitnění přípravy pracovníků v cestovním ruchu: bakalářská práce*. Praha: VŠJAK, 2006, 63 l., 7 l. příloh. Vedoucí práce Jan Barták, str. 42–43.

... V obecné rovině je tedy nutné specifikovat rozdíly v personálním managementu a v řízení lidských zdrojů. Tyto činnosti svým vymezením souvisí s definicí první a druhé podnikové kultura.

1. První podniková kultura je soubor určitých metod, procedur a dovedností, jež se rozvíjí na podkladě praxe.
2. Druhá podniková kultura obsahuje postoje, osobnostní a hodnotové schopnosti. Těmto dovednostem se nelze naučit. (Šigut, 2004).

Z těchto dvou definic vyplývá, že například týmová práce, osobní iniciativa, vstřícnost, loajalita a další jsou vlastnosti, které jsou spíše zakotveny v osobnosti jednotlivce.

Práce personálního managementu je tedy v rozvíjení a uplatnění lidského potenciálu a to ve spojení s kvalifikačním a profesním hlediskem.

Práce personálního managementu je tedy o činnosti, které s ohledem na požadavky, potřeby personálních potřeb profesních zahrnují také pohled z hlediska strategie kvality a podnikové kultury. Strategie podnikové kultury je tedy přímo související se strategií kvality k dosažení cílů organizace.

Takto chápaná kvalita a podniková kultura je silou, která vede k dosažení cílů, rozvoji osobnosti zaměstnanců a k získávání zákazníků a jejich stabilizaci.

V souladu s těmito činnostmi a charakteristikami je také nutný správný styl řízení. Stylem řízení kvality je v život organizace uváděna podniková kultura, hodnoty a normy, které jsou uvedené v politice kvality firmy.

Politika kvality firmy je naplňována skrze systémy řízení a všemi zaměstnanci. Na základě řídicích činností a jejich působení na zaměstnance jsou ovlivňovány prováděné pracovní činnosti. Harmonizací řídicích procesů kvality s tvorbou produktu vzniká jejich souhrn, odrážející se v celistvosti systému řízení, který je zastřešujícím pro celou firmu a její činnosti vzhledem k uspokojení potřeb zákazníka.

3.2 Kvalita, firemní kultura a interkultura

V prostředí cestovních kanceláří dochází prakticky stále ke styku různých národností a národů. Problematika spočívá v komunikaci při tvorbě produktů cestovních kanceláří a při zajišťování nezbytného servisu pro klienty, kteří tyto produkty využívají. Nejedná se pouze o oblast výjezdového cestovního ruchu, ale také o oblast cestovního ruchu, kdy klienti z různých zemí přijíždějí k nám – příjezdový cestovní ruch. Pro každou CK při tvorbě produktu je nezbytná úzká spolupráce s partnery v zemích, kde služby pro své klienty zajišťují anebo při komunikaci s partnerskými cestovními kancelářemi pro které poskytují služby v ČR. Nutno zde zmínit také variantu, kdy cestovní kanceláře podnikají za hranicemi České republiky.

Základním a významným aspektem k zajištění kvality procesu je komunikace při jednání s partnery v zahraničí nebo klienty, kteří navštíví ČR. Interkulturní kompetence úzce souvisí s kvalitou a jsou velmi významné pro pracovníky, kteří jsou vysláni do cizí země cestovní kanceláří jako její zástupci – delegáti. Funkce delegátů je mimo poskytnutí základních informací pro klienty při příjezdu do země, také organizace a zabezpečení nezbytného servisu a informací, které mohou být v době pobytu potřebné. Delegáti jsou jakýmsi prostředníkem při řešení problémů a případných jazykových bariér. Funkce delegáta je závislá na informacích v dané zemi a místních kontaktech. Proto je nutné, aby tito pracovníci měli i dovednosti v jednání s místními úřady a podnikateli. Je nezbytné, aby tam, kde působí, měli historické a kulturní znalosti daného prostředí, včetně národního specifika. Tyto dovednosti a zásady pro práci s odlišnými kulturami musejí být organizací rozvíjeny, vzhledem k tomu, že v současném globalizovaném světě je mnoho organizací multikulturních a v oblasti cestovního ruchu je tato situace nejvíce znatelná, při každodenní komunikaci s představiteli jiných kultur a plnění jejich očekávání nebo dodržování nezbytných kulturních zvyklostí.

Kulturní rozdíly na nejobecnější úrovni v jednotlivých zemích jsou vyjadřovány kulturními dimenzemi. Tyto kulturní dimenze upozorňují na problematiku odlišného pojetí základních parametrů života lidí. Významně také ovlivňují oblasti kvality jednotlivých procesů v organizaci a management. Základní dimenze jsou rozděleny do tří kategorií.

Jedná se o kategorie následujících vztahových poloh:

- „Vztah k druhým lidem,
- vztah k času,
- vztah k přírodě ...“¹⁷.

V návaznosti na tyto vztahové polohy lze identifikovat další základní dimenze dané kultury. Na základě znalosti těchto vztahů lze odvodit nejen pravděpodobné a očekávané způsoby chování, ale také přijmout i optimální doporučení ke snadnějšímu pochopení, komunikaci a spolupráci.

V každé zemi a každé kultuře je možné na základě její znalosti a uvědomění si odlišností, stanovit kulturní standardy. Kulturní standardy jsou metodickým nástrojem k dosahování cílů kvality, který nejkonkrétněji charakterizuje některá specifika způsobu myšlení, sociálního chování a pracovního jednání v různých národních kulturách. Situace při komunikaci a interakci mezi různými národními kulturami je obtížná z důvodu toho, že každý účastník se nachází v mnoha sociálních situacích a musí brát ohled na mnoho hledisek. Jedná se o kulturu a kulturní standardy vlastní/domácí kultury, kulturu a kulturní standardy druhé (hostitelské) země (partnera, vlastníka atp.), skutečné jednání příslušníka cizí kultury a představu (znalost) tohoto příslušníka o naší kultuře. V této situaci pak nastávají problémy založené převážně na neznalosti skutečného jednání obou protistran založené na odlišném způsobu myšlení, konání i vlastního řízení. Tato situace, však bude přetrvávat do doby, než si oba partneři naleznou k sobě cestu, než si zvyknou a odhalí alespoň základní kulturní specifika.

Pro eliminaci těchto problémů je tedy nutné, aby byla rozvíjena znalost jiných kultur a kulturních standardů dané země, které se zcela logicky odrážejí do procesů kvality realizovaného produktu. Důležité je také správně chápat, vnímat a interpretovat a přiměřeně hodnotit společné situace.

Proto je nezbytné pro pracovníky v CK, ale i ostatní pracovníky v cestovním ruchu zvládat,

¹⁷ NENADÁL, J. a kol. *Integrovaný systém řízení – praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd. & Verlag Dashöfer, nakladatelství, s.r.o., 2008. Část 7, díl 8, kapitola 1, s. 2.

při jejich každodenní práci a setkávání se s obchodními partnery, zaměstnanci a klienty v jiných zemích i z jiných zemí tzv. „interkulturní kompetence“.

Interkulturní kompetence představuje schopnost vstupovat do nových interkulturních situací. Jedná se o chápání všech existujících kulturních dimenzí, schopnost přiměřeně je zvládat a úspěšně řešit vzniklé úkoly a situace. Pro dosažení tohoto cíle, který je neoddělitelnou součástí kvality, je nezbytné podstoupit systematickou a cílevědomou přípravu. V situaci, kdy je pracovník v komunikaci s danou kulturou – jejím představitelem pouze krátkodobě není možné hlubší proniknutí do dané kultury. Hlubší průnik je často možný pouze za předpokladu, že jednotlivec v dané zemi pobývá delší dobu a tím detailněji pochopí mentalitu daného národa a kultury. Problematika interkulturní komunikace je složitá a zásadně ovlivňuje úspěšnost jednání s partnery a spolupracovníky z jiné země. V oblasti cestovního ruchu je tedy nutné při řízení organizace zohlednit tuto problematiku. Proto je tedy nezbytné působení na pracovníky organizace a optimální nastavení bariér v rámci působení firemní kultury a řídicích procesů kvality. Zahrnutím interkulturní problematiky je možné rozvíjet a optimalizovat vztahy mezi jednotlivými partnery.

Zde se tedy projevuje potřeba interkulturního managementu působícího v organizaci na zvládání procesů kvality řídicích činností ve vztahu ke kulturním odlišnostem naší země a destinací, ve kterých jsou klientům poskytovány služby. Projevy kulturních rozdílů mezi jednotlivci a kvality řízení v tomto prostředí bude do budoucna zastávat stále významnější roli v řídicích činnostech. Půjde především o schopnost pochopení rozdílností a přizpůsobení se jim ve vztahu k prováděným činnostem. Z toho vyplývá, že nezbytné bude slušné jednání, čestné a přímé jednání, trpělivá komunikace nejenom napříč organizací, ale mezi všemi zainteresovanými stranami, mezi příslušníky odlišných národnostních kultur.

3.3 Kvalita a firemní kultura jako prostředek ke konkurenceschopnosti

Každý podnikatelský subjekt a nejinak je to mu v CK v první řadě sleduje hospodářský výsledek – zisk. Řízení CK a procesů k zajištění kvality produktů je závislé na pracovnících a jejich výkonu práce. Firemní kultura, jak již bylo výše zmíněno, je s řízením kvality organizace v přímé souvislosti. V souvislosti s jejím postavením v organizaci a jejími pracovníky vzniká významný prostředek konkurenceschopnosti organizace v prostředí trhu.

Je třeba si uvědomit, že cestovní ruch se v průběhu společenského vývoje posledních desetiletí stal, jak jsem již dříve uvedl, ve své podstatě průmyslem. V důsledku toho hovoříme o průmyslu cestovního ruchu, můžeme hovořit o kvalitě, produktech a procesech k jejich vytváření, kontrole a zlepšování. Vycházíme-li z těchto základů, jednoznačně se potvrzuje, že působení kvality a firemní kultury je závislé na řízení společnosti, na managementu a jím stanovené politice a cílech, které neoddělitelně souvisí s vnějším společenským pohybem, vývojem, a to až v nadnárodních souvislostech.

Firemní kultura je tedy výsledkem záměrné činnosti sledující principy strategie kvality, která je vyvíjena v organizaci a ovlivňována společenským pohybem. Toto působení je ve vztahu k dodavatelům a zákazníkům, které musíme chápat v nadnárodních souvislostech zejména v oblasti příjezdového cestovního ruchu a rovněž tak i výjezdového cestovního ruchu, to proto, že řídicí systémy jsou orientované na zákazníka a rozvíjení vztahů s dodavateli. Pokud je firemní kultura správně nastavena a řídicí procesy optimalizované je možné se věnovat rozvoji organizace, zlepšování jejich činnosti a tím zvýšit její konkurenceschopnost. V probíhajících řídicích procesech kvality organizace je podporováno vzdělávání zaměstnanců, jejich rozvoj. Firemní kultura kvalita v organizaci při správném nastavení a prosazování podporuje kvalitu řízení a zvyšuje kvalitu produktu – poskytovaných služeb.

Kvalita poskytovaných služeb je sledována z mnoha hledisek. Jedná se o systém sledování kvality služeb externích i interních dodavatelů a rozvíjení činnosti s nimi v rámci obchodních vztahů. Pro hodnocení a rozvíjení těchto vztahů jsou v řídicích procesech hodnocení kvality dodavatelů a jejich dodávky sledovány, vyhodnocovány a prováděna průběžná hodnocení dodavatelů.

Směrem k zákazníkovi je v systému hodnocení kvality poskytovaných služeb postupováno obdobným způsobem. Jsou sledovány podněty ze strany zákazníka, orientace na požadavky zákazníků a jako zpětná vazba je využíváno hodnocení zákazníkem. Tyto činnosti jsou také zahrnuty do firemní politiky kvality a kultury, která je součástí veškeré činnosti v organizaci.

V oblasti cestovního ruchu, při činnostech cestovních kanceláří je nutné tato kritéria sledovat, protože služby poskytované cestovními kancelářemi jsou přímo závislé na dodavatelích

a kvalitě jejich služeb poskytovaných zákazníkům. Příkladem nutnosti prohlubování a sledování kvalitativních činností v systémech řízení je skutečnost, která se již několikrát v minulosti opakovala při mediálně zveřejněných problémech některých cestovních kanceláří. Zde je nezbytné poukázat na skutečnost, že pozitivní mediální prezentace činnosti cestovních kanceláří a zařízení cestovního ruchu prakticky/zcela vymizela. Jak vyplynulo z našich rozhovorů, při analýzách v zahraničí podivují se nad skutečností, že není mediálně vyhodnocen žádný subjekt poskytující dobré služby cestovního ruchu, ale je popularizována ve všech médiích neschopnost a neserióznost zařízení cestovního ruchu a cestovních kanceláří. Byla nám kladena otázka, proč se prezentujeme jako negativní země pro naše návštěvníky.

Pro organizaci je tedy nezbytné, aby si uvědomovala své postavení na trhu a znala svou klientelu, která je vytvořena dlouholetým obchodním a marketingovým působením organizace a snažila se o pozitivní progresivní prezentaci, která se pak odráží v pozitivním přístupu pracovníků. Klienti musí mít neustálý pocit péče ze strany organizace, která jim poskytuje a nabízí své služby. Jak to hned v úvodu ve svých materiálech stupňů kvality Q prezentuje Deutscher Tourismusverband e. V. (dále jen „DTV). V současné době v rámci péče o klíčové klienty vzniká nová profese – Key Account manager – manažer pro klíčové zákazníky. Vznik této funkce v organizacích byl podmíněn potřebou nutnosti vědomí v organizaci, kdo jsou klíčoví zákazníci. Funkce tohoto manažera vyplývá z nově vzniklé situace, kdy je více, než bylo doposud nutné, sledování situace na trhu a věnování se péči o klienty. Spolu s tím souvisí vytvoření vnitřních kritérií pro sledování celkové situace a potřeb klientů. Zde je zapotřebí zdůraznit, že problematika kvality a jejího řízení nespočívá na jedincích, ale základem kvality a se související kultury je cílený, koordinovaný systém hodnocení - pozitivně i negativně - přístupu personálu k zákazníkům a vlastní organizaci. Pokud nedojde k prolomení bariery hodnocení kvality organizace práce a činnosti pracovníků, nedosáhneme konkurenceschopných výsledků vůči našim zahraničním konkurentům a budeme ztrácet klientelu.

Pro posouzení jak je vnímána organizace ze strany zákazníka, je používáno takových ukazatelů, které napomáhají řízení kvality produktu tak, aby byla zjištěna, jaká je jejich

spokojenost. Jedná se rovněž o získávání informací z oblasti důvěry a spokojenosti zákazníků ve vztahu k CK a jí poskytovaných služeb. Pro hodnocení poskytované kvality v této oblasti poskytování služeb je nezbytné sledování a posuzování úrovně stížností a reklamací zákazníka. Z těchto důvodů je tedy nutné rozvíjet a sledovat jaké jsou komunikační schopnosti v organizaci, jak jsou nastaveny vnitřní kontrolní mechanismy a jak jsou utvářeny schopnosti a návyky důležité pro podporu a působení při udržování a zvyšování kvality. V oblasti cestovního ruchu je tato činnost o to závažnější, neboť zde jde zejména o poskytování služeb pro využití volného času zákazníka a vytvoření mu pohody pro aktivní relaxaci. Je třeba si uvědomit, že mnohdy nespokojený klient nevytvoří zpětnou vazbu, ale prostě nabízenou službu již více nevyužije. Zde tedy nastupuje důležitá úloha firemní kultury ve vztahu ke kvalitě, která napomáhá svými pravidly a zákonitostmi při zjišťování skutečného zákaznického vztahu. Proto je tedy nutné formovat firemní kulturu v organizaci a tím dopomáhat procesům, jejichž cílem je vytvořit pro klienty atmosféru důvěryhodnosti a zjišťováním jejich spokojenosti (dotazníky, rozhovory atp.) napomáhat tak k rozvoji organizace a zlepšování kvality služeb. V rámci těchto činností není možné chápat například negativní hodnocení ze strany zákazníka jako výtku, ale především jako podnět pro zamyšlení nad důvodem, proč k výtce došlo a hledání řešení, aby se výskytu podobných situací předcházelo. Je třeba si uvědomit, že většina malých CK a cestovních agentur staví svoji obchodní úspěšnost na osobní, konkrétní a trvalé péči (často mnohaleté) o svého zákazníka.

Podobný postup je nutné rozvíjet ve vztahu k dodavatelům. Tato situace v cestovním ruchu je o to složitější, protože mnohdy v obou případech a to směrem k zákazníkovi i dodavateli se může jednat o problém kulturní odlišnosti zúčastněných stran. Zde znovu vstupuje svou významnou úlohou firemní kultura, která napomáhá překlenování mezikulturních odlišností.

Dodavatel ovlivňuje kvalitu činnosti cestovních kanceláří převážně poskytováním své externí služby. Proto je zásadním úkolem poskytovatele produktu - CK provádět periodická hodnocení dodavatele. Jedná se o hodnocení kvality procesů nebo dodávek jednotlivých dodavatelů, které má být prováděno v několika rovinách. První rovinou je při začátku spolupráce vykonávání takzvané testovací periody. Jedná se o testování spolehlivosti dodavatele po určitou dobu. Po této době je na základě vyhodnocení sledovaných kritérií dodavatel více či méně využíván. Posuzuje se v našem případě nejen kvality dodávky, ale i firemní kultura dodavatele ve vztahu ke komunikaci s dodavatelem a jeho komunikace

se zákazníkem, zastává důležitou roli. Špatná komunikace, nebo nesprávné pochopení může mít za následek poškození prvních obchodních vztahů, ale i ztrátu image CK a jejich zákazníků. Zde znovu narážíme na mezikulturní problematiku. Její správné rozvíjení a pochopení ze strany pracovníků je základem pro práci s dodavateli v segmentu služeb cestovních kanceláří. Pokud je kvalita poskytovaných služeb dodavatelem po testované dobu konstantní, je možné klientovi garantovat poskytnutou kvalitu ze strany cestovní kanceláře. I v průběhu partnerských vztahů s dodavateli je třeba jejich rozvíjení. Nicméně není možné stagnovat na zjištěních a vlastních přesvědčeních o kvalitě dodávaných služeb z počátků spolupráce. Stavět pouze na důvěře bez ověření spolehlivosti poskytovaných informací je sebevražedná politika. Nezbytné pro dodržení kvality, která má být klientům garantována, je provádění periodických hodnocení v průběhu spolupráce s dodavatelem. Toto hodnocení je průkazným materiálem trvající kvality dodavatele. I v tomto okamžiku je nutné vhodné působení a rozvíjení firemní kultury v této činnosti. Jedná se zde mnohdy o velmi křehké a dlouhodobě budované vztahy. Nesprávně zvolená taktika a komunikace je faktorem, který může ovlivnit dlouhodobě budované vztahy. Naproti tomu strach z hodnocení dodavatele, obavy poukázat na nedostatky vedou v systému kvality ke ztrátě vlastní image a jak již bylo uvedeno ke ztrátě pozice na trhu vinou dodavatelů externích služeb.

3.4 Proces plánování a řízení v cestovním ruchu

Součástí řízení procesů kvality a firemní kultury CK, chápeme-li jej jako součást specifické formy průmyslu, je vztah distribučních procesů k dalším podnikovým procesům. V průběhu času se ustálil názor, že řízení přípravy případně tvorby produktu je činnost, která tradičně spadá pod úsek výroby, přípravy či tvorby produktu. Jen málo organizací tuto činnost chápe tak, že jí zařazuje pod logistiku. Postavení v rámci organizačního schématu však není podstatné, neboť jak výroba, tak logistika poskytují vstupy pro proces plánování a řízení tvorby či přípravy produktu (výroby).

Procesy tvorby- přípravy produktu

Řízení tvorby - přípravy produktu je činnost, která tradičně spadá pod úsek tvorby-vytváření. Jen málo podniků tuto činnost zařazuje pod logistiku. Postavení v rámci organizačního schématu však není podstatné, neboť jak výroba, tak logistika poskytují vstupy

pro proces plánování a řízení výroby - služeb.

Procesy přípravy produktu ovlivňují logistický proces ve dvou zásadních oblastech. Jednak procesy přípravy - tvorby určují **množství a typ hotových produktů-služeb**, které se realizují, a to ovlivňuje, kdy a jak jsou produkty distribuovány zákazníkům. Za druhé, procesy přípravy - tvorby bezprostředně určují, jaká je **potřeba služeb a dalších materiálů**, používaných v procesu realizace. Z toho vyplývá, že rozhodnutí v oblasti řízení realizace produktu jsou často společná jak pro přípravu, tak i logistiku.

Interní logistické procesy

Řízení oblasti materiálových a informačních toků se zabývá toky produktů do organizace. Obdobně jako cílové trhy organizace i samotný úsek realizace vyžaduje uspokojivou úroveň „zákaznického“ servisu, která závisí na tom, jak efektivně je management organizace **schopen koordinovat různé funkce včetně dopravy, ubytování, stravování a podnikového informačního systému**.

Jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení oblasti služeb je řídit ve spolupráci s podnikovou logistikou dopravu materiálů a služeb směrem do podniku a jejich distribuci v rámci podniku. Manažeři zodpovědní za řízení oblasti materiálů a služeb musí mít - podobně jako jejich kolegové zodpovědní za hotové produkty/služby - **přehled o dostupných způsobech služeb, infrastruktury, specifik přepravy a možných kombinacích přepravy, o nařízeních**, která se týkají dopravců, jejichž služeb podnik využívá, o podmínkách vlastní nebo i smluvní přepravy, leasingu, ohodnocení výkonu podle druhů dopravy a dopravců, a o vzájemných nákladových vazbách, které platí při zajišťování interní dopravy a přesunů v rámci poskytovaných služeb.

Rozdíl mezi vstupními a výstupními procesy organizace CK

Mezi organizací dopravy směrem **do organizace** (vstupní doprava) a směrem **ven z organizace - poskytování služeb** (výstupní doprava) existují tři hlavní rozdíly.

1. Tržní poptávka, která generuje potřebu pohybu produktů – služeb směrem ven z organizace, je všeobecně nejistá a proměnlivá. Poptávka, která zajímá manažery zodpovědné za řízení zabezpečení služeb, vzniká na základě plánovacích činností a má tendenci být stabilnější a lépe předvídatelná.

2. Manažeři zajišťující služby a materiály k zajištění tvorby produktu – služeb se tudíž nesetkávají se stejnými problémy jako manažeři zodpovědní za oblast poskytovaných služeb pro zákazníka tedy služeb směrem ven z organizace.

Manažeři zodpovědní za řízení zabezpečení služeb se mnohem častěji zabývají přesuny informací nutných k zajištění poskytování dodavatelských služeb zákazníkům.

Mimo tyto služby se zabývají zajištěním a logistikou tiskovin a dalších materiálů *ve velkém*. U dodavatelských služeb, tiskovin dalších materiálů navíc existuje rozdílný způsob manipulace, rozdílný charakter ztrát a poškození, což jsou faktory důležité z hlediska výběru a hodnocení různých způsobů dopravy a dopravců.

3. Organizace - CK většinou dopravě materiálů *do* podniku věnují menší pozornost, protože při nákupu se uplatňuje pojetí „celkové ceny dodávky," takže náklady na dopravu, přesuny materiálu, skladování se nesledují odděleně. Zvláštní analýza nákladů na přesun materiálů do podniku a jejich skladování se tedy neprovádí tak často, resp. dostatečně do hloubky. U většiny podniků v této oblasti existuje potenciál pro značné úspory nákladů z důvodu podcenění kvality řídicích činností.

Informační procesy

K efektivnímu řízení CK z hlediska toků služeb a souvisejících materiálů směrem do organizace a v rámci organizace a z organizace, potřebujeme **přímý přístup k informačnímu systému organizace**. Mezi nezbytné informace patří prognózy poptávky po připravených produktech, jména dodavatelů a základní údaje o dodavateli – poskytovateli služeb, údaje o cenách, katalogy produktů, údaje o směřování a plánování forem dopravy a další údaje z oblasti financí a marketingu. Řízení materiálů navíc dodává vstupy do informačního systému podniku.

V rámci řízení oblasti toků poskytovaných služeb je nutno zpracovávat **velké množství dat**, což je úkol, který by nebylo možno vykonávat bez systémů, které podporují elektronické zpracování dat a jejich ochrany. Jde většinou o činnost související s ochranou osobních údajů a dat související s obchodní činností. Během několika posledních let se objevila celá řada softwarových řešení pro jednotlivé funkční složky řízení v oblasti služeb a ochrany osobních údajů. Většinou se jedná o software, který je „**ušitý na míru**“ určitému odvětví služeb ČR a

je vhodný pro určitou velikost organizace. Kvalita ochrany bezpečnosti dat je sledována i v rámci systému ISO normou ISO 27 001 Bezpečnost dat.

Moderní informační technologie nabízejí možnosti rychlého, bezpečného přenosu a zpracování ohromného množství dat, a to jak interně, tj. uživatelům v rámci organizace, tak externě, tj. dodavatelům a zákazníkům. Výsledkem je, že **nové informační technologie** nabízejí široké možnosti při **propojování plánovacích, řídicích a procesních funkcí** řízení oblasti služeb, které byly až doposud realizovány převážně nezávisle na sobě. Tím jsou položeny základy pro vytvoření integrovaného řízení oblasti služeb. Vzhledem k všeobecnému rozšiřování počítačových informačních systémů a databází a systémů elektronické výměny dat lze očekávat, že se význam této stránky řízení materiálů bude v budoucnu dále zvyšovat.

Procesy prognóz

Každá oblast logistiky je prognostickým procesem nějakým způsobem ovlivněna; jedná se o vedení či vytváření prognóz, poskytování informací, které se při prognózování používají nebo přijímání výsledků prognóz a provádění následných nutných opatření. Zatímco jiné logistické činnosti jsou i samy zapojeny do prognostického procesu, řízení oblasti služeb využívá prognóz, které jsou vstupem pro systémy prognózování, a dále je i nepřímo ovlivněno prognózami (a návaznými opatřeními), které produkují jiné útvary podniku (např. plánování zásob, nákup nebo prognózování poptávky). **Prognózování** se pokouší předpovídat budoucnost za použití kvantitativních nebo kvalitativních metod, případně pomocí kombinace obou typů metod. Základním **účelem prognózování** je podpora při logistickém rozhodování z následujících důvodů:

- Zvýšení spokojenosti zákazníků.
- Omezení situací vzniklých vyčerpáním zásob, materiálů a zařízení poskytujících služby.
- Efektivnější plánování služeb.
- Snížení požadavků na pojistné služby a produkty.
- Snížení nákladů na zastarání produktů.
- Lepší řízení služeb.
- Zdokonalení cenotvorby a řízení podpory prodeje.

- Vyjednání lepších podmínek s dodavateli.
- Provádění kvalifikovanějších rozhodnutí ohledně cen.

Efektivní a účinné řízení oblasti materiálů vyžaduje **mnoho různých typů prognóz.**

1. **Prognóza poptávky.** Zkoumání, které položky bude organizace potřebovat, se týká běžné a plánované poptávky, stavu zásob a celkové doby doplňování zásob. Rovněž se zde zkoumá běžná konkurenční a plánovaná poptávka podle odvětví a podle koncového použití.
2. **Prognóza nabídky.** Shromažďování údajů o současných produktech a dodavatelích, o situaci v agregované plánované nabídce a o technologických a politických trendech, které mohou nabídku ovlivnit.
3. **Prognóza cen.** Vychází z analýzy informací shromážděných o poptávce a nabídce. Poskytuje předpověď krátkodobého a dlouhodobého vývoje cen a základní důvody těchto trendů.

Prognózy lze dále rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Organizace normálně používají všechny tři typy prognózování.

Organizace může využívat **nejrůznější prognostické metody**, od metod, založených na obecných informacích o trhu (od dodavatelů, od svých obchodních zástupců, zákazníků a dalších), až po sofistikované počítačové algoritmy. Konkrétní metody a postupy, které podnik zvolí, by měly odpovídat specifickým charakteristikám dané organizace a trhu, na který dodává.

3.5 Řídící procesy

Jestliže firemní kultura zasahuje do všech činností firmy – CK a přímo ovlivňuje její chod a život, je nedílnou součástí všech probíhajících procesů ve firmě a vytváří tak přímý obraz celkového řízení procesu tvorby produktu firmy jejím managementem.

Systém řízení organizace se přímo odráží na kvalitě poskytovaných služeb CK.

U mnoha firem je však pojem kvalita a firemní kultura od sebe vzájemně oddělován a pod termínem firemní kultura je mnohdy vnímána pouze firemní identita. Oba pojmy, kvalita i firemní kultura spolu úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují.

Stalo se zvykem chápat kvalitu jako spolehlivost, kompletnost a dokonalost výrobku nebo produktu. Jednalo se tedy o výklad definice „jakost“, tedy konečný výsledek – produkt. Skutečným principem systémů řízení kvality je problematika jak provádět procesy, aby bylo dosaženo kvality konečného produktu. Dosáhnout obecně uznávané kvality produktu je možné pouze na základě dokonale sladěné organizace pracovních činností, tedy zvládnutím řídicích procesů. Zvládnutí řídicích procesů je výsledkem schopnosti a kvalifikovanosti pracovníků, řízením jejich dalšího rozvoje a vytváření takového klimatu a prostředí pro maximální výkon a efektivnost.

Má-li být organizace řízena a dosahovat standardní kvality svých produktů, je nezbytné, aby vedení organizace bylo schopné zajistit prostřednictvím zaměstnanců na všech úrovních struktury a ve všech oblastech efektivní dosahování stanovených cílů. Využívá k tomu řídicích nástrojů.

a) Úkoly:

Základním typem jsou konkrétní úkoly a činnosti, které jsou většinou stanoveny jednorázově a krátkodobě. Úkoly by měly být formulovány stručně a jednoznačně (v zápisech z jednání nebo osobních poznámkách), aby bylo umožněno jejich pochopení před realizací a tím byla zvýšena pravděpodobnost jejich správného provedení. Není nezbytně nutno řešit vzájemné vztahy mezi zadavatelem a realizátorem úkolu ani pocity obou zúčastněných. Realizátor úkolu nepotřebuje v takovém případě mít informace o dlouhodobých ani strategických cílech ani od něj není očekáváno ztotožnění se s nimi.

Pokud se však vedení organizace podaří získat zaměstnance pro vizi, která je podporována realizací konkrétního úkolu, je pravděpodobnost jeho úspěšného splnění ještě mnohem vyšší a to i v případě, že se v průběhu jeho dosahování vyskytnou objektivní (jiné úkoly se stejnou prioritou, nedostatek zdrojů) nebo subjektivní (nechuť, nedostatek motivace ...) překážky.

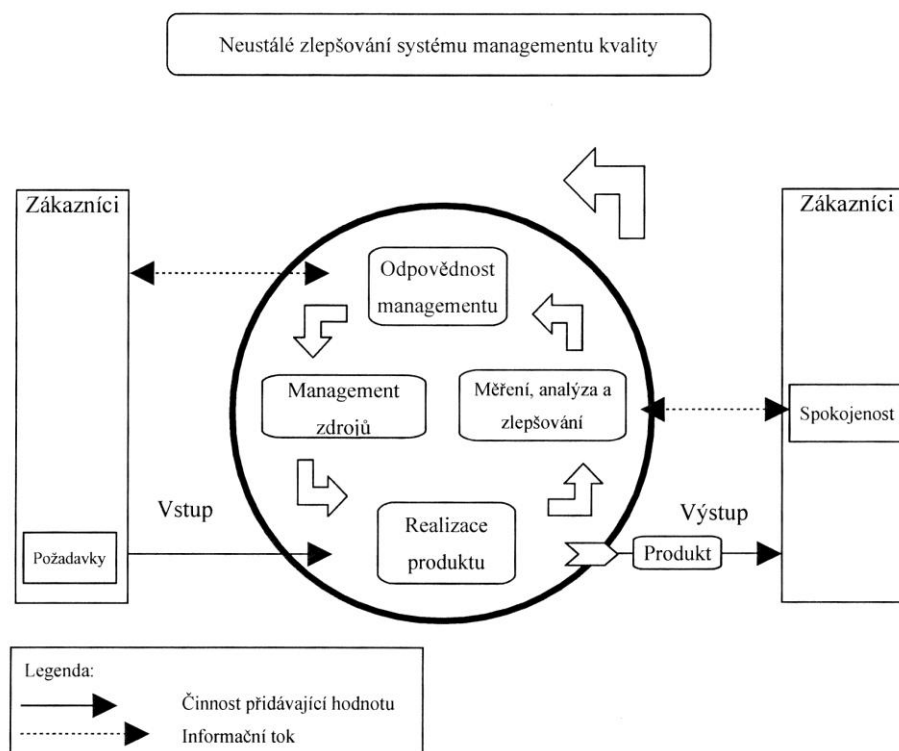
b) Procesy:

Dalším stupněm nástrojů jsou procesy, které zpravidla bývají stanoveny v procedurách a popisují dlouhodobé a opakované činnosti větší skupiny zaměstnanců. Většinou si jednotliví účastníci v průběhu realizace svých činností předávají informace a mají stanovenou konkrétní odpovědnost. Na tomto stupni je možno plánovat i zdroje, potřebné pro realizaci činností, kritéria pro jejich měření a celková kritéria pro monitorování efektivity a účinnosti procesu.

Vzhledem k předpokladu dlouhodobé opakované spolupráce všech zaměstnanců zapojených do procesu, je nezbytné zabývat se vztahy mezi nimi. Bude-li některý (byť jediný) ze zúčastněných mít negativní pocit vyplývající buď z podstaty procesu, nebo prostředí případně vztahů a atmosféry v týmu, je ohrožen výsledek jeho činnosti a tím i kritéria pro monitorování procesů. Takovýmto negativním postojem přirozeně může ovlivnit i další zaměstnance a narušit tak celý chod procesu. Jedním z obvyklých řešení je zajistit kontrolní mechanismy, které budou poukazovat na neplnění jednotlivých činností i rizika při dosahování kritérií pro monitorování procesů. Účastníci procesu potom mají pocit, že musí nejen vykonat danou činnost, ale zároveň prokázat zaměstnanci odpovědnému za realizaci kontroly, že stanovené kritérium bylo splněno. V určité fázi mohou zaměstnanci dojít k pokusu oddělit vlastní činnosti od kritérií (záznamů ve formě podpisu nebo vyplněné hodnoty, která byla naměřena) a soustředit se více na kritéria a záznamy o nich, než na odpovědnou realizaci činností. Mnohdy se i vedoucí zaměstnanci a auditoři více orientují na tyto záznamy. V takovém případě se činnosti a procesy jeví jako funkční a efektivní, ale ve skutečnosti se jedná pouze o iluzi.

Mnozí manažeři si neuvědomují, že řídicí činnost v organizaci, která se zařazuje do nějaké formy průmyslu, vychází ze vztahového grafu uváděného v manuálech pro tvorbu systémů řízení kvality, kdy jde ve své podstatě o pohyb – tok informací a činností s předem definovanými vstupy požadavků, transformovanými v jednoznačně stanovené výstupy. Tyto výstupy plní požadavky zákazníka. Jde o kruhový pohyb začínající požadavkem zákazníka na produkt, až k jeho uspokojení produktem, který požadoval.

Situaci charakterizuje následující diagram:



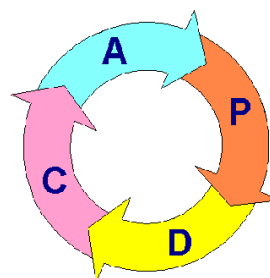
Obrázek č. 2: Model procesně orientovaného systému managementu kvality

Zdroj: ČSN EN ISO 9001:2009, Praha: Úřad pro etnickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví. 2009. str. 13

Jestliže je systém řízení organizace založený na systému řízení kvality, jsou veškeré činnosti a probíhající procesy podrobeny průběžné kontrole a je vyžadován aktivní přístup všech zaměstnanců k celému systému.

Zde je tedy aplikována metodologie P.D.C.A., která je aplikovatelná na všechny procesy a činnosti v organizaci.

P - Plánuj (Plan)
D - Dělej (Do)
C - Kontroluj (Check)
A - Jednej (Act)



Obrázek č. 3: Metodologie P.D.C.A.

P – Plánuj: určení cíle a procesů nutných k dodání výsledků, jež jsou ve shodě s požadavky zákazníka a přístupem (politikami) organizace.

D – Dělej: Implementace procesů.

C – Kontroluj: monitorování a měření procesů a produktivity vůči politikám a cílům na službu (produkt) a podání zprávy o výsledcích.

A – Jednej: realizace akcí k trvalému zlepšování fungování procesu.

Tento princip je aplikovatelný na jakoukoli činnost (proces), která je v organizaci vykonávána. Jedná se tedy o jednoznačně podchycenou a kontrolovatelnou činnost, která je monitorována a následně vyhodnocována a při zjištění neshody s cílem je provedena náprava.

Systémy řízení kvality zpracované v mezinárodních - evropských normách ISO přijatých i v České republice zahrnují obecná pravidla pro provádění veškerých činností. Tyto normy – pravidla, lze bez problému aplikovat na řízení procesů tvorby produktu cestovního ruchu a to i bez ohledu na nezbytnost certifikace, která je ve skutečnosti pouze vyjádřením skutečnosti, že firma je ochotna se nechávat ve své činnosti pravidelně kontrolovat od certifikačních auditorů, zda přijatá pravidla dodržuje. V podstatě jde o důkaz pravdy. Tato pravidla jsou průřezem všech činností v organizaci a to od toku dokumentace a jejího spravování, řízení veškerých procesů, řízení a rozvoj zaměstnanců. Tyto systémy lze považovat za základ pro organizaci a řízení firmy. Celá soustava systému kvality je založena na obecných kritériích, které je nutné splnit. Splněním jednotlivých požadavků systému kvality je zaručena kvalita řízení a tím řízení průběhů procesů pro uspokojení požadavků zákazníka. Prokazuje se, že organizace, které se rozhodnou požádat o certifikaci, jsou připraveny z hlediska kvality řídicích procesů a mají vyškolený tým pracovníků. Stále se zvyšující nároky na řízení pracovní činnosti lze označit podle soudu auditorů také jako vytváření příznivého klimatu pro stabilizaci pracovníků. Pracovníci mají jasně vymezené úkoly v rámci stanovených a definovaných procesů. Nedochází tak k organizačním a komunikačním šumům. Má-li pracovník vymezená svá práva a povinnosti, určuje-li mu systém řízení, jak bude hodnocen, jak bude posuzována jeho práce a jaké může mít při správném plnění svých pracovních povinností existenční perspektivy, je ochoten

se přizpůsobit systému, avšak za těchto jasně stanovených podmínek a pravidel.

Z tohoto pohledu auditorů, tedy vyplývá, že požadavky na plnění pracovních povinností spolu s požadavky na řízení kvality jsou vyvažovány stabilnějším klimatem v interpersonálních vztazích ve firmě. Zavedením systému řízení kvality jsou všichni pracovníci vedeni k dosažení cíle – neztratit certifikát – známku kvality. Tento přístup existuje i v oblasti cestovních kanceláří a agentur při zprostředkování služeb CR, které již certifikáty ISO vlastní.

Závažným faktorem v oblasti tvorby a realizace produktů CR je zejména problematika v subdodavatelské struktuře služeb. Struktura kvality subdodavatelských služeb je rozhodující při realizaci produktu a jeho kvalitě. Tato struktura musí být řádně systémově ošetřena, protože produkt cestovní kanceláře se skládá z dílčích subdodavatelských služeb.

Obecně setrvává v celé společnosti stav, že existují obavy z hodnocení subdodavatelských i dodavatelských služeb. Stav pramení ze situace, kdy dodavatel rozhoduje o kvalitě produktu veden snahou o co nejmenší vynakládání prostředků na realizaci produktu a zajištění si maximálního zisku. Pro odběratele nastává situace, kdy potřebuje mít zajištěn svůj produkt a negativním hodnocením i když opodstatněným směrem k dodavateli se vystavuje obavám o nesplnění vlastního závazku. Jde o tzv. Řetězící se problém, který je sice v normách a zákonech řešen, ale subjektivně v rámci podnikatelských vztahů obcházen. Kupříkladu norma ISO 9001 ukládá provádět kontrolu dohledatelnosti původu produktu a to jako krok vzad - jak je zajištěna kvalita dodávky (např. Kvalita autobusu) a krok vpřed, znalost jak je produkt přijímán - hodnocen zákazníkem. Pokud není prováděno toto hodnocení, nastane v průběhu času ztráta rozhodujících informací a celý řídicí proces existuje na voluntaristických úvahách a představách některých vůdčích - nikoli vedoucích manažerů.

Systémy řízení kvality kladou zvýšené nároky na řízení, při správném nastavení systému nevedou k porušování pracovní disciplíny, nedostatku pracovních sil, ani nevytvářejí nerovné pracovní vztahy, jsou základem pro pozitivní rozvoj. Je nutné připomenout, že veškeré, ve své podstatě „nadstavbové“ systémy pro řízení kvality jsou postaveny na požadavku, který spočívá ve splnění základních požadavků legislativy. Jak již bylo výše zmíněno v oblasti působení cestovních kanceláří a agentur jsou tyto požadavky stanoveny v základních zákonech a normách, které se k těmto službám přímo vztahují.

Další požadavky mimo požadavky stanovené zákony, vyhláškami, nařízeními a specifickými oborovými normami jsou v systému kvality zahrnuty v mnoha aspektech a požadavcích

na řídicí činnosti. Základními požadavky v systémech řízení kvality jsou například činnosti, při kterých vedení analyzuje a zhodnocuje principy, při nichž jsou do těchto činností prokazatelně zapojeni všichni pracovníci podle svých kompetencí a výkonu pracovní činnosti, do systému řízení kvality.

Důležitým bodem při řízení kvality je aktualizace, analýza a optimalizace procesů, při jejich výkonu a následné zdokumentování do formy úpravy a aktualizace popisu procesu nebo doplnění v podobě pracovních postupů. Jedná se také o průběžné sledování funkčnosti celého systému řízení (procesy, pod procesy, postupy atd.) a na základě reálných zjištění provádění korekcí, které jsou podloženy odpovídajícími dokumenty a záznamy. V případě zjištění odchylek je nutné analyzovat, kde došlo k odchylce, proč k ní došlo a zavést patřičné postupy a opatření, aby se neopakovala. Do řídicích dokumentů a následně do prováděných činností se musejí promítat požadavky všech zainteresovaných stran, které se podílejí na tvorbě produktu (službě).

Organizace v rámci své činnosti posuzuje a identifikuje konkurenci v návaznosti na plánování svého dalšího rozvoje a tím i budoucí konkurenční výhody. Všechny procesy v procesně řízené organizaci jsou optimalizovány a zákaznický orientovány. Tato orientace spočívá v plnění požadavků zákazníka až k uspokojení zákazníka produktem. Pro takto orientovanou organizaci je tedy nutné pochopení potřeb, očekávání zákazníků a zabezpečit podporování vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci. Do tohoto systému se tedy přímo provazuje funkce firemní kultury, která klade požadavky na informovanost o cílech organizace u pracovníků na všech úrovních, stanovení povinností a pravomocí včetně jejich sdělování. Řešena je zde i nutnost rozvoje a plánování zdrojů. Jedná se zde také o plánování a rozvoj pracovníků spolu s působením na jejich uvědomění si důležitosti při výkonu práce.

V oblasti tvorby produktů cestovního ruchu, činnosti cestovních kanceláří je tedy v rámci tržního prostředí nutné sledovat konkurenční prostředí. Převážně malé firmy, vytvářejí produkty pro vybrané destinace a dobou svého působení na trhu mají ustálenou základní nabídku služeb, doplňují své nabídky o jiné produkty a to zejména na základě smluvního vztahu s jinou, větší, cestovní kanceláří. Jedná se zde o vztahy dodavatelské. Konkurenční prostředí je mnohdy spíše prostředím, kdy jsou jinými kancelářemi nabízené služby využívány jako doplňkový sortiment služeb. Jiná situace je u středních cestovních kanceláří, které

se rozrůstají a aktivně hledají další možnosti rozvoje. Zde je patrná u některých kanceláří vyhraněnost pro určité destinace, ale konkurenční prostředí zde hraje významnou roli.

Při tvorbě produktů je rovněž zapotřebí se zabývat závažným ukazatelem v řídicích procesech, kterým je **ekonomika kvality**. Ekonomické nazírání na kvalitu procesů bylo poměrně dlouho přezíráno vlivem pozitivních ukazatelů zisku, který byl podněcován zájmem o cestování a poznávání. Určité nasycení trhu a volání zákazníků po vyšší kvalitě služeb vede k potřebě sledování ekonomiky kvality. Nejde o vytváření nových sledovaných ukazatelů, jak hned mnozí argumentují, ale o efektivní využití již stávajících informací, které čekají na svůj objev v počítači. Problém spočívá v tom, že předem odmítáme všechno, co by mohlo prokázat naše nedostatky a pomoci nám zjednat nápravu dříve než vzniknou škody anebo nás odhalí kontrola.

Spotřebitel očekává především rozumnou cenu našeho produktu a je tedy nesmyslné pokoušet se o dosažení kvality produktu bez ohledu na jeho cenu. Je proto úlohou vedení podniku organizovat procesy tvorby produktů tak, aby byla požadovaná kvalita produktů dosahována s co nejnižšími náklady. Konkurenceschopné produkty umožňuje firmě produkovat pouze **efektivní a smysluplný systém řízení kvality**.

Ekonomika kvality je tedy klíčovým prvkem takového managementu kvality a měla by být jeho neoddělitelnou součástí.

3.6 Náklady na kvalitu

... Náklady na kvalitu představují *celkové výdaje vynaložené výrobcem, uživatelem a společnostmi, spojené s kvalitou výrobku*. (definice Evropské organizace pro kvalitu (EOQ), 1989)

Položme si otázku: Proč sledovat náklady na ekonomiku kvality v CR?

1. odhalíme pozitivní a negativní vlivy na kvalitu podnikových výkonů
2. zjistíme efektivnost systému kvality – řídicího systému procesů
3. budeme mít podklad pro návrh vhodné strategie a taktiky managementu kvality
4. získáme také doklad při konzultacích s dodavateli
5. vytvoříme podklad pro odstraňování příčin nespokojenosti zákazníků

6. budeme moci porovnat plánované a dosažené cíle v oblasti kvality
7. získáme nástroj pro oceňování návratnosti investic
8. můžeme snížit celkové náklady odstraněním neefektivních činností (Verlag Dashöfer 2009)

Z hlediska stavu a přístupu k ekonomickému řízení v organizacích cestovního ruchu, zjistíme, že jde o ukazatele, před nimiž jsou zavírány oči - není ochota je přiznat již v samotné organizaci. Jak prokázal provedený průzkum na přelomu roku, lze tuto situaci z něj dedukovat. Ochota řešit problematické a krizové situace je až ve stadiu jejich vzniku nebo situaci blízké jeho vzniku. Není ochota věcem předcházet, i když řešení je nákladnější nežli prevence. Z tohoto poznání lze sekundárně usuzovat, že ekonomický stav v organizacích ČR není až tak kritický jak je publikováno, myšleno u organizací velkých a středních, pomineme-li krátkodobé výkyvy ekonomiky, s níž se musíme naučit počítat.

... Náklady na kvalitu můžeme rozdělit na:

- **zřejmé náklady na kvalitu** - náklady na předělávky, náklady spojené se zárukou, náklady na opravy - náklady spojené s výskytem vad. Tyto náklady jsou snadno měřitelné. Někdy náklady spojené s kvalitou také zahrnují náklady oddělení, které je zaměřené na prověrky kvality.
- **skryté náklady spojené se špatnou kvalitou** - tyto náklady patří k obtížně měřitelným. Jedná se například o vyplývané hodiny strávené hledáním v papírech kvůli chybě na faktuře. Tyto náklady jsou spojené s nekvalitou a nejedná se o pracovníky oddělení kvality, tak tyto náklady nejsou nikde evidovány a jedná se o skryté náklady.

Náklady na kvalitu jsou důležité pro pochopení příčin problémů v činnosti organizace. Zvolíme-li přístup k posuzování metodikou procesního řízení nákladů, vyplynou nám dvě kategorie nákladů:

- náklady na činnosti, které jsou vykonávány správně již napoprvé: **náklady na shodu**
- náklady, které zmizí, jestliže všechny procesy budou bezchybné a výrobky a služby bezvadné: **náklady na neshodu**. (Verlag Dashöfer, 2009)

Tabulka č. 1: **Náklady na shodu a náklady na neshodu**

Náklady na shodu		Náklady na neshodu	
Náklady na prevenci	Náklady na kontrolu	Náklady na interní selhání	Náklady na externí selhání
Školení	Testování	Odpad	Vrácené výrobky
Mapování procesů	Měření	Předělovky	Záruky
Nápravná opatření	Hodnocení	Opravy	Soudy
Změny procesů	Analýza problémů	Neplánované služby	Stížnosti poškozující firmu
Audit kvality	Přezkoumání	Odstraňování nedostatků	Nedostupnost
Preventivní údržba	Zjišťování	Ztracený výrobní čas	Malá bezpečnost
			Řízení stížností

Shoda = zajištění kvality v souladu se stanovenými standardy

Neshoda = zjištění nedodržení stanovených standardů

(Dashöfer Holding, Ltd. a VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2009)

... Kroky nutné pro tvorbu metodiky sledování nákladů na kvalitu:

1. Zdůvodnění: Proč chce organizace sledovat náklady spojené s kvalitou?

(důvody uvedené výše hovoří o nezbytnosti sledování nákladů na kvalitu)

2. Přesvědčení a závazek vrcholového vedení:

Sledování nákladů spojených s kvalitou chce vedení podniku.

3. Vytvoření metodiky sledování a vyhodnocování nákladů vztahujících se ke kvalitě

Kroky prováděné pravidelně:

4. Výběr informací o těchto nákladech

5. sledování a kvantifikace nákladových položek

6. analýza dat o nákladech vztahujících se ke kvalitě

7. návrh oblastí neustálého zlepšování. (Verlag Dashöfer, 2009)

Náklady, které budou vynaloženy uživateli

... Přestože náklady na produkt cestovního ruchu, nemají charakter **dlouhodobého užití**, nekončí pro zákazníka pouze jeho koupí, ale **zákazník uvažuje při rozhodování o koupi i o nákladech spojených s užíváním produktu po celou dobu jeho existence (např. cesty a pobytu)**. Zákazník se tedy rozhodne nejen podle ceny, ale i podle provozních nákladů, které mu v této souvislosti vzniknou. **Při koupi je pro uživatele tedy rozhodující, jestli celkové přínosy za dobu využití přesáhnou náklady na zakoupený produkt.** (Verlag Dashöfer, 2009)

Tabulka č. 2: Náklady na zakoupený produkt

Pořizovací cena
Provozní náklady - náklady na vybavení se na cestu, doprava na místo odjezdu a z místa příjezdu, fakultativní náklady v místě pobytu, další náklady mimo poskytované služby z hlediska kurzovních a místních nákladových položek.
Ztráty z nedisponibility (např.: prostoje související s dopravou, ztráty z nedokonalých služeb v místě, ztráty při organizaci realizace produktu, zmetků...)
Náklady na poplatky udržitelného cestovního ruchu

Náklady na udržitelný rozvoj CR

Tyto náklady představují „celkové výdaje společnosti na odstraňování škod způsobených nedodržováním ekologického standardu produktů, procesů, služeb a chování zákazníků“.

Organizace musí již ve fázi **průzkumu destinací a přípravy produktu (balíčku)** volit takové formy a služby v cestovního ruchu, aby mohla být přijímána taková opatření, která by minimalizovala nežádoucí vlivy na prostředí v celém systému zajištění produktu. *Souvisí s environmentálním managementem, LCA analýzou, normami ISO 14 000, EMAS, legislativou.*

Tabulka č. 3: **Příklady společenských nákladů na kvalitu**

náklady na odstraňování škod na zdraví obyvatelstva
náklady státní správy, např. na tvorbu legislativy, činnost kontrolních orgánů
náklady na odstranění škod na životním prostředí (dekontaminace půd a vody, obnova lesních porostů, odklizení odpadků z přírody apod.)
náklady na výstavbu a provoz ekologických zařízení
náklady na likvidaci odpadů
náklady na obnovu a údržbu staveb a komunikací, (protiradonová opatření)
náklady na preventivní opatření, např. na tvorbu informačních systémů, osvětu obyvatelstva, podporu užívání bezolovnatých benzínů

(Dashöfer Holding, Ltd. a VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2009)

Firemní kultura v oblasti kvality služeb cestovních kanceláří je velmi různorodá v závislosti na velikosti organizací. Většina organizace je spíše rodinného typu s několika zaměstnanci. Jedná se tedy především o malé organizace, kde je firemní kultura uplatňována pouze v komunikační oblasti se zákazníkem a v oblasti komunikace s obchodními partnery. Jedná se tedy spíše než o firemní kulturu, o jednání pro uspokojivé splnění požadavků služby bez sledování procesů a jejich kvality. Většina malých CK působících na trhu mají svou stálou klientelu a typy destinací, které nabízejí. V současné době je těchto malých kanceláří převážná většina. Jiná situace je u středních společností, které nabízejí pestrou paletu služeb pro své klienty. Vzhledem k poskytovaným službám je v této oblasti jiný přístup k řízení. Na základě nutnosti uplatnění řídicích činností v těchto organizacích je rozvíjena i firemní kultura. Jedná se především o prezentaci společnosti vůči trhu – firemní katalogy, dokumenty, způsob jednání. V oblasti celkového přístupu k firemní kultuře jako k systému, který zahrnuje vnější i vnitřní vlivy a následně je možné sledovat ještě značné rezervy.

Firemní kulturu v cestovním ruchu lze ve své podstatě rozdělit na několik kategorií podle velikosti zařízení, které je ve statistikách EU definováno počty pracovníků. Tímto je rovněž orientačně určena především nabídka vlastních a zprostředkovaných poskytovaných služeb,

velikost kanceláře, působnost v regionu. Cestovní kanceláře se specializují na určitý typ poskytovaných služeb, mezi které patří incentivní cestovní ruch¹⁸, kongresový cestovní ruch¹⁹, příjezdový cestovní ruch, výjezdový cestovní ruch atp. Podle zaměření organizace je vyvíjena jejich činnost a soustředění se na segment zákazníků. Na základě znalosti tohoto segmentu jsou přizpůsobovány prostory a uplatňovány přístupy ke klientům. Například cestovní kanceláře, které se zabývají prodejem ubytovacích služeb, organizací a zprostředkováním fakultativních akcí. Klienti tohoto typu kanceláří objednávají služby převážně pomocí internetových portálů nebo u partnerských cestovních kanceláří v jejich zemi. Pro tyto cestovní kanceláře je prostředí prodejního místa z pohledu klienta zanedbatelné, protože klient do prostor kanceláře prakticky nepřijde. Z tohoto důvodu je tedy působení prostředí pouze ve vztahu k pracovníkům a výkonu práce.

Na základě vyhodnocení otázek, týkajících se pracovního prostředí z pohledu směrem k zákazníkům, zaměstnancům a image firmy lze shrnout, že dotázané organizace přisuzují velký význam prostorům, které reprezentují organizaci pro zákazníka, který přichází se zájmem o službu – nákup produktu. Prostor pro realizaci samotné obchodní činnosti ve vztahu k zákazníkovi je tedy chápáno jako reprezentativní prostor, který poukazuje na serióznost a kvalitu společnosti. Z dotazníkového šetření v roce 2010 vyplynulo, že u 33% respondentů již není upřednostněn produkt - přisouzena hodnota 2,83. Motivujícím má být prostředí, kterým jsou obchodní prostory, kam vstupuje klient.

Hodnoty se pohybují nad polovinou váženého spektra a reálně odráží tržní skutečnost a postavení CK.

Problematika prostředí kanceláře, prostoru pro prodej produktů cestovních kanceláří je patrná především u těch kanceláří, které poskytují služby orientované na přímý prodej zákazníkovi. Především se jedná o výjezdový cestovní ruch. Tyto kanceláře nabízejí své produkty v prostorech, kde je klientovi k dispozici pracovník – poradce, který s klientem jeho přání a

¹⁸ *Incentivní cestovní ruch – motivační cestovní ruch, který využívá cestovní ruch pro motivaci zaměstnanců a nalezení těch u kterých lze zvýšit míru ztotožnění se s cíli firmy.* PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*, Praha:MMR ČR, 2002, s.116

¹⁹ *Kongresový cestovní ruch – forma cestovního ruchu, jejíž účastníci jsou motivováni setkáváním s odborníky a odborným programem na kongresech, sympóziích, konferencích, seminářích, přednáškách apod. Časté jsou doprovodné akce pro účastníky a jejich rodinné příslušníky.* PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*, Praha:MMR ČR, 2002, s.144

požadavky řeší.

Velké cestovní kanceláře mají prodejní prostory uspořádané převážně na vysoké úrovni. V těchto cestovních kancelářích je vybudován celý systém prodeje, nabídek a vztahu ke klientům. Zde je patrný vliv firemní kultury jako uceleného systému orientovaného na tržní vztahy.

Dalším vztahem, který ovlivňuje postoje a jednání cestovních kanceláří je vztah k partnerům. Převážně se jedná o zahraniční partnery, kteří jsou začlenění do organizace v rámci odběratelských vztahů. Tyto vztahy jsou budovány na základě společných hledisek z pohledu tržní ekonomiky. Ve vztahu cestovních kanceláří jsou tyto dodavatelé jedním z hledisek kvality poskytovaných služeb. Tato kvalita poskytovaných služeb se promítá do řízení organizace a do její podnikové kultury v rámci dodavatelských vztahů. Působení firemní kultury v cestovních kancelářích je patrné především z hlediska nezbytné komunikace s partnery v různých destinacích. Komunikace je založena na navázání kontaktů a nezbytného pochopení mentality jiné kultury v dané destinaci. Pokud cestovní kanceláře nabízejí ve svých produktech a službách mnoho destinací je pro ně nezbytné zabývat se firemní kulturou.

Prostředky firemní kultury, které jsou v cestovních kancelářích převážně užívány v rámci marketingu, a komunikace lze rozdělit na:

- Tiskové dokumenty – nabídky, katalogy, jiné tištěné dokumenty,
- Komunikace – komunikace s klienty, dodavateli, vlastní komunikace v organizaci,
- Prezentace – prezentace v podobě reklamy v médiích, prezentace na internetu,
- Korespondence – korespondence v tištěné podobě – zasílání nabídek, akcí atp. komunikace prostřednictvím elektronické pošty,
- Reklamní akce a kampaně – billboardy, inzeráty v časopisech a ostatních periodikách.

Vývoj firemní kultury je tedy přímo závislý na velikosti organizace a typu poskytovaných služeb a klientele, pro kterou jsou služby určeny. Zaměření na klientelu, vymezení segmentu poskytovaných destinací a nastavení úrovně služeb, které jsou svou úrovní základem pro

vymezení standardu produktu, jedná se o determinanty úrovně, kterou organizace chce na trhu získat. Tomuto začlenění jsou podřízeny převážně znaky image organizace.

Převážně větší organizace se postupným vývojem zajímají o systémy řízení a provádějí kroky, které jsou základní pro systémy managementu kvality. Tím je přímo předurčována nutnost začlenění firemní kultury do řízení a chodu organizací. Většina těchto cestovních kanceláří je orientovaná na zákazníka, provádí hodnocení dodavatelů pro zajištění kvality poskytovaných služeb – produktů.

Cestovní kanceláře malé a střední velikosti, uplatňují systémy řízení velmi málo. Problematika spočívá v tom, že systémy typu ISO 9001 jsou pro malé kanceláře provozně nevhodné a vzhledem k malému objemu činností doporučovány, neboť se pro tyto kanceláře stávají příliš nákladné bez velkého efektu. Zde je třeba volit jiné systémy řízení kvality a tvorby vnitřních předpisů a evidencí poskytujících důkazy o kvalitě a právní nepostížitelnosti. Z důvodu opomenutí. Optimálním řešením jsou již u středních CK, kde jde o vybudování systému řízení kvality pro segment cestovního ruchu, který by napomohl k řízení kvality a tím jejímu zvyšování v oblasti poskytování služeb. Jestliže není pozitivně přijímán systém řízení procesu produktu a s ním ve své podstatě řešen problém kvality služeb v celém segmentu cestovního ruchu, který zahrnuje mnoho oblastí. Nedostatek lze spatřovat v nepřiměřeném vysvětlování a objasňování tohoto systému se zvýrazněním i zvýšením kvality právní ochrany nejen zákazníka, ale i samotné CK. Implementace jednotlivých kritérií pro řízení by podpořila rozvoj i firemní kultury, která je u mnoha organizací v jejich zájmu spíše vzdálenou oblastí.

3.6.1 Vlastnosti a specifika firemní kultury a kvality v cestovním ruchu

Firemní kulturu, která je přímo související s oblastí řízení (kvalitou), je v cestovních kancelářích nutno rozdělit podle velikosti cestovní kanceláře, její orientace na typ poskytovaných služeb.

Malé organizace

Firemní kultura malých firem je založena na osobních vazbách s klientem. Důvodem je především to, že se jedná spíše o rodinné firmy. Malé kanceláře mají svou klientelu, která se vrací a rozrůstá spíše na základě doporučení stávajícími klienty. Charakteristické je zde osobní jednání, omezené portfolio nabízených služeb, spíše rodinný přístup. Nabízené služby jsou spíše pro ustálenou klientelu s jasnými požadavky a představami. Tvorba nabídky je tzv.

„šita na míru“. Vliv prostředí, které působí na klienta, nemá pro tento segment cestovních kanceláří vážný význam.

S klientem je jednáno osobně mimo pracovní prostory kanceláře nebo jsou objednávky přijímány přes internet a telefon.

Z oblasti pracovních vztahů, řízení lidských zdrojů nebo uplatňování systému kvality založených například na normě ISO 9001 není příliš využíván. Tyto kanceláře disponují malým množstvím personálu případně jej tvoří sám majitel. Řídící procesy se pak omezují na optimalizaci zajištění služeb a jejich kvality, což opět vychází z osobních vztahů souvisejících s personální důvěrou. Tento přístup k řízení kvality procesů se pak logicky odráží do firemní kultury, která je zcela logicky založena na přátelském jednání s omezenou strukturou klientů. Model firemní kultury je pro tyto kanceláře převážně špatně aplikovatelný, nebo aplikovatelný pouze částečně.

U těchto organizačních struktur je nutno vzít v úvahu skutečnost, že jde ve své podstatě o dealery velkých a středních cestovních kanceláří. Tito podnikatelé nevytvářejí sami produkt, oni jej zprostředkují, případně zajistí krátkodobý zájezd na přeshraniční akci, případně mají nasmlouvané penziony v horách a u moře, případně v jiných levných a zajímavých destinacích.

Střední organizace

Dalším typem zařízení v segmentu cestovního ruchu jsou středně velké cestovní kanceláře. Jejich klientela je různorodá. Zabývají se různými činnostmi, například příjezdovým cestovním ruchem, kongresovým cestovním ruchem atp. V těchto zařízeních je patrná potřeba kvalifikovaného personálu, ale strategie personálního managementu jsou uplatňovány pouze do určité míry. Personální práce a komunikace ve firmě je vedena převážně jen za účelem zajištění prací a postupů pro splnění podnikatelských záměrů, tvorbu produktů, prodej a zajištění nezbytných služeb. Z pohledu řízení společnosti jsou uplatňovány základní postupy pro udržení chodu organizace. Je zde již patrná orientace na zákazníka, který produkt nakupuje. Tyto produkty jsou kanceláři připravovány podle zájmu klientů a v souvislosti s nabídkou konkurence. U středních cestovních kanceláří jsou patrné jejich specializace na jednotlivé destinace. Působení v různých destinacích je závislé na růstu a expanzi organizace.

Cestovní kanceláře nabízí doplňkové služby k hlavním produktům, které je možné zakoupit přímo s produktem nebo na místě. Jedná se např. o výlety v destinacích a podobně. Tyto organizace nezbytně rozvíjejí řídicí činnosti pro realizaci produktů, vznikají formy procesního řízení a v rámci systému např. předem identifikují rizika, řídí celkově systémy poskytování služeb. Provádějí hodnocení dodavatelů a je zde patrná orientace na zákazníka.

Prokazuje se však, že u těchto organizací je podceňováno řízení kvality z hlediska sledování základních procesů řízení, které jsou a to je závažný nedostatek, stanoveny jako závazné formou zákonů - např. Spisový a skartační řád, mzdový předpis, stanovení pracovní doby a práce přesčas, výkon pracovních cest a souhlas s používáním silničních motorových vozidel. Postrádají směrnice o postupu při porušení pracovních povinností, poškození zaměstnavatele, stanovení dovolené, sjednání lékaře preventisty a vstupních a výstupních lékařských kontrol (viz Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, v platném znění)

Zavádění ISO nebo jiných forem řízení kvality není pro ně rozhodujícím společenským ukazatelem. Zavedení systému nebude zárukou vyšší konkurenceschopnosti ani zájmu zákazníků. Stává se do jisté míry vícenákladem. Význam zavedení těchto systémů úzce souvisí s metodikou kontroly kvality činnosti těchto organizací, přičemž tato metodika v žádném případě nemusí být tyto organizace likvidující. Jde pouze o praktické naplňování přijatých zákonů na ochranu spotřebitele a Zákoníku práce.

Velké organizace

Velké organizace jsou cestovní kanceláře, které mají vybudovanou rozsáhlou síť, nabízejí mnoho typů destinací a produktů pro klienty. Tyto kanceláře již mají vybudované systémy řízení, firemní kultura je vytvořena a od pracovníků přímo vyžadována. Jedná se o oblast, která je stabilizovaná

U těchto organizací, pokud jsou napojeny na mezinárodní řetězce existuje řídicí systém mateřské organizace, který svou metodikou samokontroly zajišťuje dodržování zásad kvality. U neřetězcových organizací se setkáváme s obdobnou praxí jako u středních organizací, neboť se postrádá uplatňování kontrolních mechanismů od objektivních orgánů.

Převahu mají CK s počtem do 10 zaměstnanců. Vytváření nějakých monotematických systémů pro specifiku řízení by nebylo vhodné. Zůstává však na zvážení definování standardů

některých poskytovaných služeb a to ve smyslu metodických postupů a jejich individuální aplikace pro daný typ služeb v ČR.

3.6.2 Životní fáze firmy a vliv na kvalitu a firemní kulturu

Každá organizace se vyvíjí a mění, nejinak je tomu u cestovních kanceláří. Změny zaznamenává celá oblast cestovního ruchu. Tento vývoj a změny jsou přímo závislé na trhu, společnosti a dalších faktorech. Jedná se tedy o přirozený růst, který je ovlivněn úspěšností firmy na trhu v konkurenčním prostředí, reakce na tlak trhu, potřeba vlastního růstu atd. Cestovní kanceláře nabízejí nové destinace, rozšiřují svou působnost, zavádějí nové doplňkové služby a servis pro klienty. Veškeré tyto činnosti jsou spojeny s nutnými a nezbytnými změnami, které se stávají společně s růstem klientely a poskytovanými službami nezbytné pro zachování kvality služeb. Společně s organizačními změnami nastává i změna firemní kultury v organizacích. Firemní kultura se postupně vyvíjí a v rámci nových cílů stanovených managementem, se transformuje organizační struktura, mění a vyvíjejí se procesy nezbytné pro tvorbu produktů. Spolu s vývojem organizace se zvyšují nároky na poskytované služby a jejich kvalitu. Všechny tyto tlaky a změny se odrážejí na firemní kultuře organizace a produkují i tlak na její změnu.

Z obecného pohledu je tedy změna firemní kultury spojena s následujícími okolnostmi jak uvádí „(Deal, Kennedy, 1988, Pfeifer, Umlaufová, 1993), kdy:

- vžitá firemní kultura neodpovídá podmínkám v prostředí,
- dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. při změně vize, poslání, cílů, strategie),
- podnik přechází z jedné vývojové etapy do další,
- dochází k řádové změně velikosti podniku,
- nastává závažná změna předmětu podnikání,
- mění se postavení podniku na trhu,
- dojde k fúzi či převzetí podniku,

- mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává. ...²⁰.

Všechny tyto aspekty vedoucí ke změně firemní kultury se mohou objevit samostatně, popřípadě může být důvodem ke změně několik aspektů najednou. V současné době je možné pozorovat změny ve způsobu prodeje produktů cestovních kanceláří a to ve formě internetového on-line obchodování. Dalšími změnami, které mohou být důvodem pro změnu firemní kultury je stále vzrůstající tendence cestovního ruchu seniorů, tělesně postižených a dalších skupin. Vzhledem k vývoji společnosti a stále se prodlužující době aktivního stáří, je i segment cestovního ruchu nucen se přizpůsobovat tomuto typu klientely. Jedná se o oblast výjezdového cestovního ruchu, ale i příjezdového cestovního ruchu. Tato klientela má svá specifika a vyžaduje svůj způsob poskytování služeb a tvorbu programů – paketů. Celá tato struktura podniků a souvisejících změn je ve své podstatě zakotvena v procesech, které jsou základem pro tvorbu a hodnocení kvality řízení tvorby produktu.

Pokud tedy přichází potřeba nebo nutnost změny firemní kultury je nutné provést před samotným procesem změn v kvalitě řízení následující kroky:

- „analyzovat a zhmotnit stávající podnikovou kulturu,
- formulovat strategicky potřebnou podnikovou kulturu
- konfrontovat stávající (vžitou) podnikovou kulturu se strategicky potřebnou podnikovou kulturou a provést odhad možných rizik
- určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změny ...²¹.

Veškeré změny firemní kultury v organizaci přímo souvisejí s procesy odvíjejícími se od řazení zdrojů - pracovníků. Proto je nezbytné pracovníky přesvědčit o potřebě změny, která započala průběh nebo tento průběh teprve započne. Zaměstnanci oproti vedení firmy nemají informace o okolnostech, které management vede ke změnám. Změny mohou být ovlivněny mnoha faktory a to trhem, konkurencí, změnami technologie. Na všechny změny, které působí

²⁰ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 44.

²¹ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 44.

z okolí, musí management reagovat a pokud je to možné, tak v předstihu pro dosažení maximální konkurenční výhody. Provedení změn v organizaci je velice citlivou záležitostí, protože zaměstnanci považují změny za rušivé a přijímají je s nevolí, o to důležitější je jejich pochopení a podpora.

Změny firemní kultury jsou tedy procesem úzce souvisejícím s procesem, který přímo ovlivňuje kvalitu a tím i všechny pracovníky ve společnosti. Z obecného pohledu lze změny firemní kultury a s ní spojené kvality charakterizovat například takto: „(Pfeifer, Umlaufová, 1993)

- Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny firemní kultury je výchozím stavem situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o něž usiluje vedení podniku, protože to vyžaduje budoucí prosperita podniku.
- Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku.
- Dosažení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovací pozice, následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn. ...²².

Základním východiskem pro formování, změnu a přizpůsobení firemní kultury a kvality je poznání současného stavu řídicích procesů a jejich analýza. Na základě provedení těchto činností je možné připravit proces změny řídicích procesů bez negativních následků odrážejících se do firemní kultury. Změna firemní kultury a kvality procesů je možná mnoha způsoby. Základní způsoby jsou shora dolů a zdola nahoru. Oba tyto způsoby mají své záporné stránky.

²² ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 45.

„Problémy použit přístupů shora dolů:

1. Zaměstnanci mohou mít pocit, že je s nimi manipulováno. Výsledkem může být nedostatek spolupráce, potlačení iniciativy jednotlivců, směřování jednotlivců proti vytyčeným hodnotám, které by měly být podporovány v zájmu kvalitní činnosti organizace;
2. možnost zneužití podnikové kultury při její transformaci, kdy ve jménu rostoucí praktické autonomie se často usiluje o rozšíření manažerské kontroly v okruhu pole působnosti;
3. časté směřování podnikové kultury proti hodnotám, které by měly být podporovány.
...²³.

Při transformaci podnikové kultury tímto způsobem bývá většinou problémem vlivu na nejnižší články hierarchie organizace.

„Problémy použití přístupů zdola nahoru uváděné v odborné literatuře:

1. zaměstnanci jsou postaveni do nových souvislostí, do nových rolí. V tomto postavení lidé vyvíjejí nové vzory chování. Z jejich zkušeností se odvíjejí nové přístupy, hodnoty a postoje;
2. nová podniková kultura vzniká iniciativou ad hoc na okraji organizace a směřuje k jejímu jádru. Jedná se o proces přirozené dynamické změny;
3. vznik nové podnikové kultury nemusí být v souladu se strategickými záměry organizace;
4. nová podniková kultura prohloubí vzdálenost vedení organizace od jádra organizace a jejím důsledkem bude vynucený odchod vedení organizace. ...²⁴.

Všechna výše zmiňovaná úskalí při provádění procesu změny ať již ve struktuře kvality nebo firemní kultury je nutné brát v úvahu. Obecně se odborníci kloní ke změně procesů souvisejících s kvalitou a firemní kulturou směrem odshora dolů. Tento postup je logický vzhledem k tomu, že tvůrcem strategie a cílů organizace je management. Jakákoliv změna procesů nebo firemní kultury je zásadní zásahem do zaběhnuté struktury a stereotypu

²³ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 47.

²⁴ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. s. 47.

organizace, a tak se jedná o zdoluhavý proces, který vyžaduje značné úsilí managementu, aby změnil své vlastní chování a signalizoval změny svým podřízeným i celému okolí. Veškeré tyto provedené změny se týkají všech pracovníků a vyžadují nezbytné změny i u managementu převážně v oblasti řízení kvality, změny metod, informačních systémů, odměňování pracovníků, dovedností atd. Je zde tedy patrné, že klíčovou roli při změně nebo formování procesů zasahujících do firemní kultury zastávají manažeři a to převážně ti, kteří působí v první linii. Oni patří mezi ty, kteří mohou ovlivnit svými postoji a názory, představy, přístupy a hodnoty pracovníků, kteří jsou svou činností nejbližší k zákazníkovi.

Při změně řídicích procesů odrážejících se převážně do firemní kultury, zastává významnou úlohu identifikace pracovníků s novou formou nebo, alespoň jejich minimální ochota přijmout změny. Jakákoliv změna v organizaci CK je ve své úspěšnosti přímo závislá na týmové práci všech zúčastněných.

Vzhledem k systému organizace a řízení procesů v sektoru cestovních kanceláří je prioritou kontroly a řízení externích procesů. Představa, že objednavatel - cestovní kancelář pouze pasívně přijímá externí dodávky procesů – doprava, ubytování, stravování, služby infrastruktury atp. je nepředstavitelnou chybou. Všechny systémy, které se zabývají řízením kvality procesů, jednoznačně vymezují řízení externích procesů. Nejde o zasahování do interních postupů jiného podnikatelského subjektu, ale jde o řídicí postupy pro stanovení podmínek smluv a jejich plnění. Monitorování dodávek, jejich kvality, hodnocení a sledování principů zlepšování. Tyto řídicí zásady musí být v souladu s právními předpisy evidovány a kontrolovány.

Řídicí procesy vycházejí zpravidla z generických norem jako je např. Systém standardů ISO. Jde o normu, kterou lze aplikovat na různé formy pracovních procesů, jejím prostřednictvím si můžeme vygenerovat svůj specifický proces a jeho řízení v celé struktuře, tedy vygenerovat si své standardy včetně systému jejich hodnocení a zlepšování. Norma nestanoví direktivní postup, ale definuje metodiku a směry řešení pro daný proces nebo postup s cílem omezit nekontrolovaná a nedefinovaná místa, která by mohla být zdrojem neshod.

V systému tvorby standardů a definování procesů jde vždy o iniciativu firmy, která je původcem činnosti. Žádný objektivní orgán ani certifikující autorita nemůže zasahovat do systémů řízení společnosti, může pouze poukázat na nedostatky nebo neshody v systému, který si daná společnost nastavila.

4 Analýza současného stavu kvality v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur v ČR.

4.1 Dotazníkové šetření

Pro zjištění reálného stavu přístupu ke kvalitě služeb a utváření firemní kultury v segmentu cestovního ruchu bylo provedeno ve spolupráci s asociacemi cestovních agentur v ČR dotazníkové šetření. Šetření bylo vedeno ve dvou nezávislých a na sebe navazujících rovinách:

1. Zjištění přístupů ke kvalitě u podnikatelských subjektů zprostředkování služeb /CK,CA/
2. Zjištění přístupů ke kvalitě služeb a standardizaci

Respondenti ve srovnávacím průzkumu jsou z okruhu malých cestovních kanceláří.

Velké cestovní kanceláře na průzkum nepřistoupily, jejich hodnocení kvality spočívá v systémech ISO a jakákoli jiná hodnocení nepokládají za relevantní.

Přístup k šetření a výstupy získané od malých cestovních kanceláří jsou návazné a relevantní zjištěním od společnosti INCOMA GfK, která prováděla šetření v rámci projektu MMR ČR v dubnu 2010 „Průzkum potřeb zákazníků pro sektor cestovních kanceláří a cestovních agentur“ zejména z hlediska certifikace cestovních kanceláří a cestovních agentur. Jestliže by certifikaci preferovalo 81% dotázaných a veřejný portál by uvítalo 80% respondentů z řad obyvatel, je situace pro strukturu cestovních kanceláří a cestovních agentur velmi závažná.

Analýza postojů ke kvalitě v sektoru cestovních kanceláří byla realizována poprvé v roce 2007/2008 v rámci zpracování studie „Analýza současného stavu kvality služeb v oblasti cestovního ruchu a definování trendů a vývoje potřeb kvality služeb v tomto sektoru“. Při zpracování současné analýzy bylo přikročeno k retestování prakticky podobného vzorku cestovních kanceláří s cílem zjistit posun v přístupu a k hodnocení kvality, k potřebám

vzdělávání, a celkovým postojům ke kvalitě a jejímu posuzování - certifikování.

Dotazníkovému šetření byla poskytnuta podpora Asociace cestovních kanceláří ČR (dále jen ACK ČR), (ACK ČR v roce 2008 a ACK ČR a AČCKA) a díky podpoře Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (dále jen AČCKA) jsme mohli získat alespoň základní orientační výstupy pro přístup ke standardizaci v kvalitě služeb. Někteří respondenti reagovali neadekvátně na situaci a účast striktně odmítli.

Stavba a obsah dotazníků byl zpracován po konzultacích s praktiky z oblasti CR a byla vytvořena jejich následující struktura.

Základní kategorie jsou:

Postavení na trhu - konkurenceschopnost	4 otázky
Hodnocení dodavatele	3 otázky
Hodnocení zákazníkem	1 otázka
Zdroje /RLZ/	4 otázky
Vlivy pracovního prostředí	3 otázky
Kvalita služeb a standardizace	5 otázek

Celkem bylo zadáno 20 otázek s průměrnou možností čtyř variant podotázek a) až d).

Prostřednictvím asociací ACK ČR a AČCKA byly osloveni jejich členové. Průzkumu se aktivně účastnilo 18 respondentů z obou asociací. V roce 2008 byla účast shodná.

Původní navržená strukturalizace k lokaci respondenta nebyla zvažována, neboť respondenti, kteří se podíleli na průzkumu, jsou z cestovních kanceláří sídlících převážně ve středních městech.

Otázky, na které respondenti v dotazníku odpovídají, jsou rozděleny do pěti bloků. Bodovou

hodnotou vyznačují hodnotu – váhu, kterou dané odpovědi z hlediska hodnotového žebříčku pokládají za odpovídající své praxi nebo uznávání v hodnotové struktuře 1 nejnižší, 5 nevyšší kladná hodnota. Současně nepřímou formou odpovídají i na atributy vážící se k problematice firemní kultury.

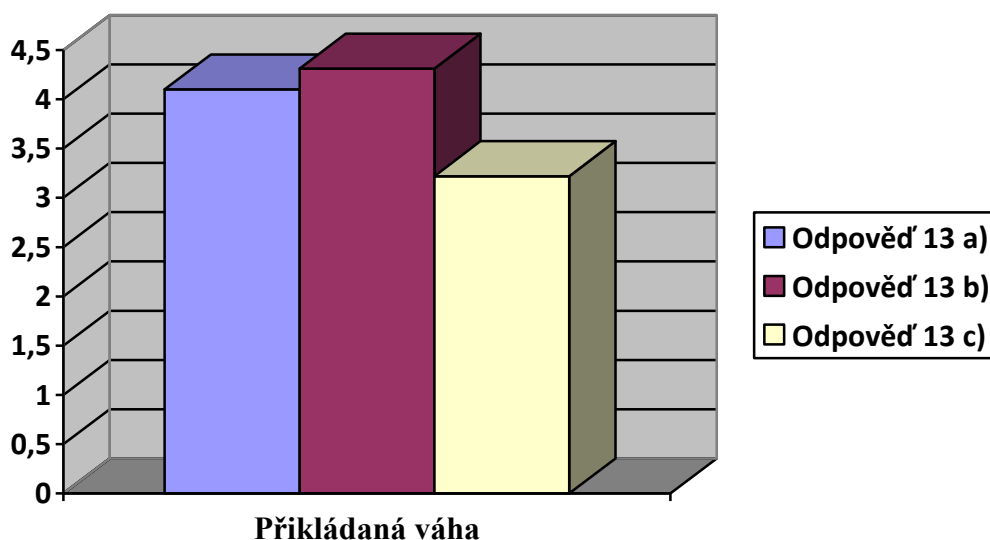
Konstrukce otázek je zvolena tak, aby odpovídala možnostem odpovědí pro celou strukturu zvoleného segmentu v sektoru cestovních kanceláří. Na základě zkušenosti z průzkumu společnosti INCOMA GfK nebyla zkoumána strukturalizace kanceláří a agentur. Byl i zde zvolen přístup adekvátní citaci zákona v úvodu analýzy a pro hodnocení není rozhodující struktura kanceláře nebo agentury, neboť sám zákazník tento rozdíl neanalyzuje. Pro zákazníka je rozhodující kvalita služby, což se potvrzuje i v odpovědích poskytovatelů služeb.

Nově byl oproti roku 2007/2008 zaveden blok otázek z oblasti „Kvalita služeb a standardizace“, který odpovídá stavu na trhu, kdy narůstají požadavky ze strany klientů a poskytovatelé služeb se obávají negativních dopadů vyplývajících z často neujasněných definic kvality u poskytovaných služeb a svým zaměřením navazuje na zjištění výzkumu společnosti INCOMA GfK.

13. Myslíte, že vytvoření standardu hodnocení kvality služeb by pomohlo v konkurenčním prostředí a stalo by se nedílnou součástí marketingu (image)

a/ určitě má význam uvnitř firmy a při styku se zákazníkem	55,55%	4,10
b/ je účelné mít určené standardy služeb, ale musí to být administrativně a finančně úsporné	72,22%	4,31
c/ zákazník to nedocení, rozhoduje se podle ceny	50,00%	3,22

Graf č. 1: Dotazník - Otázka č. 13

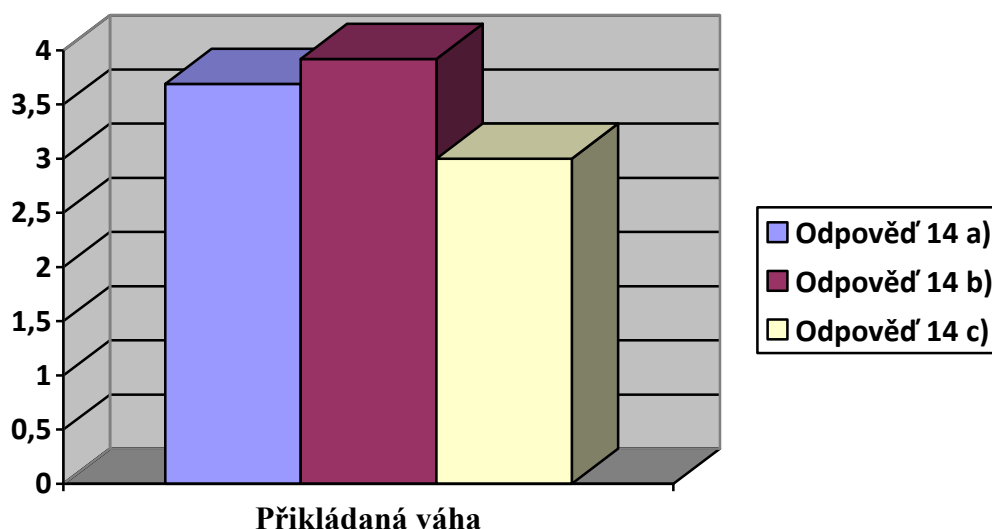


Výpověď provozovatelů cestovních kanceláří naprosto konvenuje s poznatky výzkumu zákazníků. Zavedení standardů a hodnocení kvality podle provozovatelů má větší význam pro stav uvnitř organizace nežli ven k zákazníkovi. Jde o problematiku interpersonálních vztahů a kompetencí.

14. Hodnocení standardu kvality nezávislým subjektem pokládáte za vhodné sledovat u společností/firem

a/ bez rozdílů velikosti	72,22%	3,69
b/ může být vhodné pro velké a střední, ale půjde o výši nákladů	64,60%	3,92
c/ jen pro velké společnosti jako doplněk či náhražka k ISO QMS	27,80%	3,00

Graf č. 2: Dotazník - Otázka č. 14

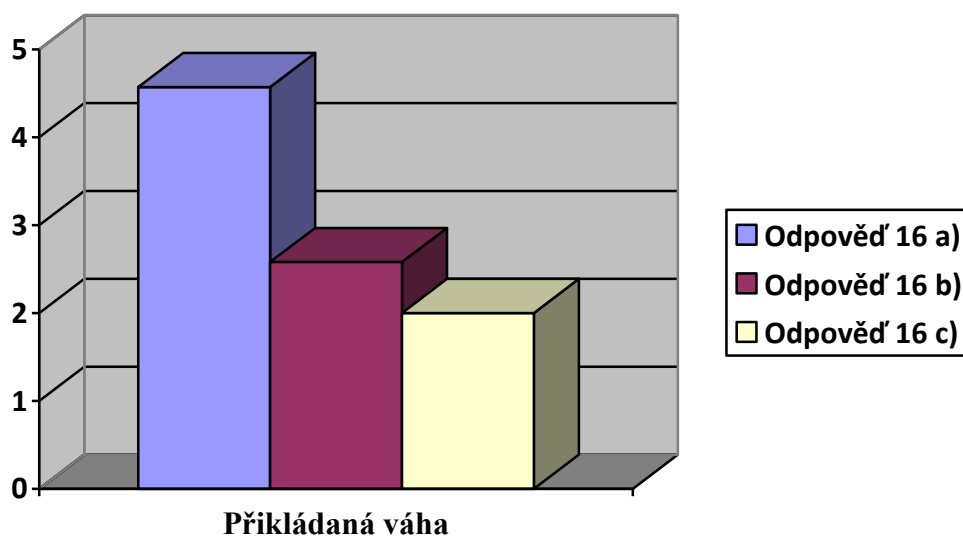


Provozovatelé přikládají poměrně vysokou známku hodnocení standardu kvality nezávislou autoritou, na rozdíl od zákazníků, kteří by podle výzkumu INCOMA GfK dávali přednost hodnocením od profesních sdružení v 55% a je 6% s tímto nesouhlasí a 47% by uvítalo certifikaci ze strany státu, kdy 12% nesouhlasí. Nezávislá certifikační autorita nebyla zkoumána. V zahraniční praxi, i v praxi certifikace ISO je upřednostněna nezávislá certifikační autorita, která nepodléhá politickým a komerčním zájmům.

16. Pokládáte poskytování služeb cestovních kancelářů a cestovních agentur za systémový proces a tak jej lze hodnotit a řídit?

a/ ano, jde o souhrn řady činností ve vzájemné návaznosti, které je nezbytné řídit a kontrolovat	77,77%	4,57
b/ jde o určitý systém u středních a velkých firem, tam je to nutné u malých firem a agentur to není nezbytné	61,10%	2,58
c/ rozhodující je zisková stránka věci, ta je tím nejlepším hodnocením pokud máme klienty, není třeba se zatěžovat dalšími kontrolami a hodnoceními	33,3%	2,00

Graf č. 3: Dotazník - Otázka č. 16

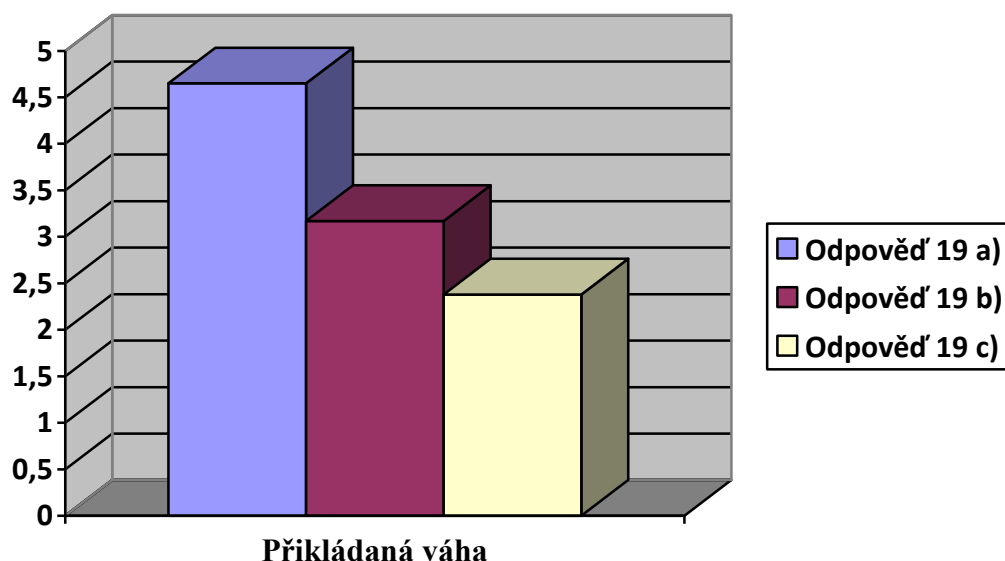


Ze 100% dotázaných, 77,7% pokládá poskytování služeb cestovních kanceláří za systémový proces s tím, že jej lze takto hodnotit, řídit a kontrolovat 61,1% z nich předpokládá, že tento systém a jeho hodnocení je vhodný pouze pro velké a střední firmy u malých to není nezbytné. Pouze 33,3% z dotázaných pokládá proces jako systémový a nepokládá jej prakticky za nutný u malých zařízení a proto mu v tomto případě dává hodnotu 2,0. Zde se projevuje opět psychologický vliv nesprávné sociální interpretace ISO a vyvolání tak pocitu formálnosti a poškozování při sledování sebejednoduššího procesu týkajícího se kvality a to i za cenu vlastních finančních ztrát v důsledku špatného podnikání.

19. Znájí vaši spolupracovníci obchodní strategii firmy

a/ byla jim vysvětlena a váže se na ní i jejich příprava a hodnocení	94,4%	4,65
b/ v zásadě znají co je náš záměr, ale není to až tak rozhodující	33,3%	3,17
c/ je věcí vedení a lidé mají plnit příkazy a pracovat	33,3%	2,38

Graf č. 4: Dotazník - Otázka č. 19



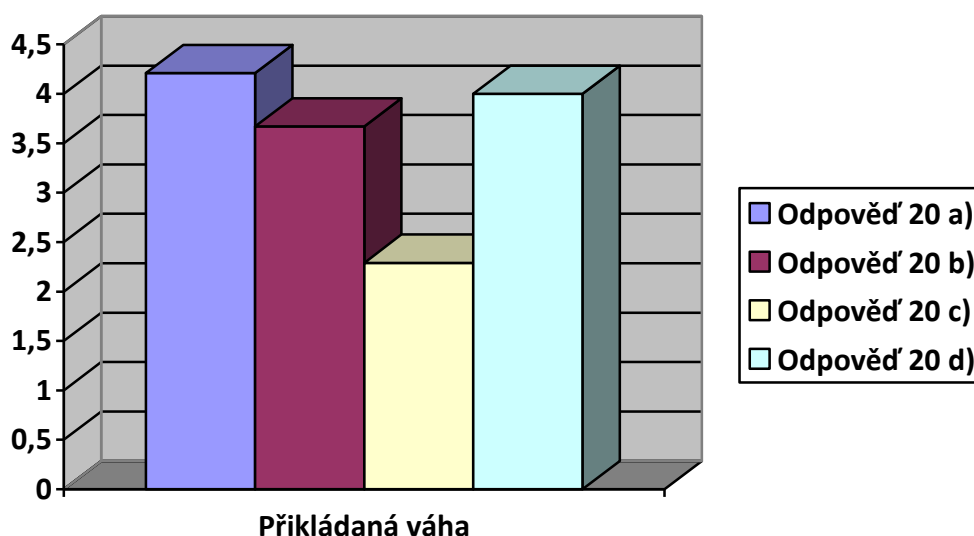
Management dotázaných společností se jednoznačně hlásí k tomu, že všichni jeho zaměstnanci jsou obeznámeni se strategií firmy a váže se na ní jejich příprava a hodnocení. Přikládají tomu poměrně vysokou známku 4,65 (což by ve škole byla známka tak 1-), přičemž 33,3% připouští částečnou znalost záměru. Naprostou nerozhodnost projevuje pak 33,3% těch, kteří pokládají za dostatečné, když lidé pracují a nestarají se, i když v rámci systému pokládají za správné a žádoucí vysvětlit strategii firmy zaměstnancům.

Stav, že 33,3% podnikatelů v cestovní kanceláři nejraději vidí, že se do strategie firmy nikdo nedívá je sice jev z hlediska sledování kvality nedobrý, ale z lidského hlediska pochopitelný, avšak stav, že všichni chápou tuto skutečnost, je povzbudivý pro stanovování strategie řízení zavádění kvality.

20. Pomohlo by kvalitě činností a ke zvýšení důvěryhodnosti kvality služeb definování obecných srovnatelných standardů hodnocení kvality činností – služeb

a/ ano, jednoznačně	77,77%	4,21
b/ mohlo by to zlepšit komunikaci se zákazníkem	44,44%	3,67
c/ nevím a neumím si představit	38,88%	2,29
d/ bylo by to vhodné, zejména při řešení stížností	27,77%	4,00

Graf č. 5: Dotazník - Otázka č. 20



Uváděná hodnota a počet respondentů prokazují, že potřeba definování obecných standardů pro sektor služeb cestovních kanceláří, má zásadní význam při posuzování kvality poskytovaných služeb.

Celý blok otázek týkajících se kvality služeb a standardizace je hodnocen známkou blízkou hodnotě 4, vezmeme-li v úvahu, že jde o strukturu respondentů z malých cestovních kanceláří, dojdeme k poznání, které se nám potvrdilo i při jednáních se zahraničními konzultanty. Jedná se u těchto subjektů o situaci, kterou můžeme přirovnávat k puđu sebezáchovy. Zjistíme to u podnikatelů v cestovním ruchu v Německu, Polsku, Dánsku, Norsku stejně tak jako v Česku.

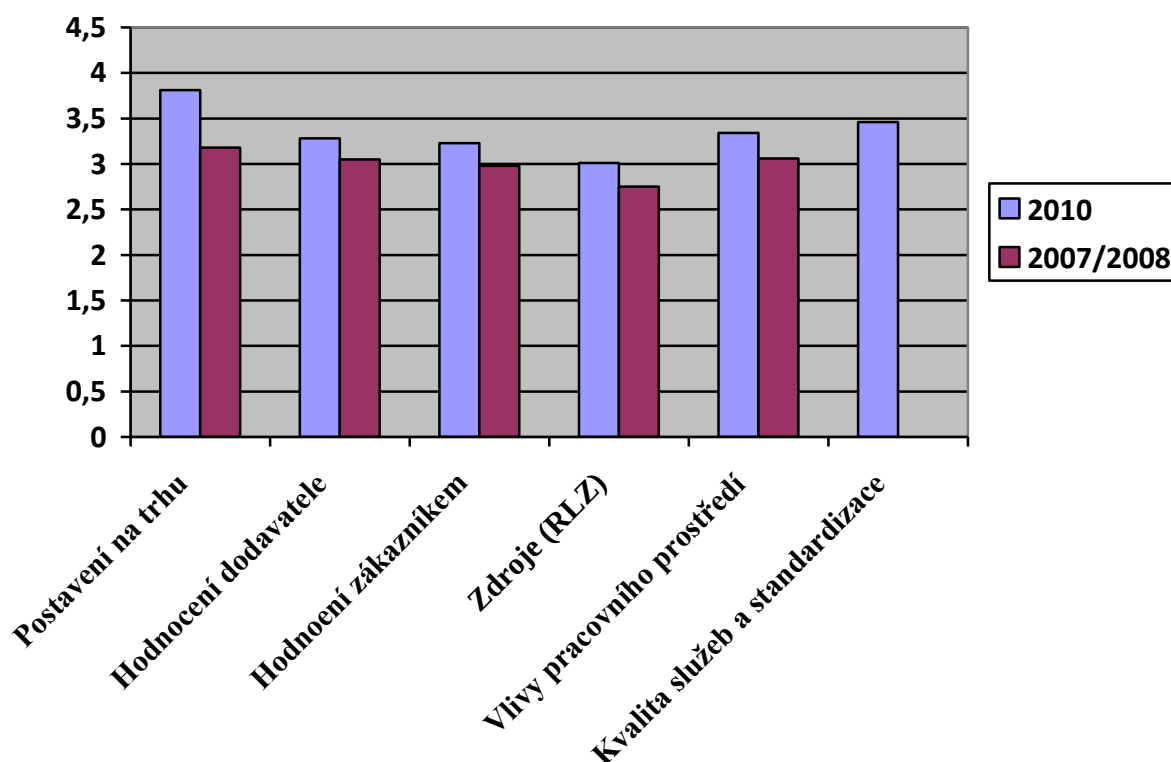
Reklamace znamenají ztrátu důvěry a oslabení klientely. Zde jde o základní konfliktní moment při realizaci systému hodnocení a řízení kvality, ve své podstatě podnikatelé hledají cesty jak se vyhnout nepříjemnostem, ztrátám zákazníků a neznají cestu, mají jen obavu z nárůstu nadbytečné práce a zbytečných plateb. V kontextu průzkumu vystupuje do popředí negativní hodnocení zavádění a realizace normy kvality ISO a se vším co jí byt i v náznaku připomínalo.

Celkově vyplývá, že za dané současné situace, zařízení CR na většině území ČR hodnotí stav své firemní kultury a řízení kvality ve střední části hodnotového spektra, možno říci, že mírně nad středem s minimálním rozdílem i v odstupu tří let.

Odpovědi vykazují následující vážené hodnoty pro kategorii cestovní kancelář - malé:

	<u>2010</u>	<u>2007/2008</u>
1. Postavení na trhu – konkurenceschopnost	3,81	3,15
2. Hodnocení dodavatele	3,28	3,05
3. Hodnocení zákazníkem	3,23	2,98
4. Zdroje /RLZ/	3,01	2,75
5. Vlivy pracovního prostředí	3,34	3,06
6. Kvalita služeb a standardizace	3,46	0,00

Graf č. 6: Dotazníky – srovnání hodnot odpovědí dle roku



Nejvyšší hodnotu a tudíž význam ovlivňující v tomto sektoru podnikání má problematika postavení na trhu **4,28** dále pak kvalita služeb a standardizace zejména chápání činnosti jako systémový proces 4,57 hodnotí jej tak 77,7% respondentů

V souhrnu je stanovení hodnot ze strany podnikatelů poměrně vysoké, kdy průměrná hodnota je 3,48 z 5,00 možných. Vzhledem k tomu, že jde o sebehodnocení lze připustit, že získané hodnoty i tak odpovídají reálnému stavu v tomto sektoru.

Analýza přístupu podnikatelů v sektoru cestovních kanceláří prokazuje vzestup chápání významu jednotlivých hodnocení.

Podnikatelé si postupně uvědomují význam sebehodnocení v otázce postavení na trhu a svojí konkurenceschopnost. Nárůst o 0,66 bodů není zanedbatelnou hodnotou, jde prakticky o nárůst o 12%, když uvážíme, že jde o posun v myšlení a rozhodování lze tuto hodnotu brát velmi vážně.

Hodnocení dodavatele bylo před třemi lety považováno částečně za projev nedůvěry. Současné sebehodnocení podnikatelů je 3,28 a tato hodnota ve srovnatelné skupině pozitivně vzrostla o 10,7% oproti roku 2008.

Celkem standardní význam je přikládán hodnocení zákazníkem, kdy v důsledku hlídání kvality dodavatele nenastávají chyby v dodávkách a tak nejsou reklamace a nutno je vzít v potaz, že není ochota zákazníků vypovídat do dotazníků kvality. Stav po třech letech prakticky zůstal nezměněn.

Lidské zdroje vykazují z hlediska sebehodnocení nárůst kvality v jejich výběru, vzdělávání a hodnocení nárůst 10,9% což je relativně slušná hodnota. Z analýzy však vyplývá závažný fakt, že 61,1% respondentů hodnotí vahou 3,55 význam odborné způsobilosti a tu u pracovníků na trhu práce postrádají, poměrně vysoká hodnota 4,0 vykazuje u 50% respondentů nespokojenost se stavem pracovníků do nichž musí v podstatě investovat, aby byli schopni plnit své pracovní povinnosti. Hodnocení bylo záměrně zdvojeno, abychom získali relevantní hodnotu. Uvážíme-li, že pracovníci odmítají připlácet na vzdělání, vyžadují vzdělání v pracovní době a na pracovišti. K této situaci musíme přičlenit fluktuaci a můžeme konstatovat, že situace na tomto úseku jen není beznadějná. Jde o stav srovnatelný s výzkumy EU.

Vlivu pracovního prostředí je v tomto výzkumu v roce 2010 přiřazena vyšší hodnota oproti jeho přijímání v roce 2008. Zejména jde o aspekty funkčnosti prostředí a jeho motivačnímu vlivu.

Ze závěrů lze usuzovat, že hodnocení kvality a zavádění standardů není odmítáno, ale je třeba vzít v potaz skutečnost, že existuje jistý odpor k hodnocení kvality v rámci systému norem ISO zejména z hlediska formálnosti provádění jejich evidence a nefunkčního hodnocení. Shledávaný odpor k tomuto hodnocení spočívá v zavádění systému dle ISO. Vyplývá z poněkud nevhodně prováděného zavádění v počátcích systému a též i jeho zlehčování jako nutného zla pro získání peněz. Vytvářely se fiktivní formuláře a příručky, které nenalézaly opodstatnění v provozu. Není to pouze český model. Tyto nedostatky se nyní pracně napravují. Doba a zvyšování řídicích nároků tuto etapu mnohde překonaly a systém, je stále aplikován a mnohde i zaváděn, avšak v ryze provozně praktické podobě v souladu s ustanoveními normy. Citovaný stav existuje i v sousedních zemích. Pro potřeby cestovního ruchu se ISO aplikuje velmi zřídka u velkých firem s alternativou EFQM např. V Německu je zavedeno ISO v cestovním ruchu jen u tří společností.

Malé firmy a střední firmy vstupují do situace zavádění řízení a hodnocení kvality procesů a tvorby standardů v Evropě v rámci systému Q-Label, který vytvořili zejména Švýcarsko, Německo, Lucembursko, Řecko, Tyrolsko. (viz Kvalita v zahraničí)

4.2 Platná legislativa související s kvalitou služeb, vztah k významným dokumentům.

V následujícím přehledu jsou uvedeny legislativní normy pro provozování cestovní kanceláře a klasifikace, standardy a vyhlášky ovlivňující kvalitu poskytování externích služeb u jednotlivých zařízení smluvních zařízení.

Cestovní kancelář při sestavování balíčku, nebo zprostředkování dílčích služeb musí vždy zajistit posouzení a to vlastní nebo pověřenou autoritou kvality zařízení, které jako externí dodavatel jí služby poskytuje. Z hlediska ochrany spotřebitele není možnost se z těchto legislativních norem vyvinut, naopak organizace musí vždy právním, státně správním nebo certifikačním orgánům doložit přezkoumání kvality externích dodavatelů služeb a dohledatelnost produktu.

4.2.1 Výběr platných dokumentů používaných pro kvalitu v poskytování služeb

Výběr pro sektor cestovních kanceláří souborná sestava /nahrazuje matici/.

Zákony

Zákon 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu ze dne 30. června 1999

Úprava některých podmínek podnikání v oblasti cestovního ruchu. Je implementací *směrnice ES 90/314 EHS o souborných programech na cesty, prázdniny a zájezdy*.

Zákon 20/1987 Sb., o státní památkové péči (ve znění zákona ČNR č. 425/1990 Sb.)

Zákon 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Zákon 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Zákon 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

Zákon 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

Zákon 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu

Zákon 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)

Zákon 251/2005 Sb., o inspekci práce

Zákon 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)

Zákon 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě

Zákon 500/2004 Sb., správní řád

Zákon 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon 526/1990 Sb., zákon o cenách

Zákon 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Vyhlášky

Vyhláška MŠMT ČR 107/2005 Sb., o školním stravování

Vyhláška Ministerstva zdravotnictví 135/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch

Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby

Vyhláška Ministerstva zdravotnictví 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody

Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj 295/2001 Sb., o provádění a obsahové náplni zkoušky odborné způsobilosti pro výkon průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu

Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj 369/2001 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících užívání staveb osobami s omezenou schopností pohybu a orientace

Vyhláška Ministerstva zdravotnictví 602/2006 Sb., kterou se mění vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných

Vyhláška Ministerstva vnitra 646/2004 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby

Nariadení vlády

Nariadení vlády 70/2002 Sb., o technických požadavcích na zařízení pro dopravu osob

4.2.2 Relevantní normy a standardy související s kvalitou služeb

Systémové normy ČSN, ČSN EN ISO a OHSAS

ČSN EN ISO 9001 – Systém managementu kvality

Generická mezinárodní norma, která slouží jako základní nástroj pro identifikaci jednotlivých procesů v organizaci, stanovování klíčových parametrů těchto procesů, jejich systematické monitorování a hodnocení, sledování trendů těchto procesů a trvalé zlepšování těchto procesů. Lze ji využít jako základní stavební kámen pro budování dalších manažerských systémů v organizaci. Nové vydání ČSN EN IS 9001 z roku 2009 (EN ISO 9001 – vydání rok 2008).

ČSN EN ISO 14 001 – Systémy enviromentálního managementu

Základní norma, která slouží jako efektivní nástroj pro identifikaci environmentálních aspektů, jejich hodnocení a řízení, což ve svém důsledku vede ke zlepšení environmentálního profilu organizace a významně snižuje riziko výskytu neplnění základních legislativních požadavků ČR v oblasti životního prostředí. Naplnění požadavků této normy dává jasný signál všem zúčastněným stranám o environmentální politice a chování příslušné organizace.

ČSN OHSAS 18 001 - Směrnice pro systém managementu BOZP

Technická specifikace, která je systémovým nástrojem pro minimalizaci rizik v organizaci, jejich systémové a systematické vyhledávání, hodnocení a řízení s cílem minimalizace nežádoucích situací v oblasti BOZP v organizaci. Vede ke zlepšování profilu organizace v oblasti BOZP. Nové vydání z roku 2008.

ISO/IEC 27001 - systém managementu informační bezpečnosti

Systémová norma, stanovující pravidla a postupy, které zvyšují bezpečnost zpracovávaných dat v organizaci. Její aplikace vede k minimalizaci možnosti zneužití dat či jejich úniku.

ČSN ISO/IEC 20000-1 - Informační technologie – Management služeb

Tato část ISO/IEC 20000 stanovuje požadavky, které jsou kladeny na poskytovatele služeb a které se týkají dodávky řízených služeb v kvalitě přijatelné pro jeho zákazníky.

4.2.3 Dokumenty související s kvalitou poskytovaných služeb, sledovaných v tomto sektoru.

ČSN EN 13809 - Služby cestovního ruchu - Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři) – terminologie

Sestává z následujících šesti částí pod společným názvem normy " Služby cestovního ruchu - Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři). - "Obecná terminologie" uvádí obecné termíny a definice cestovního ruchu a služeb cestovního ruchu se zaměřením zejména na dopravu, asistenční služby a doplňkové služby. - " Poskytovatel služeb cestovního ruchu" obsahuje obecnou definici a dále definice cestovní kanceláře (touroperátora) a cestovní agentury. - "Nabídka služeb cestovního ruchu" vymezuje všeobecné pojmy, cestování pro skupiny se zvláštními zájmy a termíny v popisu zájezdu nebo v nabídce cestovního ruchu. - "Cestovní smlouva" specifikuje základní termíny používané v cestovní smlouvě. - " Cena za služby cestovního ruchu" definuje různé typy cen a jejich obsah. - " Dokumentace o cestovních službách" charakterizuje obsah jednotlivých dokumentů. ČSN EN 13809 vymezuje základní pojmy používané k popisu zařízení a služeb, nabízených různými poskytovateli služeb v oblasti cestovního ruchu²⁵.

ČSN 76 1110 - Služby cestovního ruchu – Klasifikace ubytovacích zařízení – Kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel

Tato ČSN slouží jako pomůcka pro zařazování ubytovacích zařízení kategorií hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel do příslušných tříd podle minimálních stanovených požadavků na vybavenost a rozsah poskytovaných služeb a má za cíl zlepšení orientace spotřebitelů/hostů a zprostředkovatelů/cestovních kanceláří a agentur, zvýšení transparentnosti trhu ubytování a zkvalitnění služeb poskytovaných ubytovacími zařízeními. Požadavky jsou uváděny jako minimální, nabízená služba či vybavení vyšší úrovně, než je uvedeno, je tedy pro danou třídu vyhovující. Nabývá účinnost od: 2010.

²⁵ CEN - Evropský výbor pro normalizaci, *Služby cestovního ruchu - Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři) – Terminologie*, Praha: Český normalizační institut, 2004.

ČSN EN ISO 18513 - Služby cestovního ruchu - Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování - Terminologie

Sestává ze tří částí pod společným názvem normy "Služby cestovního ruchu - Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování - Terminologie". - "Základní pojmy" charakterizují obecné termíny, definici ubytování a definice různých kategorií turistického ubytování podle klasifikace ubytování. - "Služby" se zaměřují na vymezení pokrmů a nápojů obsažených v různých formách snídaní, poskytovaných v rámci turistického ubytování, jakož i další služby, které mohou být v rámci turistického ubytování zajišťovány. - "Zařízení pro hosty" vymezuje všeobecné pojmy, pokud jde o různé typy zařízení v rámci kultury a trávení volného času v souvislosti s poskytovaným ubytováním, jakož i dalších zařízení, nabízených v jeho rámci. ČSN EN ISO 18513 vymezuje základní pojmy používané k popisu zařízení a služeb, nabízených v hotelích a ostatních kategoriích turistického ubytování²⁶.

Doporučený standard ubytovacích služeb pro ubytování v soukromí, Kempy a chatové osady, Turistické ubytovny

Standard je rozdělen do skupin podle oblastí služeb

- 1. Ubytování v soukromí**
- 2. Kempy a chatové osady**
- 3. Turistické ubytovny**

Certifikaci provádí jednotlivá profesní zájmová sdružení, která zároveň ručí za kvalitu nabízených služeb a provádí kontroly dodržování kvality poskytovaných služeb:

- | | |
|----------------------------------|--|
| <u>1. Ubytování v soukromí:</u> | Svaz podnikatelů ČR ve venkovské turistice a agroturistice |
| <u>2. Kempy a chatové osady:</u> | Kempy a chatové osady ČR - Živnostenské společenstvo |
| <u>3. Turistické ubytovny:</u> | Klub Českých turistů |

²⁶ CEN - Evropský výbor pro normalizaci, *ČSN EN ISO 18513 - Služby cestovního ruchu - Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování*, Praha: Český normalizační institut, 2004.

Doporučený standard ubytovacích služeb má posloužit především dalšímu zkvalitnění těchto služeb cestovního ruchu v České republice. Publikace obsahuje doporučený standard ubytovacích služeb pro ubytování:

- ve stavbách (bytový dům, rodinný dům, stavba pro individuální rekreaci), které nejsou dle vyhlášky Ministerstva pro místní rozvoj č.137/1998 Sb. o obecných technických požadavcích na výstavbu ubytovacími zařízeními - dále jen ubytování;
- v soukromí (vztahuje se i na turistické ubytování ve venkovské turistice a agroturistice);
- v kempech a chatových osadách;
- v turistických ubytovnách.

Na zpracování doporučeného standardu ubytovacích služeb se podílely Svaz podnikatelů ČR ve venkovské turistice a agroturistice spolu s Evropským centrem pro eko agro turistiku (ECEAT CZ), Kempy a chatové osady ČR - Živnostenské společenstvo, Klub českých turistů a odbor cestovního ruchu Ministerstva pro místní rozvoj.

Dostupné na:

Svaz podnikatelů ČR ve venkovské turistice a agroturistice

<http://www.svazvt.cz/files/standardy.htm>

Kempy a chatové osady ČR- Živnostenské společenstvo

<http://www.camp.cz/Spolecenstvo/certifikace.aspx?sflang=cs>

Výstup provedeného hodnocení:

Udělován certifikát, certifikační tabulka s platností na 4 roky.

ČSN EN 14804 - Poskytovatelé jazykových studijních pobytů – Požadavky

Specifikuje požadavky kladené na poskytovatele jazykových studijních pobytů, včetně škol, cestovních kanceláří a agentur. Tato norma specifikuje úroveň kvality služeb jazykové výuky ve třídách v zahraničí a souvisejících služeb, včetně ubytování, programu ve volném čase a cestovních služeb, které mohou jazykové studijní programy doplňovat²⁷.

²⁷ CEN - Evropský výbor pro normalizaci, ČSN EN 14804 - Poskytovatelé jazykových studijních pobytů – Požadavky, Praha: Český normalizační institut, 2005.

ČSN EN 15565 - Služby cestovního ruchu - Požadavky na zajištění školení a kvalifikační programy pro profesionální průvodce cestovního ruchu

Cílem tohoto dokumentu je sjednocení pohledu na vzdělávání turistických průvodců v rámci EU. Norma se dotýká především poskytovatelů vzdělávání tedy škol, školicích zařízení, školitelů a organizátorů rekvalifikací a kurzů. Stanovuje obsah a rozsah kompetencí, obecných a specifických znalostí a dovedností.

Průvodcovská činnost v cestovním ruchu je dle novely zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, živností volnou.

Stars in Europe – přehled klasifikace ubytovacích zařízení v 25 zemích EU

Pro srovnání s evropskými standardy.

Provozovatel:

HOTREC Hotel, Restaurants & Cafés in Europe

HOTREC - konfederace národních asociací hotelů, restaurací a kaváren v Evropě. HOTREC je registrována v Belgii v podobě neziskového sdružení. Cílem činnosti HOTREC je obrana zájmů hotelů, restaurací a kaváren v Evropské Unii, zlepšení spolupráce mezi národními asociacemi v pohostinství. Hlavním úkolem asociace HOTREC je monitorovat politické vývoje na úrovni EU mající dopad na pohostinství.

Stars in Europe provozované asociací HOTREC zahrnuje seznam vydaných standardů asociacemi v jednotlivých zemích EU. Celkem je zde zastoupeno 25 zemí. Cílem systému Star in Europe je poskytnout zákazníkům přehled o systému třídění v každé zemi. Na těchto stránkách mohou zákazníci získat informace který standard je míněn v označení hotelovými hvězdami v různých evropských zemích. Pro zákazníka je tak možné i srovnávat se standardem, který je v ČR.

Dostupné na:

http://www.hotrec.org/pages/stars_in_europe/

Doporučení kritérií klasifikace:

http://www.hotrec.org/pages/policy_areas/classification/classification_main_documents/

Na základě cílů asociace HOTREC bylo touto asociací vyvinuto 15 doporučení / posouzení klasifikace pro všechny destinace národních nebo oblastních systémů třídění hotelů.

4.2.4 Certifikace a značky z oblasti Enviromentu

Ekoznačky EU

Uděluje:

CENIA, česká informační agentura životního prostředí

Ekoznačení je pojem, používaný pro označování výrobků (a služeb), které jsou v průběhu celého životního cyklu šetrnější nejen k životnímu prostředí, ale i ke zdraví spotřebitele. Jejich kvalita přitom zůstává na velmi vysoké úrovni.

Spotřební zboží (a služby) se označují logem, které spotřebiteli slouží jako jasná a srozumitelná informace, že u označeného výrobku (služby) bylo provedeno hodnocení nezávislou třetí stranou.

Dostupné na:

[http://www.cenia.cz/_C12571B20041E945.nsf/\\$pid/MZPMSFGRIOAW](http://www.cenia.cz/_C12571B20041E945.nsf/$pid/MZPMSFGRIOAW)

Výstup:

Provedení certifikace, užívání loga „The Flower“ nebo Ekologicky šetrný výrobek (služba).

4.2.5 Stávající dokumenty používané pro kvalitu v poskytování služeb

Turistická informační centra

Pro oblast působení Turistických informačních center je zpracován Minimální standard služeb a podmínek činnosti turistických informačních center - členů A. T. I. C. ČR (Asociace turistických informačních center ČR) spolu s ním byl vytvořen dokumentem Kategorizace informačních center.

Dokument je zpracován spolu s pracovním postupem pro udělování značení Turistických informačních center. Na tvorbě dokumentů se podílela Česká centrála cestovního ruchu – Czech Tourism.

Minimální standard služeb a podmínek činnosti turistických informačních center - členů A.T. I. C. ČR - Kategorizace informačních center

Požadavek pro své členy:

Asociace turistických informačních center České republiky (A.T.I.C. ČR) je cechovní organizací Informačních center (kanceláří), která zajišťují činnost v cestovním ruchu a tím pomáhají rozvoji cestovního ruchu v ČR.

A.T.I.C. ČR stanovuje standard služeb a podmínek činnosti turistických center pro své členy. Minimální standard musí splňovat Turistické informační centrum pokud se chce stát členem A.T.I.C. ČR.

Pro turistická centra je vypracována Kategorizace informačních center. V říjnu 1995 přijala asociace pravidla kategorizace. Pravidla slouží k hodnocení informačních center členů A.T.I.C. ČR. Každý stupeň kategorizace pak předpokládá splnění schváleného minimálního standardu a podmínek činnosti turistických informačních center. Zájemci o vstup do asociace si vybírají příslušnou kategorizaci podle svého uvážení. Asociace turistických informačních center ČR si vyhrazuje právo kontroly výše uvedeného standardu prostřednictvím příslušných členů rady A.T.I.C. ČR, zástupců určených oblastí.

Členové asociace obdrží „certifikát“ jako doklad o řádném členství.

Dostupné na:

Minimální standard služeb a podmínek činnosti T.I.C.:

http://www.aticcr.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=200039&id_ktg=1006&p1=1080

Kategorizace informačních center:

http://www.aticcr.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=200039&id_ktg=1006&p1=1080

Výstup:

Podle rozdělení v poskytování služeb a vybavení T.I.C. jsou označovány kategoriemi.

Je prováděna kontrola ze strany asociace turistických informačních center ČR

Značení oficiálních turistických informačních center

Metodický pokyn vytvořený Českou centrálou cestovního ruchu – Czech Tourism spolu s Asociací turistických informačních center ČR

Ve spolupráci s kraji a s A.T.I.C. ČR realizuje projekt podpory oficiálních turistických informačních center. Ten spočívá v zavedení jednotného značení turistických informačních center, která splňují základní kritéria.

Toto značení je používáno v tiskovinách vydávaných CCCR - CzT, bylo předáno k využití vydavatelům kartografických tiskovin, o projektu informují zahraniční zastoupení CCCR – CzT v zemi svého působení atp.

Dostupné na:

<http://www.czechtourism.cz>

Výstup: Po splnění stanovených kritérií je udělena oficiální značka turistického centra.

4.2.6 Evropská nařízení vztahující se k bezpečnosti potravin

Jedná se o předpisy z oblasti hygieny potravin. Tyto nařízení jsou závazná pokud Turistická informační centra poskytují i jiné služby například provoz občerstvení, prodej potravin a další.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES)č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin

ze dne 28. ledna 2002

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES)č. 852/2004, o hygieně potravin

ze dne 29. dubna 2004

- (1) Dosažení vysoké úrovně ochrany lidského života a zdraví je jedním ze základních cílů potravinového práva, jak je stanoveno v nařízení (ES) č. 178/2002. Uvedené nařízení rovněž stanoví další jednotné zásady a definice pro potravinové právo na vnitrostátní úrovni a na úrovni Společenství, včetně cíle dosáhnout volného pohybu potravin ve Společenství.
- (2) Směrnice Rady 93/43/EHS ze dne 14. června 1993 o hygieně potravin⁵ se stanoví obecná hygienická pravidla pro potraviny a postupy pro ověřování dodržování těchto pravidel.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, stanovující zvláštní hygienické předpisy pro potraviny živočišného původu

ze dne 29. dubna 2004

- (1) Podle nařízení (ES) č. 852/2004 stanoví Evropský parlament a Rada všeobecné předpisy o
- (2) hygieně potravin vztahující se na provozovatele potravinářských podniků.
- (3) Některé potraviny mohou představovat zvláštní nebezpečí pro lidské zdraví, a vyžadují tedy stanovení zvláštních hygienických předpisů. To platí zejména pro potraviny živočišného původu, u nichž jsou často hlášena mikrobiologická a chemická rizika.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 854/2004, kterým se stanoví specifická pravidla pro organizaci úředních kontrol produktů živočišného původu určených k lidské spotřebě

ze dne 29. dubna 2004

- (1) nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 se stanoví všeobecné hygienické předpisy pro veškeré potraviny a nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 se stanoví specifické hygienické předpisy pro produkty živočišného původu;

(2) je nezbytné stanovit specifická pravidla pro úřední kontroly produktů živočišného původu, aby byly zohledněny specifické aspekty spojené s takovými produkty;

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES)č.1935/2004, o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami a o zrušení směrnic 80/590/EHS a 89/109/EHS

ze dne 27. října 2004

Zásada, z níž toto nařízení vychází, spočívá v tom, že jakýkoliv materiál nebo předmět, který je určen pro přímý nebo nepřímý styk s potravinami, musí být dostatečně stabilní, aby se zabránilo přechodu látek do potravin v množstvích, která by mohla ohrozit lidské zdraví nebo způsobit nepříjemnou změnu ve složení potravin nebo zhoršení jejich organoleptických vlastností.

Nařízení komise (ES) č. 2073/2005, o mikrobiologických kritériích pro potraviny

ze dne 15. listopadu 2005

Potraviny nesmějí obsahovat mikroorganismy nebo jejich toxiny či metabolity v množstvích, která představují nepřijatelné riziko pro lidské zdraví.

4.3 Stávající institucionální zabezpečení v oblasti kvality služeb.

Český institut pro akreditaci, o.p.s.

Zkratka: ČIA

Sídlo: Opletalova 41 110 00 Praha 1 - Nové Město

Identifikační číslo: 25677675 DIČ: CZ25677675

Zapsán v rejstříku obecně prospěšných společností vedeném Městským soudem v Praze, oddíl O, vložka 47.

Český institut pro akreditaci, obecně prospěšná společnost, jako Národní akreditační orgán založený vládou České republiky poskytuje své služby v souladu s platnými právními předpisy ve všech oblastech akreditace jak státním, tak privátním subjektům. Princip jednotného evropského akreditačního systému tvořeného národními akreditačními orgány, které fungují podle jednotných pravidel a akreditují podle definovaných mezinárodně uznávaných norem, vychází z postoje ES specifikované v Globální koncepci o přístupu ke zkoušení a certifikaci.

V souladu s požadavky mezinárodních norem a dokumentů ČIA provádí nestranné, objektivní a nezávislé posouzení způsobilosti (akreditaci) certifikační orgány provádějící certifikaci systémů jakosti, systémů environmentálního managementu, systémů managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, systémů managementu bezpečnosti informací, systémů managementu bezpečnosti potravin a systému trvale udržitelného hospodaření v lesích (ČSN EN ISO/IEC 17021:2007) Certifikační orgány certifikující produkty vč. procesů a služeb (ČSN EN 45011:1998)

Bureau Veritas Czech Republic, s.r.o. (pobočka Praha - Krč)

Společnost je součástí mezinárodní skupiny Bureau Veritas Certification, která je lídrem světového certifikačního trhu. Důvěryhodnost jejích certifikátů podtrhuje tradice a zkušenost sahající do roku 1828. Společnost poskytuje certifikační služby organizacím ve všech odvětvích průmyslu, zemědělství a služeb. Příklady akreditovaných certifikací: ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949, ISO 27001, ISO 22716, OHSAS 18001, HACCP, ISO 22000, QC 080000, IRIS, BRC, IFS, GTP, PEFC, C-o-C, CEPRES:2007.

Společnost 3EC International

Společnost 3EC International, s.r.o. se sídlem Hornoměřcholská 518/68, 102 00 Praha 10, je nezávislá akreditovaná certifikační společnost a je součástí seskupení s 3EC International a.s.

CQS Česká společnost pro jakost o.s.

Adresa: CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti Pod lisem 129/2, 182 00 Praha - Troja <http://www.cqs.cz>

Občanské sdružení, které sdružuje široké spektrum osob a organizací, působících v různých oblastech systémů managementu a nástrojů managementu kvality. Členskou základnu tvoří více než 1600 individuálních členů a 160 členů kolektivních.

Nabízí kurzy a vzdělávání u zákazníků, publikace, semináře, konference v oblasti systémů managementu. CSQ-CERT - certifikujeme osoby, výrobky a systémy managementu (ISO 9001, 14001, 27001, 22000, OHSAS 18001, C-o-C, BRC, IFS, Global G.A.P., atd.)

4.4 Stávající způsob financování systému kvality služeb

Zavádění systémů řízení kvality ve smyslu norem ISO do r. 2009 finančně podporovala Česká podnikatelská banka. Na základě žádosti uhrazovala 50% nákladů na zavedení systému řízení a sledování kvality dle ISO EN ČSN řady 9000, 14000, 22 000, a OHSAS 18000. Náklady za certifikaci si nesl podnikatelský subjekt. V současné době lze z části nepřímo pokrýt náklady se zavedením v rámci poskytnutých prostředků z dotací EU a to v rámci inovačních systémů rozvoje podnikání kdy může hradit činnost poradenských subjektů.

Další náklady na dohledové audity a certifikace si hradí provozovatel sám,

Do roku 2007 byl z prostředků EU financován systém vzdělávání interních auditorů, manažerů kvality a techniků kvality. Po ukončení dotačního programu nově nebyly peníze na tento systém vypsány.

Situace, je ve své podstatě taková, že bylo možné čerpat prostředky v rámci dotace „Vzdělávejme se“ a využít služeb poradenských vzdělávacích subjektů a firmy se mohly sdružit vysláním svých pracovníků do kurzů, které bylo a je možno hradit z tohoto fondu. Prokazatelná nechuť k dalšímu vzdělávání a obecné podcenění řídicích systémů kvality nejsou využívány tyto možnosti a cíleně je blokováno další zavádění a rozvoj systémů řízení kvality a zajištění kvalifikovaných pracovníků pro jeho zavádění a sledování.

5 Analýza současného stavu kvality služeb v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur v zahraničí

(alespoň 10 zemí EU a 2 země mimo EU, v nichž je již systém kvality služeb zaveden a je alespoň částečně funkční.

Při zpracování analýzy bylo osloveno celkem 14 zemí z evropské unie a 2 země mimo EU. Základním úkolem pro provádění analýzy bylo zjistit, jak chápou a jak přistupují vybrané země, které jsou známy svými turistickými destinacemi posuzování a zavádění systému kvality. Vzhledem k poměrně rychlé potřebě získání informací a ve snaze co nejméně obtěžovat sekretariáty asociací cestovních kanceláří byla zvolena dotazníková forma, kterou bylo možno získat základní informace o struktuře a hodnocení kvality v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur v oslovených zemích.

Byly osloveny následující národní asociace cestovních kanceláří:

- SRN
- Francie
- Polsko
- Bulharsko
- Rakousko
- Maďarsko
- Dánsko
- Belgie
- Lucembursko
- Holandsko
- Švédsko
- Finsko

- Řecko
- Španělsko.

Nečlenské země EU:

- Švýcarsko
- Norsko

Vzhledem k tomu, že některé země na náš dotaz nereagovaly, byli jsme nuceni se obrátit na organizace zabývající obchodní činností a kvalitou v cestovním ruchu a v Německu Deutscher Tourismus Verband, Maďarsko obchodní zastoupení v ČR, Finsko Německá obchodní komora, Francie přes osobní kontakty, Polsko kontaktem přes cestovní kancelář. Pomůckou k analýze jsou i zveřejněné národní systémy řízení a hodnocení kvality na internetu jako součást národní politiky kvality a psychologického působení na veřejnost.

Veřejně přístupné informace jsou v řadě zemí postupovány na internetu i z důvodu výchovy veřejnosti ke znalosti svých práv v otázkách kvality služeb, které jim mají být poskytovány.

Z hlediska sektoru, který jsme analyzovali, jsme zjistili, že s výjimkou Španělska, žádná ze zemí, které zavedly systém hodnocení kvality, nezahrnula do tohoto národního i mezinárodního systému cestovní kanceláře a o cestovních agenturách nemluvě.

Podstatnými výstupy z vyhodnocení průzkum je, že 78,5% dotázaných zemí se zabývá sledováním kvality managementu služeb v cestovním ruchu. 50% dotázaných uvádí, že mají zaveden národní systém kvality v cestovním ruchu. 57,1 % dotázaných pokládá systémové sledování kvality managementu služeb za přínosné pro služby cestovního ruchu. Zajímavým aspektem, který jsme následně prošetřovali v Německu je, že pouze 42,8% dotázaných, pokládá za dostačující posuzování kvality normy ISO.

Významnou hodnotou je, že dotázaní v 85,7% pokládají za věc prestiže firmy zavedení systému kvality a stejnou hodnotu váží k potřebě systémově srovnatelného hodnocení kvality služeb cestovního ruchu. S touto výpovědí pak nedělitelně souvisí i přijímání služeb cestovního ruchu jako systémový proces a takto pojaté jeho hodnocení.

Nastavení dotazníku bylo realizováno včetně kontrolních otázek k eliminaci žádoucích odpovědí.

Data získaná z dotazníků byla potvrzena i ověřovacími cestami.

Součástí analýzy je i ověřovací cesta se zástupcem zadavatele do Španělska v rozsahu 3 dnů.

Na základě přeshraniční návštěvy zařízení cestovního ruchu a Lokálního turistického sdružení obcí u Viechtachu bylo ověření doplněno o ověřovací cestu do Mnichova na bavorské zastoupení Deutsche Tourismus Verband, odbor Systému Kvality – Q Label.

Dne 2.6.2010 se konalo pracovní setkání ve středisku Deutscher Tourismus Verband v Mnichově, kde jsme byli přijati obchodní ředitelkou tohoto celoněmeckého sdružení, národní pobočka pro Bavorsko, hlavním koordinátorem pro zavádění systému kvality v Bavorsku.

Další informace o systému řízení kvality jsme získali od gen.ředitele společnosti Thomas Cook,a.s. pro Česko.

Přehled o přístupu asociací a výsledky průzkumu jsou na následující tabulce „Přehled sledování kvality“.

Tvorbu produktu a balíčků služeb realizuje cestovní kancelář - je svým způsobem autorem balíčku. Vzhledem k této skutečnosti jsme hledali možnost seznámení s jiným systémem, nebo s jinou jeho aplikací v Evropě a byla nám umožněno seznámení se, se zásadami systému kvality v Německu. Potvrdilo se nám sdělení získané na konzultaci u gen. Ředitele společnosti Thomas Cook, a.s., že cestovní kanceláře, natož cestovní agentury nejsou certifikovány s výjimkou Španělska. Jedinou certifikací je certifikace u velkých nebo významných středních cestovních kancelářích, které poskytují služby významným společnostem, které samy jsou certifikovány a musí toto požadovat v systému posuzování dodavatelů externích služeb v souladu s ISO 9001 nebo EFQM. Malých a středních společností se to v zásadě netýká. Cestovní agentury jsou pouhým prodejcem honorovaným formou marží za realizované prodeje. Jejich výběr a kontrolu si provádí příslušná spolupracující a obchod zadávající cestovní kancelář.

5.1 Základní atributy a fungování systému kvality služeb v analyzovaných zemích

5.1.1 Systém Q - Label

Prokázalo se, že západoevropské země našly východisko k hodnocení kvality ve sjednoceném nárysu systému Q-Label. Centrální zemí se stalo Švýcarsko, které je držitelem systému a spolupracuje se zakládajícími zeměmi, které se na systému podílely. t.j. Německo, Lucembursko, Tyrolsko, Litva, Řecko, Maďarsko.

Převzatý systém nebo zakoupená licence na systém hodnocení kvality Q-stupeň (Q -label) je koncipován do tří úrovní - stupňů. V tomto pojetí je akceptován a pozitivně přijímán i hodnocen malými a středními podnikateli. Německý: systém v prezentaci systému DTV vychází z hledisek tří úrovní **kvality služeb** v zavedeném systému kvality. Systém řízení kvality je zaveden v celém Německu a je zaměřen na společnosti poskytující služby v gastronomii a hotelích, u lékařů vykonávajících praxi, taxi služeb, poradenských agentur, bank a směnárny a správních služeb měst.

Do dubna 2010 bylo vyškoleno více než 15 200 managerů a trenérů kvality a více než 2 450 společností, které již byly certifikovány a nyní pracují na udržování a optimalizaci svého zavedeného systému kvality. Úsilí věnované této iniciativě si klade za cíl prostřednictvím kvality uchránit a rozvíjet pracovní místa v sektoru cestovního ruchu. Podstatou zavádění systému kvality je skutečnost, že návštěvník- turista musí poznat, že ve službách jde o rozdílné kvality.

Jak uvádí statistika DTV převážně společnosti zavedli I. a II. stupeň. Ve III. stupni jsou pouze 3 společnosti v celém Německu.

Systém je zaváděn na principu dobrovolnosti a občanské soutěživosti. Provádí se hodnocení kvality prostřednictvím manažerů - poradců kvality, kteří jsou trénováni školiteli DTV a ti ve spolupráci s vedením města a společností rozvíjejí systém kvality a hodnotí

dosahované výsledky. Mít „Q I“ je větší prestiže a to i u řemeslníků.

Systém dále postupuje ke čtvrtletnímu hodnocení dosahovaných výsledků v rámci kraje, země a zemští koordinátoři se rovněž čtvrtletně setkávají na celoněmeckém hodnocení v Berlíně.

Podstatným faktem je, že s výjimkou Španělska žádná ze zemí neprovádí hodnocení kvality u cestovních kanceláří, cestovní agentury jsou pojímány jako obchodník - prodejce.

Určitou změnu ve stávajícím stavu vyvolává rozhodnutí německého ministerstva hospodářství a technologie, které otevírá od roku 2007 nový program kvality, realizovaný za spolupráce a kontroly - certifikace DTV. V zásadě jde o modifikace původního Švýcarského programu. Na základě posouzení informací, které byly získány, jde o jednotící systém, který umožňuje vzájemné porovnávání s lokálními národními úpravami, které nejsou zásadního významu.

Systém posuzování kvality je ve svém principu velmi jednoduchý a je psychologicky zvládnut tak, aby podněcoval soutěživost.

V systému řízení kvality v sektoru cestovního ruchu tedy oblast, kterou sleduje DTV dochází čtvrtletně ke koordinačním a hodnotícím poradám, kde se vyhodnocuje stav systému, přijímají se rozhodnutí a opatření ke zlepšování a zavádění systému na celostátní úrovni. V návaznosti je realizována čtvrtletní koordinační porada na úrovni spolkové republiky, kde jsou účastníky zástupci zemských asociací, profesních sdružení a auditorů. Touto cestou průběžných korekcí a hodnocení dosahují vytváření psychologického efektu soutěživosti.

Podstatným znakem německého systému je aplikace Q-Label a to ve třech stupních. V současné době je nejvíce zaváděn a zaveden stupeň Q I a postupně je prováděna příprava a certifikace pro stupeň Q II, a stupeň Q III má v celém Německu k dubnu 2010 jen 4 společnosti.

Pokud jde o prostupnost QIII a systémy norem ISO nebo EFQM, lze tyto systémy slučovat, pro udělení Q III ale musí mít držitel ISO nebo EFQM splněny požadavky, které jsou specifické pro QIII a nejsou zahrnuty do ISO nebo EFQM.

Jak uvádí ve svých materiálech DTV k stanovení cílových skupin:

Školení a značka programu, kvalita služeb v Německu jsou projektem, který bude křižovatkou v průmyslu cestovního ruchu na cestě za zvýšení kvality služeb. Značka kvality je univerzálně použitelná pro všechny oblasti ze všech odvětví služeb.

Udělování značky kvality je zaměřeno na tyto cílové skupiny:

- Hotelový průmysl (hotel, restaurace, penzion, atd.)
- Doplnkové ubytování (apartmány, prázdninové penziony, venkovské ubytování na statku, apod.)
- Turistické organizace, turistické informace, lázeňství
- Restaurace a catering
- Kulturní zařízení pro volný čas
- Kulturní zařízení pro děti a mládež, mládežnické ubytovny
- Ostatní společnosti (agentury, vydavatelé tiskovin, apod.)
- Kempy
- Rehabilitace, terapie, léčba, ošetrovatelská péče,
- Velkoobchod a maloobchod, řemesla, umělecká řemesla
- Dopravní a přepravní společnosti
- Školící a vzdělávací zařízení
- Cestovní kanceláře a agentury (zprostředkovatelé)

Na realizaci vzdělávání v oblasti kvality, mají účastníci různé názory, co by se měli učit. Vzniklá názorová nejednotnost podporuje výměnu názorů a tím vytváří spolupráci mezi jednotlivými společnostmi ve stejném nebo mezi různými odvětvími služeb.

V současné době není vyvíjen psychologický tlak na cestovní kanceláře, aby se zúčastnily v širším měřítku získávání značky kvality.

Systém sleduje zajištění spolehlivých služeb pro občany i návštěvníky s tím, že cestovní ruch je především při současném nástupu volného pohybu turistů věcí služeb infrastruktury, její

kvality a ne jenom služeb v turistických centrech a zprostředkování pobytu.

Zavedené systémy kvality se nezabývají kvalitou námi analyzovaného sektoru cestovních kanceláří, a jak jsme dotazem, mohli zjistit není vytvářen tlak na hodnocení kvality v tomto sektoru. Tyto služby jsou chápány jako zprostředkování certifikovaných služeb. Tvorba cestovních pocketů pak jako specifická autorská činnost, která ve své struktuře shrnuje komplex certifikovaných nebo jinak ověřených služeb. Cestovní kancelář, jak nám bylo vysvětleno je pod dvojitou kontrolou - kontrolou klientů a systémovou kontrolu dodavatelů služeb, třetí kontrola je tak považována za nadbytečnou.

Stupně kvality

Stupeň I

1. Implementace nástrojů řízení kvality vytvořených týmem pracovníků firmy
2. Odeslání požadovaných dokladů o zavedení systému kvality na ověřovatele – certifikační centrum
3. Po vyhodnocení předložených dokumentů, společnost dostane hodnotící zprávu
4. V případě kladného hodnocení, obdrží společnost certifikaci kvality na období tří let
5. Výsledky opatření přijatých ve společnosti jsou každý rok monitorovány, je zpracován a podán nový akční plán na základě hodnocení

Stupeň I je navržen tak, aby motivoval zevnitř nikoli, aby primárně ovlivňoval zvnějšku. Hodnocení kvality by měl poznat host na základě značky kvality, ale měl by jí poznat také učit přímo z lepších služeb.

Stupeň II

1. Lze udělit na základě platného osvědčení kvality služeb na Stupni I
2. Vytvoření a využívání nástrojů kvality v pracovních procesech

3. Předložení požadovaných dokladů o řízení a hodnocení procesů ověřovateli
4. Po vyhodnocení dokumentů, společnost obdrží hodnotící zprávu.
5. K dosažení požadovaného minimálního skóre je nutné na základě hodnotící zprávy vytvořit akční plán.
6. Certifikace Stupně II bude na základě splnění podmínek udělena společnosti na období tří let
7. Výsledky opatření stanovených ve společnosti jsou každoročně monitorovány certifikačním orgánem - auditorem, a na tomto základě je podán nový akční plán na certifikační centrum.

Stupeň III

1. Roční Certifikační zpráva auditora QMS (audit) z certifikačního orgánu
2. Roční doklad o provedené roční certifikaci zákazníka
3. Písemná zpráva podávaná v intervalu po 12 nebo 24 měsících
4. Vypracování akčního plánu pro zajišťování a zlepšování kvality, definice nejméně osmi závazných opatření (povinná každoroční aktualizace)
5. Odeslání požadovaných dokladů na certifikační orgán
6. Po vyhodnocení předložených dokumentů, společnost dostane hodnotící zprávu a na základě dosažení požadovaného minimálního kritéria, certifikace stupně III obdrží společnost na období certifikát stupně III

5.1.2 Zavádění stupňů kvality Q

Systém kvality Q je vždy zaváděn ve spolupráci s poradcem u stupně I a trenérem- lektorem pro stupeň II. Příprava poradců a trenérů je prováděna v rámci aktivit DTV a jím hrazena.

Činnosti pro jednotlivé stupně:

Q I-poradci

- Úvod
- Co je projekt kvality služeb v Německu
- Základy managementu jakosti

- Výběr činností z řetězce služeb
- Analýza nedostatků kvality v činnostech a stanovení nápravných opatření
- Stížnosti (Reklamace)
- Stanovení činností pro rozvoj kvality, individuální akční plán

Ve spolupráci s kvalitním poradcem, je ve společnosti zaváděn společně s celým týmem systém řízení kvality k certifikaci etapy I.

Q II-lektoři

- Silné a slabé stránky profilu procesu
- Průzkum mezi zaměstnanci
- Manažeři - průzkum činnosti
- Průzkum zákazníků
- Příprava na utajenou kontrolu
- Projednání hodnotící zprávy
- Akční plán = jeho tvorba na základě hodnocení

V souvislosti s posouzením kvality své činnosti, může firma zahájit s celým svým týmem činnosti pro certifikaci etapy II

5.1.3 Systém „Q“ve Španělsku

Ve Španělsku je systém certifikace a udělování stupňů „Q“ obdobný jako v Německu, neboť jde o kooperační produkt evropských zemí, jak je v analýze uváděno.

Španělsko tento systém rozpracovalo do národních norem kvality a zvolilo tak jinou metodiku zavádění systému odpovídající mentalitě a zvyklostem země, jak vyplynulo i z konzultace v certifikační společnosti Bureau Veritas pro Španělsko.

ICTE je nezisková organizace. Zaměstnává celkem 18 lidí rozděleně do malých kanceláří – centrálně řízených. Při tvorbě systému „Q“ je od začátku rozvíjena spolupráce mezi

jednotlivými zúčastněnými stranami na certifikaci. V současné době je certifikováno 2600 subjektů z oblastí CR. Systém do roku 2000 byl založen na plánu kvality v Cestovním ruchu.

Na systému spolupracovali asociace hotelů a apartmánů, restaurací a cateringu a jednotlivé autonomní komunity ve Španělsku. Do celého systému byly od začátku zapojeny asociace hotelů, které zaváděly systém mezi prvními a poté byly připojeny další segmenty cestovního ruchu.

ICTE v současné době sdružuje 7 různých pracovních skupin, které zahrnují jednotlivé sektory. Zahrnují např. Služby cestovního ruchu – cestovní kanceláře a agentury, Wellness a Spa, Golf, Restaurace a Catering, Hotely, Pláže, Mariny – půjčovny lodí, Národní chráněná území a služby tam a další.

Přínos systému:

Přínos systému pro klienty

- Záruky kvality produktů a služeb
- Aktivní zapojení zákazníků do zlepšování zařízení (vyřizování stížností a podnětů a systém anket)
 - Větší důvěra v profesionalitu personálu
 - Přizpůsobení služeb očekávání a nárokům klientů
 - Větší jistota při výběru zařízení

Výhody systému pro podniky

- Lepší řízení podniku, které se odráží ve výjimečnosti produktu, a tudíž v konkurenceschopnosti
- Roste proškolení personálu, což se odráží v posílení jeho motivace a přispívá k jeho začlenění/podchycení
- Zlepšuje se účinnost podnikatelských nástrojů

- Zákazník je lépe uspokojen, protože systém umožňuje poznat jeho očekávání
- Zařízení se mohou plně věnovat neustálému zlepšování
- Podniku se dostane uznání ze strany odvětví cestovního ruchu i zákazníků
- Používání značky „Q“ jako nástroje propagace a obchodu
- Na zařízení jako celek je nahlíženo nově

Oblasti standardu jsou založeny např. na motivaci zaměstnanců, plánech vzdělávání zaměstnanců, implementaci požadavků národní legislativy, kontrole a hodnocení dodavatelů.

Certifikace má význam pro snižování rizik výskytu chyb.

Cíle a činnosti ICTE

Cíle a činnosti ICTE jsou rozděleny do několika oblastí:

Normalizace: Vytváří, rozvíjí a kontroluje/reviduje normy kvality cestovního ruchu. Normalizace je prováděna v úzké spolupráci s organizací AENOR (normalizační společnost). Společnost je otevřena pro všechny normy (standardy).

Certifikace: Certifikuje zařízení cestovního ruchu po zavedení systému kvality udělením značky kvality „Q“

Propagace: Marketing značky je prováděn reklamou v médiích (televizi a rádio) a účast na mezinárodních výstavách. Reklama je cílená na oblasti, pro které bude systém „Q“ prezentován – zaměření na zákazníky. Reklama vysvětluje co je systém „Q“.

Celkové výdaje na reklamu jsou 4 mil. € ročně.

Systém je rozdělen do několika sektorů, které spolupracují na systému kvality.

Cíle ICTE v oblasti kvality

1. zavádění vnitřních řídicích systémů,
2. implementace kulturu kvality pro podnikání a modely řízení a to v souvislosti s výslednou spokojeností zákazníka ve vztahu k řízení kvality v zařízeních.

3. Poznání image značky „Q“

4. Implementace systému „Q“

Na tvorbě jednotlivých standardů se podílely asociace – asociace hotelů, asociace restaurací, atd.

Vytvářené standardy mají být garancí poskytovaných služeb klientům a jsou založeny na normě ISO 9001 s úpravou, pro jednotlivé segmenty CR. Systém implementuje dle segmentu motivaci k rozvoji lidských zdrojů, prevenci rizik (BOZP, PO, HACCP atp.).

Pro každý segment jsou vytvořeny samostatné národní normy UNE, které jsou vydávány normalizačním institutem AENOR.

Členství v ICTE a certifikace v systému „Q“ je dobrovolné, je otevřená všem zájemcům (organizacím).

Systém je flexibilní pro všechna zařízení zapojená do standardu, systém je propojitelný na mezinárodní standardy ISO (9001, 14001, 18001).

Certifikace a normalizace – budoucí výhled

ICTE připravuje v současné době další standardy a to pro HACCP, služby letušek a stevardů atp.

Do budoucna ještě bude připravován standard pro sektor kultury – muzea atp. a přepravu osob – lodě, vlaky, autobusy.

Certifikace – auditorská společnost:

Certifikace je realizována s nezávislými certifikačními společnostmi – v současné době 6. Pro získání akceptace pro auditování systému „Q“ od ICTE je také rozhodující postavení společnosti a lokace jejich poboček v rámci Španělska.

Po udělení souhlasu od ICTE je společnost oprávněna provádět certifikaci zařízení dle standardu „Q“. Při auditech může být přítomen zástupce od ICTE a mít dohled při realizaci auditu systému „Q“. Na základě tohoto jsou auditoři a auditorské společnosti hodnoceny.

Přístup společnosti pro auditování systému „Q“ je realizován na základě referencí o společnosti, znalosti a zkušenosti v cestovním ruchu, mezinárodní kredit společnosti, atp.

Auditorské společnosti jsou rozdílné. Schvalování společností je prováděno předsednictvem ICTE.

Kompetence auditorů:

ICTE stanovuje požadavky na kompetence auditorů, kteří mohou provádět audity společností, které chtějí obdržet certifikát kvality „Q“. Auditori, musejí prokázat vzdělání v auditování systémů např. vlastnit osvědčení a prokázat vykonanou praxi při auditování systému QMS (ISO 9001), absolvovat a ukončit zkouškou 2-3 denní kurs pro auditory systému „Q“ pořádaný ICTE. Na základě tohoto je auditor odsouhlasen ICTE pro auditování systému „Q“. Kurzy jsou rozděleny na jednotlivé oblasti systému „Q“ dle sektorů a podle toho jsou také dělení auditori pro dané oblasti.

Systém kvality „Q“

Systém sestává z norem systému „Q“ a norem UNE, rozdělených podle jednotlivých sektorů. Každá společnost, která chce být certifikována, musí přistoupit k procesu certifikace, který sestává z několika částí. Základem je členství v ICTE, zpracování dokumentace systému společností, kdy musí splňovat požadavky na zpracování dokumentace a na poskytnutí objektivních důkazů, že jsou požadavky plněny.

Systém norma UNE 189001:2006 - Zprostředkování služby cestovního ruchu. Požadavků na služby, norma pro cestovní kanceláře a cestovní agentury.

Charakteristika normy:

Tato norma stanoví požadavky vztahující se na domácí plnění, poskytované služby cestovní kanceláře požadované zákazníky, prodejní a poprodejní činnosti a činnosti související s tvorbou nabízených produktů. Požadavky se týkají zařízení, vybavení a postupy poskytování služby.

Certifikace systému

Prvním krokem je doporučení společnosti k certifikačnímu auditu. Toto je na základě kontroly dokumentace a zavedení systému. Poté je přistoupeno k procesu certifikace.

Certifikace probíhá v následujících krocích:

- Požadavek na certifikaci
- Splnění požadavků pro certifikaci
- Zpráva s žádostí o certifikaci
- Plán auditu
- Přidělení /výběr auditorské organizace – norma Q / norma UNE
- Nabídka na realizaci auditu vč. programu auditu – odesláno přímo klientovi auditu - schválení ceny klientem. Cena i program auditu je dle normy Q nebo UNE
- Realizace auditu na místě
- Vypracování zprávy z auditu (zpravidla do 10 dnů)

Dále je zpráva z auditu předložena certifikační komisi, která je nezávislá, složená z 6 členů a tato komise rozhodne o udělení certifikace – značky Q.

Značka Q je udělována na určité období: normy řady UNE na období tři roky (stejně jako u certifikace systémů ISO), normy řady Q je perioda dva roky.

Cykly pro audit Q/UNE

Cykly pro audit jsou rozděleny dle norem (Q/UNE):

Norma Q:

- Certifikační audit
- Dohledový audit
- Recertifikační audit (obnova certifikace)

Norma UNE:

- Certifikační audit
- 1. Dohledový audit
- 2. Dohledový audit
- Recertifikační audit (obnova certifikace)

Proces udělení certifikace:

Po auditu a odevzdání zprávy z auditu je přistoupeno ke schvalování auditované společnosti – „Proces certifikace“

Proces sestává z několika částí:

1. Audit
2. Zpráva z auditu
3. Plán nápravných opatření – pokud byly shledány neshody při auditu
4. Přezkoumání zprávy z auditu
5. Příprava návrhu na certifikaci
6. Certifikační komise (*)
7. Zápis z certifikační komise
8. Zveřejnění zápisu členů certifikační komise
9. Schválení zápisu členů certifikační komise
10. Doba pro odvolání
11. Udělení certifikátu (Ano, Ne)
 - Ano
 1. Schválen
 2. Schválen podmienečně následná kontrola v případě potřeby (*)

- Ne

1. Odepření/ zamítnutí udělení certifikace – následuje nový audit
2. Dočasné pozastavení certifikace (*)
3. Odložení

12. Schválení – užívání značky

(*) Následují činnosti certifikační komise

Proces přistoupení k certifikaci – schválení zavedení- splnění požadavků certifikace, poptávka klienta auditu na certifikační (auditorskou) společnost (výběr společnosti). Certifikační společnost (auditorská) zpracuje nabídku společně s programem auditu a zašle klientovi. Po schválení je proveden audit dokumentace a fyzický audit na místě u klienta – ve společnosti a pobočkách. Po auditu je vyhotovena zpráva z auditu (do 10ti dnů). Zpráva z auditu je předána ICTE a nezávislá komise ICTE rozhodne o udělení certifikátu.

Finanční podmínky a doba certifikace

Certifikovaná společnost hradí poplatky za členství v ICTE (jednorázově), roční poplatek ICTE, poplatek za audit auditorské společnosti. Stanovený časový rozsah pro audit včetně zpracování zprávy z auditu je uvedena na internetových stránkách ICTE, kde je specifikována dle velikosti, typu společnosti a druhu normy. Vydávané ceníky jsou periodicky aktualizovány.

Obecně jsme se dozvěděli, že cena za 1 auditoden/ auditor 600,- € bez DPH.

Pro malou cestovní kancelář v počtu 1-7 zaměstnanců je audit stanoven na 1. den na místě a 0,25 dne na zpracování zprávy z auditu.

Tyto náklady na zavedení systému, členství v ICTE a audity jsou hrazeny certifikovaným subjektem přímo.

Platební podmínky pro členství v ICTE, dokumentaci pro zavedení systému a realizaci auditu vč. dalších poplatků jsou uvedeny na stránkách ICTE. (<http://www.calidadturistica.es>)

V problematice CK a CA je realita v certifikaci taková, že cestovní kancelář je centrálou, která má ve Španělsku mnoho poboček.

Je realizována podpora España Turismus nebo dle oblastí – regionů formou např. dotace na implementaci, dotace na audit atp.

Certifikace systém je jedním z kroků, dalším krokem je zavedení systému ISO 9001 nebo EFQM.

Vzájemná návaznost požadavků systémů.

Informace získané od Asociace cestovních kanceláří v Madridu

Asociace cestovních kanceláří v Madridu – Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas (AEDAVE).

Pozice asociace cestovních kanceláří ve Španělsku vzhledem k systému kvality „Q“ - souvztažnost s institutem pro kvalitu ve Španělsku (ICTE), názor na spolupráci v systému atp.

Dle získaných informací je asociace nezávislá a není reálně nijak spojena s Institutem pro kvalitu (ICTE). Asociace je zástupcem členů a řeší obchodní a provozní problematiku cestovních kanceláří a agentur.

Postavení v rámci ICTE a systému kvality „Q“ je dle sdělení zástupce asociace takové, že ICTE pouze zasílá seznam certifikovaných kanceláří na vědomí asociace. Žádná další spolupráce není rozvíjena.

Systém kvality a certifikace je plně v kompetenci ICTE, který na základě auditu uděluje certifikáty zařízením.

5.2 Platná legislativa související s kvalitou služeb, případně další významné dokumenty,

systém řízení kvality Q-Label byl přijat vládou SRN a jeho implementaci pověřilo ministerstvo hospodářství a technologie organizaci DTV ve struktuře spolkové republiky, jednotlivých zemí a měst na úrovni zemí.

Ministerstvo financí vyčlenilo rozpočtovou položku pro ministerstvo hospodářství a technologie na podporu DTV a uložilo zemským vládám podporovat a dotovat centra DTV ve svých zemích s podmínkou aktivního zavádění systému kvality v jejich regionu.

Pro provádění obchodní činnosti jsou vydány příslušné legislativní normy odpovídající podmínkám EU. Při jednání nebyl přijímající stranou zájem věc dále rozebírat, bylo naznačeno, že jde o běžnou samozřejmost EU identickou ve všech členských zemích EU.

Systém Q ve Španělsku byl převzat od segmentu Hotelů a restaurací a dalších segmentů CR, kde byl po dlouhou dobu plně řešen asociacemi. Systém „Q“ byl v převzat vládou Španělska a byla vytvořena nezisková společnost, která zabezpečuje chod, rozvoj, marketing a další aktivity spojené se systémem „Q“

Tuto společností je ve Španělsku Institut pro kvalitu v Cestovním ruchu (Instituto para la Calidad Turística Española, zkráceně ICTE). Z hlediska celkového systému je ICTE financováno částečně ze státního rozpočtu a částečně z příjmů za prováděná školení pracovníků v certifikovaných zařízeních, příjmů z prodeje dokumentace systému, poplatků za certifikaci, poplatků z hrazených školení pro auditory a členských poplatků od členů ICTE. Členství v ICTE je podmínkou pro získání certifikace.

5.3 Relevantní normy a standardy související s kvalitou služeb cestovních kanceláří ve sledovaných zemích

Při analýze bylo zjištěno, že s výjimkou Španělska, kde je vytvořena národní norma pro certifikace cestovních kanceláří, nemají námi sledované země pro sektor cestovních kanceláří a cestovních agentů speciální normy, zákony ani jinou zásadní legislativu. V posuzovaných zemích jde o běžnou obchodně- zprostředkovatelskou činnost. Tyto subjekty se řídí zákony

pro živnostníky a obchod včetně odpovídajících norem pro běžnou obchodní činnost adekvátních požadavkům EU.

Evropské země, které jsou v analýze uváděny, vytvořily systém posuzování kvality pro zařízení cestovního ruchu, ale cestovní kanceláře v něm nejsou sledovány. Pro orientaci v systému kvality označovaným jako Q-Label uvádíme charakteristiku jeho profilu pro Německo a Španělsko. Obdobu systému s národními odlišnostmi je v Lucembursku, Řecku, Tyrolsku, Litvě.

Q- obsah

Ministerstvo Hospodářství a technologií Spolkové republiky Německa vyhlásilo Systém Q jako základní postup při zavádění a sledování kvality v zemi.

Systém přijatých norem a usnesení ve Spolkové republice Německo je identický s přijatými dokumenty v ČR, neboť jde o implementaci Evropské legislativy. Rozdílnost je v pojetí implementace těchto norem a metodice uplatňování jejich obsahu a v metodických a certifikačních manuálech.

Zapojením se do iniciativy kvality služeb v Německu se nabízí zúčastněným firmám možnost zlepšit si v třístupňovém procesu, kvalitu služeb doma a to udržitelně a trvale. Minimálně jednomu zaměstnanci firmy, která zavádí program kvality, jsou vysvětleny základy systému kvality na školení organizovaném DTV a je seznámen s nástroji pro zavádění a řízení systému kvality ve společnosti. Společně se svými kolegy pak provádí interní certifikace provozu.

Vzhledem ke skutečnosti, že není prováděno hodnocení kvality u cestovních kanceláří, není k sektoru cestovních kanceláří vydána žádná norma a jejich podnikání se řídí zákony pro živnostenské podnikání a řídí se platnou státní legislativou- zákony a Vyhláškami pro podnikatelské subjekty.

Systém kvality v Německu nemá zaváděny zvláštní standardy s výjimkou standardů pro hotely, systém HACCP pro gastronomii, normu pro průvodce a jejich školení, normu pro vnitřní vybavení gastronomických zařízení.

V rámci svého provozu si tvoří každá společnost- firma svůj systém, který odpovídá požadavkům národní nebo státní legislativy. Standardy, které si firma stanoví, jsou pak při certifikacích vyžadovány a kontrolovány jak jsou uváděny do praxe. Tímto systémem je respektována specifika provozovny nebo firmy.

Povinností firmy, která usiluje o stupně Q je, aby vyslala svého odpovědného zaměstnance na školení a on pak spolu se spolupracovníky v týmu vytváří vnitřní systém řízení procesů, stanovení standardů a posuzování kvality.

Třístupňový systém:

Stupeň I: Zavedení systému kvality a jeho vývoje se zaměřením na poskytování kvalitních služeb

Stupeň II: Řízení kvality je stěžejním úkolem při zaměření se na kvalitu služeb

Stupeň III: Total Quality Management Systém (TQMAS, EFQM)- Znamená ucelený systém řízení kvality a jejího posuzování splňující podmínky stupně III + generické normy.

Stupeň I

První etapa má za cíl podnícení zájmu zaměstnanců poskytovatele služeb pro zvýšení kvality služeb v jejich vlastní společnosti a zájmu. Základ tvoří systematická analýza, hodnocení kvality služeb a procesů z hlediska vnímání zákazníkem. Výsledkem by mělo být překročení očekávání zákazníků a servis na světové úrovni.

Minimálně jeden manažer ve společnosti je vyškolen v kurzu kvality (1,5 dne) pro činnost zavádění systému kvality jako poradce. Je seznámen se základy a nástroji pro zavádění kvality služeb systému kvality v Německu Q I.

Stupeň II

Druhá etapa má za cíl připravit společnost v oblasti řízení kvality tak, aby společnost zvážila a podstoupila vnější objektivní posouzení dosahované kvality - certifikaci. Lektor kvality-manažer kvality je vzděláván (1,5 dne) v kurzu pro další vzdělávání trenérů a manažerů kvality a je seznámen s dalšími nástroji zavádění a hodnocení kvality. Patří k nim zákazník, zaměstnanec, provádění průzkumu a skryté kontroly. Stupeň Q II vede od sebeposuzování v úrovni Q I. k neutrálnímu posouzení celkové kvality služeb Q II.

Stupeň III

Třetí stupeň mohou získat firmy, které se účastní německého systému hodnocení kvality služeb Q III, a splňují jeho podmínky, vzhledem k tomu, že obsah a prvky hodnocení kvality služeb a systematický a udržitelný přístup k řízení (QMS) ve společnosti jsou shodně vyžadovány. Dodatečně může být tak uznán certifikát QMS systému například:

- ISO 9001:2008, (identické v ČR s 9001.2009)
- EFQM (Evropská nadace pro management kvality),
- EMAS / ISO 14001 (Europäisches Umweltmanagement - Environmental Management and Audit Scheme – Evropský management životního prostředí) nebo EMAS / ISO 14001 (European Environmental Management - management životního prostředí auditování), nebo
- KTQ® (Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen)
KTQ ® (spolupráce pro transparentnost a kvalitu ve zdravotnictví)

za podmínky splnění specifických – nespolečných - ukazatelů Q III.

5.4 Hlavní cílové skupiny zapojené do systémů kvality v těchto zemích

Před prováděním rozboru získaných informací je nezbytné uvést základní přístup k hodnocení kvality. Základní země, které zavedly systém“Q-Label“, mající původ ve Švýcarsku a jimiž jsou Lucembursko, Německo, Řecko, Litva, Rakousko -Tyrolsko, Francie, Španělsko zavedly tento systém kvality pro: Hotelové služby - tedy ubytovací služby a tím zkvalitnili základní systém hvězdiček, gastronomické služby, informační služby pro turisty (TIC) zejména v horských oblastech, Švýcarsko dále pro taxislužby. Nejrozšířenější systém a vypracování národních doplňujících norem ke generické normě ISO 9001 má Španělsko, které řeší i cestovní kanceláře.

Německo v rámci zavedení systému kvality Q-stupně má tyto cílové skupiny:

Q-Cílové skupiny

Školení a značka programu, kvalita služeb v Německu jsou projektem, který bude křížovatkou v průmyslu cestovního ruchu na cestě za zvýšení kvality služeb. Značka kvality je univerzálně použitelná pro všechny oblasti ze všech odvětví služeb.

Udělování značky kvality je zaměřeno na tyto cílové skupiny:

- Hotelový průmysl (hotel, restaurace, penzion, atd.)
- Doplnkové ubytování (apartmány, prázdninové penziony, venkovské ubytování na statku, apod.)
- Turistické organizace, turistické informace,
- Lázeňství
- Restaurace a catering
- Kulturní zařízení pro volný čas
- Kulturní zařízení pro děti a mládež, mládežnické ubytovny
- Ostatní společnosti (agentury, vydavatelé tiskovin, apod.)
- Kempy
- Rehabilitace, terapie, léčba, ošetrovatelská péče, koupací zařízení
- Velkoobchod a maloobchod, řemesla, umělecká řemesla
- Dopravní a přepravní společnosti
- Školící a vzdělávací zařízení
- Cestovní kanceláře a agentury (zprostředkovatelé)

Na realizaci vzdělávání v oblasti kvality, mají účastníci různé názory, co by se měli učit. Vzniklá názorová nejednotnost podporuje výměnu názorů a tím vytváří spolupráci mezi jednotlivými společnostmi ve stejném nebo mezi různými odvětvími služeb.

Cílové skupiny Španělsko

Systém udělování značky kvality „Q“ zahrnuje řadu zařízení cestovního ruchu i související infrastrukturu, která s kvalitou služeb cestovního ruchu a jeho udržitelného rozvoje přímo souvisí. Ve Španělském systému zahrnuje značka kvality tyto sektory cestovního ruchu:

- Kempy
- Ubytování na venkově
- Cestovní agentury
- Hotely a turistické apartmány
- Zařízení sdílená
- Pláže
- Gastronomické služby
- Lázně
- Kongresová centra
- Chráněné přírodní oblasti
- Silniční doprava v cestovním ruchu
- Horská a lyžařská střediska
- Turistická informační centra
- Agentury pro pořádání akcí
- Ubytování pro turisty (malé penziony, farmy, soukromí)

5.5 Institucionální zabezpečení systému kvality služeb v těchto zemích

Německo:

Německá asociace cestovního ruchu (DTV) - založena v roce 1902 – je zastřešující organizací na místní, regionální a zemské úrovni při řízení cestovního ruchu. Tato organizace je odpovědná za úspěšný rozvoj cestovního ruchu v Německu. Kromě uvedených povinností v oblasti cestovního ruchu, podílí se na prosazování politiky cestovního ruchu v projektových

a technických činnostech.

V hlavní náplni práce DTV je poradenství, certifikace a koordinační role v řadě oblastí cestovního ruchu.

Členy DTV je 13 spolkových zemí, 2 městské státy a regionální organizace cestovního ruchu. Kromě těchto členů se aktivně angažuje v DTV 37 měst, která jsou rovněž členy sdružení měst a obcí SRN a dále 35 členů- sponzorů včetně ADAC a německé Bahn AG – tito sponzoři jsou zastoupeni v orgánech DTV.

Na certifikaci kvality a zavádění systému kvality u jednotlivých firem se podílí složka DTV Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland - Kooperační společenství kvality služeb Německo

Dotázané země nám neposkytly podrobné údaje, ale lze vycházet ze systému kvality „Q“ kterékoli země, která jej přijala, vzhledem k tomu, že se na něm se západoevropské země podílejí. Systém a jeho řízení bude adekvátní s lokálními odchylkami jednotlivých zemí.

Španělsko

Systém Q ve Španělsku byl vytvořen za podpory různých podnikatelských sdružení a svazů působících v cestovním ruchu ve Španělsku. Vznik systému kvality v cestovním ruchu byl podpořen Státní správou Španělska prostřednictvím akce Španělského systému kvality v cestovním ruchu (Sistema de Calidad Turística Española - SCTE).

Systém „Q“ byl v roce 2006 byl na základě podepsání dohody mezi Ministerstvem průmyslu, obchodu a cestovního ruchu a institutem kvality cestovního ruchu ve Španělsku, díky níž Institut postupuje titulaci značky „Q“ pro oblast cestovního ruchu centrále pro cestovní ruch Španělska a Centrále zároveň postupuje Institutu užívání, řízení a spravování značky kvality „Q“

Nezisková společnost Institut pro kvalitu v cestovním ruchu (Instituto para la Calidad Turística Española, zkráceně ICTE) byl založen roku 2000 a ustanovujícími členy jsou zástupci sektorů: Hotely a turistické ubytování, Restaurace, Cestovní kanceláře (Cestovní agentury), Kempy, Venkovská turistika, Horská lyžařská střediska. Všechny tyto sektory jsou zastoupeny asociacemi a profesními sdruženími. Do doby sdružení v ICTE, měli všichni členové sekci cíl, rozvíjet svůj vlastní systém kvality v daném sektoru.

5.6 Způsob financování kvality služeb v:

Německu

Rozvíjení etapy, koordinace zavádění kvality služeb v Německu ve všech 16 německých spolkových zemích, které se účastní této iniciativy od dubna 2010, podpoří Federální ministerstvo hospodářství a technologie.

Německo zavedlo systém financování nezávislé autority DTV v systému poskytnutí příspěvků na provoz spolkové centrály a národní centrály DTV si financují jednotlivé spolkové země. Další finance získávají národní střediska z úhrad za certifikace, poskytování tiskovin a základních materiálů pro tvorbu systému kvality u firem a sponzorskými příspěvky.

DTV z peněz od národní vlády financuje školení lektorů a poradců kvality pro zavádění I a II. stupně a školení auditorů. Dále získává finanční prostředky za úhrady certifikací, prodej učebních textů, formulářů a odborných publikací.

Sdělovat detaily o financování nebyli zástupci DTV přístupni.

Podstatným znakem je jak, který stát přistupuje k financování systému kvality. Tento údaj není jednoznačně zveřejňován, ale existují formuláře žádostí o datace od příslušných ministerstev, která mají v gesci systémy kvality např. Francie, Španělsko.

Španělsku

Z hlediska celkového systému je institut ICTE financován částečně ze státního rozpočtu a částečně z příjmů za prováděná školení pracovníků v certifikovaných zařízeních, příjmů z prodeje dokumentace systému, poplatků za certifikaci, poplatků z hrazených školení pro auditory a členských poplatků od členů ICTE. a financování z ministerstva obchodu a turistiky Španělska činí 75%. Celkový rozpočet na roční činnosti ICTE je cca 1 mil. €.

Členství v ICTE je podmínkou pro získání certifikace.

Mezi aktivity ICTE patří také poplatky za realizované audity, kurzy pro auditory, kurzy pro managery kvality a další. Tyto kurzy jsou vypisovány na jeden rok dopředu.

5.7 Posouzení marketingových a motivačních nástrojů jednotlivých systémů kvality služeb v těchto zemích.

Německo

Německo přijalo zavádění systému kvality jako základní a zásadní věc pro rozvoj infrastruktury a hospodářství v této sféře služeb. Jak vyplývá z dosažitelných zdrojů byla nastoupena cesta dobrovolnosti a osobní ctižádosti, formou psychologického ovlivňování a vytváření tak pocitu povinnosti podporovat příjemné soužití ve městech a obcích a to zejména úrovni kvalitních služeb a rozvíjet tak dobré vztahy a úctu mezi občany. Byla stanovena zásada, že budu-li mít kvalitní služby, budu mít dostatek svých zákazníků. Za tím účelem bylo vydáno následující desatero kvality:

10 dobrých důvodů pro Q

1. Lepší kvalita znamená vyšší zisk

Lepší služby se promítají přímo do obchodního úspěchu. Dochází ke snižování nákladů a zvyšuje se přízeň zákazníků.

2. Řízení kvality znamená snižování nákladů

Zavedení systému managementu kvality není zadarmo, ale je mnohem dražší, když se opakují stále stejné chyby.

3. Kvalitou získáváme výhodu oproti konkurentům

Zákazníci hledají pestrou nabídku turistických možností. Při rostoucí konkurenci ze zahraničí, je kvalita v našich službách jejich nepostradatelnou součástí.

4. Kvalita tvoří ze zákazníka přítele

Všichni zaměstnanci táhnou za jeden provaz - upozornění pro zákazníky.

5. Kvalita přináší více spokojených zaměstnanců a menší fluktuaci

Protože se zaměstnanci podílejí na vzniku a realizaci kvalitních programů kvality, jsou správně motivováni, spokojeni a loajální.

6. Marketingové organizace preferují společnosti s označením kvality

Pro propagaci a publikování jsou ve výhodě společnosti, které podporují a cíleně upřednostňují kvalitu.

7. Řízení kvality zlepšuje možnosti financování

Financování je spojeno s obchodními plány, které stále volají po zavedení systému řízení kvality.

8. Společnosti se značkou kvality přispívají k dobrému image

Kdo se připojil ke značce kvality, přispívá k dobrému image Německa

9. Vysoká kvalita služeb vede ke konkurenční výhodě.

Iniciativa, která podporuje kreativitu a kvalitu služeb v Německu, je obtížná ke kopírování a zlepšuje tak tržní příležitosti.

10. Dobrá kvalita je cennější než drahé reklamy a zvyšuje přízeň zákazníků

Získání nových zákazníků je 5-7 krát dražší než péče o stálé zákazníky.

Uvedené desatero se stalo hlavním mottem pro rozvíjení systému kvality v zakládajících zemích systému hodnocení a zavádění značky a Q - Label I - III stupně. Podstatou je získat dobrovolný přístup k zavádění a sledování vlastní kvality. Jak uvedli naši konzultanti, neštěstí krize přineslo pozitivní ovoce v zavádění systému kvality. Lidé byli získáváni pro zkvalitňování své práce a jsou vedeni k tvůrčí spolupráci. Přes hospodářské potíže získávají klientelu, která setrvává a přináší stabilní zisk. Pochopili, že systém kvality spočívá v trvalém pracovním úsilí, které se postupně odráží ve vztahu mezi zaměstnanci a jejich vztahu k zákazníkovi a naopak. Potvrzuje se tak zásada o řízení kvality a kultuře podnikání v praxi.

Španělsko

Ve Španělsku je zavádění systému kvality obdobný s nepodstatnými odchylkami, jako je tomu v Německu. Zásadní odchylkou je normativní pojetí systému, které určuje a vymezuje stavbu posuzování procesů a hodnocení kvality jejich řízení.

Z marketingového hlediska není zavedený systém kvality základním nosným prvkem v sektoru Cestovních kanceláří. Udělení značky kvality a její prezentace je až za nabídkou cestovních možností a cenou nabízených produktů.

Motivační faktory pro certifikaci cestovních kanceláří a agentur v rámci systému kvality „Q“

Na základě získaných informací jsou pouze u cestovních kanceláří a agentur (v podstatě prodejců) závislá na jejich svobodném rozhodnutí a na klientele, která služby kanceláře využívá – korporátní klientela (zahraniční společnosti), atd.

Příkladem byla uvedena společnost SIEMENS, která pro využívání služeb cestovní kanceláře vyžaduje její certifikaci.

Informace k motivaci klientů

Klienti jsou seznamováni se systémem kvality pouze ze strany ICTE, které provádí reklamní kampaň pro systém. Klienti cestovních kanceláří a agentur příliš nezajímá, zda je společnost certifikována a jsou spíše orientováni na cenu poskytovaných služeb.

Co přináší kvalita „Q“

Přínos systému pro klienty

- Záruky kvality produktů a služeb
- Aktivní zapojení zákazníků do zlepšování řízení (vyřizování stížností a podnětů a systém anket)
- Větší důvěra v profesionalitu personálu
- Přizpůsobení služeb očekávání a nárokům klientů
- Větší jistota při výběru zařízení

Výhody systému pro podniky

- Lepší řízení podniku, které se odráží ve výjimečnosti produktu, a tudíž v konkurenceschopnosti

- Roste proškolení personálu, což se odráží v posílení jeho motivace a přispívá k jeho začlenění/podchycení
- Zlepšuje se účinnost podnikatelských nástrojů
- Zákazník je lépe uspokojen, protože systém umožňuje poznat jeho očekávání
- Zařízení se mohou plně věnovat neustálému zlepšování
- Podniku se dostane uznání ze strany odvětví cestovního ruchu i zákazníků
- Používání značky „Q“ jako nástroje propagace a obchodu
- Na zařízení jako celek je nahlíženo nově

Jak získat značku kvality „Q“

1. **Žádost o přijetí.** Vyplnění dotazníku/formuláře, kde jsou uvedeny základní charakteristiky daného zařízení.
2. **Zařízení nebo podnik přijme** modul složený z norem kvality podsektoru, k němuž patří a dotazník pro vlastní hodnocení.
3. **Počáteční seznámení se se zaváděním celého projektu** a s tím, co tvoří obsah normy kvality.
4. **Vlastní hodnocení** zařízení. Umožňuje poznat stávající stav ve srovnání s normou.
5. **Proškolení** pracovníků, kteří budou odpovídat za zavádění systému, o nástrojích kvality.
6. **Plány pro zlepšení situace:** dokumentace, zavádění a nástroje.
7. **Žádost o certifikaci.**
8. **Auditorské prošetření** před certifikací a zpráva o výsledku.
9. **Výbor pro certifikaci a následnou kontrolu úrovně kvality.**
10. **Získání kvality „Q“.**
11. **Auditorské posudky kontroly a obnovy** (každé tři roky).

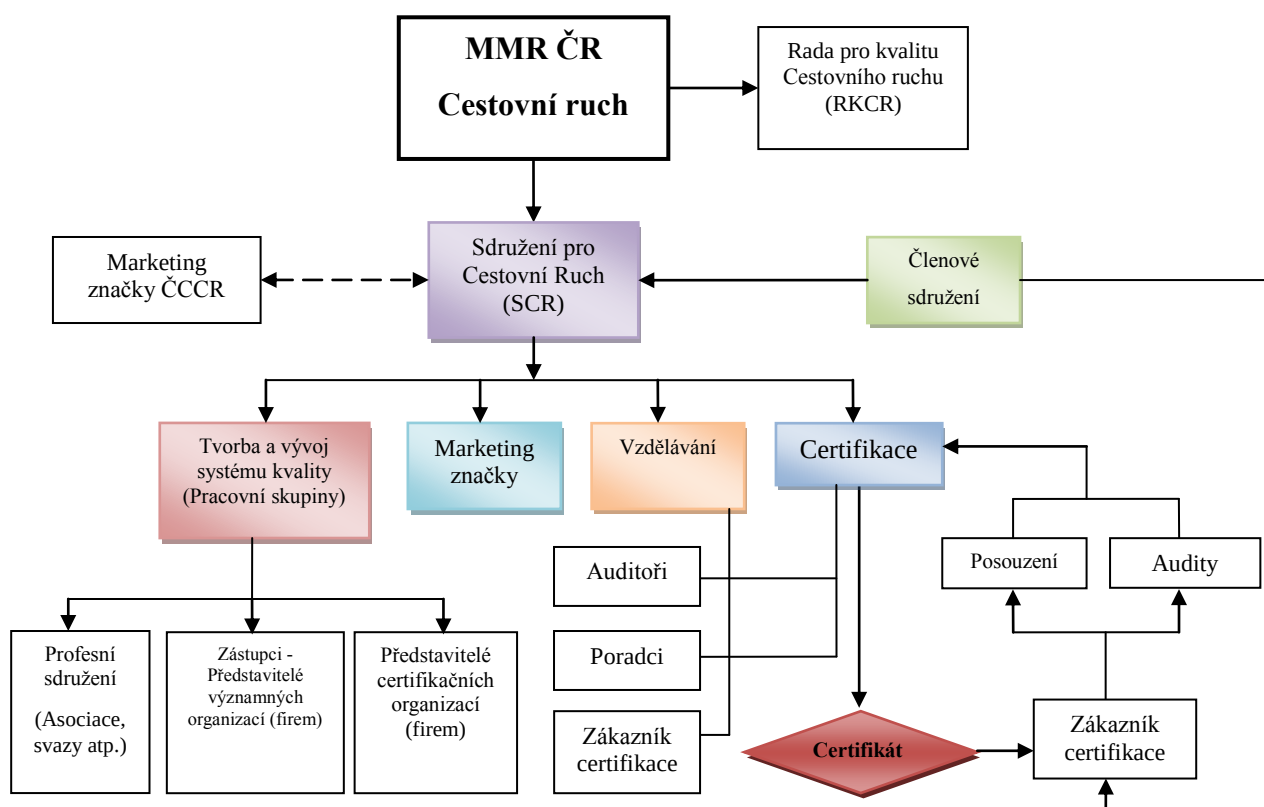
6 Možnosti zavedení systému kvality v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur v ČR

6.1 Základní atributy a možnost fungování systému kvality služeb

6.1.1 Metodická východiska

Na základě analýz zaměřených na problematiku kvality a firemní kultury v sektoru cestovních kanceláří a podniků za strany jejich profesních asociací i podnikatelských subjektů by zavedení systému sledování a řízení kvality v tomto sektoru mohlo být podnikatelskými subjekty přijato. Konstituovaný systém by měl sdružovat všechny sektory cestovního ruchu pod jednotné koordinující a certifikační centrum metodicky řízené ze strany Ministerstva pro místní rozvoj - odbor cestovního ruchu (MMR).

Analýza prokazuje, že systém sledování kvality v sektoru cestovních kanceláří lze řešit za předpokladu koordinovaného postupu. Na základě dobrovolnosti, rozvíjené soutěživosti v systémových krocích. Řešení dané problematiky spočívá v multispektrálním pojetí. Koordinovaným zapojením profesních sdružení, jejich expertů a expertních skupin do spolupráce s Ministerstvem pro místní rozvoj (MMR) - odbor cestovního ruchu a jeho metodicky - poradním orgánem: **Rada pro kvalitu cestovního ruchu (RKCR)**. MMR se bude podílet na ustanovení nezávislého neziskového právního subjektu **Sdružení pro cestovní ruch (SCR) o.p.s.** (Národně specifická obdoba DTV v Německu), jehož zástupce je rovněž členem poradního orgánu ministerstva.



Obr. č. 2: Schéma institucionálního řízení systému

6.1.2 Metodický poradní orgán

Rada pro kvalitu cestovního ruchu, je objektivní nezávislý poradní orgán MMR „(RKCR)“ konstituovaný za účelem systematického postupu řízení a koordinace na úrovni vrcholového řízení, složený z nezávislých odborníků bez vazby na profesní sdružení, která by projednávala ve spolupráci s organizací Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism Integrovaný plán kvality v cestovním ruchu. Jednalo by se o analogický systém zaváděný v zemích Evropské Unie (EU).

Pro zajištění odborného a objektivního nezávislého řešení a koordinace systému kvality pověřit nezávislou organizaci **Sdružení pro cestovní ruch (SCR) o.p.s.**, která je akreditovaným subjektem od MMR pro zajišťování, realizaci a koordinaci systému kvality v segmentu CR. Současně zodpovídá za vydávání certifikátů kvality, akreditování auditorů, přípravu poradců a trenérů kvality. V rámci působnosti SCR jsou vytvářeny pracovní skupiny pro daný úkol sestavené z vybraných a jmenovaných profesionálů - expertů,

zabývajících se návrhy profesionálních řešení daných problematik a z profesních sdružení, která jsou členy SCR i od nezávislých odborníků a sponzorů.

Pro oblast cestovního ruchu i podle zahraničních zkušeností by měla být za tím účelem vytvořena akreditační autorita v kompetenci MMR – obdoba organizace jako je v České republice Český institut pro akreditaci.

Problematika řízení cestovního ruchu zahrnuje oblast řízení infrastruktur, do nichž služby cestovního ruchu patří a je nezbytné, aby ministerstvo mělo možnost svého přímého koordinování této akreditační autority.

Úlohy, cíle a politika v cestovním ruchu má svojí specifikou, která se v praxi projevuje jako politika vytvářející tlak na výrobní sféru a poskytování služeb z hlediska udržitelného rozvoje a zároveň reprezentace země.

SCR zpracovává a koordinuje materiály, např. podklad k systému kvality bude předkládat k projednání MMR, které na ve svém jednání může materiál vrátit k dopracování, změnám se svým doporučením, nebo jej předat dál k projednání poradnímu orgánu RKCR a na základě jeho stanoviska je na odborném řediteli CR MMR ČR rozhodnutí o jeho dalším využití.

RKCR je oprávněna rovněž se vyjádřit k výběrovým řízením a vybraným příslušným expertům nebo dodavatelům daných tematických celků požadovaných metodik a podkladů atp. Nebo si vyžádat změny a korekce v jednáních před jejich jmenováním. Jedná se zejména o nezávislé posouzení jednotlivých profesních problematik, zajištění verifikace zpracovaných metodik a organizování verifikačních seminářů nebo workshopů a plánů kvality cestovního ruchu. V případě potřeby zajištění řízení a certifikace kvality bude SCR a rada spolupracovat s renomovanou certifikační organizací s nadnárodně uznávanou certifikací např. IRCA atp.

Dohled nad objektivitou a efektivností práce řídicí a koordinační činnosti skupiny bude dozorovat a metodicky upravovat Ministerstvo pro místní rozvoj.

„RKCR“ jejíž zřízení a složení si stanoví MMR ČR spolu se stanovením Statutu této rady.

RKCR neprovádí auditů systémů kvality v CR, nevydává a neprovádí schvalování certifikátů potvrzujících shodu s normou nebo přijatým obecně platným standardem či jiným na roveň postaveným předpisem. Jde o certifikaci **podle normy** nebo jiného standardu nebo systému akreditovaného MMR nebo jiným normotvorným nezávislým orgánem. Certifikace

se provádí nezávisle na tvůrcích dané formy normy a to výlučně k tomu ministerstvem pro cestovní ruch zmocněnou **certifikační autoritou**.

Certifikát kvality neznačí kvalitu produktu, nejedná se o žádné produktové certifikáty určené k označování produktu, propagačních materiálů, inzerátů atp.

Certifikáty nesmí vzbuzovat dojem, že produkt (služba) včetně hardware, software, zpracovaných materiálů je certifikovaný. Certifikace je ve smyslu certifikátu označujícího systém celkové kvality poskytovaných služeb certifikovaného subjektu v sektoru CR a je tedy certifikován s udělením značky „Q“ na daném přijatém stupni, jako doklad, že systém v daném subjektu zaručuje kvalitu.

6.1.3 Organizační struktury pro systém kvality „Q“

Sdružení cestovního ruchu (SCR).

Pro realizaci certifikací vytvořit nezávislý kvalifikovaný obecně uznávaný subjekt **Sdružení cestovního ruchu o.p.s (SCR)**, obdobně jako je tomu ve Španělsku, Švýcarsku a Německu. SCR ve svém nezávislém postavení vytváří odborné komise složené ze zástupců profesních sdružení a nezávislých odborníků, které spolupracují při vytváření podkladů certifikačních standardů a postupně i norem.

SCR má od MMR udělenou akreditaci vydávat na základě auditů – prováděných nezávislými certifikovanými auditory od SCR certifikáty. Auditři jsou vždy registrováni u SCR, mohou být pracovníky nebo externími spolupracovníky SCR, nebo jsou členy profesních asociací anebo certifikačních autorit např. Bureau Veritas, 3EC international atp.

Ve své působnosti SCR zajišťuje na základě schválené metodiky ministerstva pověřeného řízením cestovního ruchu přípravu, doškolování - kalibraci, certifikaci auditorů a posuzování kvality auditů pro vydání certifikátů kvality.

Činnost sdružení, jeho akreditace, zejména v oblasti certifikací kontroluje ministerstvo pověřené řízením cestovního ruchu ČR, které vydává oprávnění k udělování dílčích certifikací firmám a auditorům. Tato základní vrcholová struktura odpovídá současné legislativě v řízení kvality. Institut je rovněž v postavení auditorské firmy – certifikační autority.

Z hlediska marketingu SCR spolupracuje s Českou centrálou cestovního ruchu –

CzechTourism na systémech přípravy a vzdělávání lidských zdrojů v segmentech CR. Půjde zejména o metodické a technologické informace včetně koordinace v jejich aplikacích z hlediska uplatňování zásad kvality v CR v celostátním měřítku.

Cílem přípravy rozvoje lidských zdrojů (RLZ) je dosáhnout identity pracovníků s faktem, že kvalitu je nezbytné chápat jako naprosto dobrovolnou podnikatelskou volbu a certifikace je doklad o jejich vysoce kulturním podnikatelském přístupu k plnění svých cílů. Kvalita a kultura realizovaných procesů podnikání v cestovním ruchu je neoddělitelnou hodnotou.

Profesní sdružení – podnikatelské asociace se podílí na tvorbě a aktualizaci systémů řízení a posuzování standardů kvality pomocí názorů a doporučení svých odborných expertů, avšak bylo by v rozporu s normami ISO, aby akci koordinovali nebo certifikovali. Jsou zastoupeny v řídicích orgánech SCR a v jeho odborných sekcích. Popularizují programy kvality, nabízejí a spolupracují na podpůrných programech.

Nevylučuje se, aby jejich členové byli certifikovanými auditory, avšak nemohou certifikovat zařízení, které připravovali k certifikaci nebo se na přípravě jinak podíleli, měli podíl na vlastnictví společnosti nebo jiné majetkové, finanční nebo jiné vazby k těmto zařízením.

Poradenské společnosti. Jde o podnikatelské subjekty, které jsou oprávněny provádět poradenskou, vzdělávací, technickou a metodickou pomoc všem, kteří se podílejí na tvorbě interních podkladů a aplikaci jako systému řízení kvality. Zajišťují specifická školení pracovníků cílových příjemců a spolupodílejí se na krocích pro zlepšování a plnění vytyčených standardů kvality a při zpracování vnitřní firemní dokumentace k řízení kvality. K této činnosti SCR vydá akreditaci na základě odpovídající kvalifikace pracovníků a systému činnosti. Poradci a lektori poradenských společností stejně tak poradenské organizace spadají do povinné odborné certifikace SCR stanovené systémem „Q“ a řízeným SCR, který je akreditován ministerstvem pověřeným řízením cestovního ruchu. Svoji činnost provádí za úplaty a nejsou jejich úkony refundovány z prostředků SCR, pokud neprovádí úkony na základě konkrétní objednávky služby pro SCR.

6.1.4 Metodika řízení a sledování kvality

Při definování metodiky řízení a sledování kvality, konkurenceschopnosti, rentability a udržitelnosti v cestovním ruchu vycházet z jednotlicích hledisek pro celý segment kvality služeb a zařízení cestovního ruchu a specifických hledisek pro jednotlivé sektory. Jednotlicí metodický postup je základem pro vytvoření metodických nástrojů, které je možno objektivně použít jako komplexní systém hodnocení a řízení kvality pro jednotlivé sektory (profesní skupiny).

Vytvořením metodického postupu a postupného vypracování hodnoticích kritérií, postupů, manuálů a norem, postupně aplikovaných do hodnocení – certifikace jednotlivých zařízení cestovního ruchu, získají se podklady pro potřeby objektivního plánování v oblasti podpor a dotací. Základem je stanovení reálných hodnocení – certifikací jednotlivých zařízení cestovního ruchu ve struktuře profesních seskupení a možnost proporčního stanovení východisek pro plánování rozvoje v tomto segmentu.

Zařízení, která vstoupí do systému hodnocení kvality, získají možnosti oficiální propagace a podpory ke zvýšení své rentability a konkurenceschopnosti při dodržování kritérií certifikace.

6.1.5 Systém kvality cestovního ruchu Q

Systému kvality cestovního ruchu sleduje tři základní metodická východiska:

- **Struktura Q, vychází** z norem kvality a přijaté legislativy pro CR a definuje strukturu hodnocení při certifikaci jednotlivých zařízení.
- **Profesní struktura Q**, cílem je vytvořit metodický nástroj, který by pomohl komplexně řídit systém kvality v CR, ve struktuře profesních asociací a vznikla by mezi jednotlivými asociacemi základní koordinovaná certifikovaná soutěživost na základě kontrolovatelných obecně platných standardů. Tímto by vznikl obecně platný **komplexní systém kvality oblasti podnikání v Cestovním ruchu**.
- **Reálnost v hodnocení Q**, která vycházejí ze znalostí stavu a potřeb profesních asociací v CR z hlediska kvality v jeho plánování. Certifikace tak pomůže ke zkvalitnění plánovací metodiky a v střednědobém a krátkodobém horizontu.

Vytváří se základ jak lépe koordinovat finanční podporu, dotace i metodickou pomoc při rozvoji jednotlivých struktur z hlediska potřeb národních zájmů.

6.1.6 Struktura Q

Jde o soubor (strukturu) definovaných postupů a hodnocení – standardů - pro zavádění (implementaci) řízení a zajištění kvality služeb v podnicích sektoru cestovního ruchu. Tyto standardy sledují systém norem kvality poskytovaných produktů CR.

Respektováním a zaváděním standardů kvality v jednotlivých segmentech CR s přihlédnutím ke specifikám provozoven, dochází k vytváření kultury služeb a kvality v podnicích a organizacích CR a to prostřednictvím základních postupů:

Na straně posuzujícího auditora:

- respektovat kritéria pro odbornou a procesní způsobilost
- při posuzovací (certifikační činnosti) postupovat s maximální objektivitou a nestranností
- procesy a činnosti posuzovat zejména podle praktických výstupů a s ohledem na pouze nezbytně nutnou dokumentaci vytvářenou v souladu se specifikou provozovny
- vypracování manuálu postupů k zavádění systému kvality – analyzovat a hodnotit svoji činnost, systematicky zvyšovat úroveň a tvořit své akční plány tak, aby iniciativa pracovníků byla uznávána jak certifikovanými klienty tak respektována zákazníky
- vypracování manuálu kvality a postupů - jak auditovat a systematicky zvyšovat úroveň certifikace tak, aby byla uznávána jak certifikovanými klienty tak respektována zákazníky CR
- vypracování manuálu vzdělávání poradců a lektorů kvality a postupů jejich vzdělávání tak, aby byla systematicky zvyšována úroveň jejich znalosti a úroveň certifikace

Na straně posuzovaného klienta podle stupně kvality:

- vypracování hodnocení počátečního stavu – analýza stávajícího stavu ve vztahu k vytváření standardu kvality provozovny ve vztahu k obecné normě

- vytvoření řídicí struktury, stanovení procesního schématu a přidělení odpovědností a pravomocí
- v závislosti na složitost a rizikovosti procesů (činností) stanovit dokumentované postupy/manuály a vyžadovat/kontrolovat jejich plnění
- v případě nesrovnalostí/neshod realizovat opatření k dalšímu zlepšování procesů a činností.

6.1.7 Charakteristika systému Q

Ve svém základu je systém Q:

- **dobrovolný** a je odvislý od svobodné volby každého podnikatele
- **autoregulační** neboť standardy a normy vychází ze samotného systému poskytovaných služeb
- **neutrální**, protože proces, auditu je veden nezávislým auditorem
- **kompatibilní** s normami ISO nebo EFQM
- **integrovaný systém** - zahrnuje environmentální požadavky a požadavky BOZP
- **komplementární** (doplňující se) neboť Q stanoví minimální úroveň kvality, které má být dosaženo a každý subjekt si stanoví úrovně a cíle podle vlastní politiky kvality

6.1.8 Cíle sektorů systému Q

- **šířit kulturu kvality a podnikání** v sektoru podnikání v cestovním ruchu a získávat další kooperující podniky pro získání značky kvality, jakožto morální hodnoty
- **poskytovat nezbytné technické znalosti**, aby bylo možné dosáhnout certifikace značky Q podle modelu přijatého SCR a akreditovaného MMR
- **vytvářet postupně pevné a neustále se zlepšující struktury řízení kvality** v podnicích CR
- **popularizovaný soubor standardů a referencí kvality** s cílem vytvořit kvalitu

produktů a kultury podnikání na úrovni očekávání ze strany klientely

- **posilovat a propagovat** značku kvality Q jejím zviditelňováním v celém systému služeb CR a propagovat ČR jakožto nositele kvalitní destinace. Kvalita musí být přijímána jako základní marketingový faktor firemní kultury, s nímž se ztotožní pracovníci v daném sektoru

6.1.9 Základní kritéria systému Q

Základní kritéria SKCR jsou společná pro celou strukturu služeb a vycházejí z principu PDCA:

- (P) **Plánuj (Plan)**: stanov cíle a procesy nezbytné k dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikou organizace.
- (D) **Dělej (Do)**: uplatňuj procesy.
- (C) **Kontroluj (Check)**: monitoruj a měř procesy a produkty ve vztahu k politice a požadavkům na produkt a podávej zprávy o výsledcích.
- (A) **Jednej (Act)**: prováděj opatření pro neustále zlepšování výkonnosti procesů.

Princip pro vytváření systému řízení a kontroly kvality procesů je dodavatelský řetězec:

dodavatel $\Rightarrow$ **organizace** $\Rightarrow$ **zákazník**

Při tvorbě a zavádění systému Q organizace musí:

- identifikovat procesy potřebné pro management kvality a kultury podnikání při jejich aplikaci v celé organizaci
- určovat posloupnost a vzájemné působení procesů
- určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů (činností)
- zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů (činností) a pro jejich monitorování
- monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy (činnosti)

- uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů (činností).

Příčemž, je nezbytné v případě zajištění externího zdroje dodávky procesu (činnosti) zajistit kontrolu a řízení těchto externích procesů (činností).

6.1.10 Stupně kvality systému Q

Systém kvality by měl koordinovaně sledovat hodnocení a zařazování cestovních kancelářů a cestovních agentur již zavedený systém kvality v evropských zemích.

Navrhujeme proto třístupňový systém kvality, který by mohl být analogický s Německým systémem, který umožňuje určitou volnost v jeho zavádění a uplatňování v praxi, oproti normativnímu systému zavedenému ve Španělsku nebo direktivnímu přístupu ve Švýcarsku.

Pokládáme za nezbytné přihlížet k národním specifikům přijímání takovýchto systémů a identifikaci podnikatelů s nimi.

Základním východiskem pro zavádění jednotlivých stupňů je kvalita aplikace platné národní legislativy zakládající provoz firmy a jeho sledování. Na tomto základě lze po analýzách definovat přidanou hodnotu, kterou je kvalita služeb a kultura podnikání, aby bylo dosaženo spokojenosti zákazníka a nastavení jeho přátelského vztahu k poskytovateli služeb.

Definováním slabých a silných míst v řízení firmy lze určit co zlepšovat a jak zlepšovat. Stanovit si kvalitativní cíle - možnosti, které můžeme dosáhnout a je hodnotit a to i postupně. Tím je zahájen systém tvorby standardů pro danou firmu respektujících její specifika. Podle stanovených cílů - kritérií a vnitřních standardů lze hodnotit a certifikovat kvalitu - přidanou hodnotu v kvalitě a kultuře podnikání dané firmy.

Třístupňový systém zahrnuje tři stupně kvality Q I, Q II, Q III a to v hodnotící periodě certifikace tří let s ročním hodnocením funkce systému, které může ovlivnit držení certifikátu.

Získání stupně kvality je podmíněno roční přípravou vždy na daný stupeň. Q I lze získat nejdříve po ročním zavedení systému a další stupeň opět minimálně po roce od udělení certifikátu v nižším stupni.

Pokládáme za nevhodné řešit zavádění výjimek pro udělení vyššího stupně kvality bez zavedení a posouzení stupně nižšího. Touto cestou výjimek by docházelo ke zlehčování a

postupné formalizaci systému, což by bylo základem pro jeho rozpad.

6.1.11 Třístupňový systém:

Stupeň I: Analýza stavu a zavedení systému kvality se zaměřením na poskytování kvalitních služeb

Zahrnuje:

- Implementace nástrojů řízení kvality spolu s týmem
- Odeslání požadovaných dokladů na ověřovatele – certifikační centrum
- Po vyhodnocení předložených dokumentů, společnost dostane hodnotící zprávu
- V případě kladného hodnocení, obdrží společnost certifikaci kvality na období tří let
- Výsledky opatření přijatých ve společnosti jsou každý rok monitorovány, je zpracován a podán nový akční plán na základě hodnocení

Stupeň I je navržen tak, aby motivoval pracovníky uvnitř firmy nikoli, aby primárně ovlivňoval zvnějšku. Hodnocení kvality by měl poznat host nejen na základě značky kvality, ale měl by jí poznat také přímo z lepších vlastních služeb.

Stupeň II: Řízení kvality provozu a přístupu ke klientovi je cílovým úkolem při zaměření se na kvalitu služeb

Zahrnuje:

- Lze udělit na základě platného osvědčení o úrovni kvality služeb na Stupni I
- Existující zavedení a zvládnuté aplikace a využívání nástrojů kvality
- Předložení požadovaných dokladů systému kvality ověřovateli
- Po vyhodnocení dokumentů, společnost obdrží hodnotící zprávu.
- K dosažení požadovaného minimálního skóre je nutné. Na základě hodnotící zprávy vytvořit akční plán.

- Certifikace Stupně II bude na základě splnění podmínek udělena společnosti na období tří let
- Výsledky opatření stanovených ve společnosti jsou každoročně monitorovány, a na tomto základě je podán nový akční plán na certifikační centrum.

Stupeň II předpokládá již motivované pracovníky s již zavedeným základním systémem kvality. Dosažené výsledky kvality poskytovaných služeb jsou předkládány k vnějšímu posouzení nezávislou osobou.

Stupeň III: Znamená zavedení uceleného systému řízení kvality a jejího posuzování, na základě získaného Stupně II a splnění podmínek pro získání Stupně III. Tento Stupeň III je již přístupný k systému ISO nebo EFQM, je nezbytné splnit dílčí požadavky příslušné normy kvality. Držitel ISO, nebo EFQM pro získávání QIII, musí doplnit svůj stávající systém o požadavky stupně III, které nejsou mezi normami kompatibilní.

Zahrnuje:

- Roční Certifikační zprávu auditora QMS (audit) od certifikačního orgánu
- Doklad o provedené roční certifikace zákazníka
- Písemná zpráva podávaná v intervalu po 12 nebo 24 měsících
- Vypracování akčního plánu pro zajišťování a zlepšování kvality, definice nejméně osmi závazných opatření (povinná každoroční aktualizace)
- Odeslání požadovaných dokladů na certifikační orgán
- Po vyhodnocení předložených dokumentů, společnost dostane hodnotící zprávu a na základě dosažení požadovaného minimálního kritéria, certifikace stupně III obdrží společnost na dané období certifikát stupně III

6.1.12 Cíle jednotlivých stupňů kvality Q

Stupeň Q I

První etapa má za cíl podnítit zájem zaměstnanců firmy poskytující služby pro zvýšení kvality služeb ve firmě a zájmu o kvalitní služby již na svém pracovišti - úseku. Základ tvoří systematická analýza, hodnocení kvality služeb a procesů z hlediska vnímání zákazníkem. Výsledkem by měla být nadhodnota překonávající očekávání zákazníka a servis na mezinárodní úrovni.

Minimálně jeden manažer firmy je vyškolen v kurzu kvality (1,5 dne) pro činnosti související se zaváděním systému kvality jako poradce.

Je seznámen se základy hodnocení stavu, plánování, řízení a nástroji pro zavádění kvality služeb systému kvality Q I.

Firma předkládá své plány a definice standardů k posouzení SCR - posuzování kvality, které udělí certifikát s platností na tři roky nebo si vyžádá doplnění, případně zástupce - auditor projedná nesrovnalosti na místě a obecně doporučí možnosti odstranění nedostatků. Po roce firma provede zhodnocení stavu a navrhne doplnění cílů o nové poznatky a potřeby při zvyšování kvality, předloží je SCR a opakuje se hodnotící proces s tím, že je certifikát vkladném případě prolongován na základě analýzy stavu do příštího ročního hodnotícího období po třetím roce je na základě třetího hodnocení provedena certifikace na další období, nebo na jejím základě a splnění podmínek pro QII je provedena nová vyšší certifikace.

Stupeň Q II

Druhá etapa má za cíl připravit firmu v oblasti řízení kvality tak, aby společnost zvážila a podstoupila vnější objektivní posouzení dosažené kvality svých služeb - certifikaci.

Ve stupni Q II, postupuje firma analogicky jako ve stupni Q I, s tím rozdílem, že zavedený stupeň kvalitativně zlepšuje a vede evidenci o kontrolách např. dodavatelů atp. Podle standardů, které si sama stanovila a které sleduje.

Stupeň Q II vede od sebesouzování v úrovni Q I. K objektivnímu posouzení celkové kvality služeb Q II.

Lektor kvality - manažer kvality, je vzděláván (1,5 dne) v kurzu pro další vzdělávání trenérů a

manažerů kvality. Obsahem kurzu je seznámení s dalšími nástroji zavádění a hodnocení kvality, hodnocení zákazníkem, hodnocení služeb pro zákazníka, hodnocení externí služby pro zákazníka, zaměstnanec - jeho příprava a komunikace, provádění průzkumu a skryté kontroly.

Stupeň III

Třetí stupeň získá firma, které se účastní systému hodnocení kvality služeb Q III, a splňuje jeho podmínky. Ve III. Stupni musí mít firma vyškoleného manažera kvality a interního auditora kvality. Shodně jako ve stupních I a II si stanoví akční plán a cíle dosahování kvality, definuje si standardy pro jednotlivé procesy a pracovní postupy vzhledem k tomu, že obsah a prvky hodnocení kvality služeb a systematický a udržitelný přístup k řízení (QMS) ve společnosti jsou shodně vyžadovány, může být dodatečně uznán certifikát systému QMS například.

- ISO 9001:2008, (identické v ČR s ČSN EN ISO 9001:2009)
- EFQM (Evropská nadace pro management kvality),
- EMAS / ISO 14001 (Europäisches Umweltmanagement - Environmental Management and Audit Scheme) nebo EMAS / ISO 14001 (European Environmental Management - environmentálního managementu),

za podmínky splnění specifických – nespolečných - ukazatelů Q III.

Povinností firmy, která usiluje o stupně Q, je vyslání svého odpovědného zaměstnance na školení, a on pak spolu se spolupracovníky v týmu vytváří vnitřní systém řízení a interní kontroly procesů, stanovení standardů a posuzování kvality.

6.1.13 Zavádění stupňů systému kvality Q

Systém kvality Q je vždy zaváděn ve spolupráci s poradcem u stupně I a trenérem - lektorem pro stupeň II. Příprava poradců a trenérů je prováděna v rámci aktivit SCR a jím hrazena.

Činnosti pro jednotlivé stupně:

Q I-poradci

- Úvod.
- Co je projekt kvality služeb
- Základy managementu kvality
- Výběr činností z řetězce služeb
- Analýza nedostatků kvality v činnostech a stanovení nápravných opatření
- Stížnosti
- Stanovení činností pro rozvoj kvality, individuální akční plán

Ve spolupráci s kvalitním poradcem, je ve společnosti zaváděn společně s celým týmem systém řízení kvality k certifikaci etapy I.

Q II-lektoři

- Silné a slabé stránky profilu procesu
- Průzkum mezi zaměstnanci
- Manažeři - průzkum činnosti
- Průzkum zákazníků
- Příprava na utajenou kontrolu
- Projednání hodnotící zprávy
- Akční plán - jeho tvorba na základě hodnocení

V souvislosti s posouzením kvality své činnosti, může firma zahájit s celým svým týmem činnosti pro certifikaci etapy II.

Q III – konzultanti, poradci

- Defínování procesu a provozních postupů
- Prohloubení znalostí a analýzy k aplikacím
- Silné a slabé stránky profilu procesu
- Průzkum mezi zaměstnanci
- Manažeři - průzkum činnosti
- Průzkum zákazníků
- Příprava na utajenou kontrolu
- Projednání hodnotící zprávy
- Akční plán - jeho tvorba na základě hodnocení
- Zásady systému ISO a systémové doplnění QIII a ISO

Přínos hodnocení kvality

Sledování a hodnocení kvality v segmentu podnikání v cestovním ruchu přináší sebou řadu pozitivních znaků. Vzdor skeptikům a propagátorům formálních řešení, setkávají se ve většině případů manažeři, kteří např. ve svých hotelích zavedli ISO s pozitivními výsledky.

6.1.14 10 dobrých důvodů pro zavedení systému Q

1. Lepší kvalita znamená vyšší zisk

Lepší služby se promítají přímo do obchodního úspěchu. Dochází ke snižování nákladů a zvyšuje se přízeň zákazníků.

2. Řízení kvality znamená snižování nákladů

Zavedení systému managementu kvality není zadarmo, ale je mnohem dražší, když se opakují stále stejné chyby.

3. Kvalitou získáváme výhodu oproti konkurentům

Zákazníci hledají pestrou nabídku turistických možností. Při rostoucí konkurenci ze zahraničí, je kvalita v našich službách jejich nepostradatelnou součástí.

4. Kvalita tvoří ze zákazníka přítele

Všichni zaměstnanci táhnou za jeden provaz - upozornění pro zákazníky.

5. Kvalita přináší více spokojených zaměstnanců a menší fluktuaci

Protože se zaměstnanci podílejí na vzniku a realizaci kvalitních programů kvality, jsou správně motivováni, spokojeni a loajální.

6. Marketingové organizace preferují společnosti s označením kvality

Pro propagaci a publikování jsou ve výhodě společnosti, které podporují a cíleně upřednostňují kvalitu.

7. Řízení kvality zlepšuje možnosti financování

Financování je spojeno s obchodními plány, které stále volají po zavedení systému řízení kvality.

8. Společnosti se značkou kvality přispívají k dobrému image

Kdo se připojil ke značce kvality, přispívá k dobrému image Česka

9. Vysoká kvalita služeb vede ke konkurenční výhodě

Iniciativa, která podporuje kreativitu a kvalitu služeb v destinaci, je obtížná ke kopírování a zlepšuje tak tržní příležitosti.

10. Dobrá kvalita je cennější než drahé reklamy a zvyšuje přízeň zákazníků

Získání nových zákazníků je 5-7 krát dražší než péče o stálé zákazníky.

6.2 Návrh případných změn legislativy související s kvalitou služeb bude proveden na základě vyhodnocení

Porovnáme-li legislativu v zahraničí a u nás, jsme detailnější v monotematických předpisech a zákonech.

Podstatou pro zavádění systémů kvality bude důsledně a objektivně uplatňovat stávající legislativu a nenechávat se ovlivňovat korupčními tlaky, které pak vedou k neschopnosti zajišťovat byť i minimální kvalitu. O kvalitě u nás rozhodují silní jedinci, kteří si osobují svůj výklad zákona i s podporou zákonodárců. Zajistí-li se obecně vymahatelnost práva, nastane i potřeba vymahatelnosti kvality ze strany zákazníka.

Legislativním krokem pro systém kvality Q, bude vypracování Stanov SCR, stanovení zakládající členské skupiny, statutárního zástupce organizace a registrace SCR Ministerstvem vnitra – odbor sdružování.

6.3 Definování hlavních cílových skupin vytvářeného systému kvality služeb

Systém kvality služeb v cestovním ruchu a sektoru cestovních kanceláří logicky souvisí s harmonickým vytvářením mezisektorových vztahů a osobních přátelských vazeb. Pokud nepřestoupíme k systému, který je postupně zaváděn v tzv. Starých zemích unie, těžko budeme hledat cesty a výsledky kvality a firemní kultury. Tyto znaky souvisí s kvalitou vztahů a kulturou vztahů ve společnosti.

Logický se jeví již přijímaný postup získat ke kvalitě základní blok turistických služeb pro příjezdový a domácí cestovní ruch.

Tento základ rozvíjet logicky dvěma směry tzv. Malými službami - venkovská turistika, malé penziony, ubytování na farmě a v soukromí a formy turistiky pěší, cyklo, hypo, vodáci atd.

Paralelně rozvíjet síť služeb infrastruktury, protože tyto výše uvedené formy potřebují nezbytně služby nákupu potravin, servisů, zdravotní péče a právní ochrany.

Navrhujeme proto následující:

- ubytovací služby (hotely, penziony, atp.)
- stravovací služby- restaurace , catering
- wellness, fitness
- cestovní kanceláře a cestovní agentury
- průvodci
- Turistická informační centra
- Následně zahrnout
- Taxislužba
- Doprava a autodoprava / udržitelný rozvoj/
- venkovská turistika
- ubytování na farmě a v soukromí
- Turistické trasy (cyklostyly, jezdecké stezky a stanice atp.)

Infrastruktura:

- Zdravotní služby / lékařské praxe
- Servisní služby/ opravy a čištění osobních potřeb/
- Řemeslné služby a prodej

6.4 Návrh institucionálního zabezpečení systému kvality služeb pro sektor cestovních kanceláří a cestovních agentur

V souladu s konstituováním jedné nezávislé autority pro akreditaci a certifikaci v sektorech cestovního ruchu je nezbytné, aby vždy byl pro daný sektor jediný mluvčí – zástupce sektoru. Je-li v sektoru více společenských subjektů, není rozhodující, ale pro řízení kvality a systém řízení kvality je stanoven jeden řídicí orgán, který musí mít omezený počet zástupců, aby jeho činnost byla efektivní. Pro zastoupení v tomto centrálním národním orgánu musí být zvolen

nebo jinak stanoven společensky vhodnou formou jediný zástupce. Formou pro koordinace mezi různými společenskými subjekty\ může být např. jako je v zahraničí koncipované sdružení Kolegium vedoucích manažerů daného sektoru. Toto sdružení pak, ze svého středu zvolí zástupce pro daný sektor. Výhoda spočívá v tom, že v kolegiu zasedají vedoucí manažeři ze všech subjektů tvořících daný sektor vždy po jednom za právní subjekt bez ohledu na společenské sdružení. Volba zástupce pak sleduje společensko-podnikatelskou autoritu, která musí respektovat potřeby celého sektoru, osobu, která je svým vzděláním, zkušenostmi a jednáním obecně přijatelnou autoritou v daném sektoru.

Touto cestou se dá zabránit společenské malosti a ztrátě vyjednávacích pozic.

6.5 Návrh způsobu financování systému kvality v sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur - posouzení efektivity vytvářeného systému

Financování zaváděného systému kvality je nezbytné realizovat z jednoho zdroje a odtud cílit prostředky na jednotlivé projekty realizace systému kvality. Podle zahraničních informací a zkušeností je výhodné vytvořit neziskovou, neutrální a nezávislou organizaci, která je odbornou základnou pro spojování odborných poznatků a denní praxe. Působí jako informační centrum a nabízí celostátní poradenství a služby pro cestovní ruch ve spolupráci s profesními asociacemi, firmami podílejícími se na cestovním ruchu – dopravci, výrobci, služby infrastruktury.

Tato organizace by byla financována z příspěvků členů - profesních asociací, společností poskytujících služby formou sponzorskou a zaváděcím příspěvkem ze strany MMR pro zahájení systému kvality - časově limitováno.

Postupně by tato organizace hradila pouze školení poradců a trenérů včetně auditorů.

Vlastní příjmy společnost získává z prodeje příruček, SW pro řízení firem, vydávání formulářů a jejich prodeje a z úhrad za audity a hrazenou poradenskou činnost. Auditori pro III. Stupeň by si kurz byli povinni hradit.

Členské organizace by pro své členy měli snížené platby za audity a nákup vybraných tiskovin a SW.

Společnost by zveřejnila výsledky ročního hospodaření ve Věstníku obchodního soudu,

jako nadace a jiná občanská sdružení viz Obchodní Zákon.

6.6 Možnosti prosazení nových pravidel do praxe – motivační nástroje

Jednoznačná cesta dobrovolným přístupem v segmentu cestovních kanceláří a cestovních agentur bude velmi složitá. Neuspěli ani se svým systémem v Německu. Ve Španělsku byl přijat normativní systém, jehož zavádění také není prováděno v masovém měřítku, není jasný závěr o dalším vývoji, přesto, že koncepce kanceláří je jiná - velká centrála a řada poboček tj., vlastních agentur nebo cestovních agentur prodávajících produkty cestovní kanceláře.

Řešení v našich podmínkách bude zřejmě přijatelné cestou marketingu na náklady České centrály cestovního ruchu – CzechTourism, kdy certifikovaná kancelář v systému Q bude mít zdarma zahraniční a oficiální českou reklamu, kterou lze vhodně se stupni kvality limitovat.

Marketing v zahraničí bude informovat o certifikovaných cestovních kancelářích a tím napomůže k získání nových zákazníků. Dosažitelná fakta by byla jak na serveru České centrály cestovního ruchu – CzechTourism, tak i na serveru Sdružení cestovního ruchu.

6.7 Návrh využití marketingových nástrojů na podporu zavedení systému

Základem v marketingovém tlaku na veřejnost je změnit způsoby jednání vlastních pracovníků a samotných podnikatelů od zakořeněných negativistických projevů k reálným obchodním přístupům bez prezentování obav o svoji budoucnost.

Jednat tak, aby zákazník nabyl přesvědčení, že za své peníze získává kvalitu

Zavedením soutěže mezi cestovními kancelářemi, která bude vedena ze strany sdružení cestovního ruchu a České centrály cestovního ruchu – CzechTourism, případně zavedení ceny cestovní kancelář, hotel, restaurace roku, povede k stimulaci firem a jejich pracovníků a zákazníků.

Přestat pouze provádět kritiku a začít ukazovat příkladné cestovní kanceláře a jejich partnery. Musí jít o komplexní marketing a to doma i v zahraničí, kdy naši zástupci musí prorazit do zahraničního tisku pozitivní hodnocení a nepřímou skrytou reklamu, která stále není ve svém pozitivním působení pochopena. Realitou je, že skrytá - nepřímá negativní reklama

je velmi často používána, aniž si kdokoli z novinářů a podnikatelů uvědomuje dopad jejího působení proti cestovnímu ruchu zejména v tisku, televizi i rozhlase. Nastoupit do akce cíleného do vzdělávání mediálních osob a redaktorů včetně mediálních rad a prosazovat do programových plánů a cílů pozitivní propagaci i s oprávněnou kritikou se zveřejněním důsledků. Má-li mediální provozovatel peníze na investigativní vesměs průměrnou publicistiku, musí mít peníze na popularizaci dobrých počinů ve své zemi, jinak porušuje zásady novinářské etiky a škodí vlastní zemi. Přestat se bát pojmenování chyby. Neztrácí se tím tvář, naopak prokazuje se, že nejde o nekalou soutěž a promíjení. Marketing musí prosazovat reálný a právně spravedlivý obraz na trhu služeb cestovního ruchu s postupným uváděním hodnocení obcí za infrastrukturu a pozitiv malých regionálních podniků jako turistických cílů. Památky se přezívají, nutno propagovat tzv. Malou kulturu, regionální galerie, koncerty i lidové hudby, lidovou tvorbu atp. Není cílem obléci do kostýmu řemeslníka vystavovat jej jako raritu na hradě. To není Česko. Otevřít turistům vhodnou propagací malé keramické ateliéry, malé uměleckořemeslné dílny, uměleckořemeslné sklárny, kovárny a další dílny a zajímavé výroby. Tímto postupem posílíme trend zkvalitnění života obcí a pomůže tak zachování tradic a řemesel a drobné výroby, jako to dělají v sousedních zemích a ukážeme, jak lidé žijí. To incomingové turisty zajímá.

6.8 Posouzení role zákazníka jako spotřebitele služeb v novém systému kvality

Zákazník je ten, kdo přináší peníze a rozhoduje se, komu je poskytne. Pokud bude seriózně informován o zásadách kvality a svých právech, začne se postupně stávat obchodním partnerem. Za současného stavu je zákazník tím kdo platí a dohaduje se o rozsahu poskytnutých služeb za zaplacené peníze. Existuje sice zákon na ochranu zákazníka a zákon o cenách, ale role zákazníka je nicotná vzhledem k nedostatečné vymahatelnosti práva.

Pokud má být role zákazníka rovnoprávná s úlohou poskytovatele služeb je nezbytné jasně a jednoznačně definovat pravidla kvality a stanovit jasné mantinely pro vymahatelnost práva na obou stranách. Zákazník se musí stát partnerem ne vymahačem podmínek nebo pokorným služebníkem dodavatele služeb. V obchodní činnosti musí být obecně nastaveny obchodně partnerské vztahy, které jsou silně narušeny.

6.9 Rizika spojená se zavedením nového systému kvality

Institucionálně není skutečně daný systém naplňován a tak jak je nastaven v praxi, je realizován a sledován naprosto formálně se snahou prokázat jeho nefunkčnost s cílem jej zrušit.

Nebude získána opora ve sdruženích a asociacích a tím se nezabrání formálnímu vytvoření systému jako určité kulisy. Formální přístup bývá někdy stejně nákladný, někdy i nákladnější, než jeho každodenní praktická aplikace. I když se v některých případech podaří formálně přesvědčit i auditora (při menších zkušenostech auditora je předkládána formální složka, která se vždy 1x za rok opráší a přidají se tam nějaké informace), zákazník přesto není s poskytovanými službami spokojen a vycítí formálnost, až odmítavý postoj. Tím se kvalita služeb zhorší a počne se vyvíjet veřejný odpor i u zákazníků k dobré věci.

Zákazník ztratí důvěru ve služby obecně a pro příště hledá jiný subjekt nebo destinaci.

Nebudou řádně vytrénováni poradci, trenéři a auditori, aby pochopili podstatu systému a identifikovali se s ním.

Budou využívaní auditori bez znalosti problematiky příslušného segmentu cestovního ruchu a auditori s nedostatečnou praxí a zkušenostmi.

Setrváme na poskytování pouze negativních nebo návodných ochranných informací pro zákazníka. Nepřestaneme si vytvářet negativní obraz na služby cestovního ruchu a budeme i nadále postupně ztrácet důvěru zákazníků.

Nezavedeme společensky pozitivně přijímaný motivační stimul pro výchovu ke kvalitě. Pochválit, ale i úměrně poukázat na postih, který musí být společensky významně přijatelný - ne že se nic vlastně nestane. „Nikdo si nedovolí mně zrušit firmu nebo vyhodit“

Rozpracovat a realizovat propagaci dobré kvality a to mezirezortně - kvalita a odpovědnost k zákazníkovi - klientovi, musí být obecným znakem společnosti, jinak nedosáhneme výsledku, ale obecně.

Media nepřistoupí na prosazování kvality, protože jejich lidé v této problematice nejsou kvalifikováni a nepůjde-li do věci koordinovaně několik ministerstev, nastane mediálně komunikační zmatek.

Zůstaneme u obecné mediální a papírové propagace našich destinací v zahraničí s bezzubými zástupci, zúčastňujících se pouze oficiálních společenských akcí bez intenzivní propagace destinací, které vlastně doma ani pořádně neznají. Stav se nezmění, pokud zástupci České centrály cestovního ruchu – CzechTourism v zahraničí nebudou obchodníky s destinacemi v ČR, ale pouhými diplomatickými pomocníky v zahraničí bez jakékoli motivace.

Touroperátoři budou pokračovat v obchodní taktice velkých měst a památek, kdy požadavek na kvalitu služeb incomingu je předem rozhodnut v zahraničí a tuzemský klient, ať si poradí. Pokud nedojde na výrazný pokles tržeb kancelářů, nenastane tlak na služby dodavatelů a jejich kvalitu, včetně infrastruktury jejíž nekvalitu brání komunální orgány.

Nebude prováděna osvěta v krajích a obcích ve smyslu dobrý cestovní ruch pomůže drobnému podnikání v infrastruktuře a přinese peníze obcím.

7 Rámcový návrh standardu kvality

Podstatným základním specifickým znakem segmentu cestovních kanceláří a jejich subsystému obchodních partnerů - cestovních agentur je, že jejich činnost nelze směřovat do taxativní normy nebo do několika jednoduše definujících a jednoznačných standardů služeb.

Podstata tohoto oboru spočívá v specifické rozmanitosti produktů, služeb a organizačně řídicích procesů, často různě kombinovaných v návaznosti na druh nabídky, odbornost, zeměpisnou specifikou nabídky a kategorii klientů. Každý balíček služeb je ve své podstatě originál, obsahující systémovou strukturu služeb, které vlastně vytvářejí základní hodnotové body pro vytvoření kvality. Lze konstatovat, že jedním z mnoha základních faktorů pro tvorbu produktu cestovních kanceláří je kvalita, systém a směřování komunikace.

Komunikace mezi a) cestovní kanceláří a klientem

b) cestovní kanceláří a dodavateli:

- Interními – odborné útvary v rámci firmy
- Externími - dodavatelé služeb (ubytování, doprava atp.)

Podstatným znakem pro cestovní ruch je, že tvorba standardního produktu i produktu „na míru“ vychází ze skladby v současnosti částečně standardizovaných služeb - služeb ubytovacích, stravovacích, dopravních a ostatních služeb infrastruktury, poskytovaných často za kombinace dodávek obchodních partnerů, lokalizovaných ve značných vzdálenostech od sebe – často na více kontinentech.

Cestovní kancelář tak koordinuje tvorbu produktů sestavením komplexu různých služeb do jednoho celku tak, aby byl naplněn cíl, ke kterému je produkt určen a splněny závazky vůči klientovi, vyplývající z nabídnutých služeb.

Standard produktu musí vždy rámcově definovat, jaké požadavky je možné klientovi splnit.

Základem pro stanovení standardu kvality služeb je **vymezení obecných požadavků** na základní strukturu konkrétního produktu.. Tyto požadavky jsou v evropských zemích, které stanovují standardy kvality, standardizovány - tyto standardy rámcově definují tvorbu a hodnocení produktů z hlediska kvality základních a doplňkových služeb, tvořících produkt.

Tvorba produktu tzv. forfaitů - „zájezdů na míru“ kopíruje systém skladby standardních služeb s tím, že jde o tvorbu struktury poskytovaných služeb na objednávku, tzn. Služeb, které nejsou součástí katalogové nabídky, ale jsou vytvářeny zákazníkovi na míru dle jeho specifických požadavků.

Interní standardy tvorby produktů cestovních kanceláří, jejich pracovních postupů a zavedených provozních systémů vytvářejí základ pro kvalitu poskytovaných služeb a jejich hodnocení klientem a hodnotitelem.

7.1 Návrh základních součástí a atributů nového standardu kvality služeb

Přínos systému pro firmu

- Zkvalitnění řízení firmy, které se odráží v kvalitě produktu (služby), efektivním fungování a konkurenceschopnosti - vyhodnocování postavení na trhu a nabídky produktů
- Zkvalitnění účinnosti řídicích nástrojů – definování procesů a pracovních postupů, jde o závažnou dokumentaci pro zastupování a zácvek i argumentaci klientovi
- Zkvalitnění přípravy/doškolení personálu, které se odráží v začlenění personálu do procesu a jeho motivaci - definování vnitřních potřeb znalostí u pracovníků a jejich hodnocení
- Management snadněji identifikuje nedostatky v procesu a potřebu jeho zlepšování
- Zákazník je lépe uspokojován, protože systém jednotlivých procesů odráží jeho očekávání - hodnocení zákazníků a neshod
- Firma získává uznání od zákazníků i od odvětví cestovního ruchu hodnocení externích dodavatelů a interních dodavatelů
- Používání značky kvality „Q“ se stává nástrojem propagace, symbolem kvalitního prodeje a služeb
- Firma získává novou pozici na trhu služeb

7.1.1 Vypracování metodiky SCR

Metodika vychází ze struktury norem kvality ISO, ČSN a platné Evropské a národní legislativy a poznatků ze zavedeného systému v Německu, kde zavedení systému kvality bylo realizováno nenásilnou formou a to dobrovolností s pocitem cti.

Hodnocený proces jednoznačně metodicky definovat v generické formě a postupně vytvořit pro něj standard, který bude tak vývojově verifikován a validován. Postupně jej zahrnout jej do systému **standardů a aplikací** tak, aby byla zajištěna objektivní možnost certifikace.

Jedná se zejména o jednotlivé specifické procesy (činnosti) pro danou oblast CR – činnosti jednotlivých profesních sektorů, které nejsou určeny společným kvalitativním znakem. Jde o definování standardu a jeho hodnocení, s nímž se můžeme setkat pouze v daném sektoru podnikání v cestovním ruchu.

Vydat manuál **pro zavádění systému kvality s praktickými pomůckami pro plánování a hodnocení kvality a manuál pro provádění certifikace i jako učebnici pro auditory**, který bude vodítkem pro hodnocení jednotlivých procesů jako kvalitativně hodnotový systém, jehož zavedení a aplikaci posuzuje a certifikuje auditor.

Osnova a metodika přípravy, hodnocení a certifikace s centrálním registrem pro nezávislé auditory kvality v segmentech CR. (auditoři nejsou členy ani jinak spojeni s profesními sdruženími)

Vydat **příručku - metodickou pomůcku** pro tvorbu systémů kvality. Zde zohlednit obecné postupy pro jednotlivé segmenty a podnikatelské subjekty ve spolupráci s profesními sdruženími, která by byla pomůckou pro tvorbu a funkční plánování systémů kvality zejména z hlediska praktického provozu a rozvoje u jednotlivých subjektů. Uspořádání příručky dělit na obecně platné procesy (činnosti) a procesy (činnosti) specifické. V podstatě jde o vytvoření základní obecné příručky kvality v systému CR a její přílohy vypracované s ohledem na specifické standardy profesní oblasti. Postupy a metodiku plánování upravit v návaznosti na tvorbu projektů a plánů členů profesního sdružení ve vztahu k objektivním orgánům a vlastním členům.

Zavést systém kalibrace auditorů a hodnocení poradců jako integrovaný vzdělávací proces. Podstatou systému je zajistit pro jednotlivé subjekty zdroj informací a pomoci při zavádění interním hodnocení kvality činností a přípravy pracovníků podnikatelských

subjektů.

7.1.2 Řídící procesy managementu kvality v cestovních kancelářích

- Odpovědnost managementu k zákazníkovi a plánování v řízení kvality.
- Lidské zdroje – řízení a výchova zaměstnanců.
- Pracovní prostředí, EMS a BOZP + PO – rozsah minimálně legislativně vymezený.
- Nákup surovin a materiálů – výběr a hodnocení dodavatelů.
- Prodej a jeho řízení – proces poskytování služeb, sledování kvality.
- Ověřování kvality a kultury poskytování služeb.
- Spokojenost zákazníka – návštěvnost, opakované návštěvy, reklamace, stížnosti, připomínky, náměty na zlepšování.
- Interní kontrola – audit.
- Monitorování procesů – průběžné sledování dodržování standardů kvality.
- Řízení neshodného produktu (nekvalitně poskytnuté služby) včetně analýzy příčin a realizaci opatření ke zlepšování procesů (činností).

Uvedená procesní hlediska v systému managementu kvality pro cestovní kanceláře jsou společná pro celý segment i cestovního ruchu a tvoří základní kritéria. Porušením této zásady by nastalo zkreslení v celkové struktuře ukazatelů pro hodnocení kvality, statistické ukazatele a východiska pro tvorbu plánů cestovního ruchu a reálných podkladů pro stanovení podpor a dotací.

Jde o ukazatele, které jsou průřezově srovnatelné, spočívají na četnosti hostů, využívání zařízení, hodnocení pracovníků, jejich další přípravě a výchově dorostu, atd.

Jednotlivé ukazatele metodicky souvisí a existují ve dvou vrstvách.

I. vrstva: Základní společná hodnocení,

II. vrstva: Specifická hodnocení kvality podle vlastních provozních standardů postihující vnitřní kvalitativní a řídicí specifika.

Při vytváření systému hodnocení kvality zohledňovat specifická hlediska tvořící základní kritéria. Zásadou je, že nelze v systému specifickým kritériem obejít neplnění certifikovaných

kritérií, systémově zásadních – společných certifikačních hledisek.

Hodnocení kvality poskytovaných služeb souvisí s metodikou prováděných dohledů - auditů. Velké hotelové řetězce mimo plánovaných interních auditů provádějí anonymní náhledy a hodnocení za provozu. Tento postup je možný a je třeba, aby byl zakotven v systému řízení kvality v každé firmě, a s touto možností mají být zaměstnanci seznámeni. Není možné provádět tyto skryté kontroly jako systémové od outsourcingových firem bez toho, že by byly zahrnuty do systému řízení. Provozovatel zařízení má nejen právo, ale i povinnost zajistit si kontrolu bezpečného a kvalitního provozu a je na něm jak si tento systém nastaví např. směrnicí, vnitřním předpisem atp. Nastavení systému a jeho využívání k hodnocení kvality si pak nechává posoudit v rámci jeho verifikace, ověřit vnitřním auditem nebo je hodnocen na základě zavedení certifikovaného systému nezávislým auditorem - certifikovat. Certifikační audit, ale posuzuje vždy dané standardy v jejich kontextu a vzájemném propojení tak jak si je provozovatel daného zařízení cestovního ruchu definoval - nastavil v souladu s příslušnou metodikou nebo "normou" hodnocení kvality.

Celý tento systém, ale nelze zavést formálně s direktivním nařízením. Zde bude nezbytná součinnost dalších institucí a orgánů shodně tak jako tomu je v zemích kde systém funguje na odpovídající úrovni.

7.1.3 Způsob zařazení se do systému kvality CR „Q“

Zařazení do procesu certifikace kvality v sektoru cestovního ruchu pro jednotlivé podniky cestovního ruchu se provádí metodicky obdobně jako je tomu u systémů kvality ISO následujícím způsobem:

- **Rozhodnutí se o zařazení do systému kvality**, vyplnění vstupního formuláře s identifikací firmy a jejího zaměření u certifikačního orgánu.
- **Vyškolení pracovníků, kteří se budou podílet a zodpovídat za zavádění systému kvality a nástrojů jejího řízení.**
- **Zařízení obdrží metodicky návod** pro zpracování vlastního hodnocení obsahující normy a standardy daného sektoru pro splnění podmínek přiznání certifikátu kvality na základě auditu.

- **Seznámení se zaváděním systému ve spolupráci s vyškoleným zaměstnancem poradcem pro kvalitu.** Vytvoření týmu z vlastních pracovníků podílejících se na tvorbě celého projektu. Sledování požadavků normy a možnosti jejich splnění nebo aplikace vlastních zavedených postupů.
- **Sebehodnocení firmy** podle kritérií metodiky kvality pro daný segment a provozovnu. Posouzení stavu řízení procesů ve srovnání se stanovenými standardy nebo normou.
- **Plány na řízení a rozvíjení procesů řízení kvality:** dokumentace, způsoby a rozsahu zavádění, nástroje zavádění.
- **Žádost o certifikaci** - podáním vyplněného dotazníku/formuláře, ve kterém jsou otázky pro identifikaci zařízení požadujícího audit a certifikaci.
- **Auditorské posouzení** stavu pro certifikaci - vydání zprávy o výsledku předauditu
- **Odstranění zjištěných neshod,** případně doplnění podkladů.
- **Certifikační audit** – úspěšné absolvování certifikačního auditu uzavřené zprávou z auditu.
- **Vydání certifikační zprávy** a její předložení certifikačnímu orgánu pro udělení certifikátu.
- **Vydání certifikátu „Q“** s trváním na 3 roky nebo s případným časovým omezením.
- **Dozor ve stanovených intervalech** (zpravidla 1 rok) nad dodržováním stanovených kritérií.
- **Recertifikace** auditorem certifikačního orgánu vždy v periodě za tři roky.

7.1.4 Metodický postup tvorby systému kvality „Q“

Praxe prokázala, že samotné normy např. ISO ne zcela a dostatečně metodicky jasně definují postupy při zavádění organizačních a řídicích procesů souvisejících se zaváděním systému kvality a jeho certifikací.

Metodologicky označujeme kvalitu jako soubor harmonicky sladěných procesů, vytvořených na základě definování standardů pracovních postupů a jejich řízení s cílem dosahovat trvale shodně kvalitních pracovních výsledků, na základě systémového řízení. Certifikace je dokladem ověřujícím, dosahování a dodržování stanovených hodnot a podáním důkazu, že podnikatelský subjekt v cestovním ruchu skutečně dbá na kulturu vlastní firmy, dodržování přijatých stanovených - normovaných postupů, kterými sleduje a zajišťuje kvalitu.

Certifikace nedává zákazníkovi doklad, že daný produkt je na určitém stupni produkční kvality výrobku, certifikace dokládá, že společnost vytvořila takový systém řízení a vnitřní kontroly, že je schopna dodržet kvalitu produktu tak, jak to vyžadují výrobní receptury a jiné provozní nebo objektivní normy a to ve všech - nebo řekněme ve valné většině případů. Pokud dojde k odchylce v řízení a produkt nedosáhne stanovené kvality, jde o porušení daného standardu a vzniká **neshoda** s daným standardem. Neshoda vyžaduje její odstranění. Může jí způsobit vadný výrobek, špatně poskytnutá služba nebo pracovní postup. Systém musí být prověřen - povinně analyzovat příčinu neshody a přijmout nápravné opatření k zamezení jejího dalšího opakování. Následně ve stanoveném termínu v nápravném opatření, provést ověření účinnosti provedených opatření.

7.1.5 Metodický návod pro postup při tvorbě systému kvality „Q“

Pro dosažení jednotného výkladu a postupu při zavádění certifikovatelného systému kvality je základem implementace stávajícího systému řízení, protože většina firem má zavedený určitý pro ně specifický systém řízení, který se poměrně dobře shoduje s podmínkami přijatých norem nebo obecných standardů. Postrádá však systematickosti, jasně vymezené mantinely a jasně stanovenou odpovědnost pracovníků. Nejde o vytváření nějakých nových systémů, ale základem je porovnat svůj zavedený systém s obecně platnými zásadami, zkoordinovat postupy, definovat si řídicí kritéria a povinnosti pracovníků – standardy a řídit podle tohoto zdokonaleného systému. Pokud se systém stane životaschopným a

akceptovaným pracovníky, je možné vstoupit do skupiny firem, které deklarují veřejnosti, že mají zájem na své firemní kultuře, kvalitním řízení a že produkty této společnosti nebo firmy dosahují vždy shodné kvality při jejich poskytnutí zákazníkovi. Nejde tedy o vytváření nějakých formálních systémů podle teoreticky úředníky vytvořených vzorů.

Vydané normy např. ISO nebo jiné standardy (zásady HACCP apod.) jsou základním vodítkem pro korekce v řídicích procesech v daných podmínkách příslušné firmy, Jsou dobrou pomůckou k tomu, abychom „na něco nezapomněli“.

7.1.6 Metodika postupu pro auditování v systému „Q“

Provádění a řízení certifikačního auditu, je zodpovědnou a náročnou činností. Vyžaduje od auditora nestrannost, objektivnost, oproštění se od subjektivních názorů a emocí. Základem je znalost systému certifikace a její cíl, schopnost posoudit zda zavedený systém řízení kvality odpovídá požadavkům standardu.

Certifikační audit je proces, proces analýzy jiného systému. Základem proto je stanovení základních pravidel a postupů jeho provádění, kdy s auditorem vždy vede jednání **pracovník zodpovědný za systém kvality, který je členem vedení společnosti.**

Za tím účelem musí být:

- Vypracován základní předpis „stanovící zásady a postupy provádění certifikačních auditů v souladu se stanovenými certifikačními standardy.
- Proveden **výběr vhodných osob** pro provádění auditu.
- **Systematické vzdělávání auditorů** s vydáním příslušných certifikátů auditora ze strany MMR ČR a stanovením jejich odborné kvalifikace nebo doškolení. Vzhledem k tomu, že jde o certifikaci stanovenou a kontrolovanou ze strany MMR ČR nesouvisí tato se systémy ISO i když je pro budoucí propojení respektuje. MMR ČR je oprávněno v daném, případě požadovat, aby auditoři ČIA a IRCA byli doškolení a certifikováni pro certifikace Q v systému cestovního ruchu- odborná specifická část.
- **Kalibrace auditorů a jejich doškolování** v souvislosti s vývojem technologií, legislativy a jednotného výkladu při sporných otázkách. (Provádí každá

mezinárodní certifikační společnosti pro poradní orgány - společné kalibrace.)

- **Příprava interních auditorů a managerů kvality pro certifikace v cestovním ruchu** pro zavádění, poradenství a sledování těchto procesů.
- **Odborná rukojeť pro auditora je „Metodika certifikačních auditů v cestovním ruchu“.**

1. Metodický návod k aplikaci zásad a kritérií „Q“

Metodický návod tvoří nosnou část příručky, neboť systém rozebírá a ukazuje, jak lze aplikovat přijaté zásady, kritéria a standardy definované v systému kvality v cestovním ruchu „Q“.

2. Postupy hodnocení implementace systém řízení kvality v cestovním ruchu „Q“

Kapitola se zabývá postupy hodnocení a posouzení, stavem kvalifikovaného zavedení a uplatňování (implementace) „Q“ v malém podniku. Přihlíží k implantaci stávajících dokumentů a jejich úpravy k praktickému využití a nenarušování pozitivních řídicích procesů zajišťujících kvalitu produktu.

3. Porovnání kritérií „Q“ a norem ISO

Kapitola provádí srovnání a ukazuje vzájemnou prostupnost ČSN EN ISO 9001:2009, ISO 14001:2005, OHSAS 18000:2007 a HACCP. Důvodem je upozornění na logické generické propojení s těmito EU uznávanými normami a jejich vlivu na posuzování kvality zákazníky v nadnárodním zájmu.

5. Certifikace

Stručný přehled o certifikaci, úloze auditora a postupech auditora při jejím provádění a přístupu ke zjištěným nedostatkům a jejich řešení.

6. Slovníček

7. Bibliografie

7.1.7 Hodnocení auditory

Auditování a hodnocení shody míry splnění stanovených kritérií nebo oblastí stanovených standardem popřípadě normou nebo jiným požadavkem, je nutné provádět dle vypracované metodiky. Metodika pro provádění auditů (kontrola shody se stanovenými standardy, normami, legislativou a ostatními požadavky), by svým vytvořením měla jasně určovat způsob hodnocení míry splnění požadavku a vymezovat rámec pro jednoznačné hodnocení.

Tento způsob posouzení by měl být aplikován na specifické oblasti, u kterých je tento způsob hodnocení opodstatněný (například posouzení vzhledem ke standardům pro ubytovací zařízení, atp.).

Pro auditování oblastí systému, které jsou obecné, nebo jsou požadavkem určeny pouze na základě kritéria pro splnění, je nutné vytvořit vodítko pro způsob posouzení (náhledu) auditorem, zda je tento bod požadavku splněn nebo není, popřípadě překročen. V tomto případě se tedy jedná především o oblasti, kde není možné jasně a striktně definovat, jakým způsobem musí být požadavek splněn (například přesně standardem definovaným rozměrem nebo konkrétně stanoveným vyžadovaným postupem), avšak vzhledem k systému kvality musí být požadavek organizací splněn (např. vypracování postupu, dokumentování, vedení záznamů jako důkazů o shodě, atp.). Z pohledu systému tedy vyplývá, že je stanoven požadavek na organizaci, aby měla stanoveny konkrétní postupy nebo vedeny záznamy - důkazy - o stanovených činnostech, které provádí v systému kvality, avšak není nikde přesně stanovené, jakým způsobem mají tyto požadavky naplnit. Jedná se tedy například o stanovený požadavek vypracování postupu, avšak organizace si tento postup vytvoří sama a přímo v něm stanoví pro ni potřebné dokumenty, stanovené standardy atp. Při auditování těchto oblastí, které jsou založeny na stanoveném požadavku pro jejich naplnění, ale jsou přímo specifické pro činnost dané organizace, je nutné vycházet z jiného pohledu než při auditování požadavků konkrétně určených standardem.

V případě auditování této oblasti je nutné posouzení splnění požadavku stanoveného systémem kvality a samotný obsah dokumentu vztahující se k dané činnosti. Tento dokument je (musí být) organizací vytvořen a dokumentovat jí zvolené nebo prováděné postupy určité oblasti systému kvality. V dokumentaci organizace musí být v těchto dokumentech stanoveny kritéria a požadavky na výkon činnosti, výkonnost (např. procesu) a požadavek výstupu dané činnosti v organizaci, včetně požadavků organizace na vedení a udržování záznamů, pokud

není požadavek prokazování záznamů stanoven přímo v systému kvality. Dokumenty jsou organizací vytvořeny a to na základě požadavku pro stanovení postupu nebo popisu provádění dané činnosti potřebné pro její systém řízení kvality. Auditor posuzuje dále funkčnost této části systému na shodu s vytvořeným postupem – standardem, který je zvolen organizací, a to včetně doplňkových dokumentů (záznamy, atp.).

Audit této oblasti tedy probíhá v rovině posouzení shody nebo neshody s požadavkem systému kvality, dále v posouzení zda výkon a dokumentovaný postup odpovídají prováděným činnostem nebo nikoliv a zda jsou dodržovány organizací zvolené standardy a vedeny zvolené záznamy. Při zjištění neshody se systémem kvality je veden záznam o neshodě. Neshody jsou vedeny ve dvou rovinách. Neshoda velká (systémová), kdy se jedná o neshodu při nesplnění požadavku systému kvality popřípadě zjištění nedostatku (mezery v systému) přímo souvisejícího se systémem řízení kvality v organizaci (systémová neshoda). Další posouzení je v oblasti splnění kritérií, standardu (požadavků) stanoveného organizací a to v rovině posouzení správného provádění činností dle požadavku organizace, vedení zvolených záznamů (pokud nejsou systémem kvality vyžadovány).

V případě zjištění jakékoliv neshody se stanoveným systémem kvality není možné vydat doporučení pro vydání certifikátu. Každá zjištěná neshoda musí být řešena opatřením, které vede k nápravě zjištěné situace. Po odstranění (vypořádání) neshod, ověření funkčnosti je možné vydat doporučení k vydání certifikátu.

Samotné hodnocení by mělo v této obecné oblasti posuzovat, zda byla splněna kritéria požadovaná systémem kvality a zda jsou prováděné činnosti v souladu se stanovenými postupy organizace. Pokud jsou požadavky standardu splněny, není možné vystavit neshodu bránící certifikaci. Auditor tedy posoudí situaci a může do poznámky napsat pouze shledání, že je tato oblast splněna a zda zde doporučuje zlepšení popřípadě ohodnotit danou oblast jako silnou stránku společnosti – systému.

7.1.8 Struktura certifikovaného segmentu

Služby cestovního ruchu

Cestovní kanceláře a agentury

- **Plánování a řízení systému kvality**
- **Odpovědnost managementu k zákazníkovi a plánování v řízení kapacit a kvality**
 - obecné požadavky na řízení procesů
 - systém kvality
 - řízení materiálních prostředků
 - řízení externích služeb
 - řízení dokumentace
 - řízení cestovní dokumentace
- **Lidské zdroje – řízení a výchova zaměstnanců**
 - výběr
 - školení
 - hodnocení
- **Pracovní prostředí, EMS a BOZP + PO – rozsah minimálně legislativně vymezený**
 - bezpečnost a prevence rizik
 - ochrana životního prostředí
 - udržitelný rozvoj
- **Řízení procesů**
- **Nákup ubytovacích a dopravních kapacit a služeb - standardy, směrnice, pracovní postupy, formuláře**
 - Outgoing, Incoming

- Výběr a hodnocení dodavatele, vyloučení dodavatele
- Standard produktu a jeho tvorba
- Tvorba zakázkových produktů
- Nákup SW a HW, podklady
- **Prodej a jeho řízení - standardy, směrnice, pracovní postupy, formuláře**
 - proces prodeje, marketing, obchod
 - sledování kvality, poprodejní činnost
 - obchodní formy a zastoupení
- **Ověřování kvality a kultury poskytování služeb - standardy, směrnice, pracovní postupy, formuláře**
 - ochrana majetku zákazníka
 - podněty od zákazníků
 - podněty pracovníků
 - podněty dodavatelů
 - kvalita řídicích činností
- **Spokojenost zákazníka – návštěvnost, opakované návštěvy, reklamace, stížnosti**
 - sledování zákaznického zájmu
 - sledování vlastních činností a postupů
- **Interní kontrola – audit**
 - plánování a řízení auditů
 - vnitřní kontrola činností
 - neshody se standardy
- **Monitorování procesů – průběžné sledování dodržování standardů kvality**
 - dodržování procesů a jejich kvality
 - metodika monitorování

- postoje pracovníků, dodržování postupů a standardů
- **Řízení neshodného produktu včetně provedených opatření a zlepšování procesů**
 - řízení měření
 - analýz
 - opatření ke zlepšování kvality

Zavádění systému kvality „Q“

Základní struktura segmentu CR

- cestovní kanceláře a agentury
- průvodci
- ubytovací služby (hotely, penziony, atp.)
- wellness
- stravovací služby- restaurace, bary, vinárny, atp.
- catering

Venkovská turistika

- ubytování v soukromí
- kempy a chatové oblasti
- lyžařská a horská střediska
- Turistická zařízení, značené a naučné stezky
- Turistika na koni, jezdecké stezky, stanice
- Cykloturistika, cyklostezky a stanice
- Turistická informační centra (TIC)

Navrhovaná struktura segmentu cestovního ruchu pro zavádění systému kvality „Q“ vychází z předpokladu postupného zavádění podle její lokace, potřeb uspokojovat zájmy turistů a

potřeby pracovních míst i služeb po obyvatele - poskytovatele služeb.

Podstata spočívá v získávání důvěry podnikatelů a jejich zaměstnanců v konečný efekt vynaložené práce. Nepůjde pouze o zavádění systému kvality v zařízeních cestovního ruchu, ale o rozvíjení celého systému zkvalitňování životního prostředí, rozvíjení infrastruktury, vytváření pracovních příležitostí a tím přispívat k občanské spokojenosti.

Cestovní ruch není pouze sektor služeb pro turisty, zajištění dovolené atp. Cestovní ruch je velmi široká struktura služeb a produkce výrobků, které společně s dobře vykonávanými službami přináší zisk všem, uživatelům služeb i jejich producentům, jejich úlohy se v segmentu cestovního ruchu mohou několikrát vyměnit.

Seznam použitých pramenů

Monografická

HOUŠKA, P. a kolektiv. *Klasifikace ubytovacích zařízení*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007. ISBN 978-80-87147-00-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Manangment Press, 2000. ISBN 80–85943-51–4.

LAMBERT, E. T. *Jak účinně ovlivňovat druhé*. Praha: Manangment Press, 2001. ISBN 80–85943-88–3.

PÁSKOVÁ, M, ZELENKA, J, *Výkladový slovník cestovního ruchu*, Praha:MMR ČR, 2002.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha : Argo, 2000. ISBN 80–7203-258-5.

Strategie celoživotního učení ČR, Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2008. ISBN 978-80-254-2218-2.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80–7357-056-7.

URBAN, J. *Výkladový slovník Řízení lidských zdrojů*. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-7357-019-X.

Odborná literatura

CARDA, J. a kol. *Vnitřní firemní předpisy*. Praha: Dashöfer Holding,Ltd & Verlag Dashöfer, nakladatelství,s.r.o., 2008. ISSN:1213-905X.

NENADÁL, J. a kol. *Integrovaný systém řízení - praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding,Ltd. & Verlag Dashöfer, nakladatelství,s.r.o., 2008. ISSN:1801-8165.

Neumann Institut s.r.o. *Cestovní ruch – Analýza současného stavu kvality služeb v oblasti cestovního ruchu a definování trendů a vývoje potřeb kvality služeb v tomto sektoru. – I. Etapa.* Praha: 2007.

Odborná literatura nepublikovaná

NĚMEC, M. *Co dělat - ISO 9001:2000 pro malé podnikání.* Praha, 2007. 77 s. Příručka. Bureau Veritas Czech Republic, s.r.o.

Elektronická

ČANÍK, P. *Podniková kultura: možnosti a limity její změny.* [online]. Praha: Petr Čaník. Dostupné z WWW: <<http://www.canik.cz/2007/12/08/podnikova-kultura-moznosti-a-limity-jeji-zmeny/>>.

HOTREC - Hotels, Restaurants & Cafés in Europe. *Classification of hotels in the Member States of the European Union.* [online]. Viena. 2005 [cit. 2008-02-20] Dostupné z WWW: <http://www.hotrec.org/files/view/325-d-0905-241a-dg-_15_recommendations_for_classification.pdf>.

KOZÁK, D. *Zásady úspěšného využití Internetu*, 9. Část. [online]. Brno: e-komerce.cz, ABC Systems, s.r.o., 2004 [cit. 2008-02-20] Dostupné z WWW: <<http://www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/712AE234C81B2BD4C1256ED00044C254>>.

KAŇOVSKÁ, L. TOMÁŠKOVÁ, E. *Jaké formy propagace použít při vstupu na zahraniční trh?* [online]. Praha: MM Průmyslové spektrum, MM publishing, s.r.o., 2007. Dostupné z WWW: <<http://www.mmspektrum.com/clanek/jake-formy-propagace-pouzit-pri-vstupu-na-zahranicni-trh>>.

KOHOUTEK, R. *Psychologie práce a organizace.* [online]. Brno: PFMU Katedra psychologie. Dostupné z WWW: <http://www.ped.muni.cz/wpsy/koh_ps_prace.htm>.

Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007-2013. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007 [cit. 2008-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.mmr.cz/koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-cr-na-obdobi-2007-2013>>.

Význam firemní identity. [online]. Brno: Cyber Stream Technology s.r.o. Dostupné z WWW: <http://www.cyberstream.cz/files/design_1.0.pdf>.

Odborná elektronická periodika

Co si představujeme pod pojmem „proces“? [online]. Technický portál : Řízení kvality - E-mail noviny. Praha : Dashöfer Holding, Ltd. a VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2008, 15/2008 [cit. 2008-8-15]. Dostupné z <<http://www.techportal.cz/?sekce=6&uroven=1&obsah=0&cid=194770>>. Vychází 1x za 14 dní. ISSN 1214-0597.

Desatero zaměstnavatele. [online]. Technický portál : Strojírenství - E-mail noviny. Praha : Dashöfer Holding, Ltd. a VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2007, 5/2007 [cit. 2008-10-18]. Dostupné z <<http://www.techportal.cz/?highlighttext=desatero&cid=158087>>. Vychází 1x za 14 dní. ISSN 1213-8975.

Ekonomika kvality. [online]. Technický portál : Řízení kvality - E-mail noviny. Praha : Dashöfer Holding, Ltd. a VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2009, 08/2009 [cit. 2010-5-20]. Dostupné z <<http://www.techportal.cz/6/1/ekonomika-kvality-cid220446/?highlighttext=N%E1klady+na+shodu+a+n%E1klady+na+neshodu+&>>. Vychází 1x za 14 dní. ISSN 1214-0597.

Kritérium – 5 Odpovědnost managementu. [online]. Technický portál : Řízení kvality - E-mail noviny. Praha : Dashöfer Holding, Ltd. a VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2007, 15/2007 [cit. 2008-7-18]. Dostupné z <<http://www.techportal.cz/?sekce=6&uroven=1&obsah=0&cid=167381>>. Vychází 1x za 14 dní. ISSN 1214-0597.

Technický portál - E-mail noviny. Praha : Dashöfer Holding, Ltd. a VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2008

Využití vizí pro motivaci organizace. [online]. Technický portál : Řízení kvality - E-mail noviny. Praha : Dashöfer Holding, Ltd. a VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2007, 23/2007 [cit. 2008-7-18]. Dostupné z <<http://www.techportal.cz/?sekce=6&uroven=1&obsah=0&cid=174990>>. Vychází 1x za 14 dní. ISSN 1214-0597.

Vztah distribučních procesů k dalším podnikovým procesům. [online]. Technický portál : Řízení kvality - E-mail noviny. Praha : Dashöfer Holding, Ltd. a VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2008, 3/2008 [cit. 2008-7-26]. Dostupné z <<http://www.techportal.cz/?sekce=6&uroven=1&obsah=0&cid=183206>>. Vychází 1x za 14 dní. ISSN 1214-0597.

Zaregistrovali jste?. [online]. Verlag Dashöfer, nakladatelství s.r.o. Praha : Dashöfer Holding, Ltd. a VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2008, [cit. 2008-10-17]. Dostupné z <<http://www.dashofer.cz/?wa=WWW08IX&cid=195219&uroven=0&sekce=0>>

Zákony a vyhlášky

V platném znění

Zákon č. 22/1997 o technických požadavcích na výrobky

Zákon č. 37/1989 Sb., o ochraně před alkoholismem a jinými toxikomaniemi, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku, ve znění č. 209/2000 Sb. 251/2005 Sb.

Zákon č. 71/1967 Sb., o správním řízení (správní řád), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích změny: č. 119/2000 Sb., č. 306/2000 Sb., č. 146/2002 Sb., č. 131/2003 Sb., č. 274/2003 Sb., č. 94/2004 Sb., č. 316/2004 Sb. Úplné znění: Zákon č. 456/2004 Sb., změna č. 558/2004 Sb.

Zákon č. 130/2008 Sb., živnostenský zákon.

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění č. 94/2004 Sb., č. 316/2004 Sb., č. 321/2004 Sb., (č. 309/2002 Sb.)

Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu

Zákon č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 251/2005 Sb. o inspekci práce ve změnách 230/2006 Sb.

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve znění zákona č. 362/2007 Sb.

Zákon č. 379/2005 Sb. ze dne 19. srpna 2005 o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami a o změně souvisejících zákonů.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 523/2002 Sb., o hygieně práce

Zákon č. 526/1990 Sb., zákon o cenách

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška MŠMT ČR 107/2005 Sb., o školním stravování

Vyhláška Ministerstva zdravotnictví 135/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch

Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby

Vyhláška Ministerstva zdravotnictví 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody

Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj 295/2001 Sb., o provádění a obsahové náplni zkoušky odborné způsobilosti pro výkon průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu

Vyhláška č. 383/2001 Sb., Vyhláška Ministerstva životního prostředí o podrobnostech nakládání s odpady

Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj 369/2001 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečujících užívání staveb osobami s omezenou schopností pohybu a orientace

Vyhláška Ministerstva zdravotnictví 602/2006 Sb., kterou se mění vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných

Vyhláška Ministerstva vnitra 646/2004 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby

Normy

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

Český normalizační institut: *ČSN EN 13809 – Služby cestovního ruchu - Cestovní agentury a cestovní kanceláře (touroperátoři) – Terminologie*. Praha, Český normalizační institut, 2004.

Český normalizační institut: *ČSN EN ISO 14001 - Systémy environmentálního managementu Požadavky s návodem pro použití*. Praha, Český normalizační institut, 2005.

Český normalizační institut: *ČSN EN 14804 – Poskytovatelé jazykových studijních pobytů – Požadavky*. Praha, Český normalizační institut, 2006.

Český normalizační institut: *ČSN EN 15565 - Služby cestovního ruchu - Požadavky na zajištění školení a kvalifikační programy pro profesionální průvodce cestovního ruchu*. Praha, Český normalizační institut, 2008.

Český normalizační institut: *ČSN EN ISO 18513 – Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování – Terminologie*. Praha, Český normalizační institut, 2004.

Český normalizační institut: *ČSN ISO/IEC 20000-1 – Informační technologie – Management služeb – část 1: Specifikace*. Praha, Český normalizační institut, 2006.

Český normalizační institut: *ČSN 761110 – Služby cestovního ruchu – Klasifikace ubytovacích zařízení – Kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel*. Praha: Český normalizační institut, 2010.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Náklady na shodu a náklady na neshodu	54
Tabulka č. 2: Náklady na zakoupený produkt:	55
Tabulka č. 3: Příklady společenských nákladů na kvalitu.....	56

Seznam grafů

Graf č. 1: Dotazník - Otázka č. 13.....	70
Graf č. 2: Dotazník - Otázka č. 14.....	71
Graf č. 3: Dotazník - Otázka č. 16.....	72
Graf č. 4: Dotazník - Otázka č. 19.....	73
Graf č. 5: Dotazník - Otázka č. 20.....	74
Graf č. 6: Dotazníky – srovnání hodnot odpovědí dle roku	75

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Determinanty vzniku podnikové kultury	20
Obrázek č. 2: Model procesně orientovaného systému managementu kvality	48
Obrázek č. 3: Metodologie P.D.C.A.....	48

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník k průzkumu řízení kvality v CR	I
Příloha B – Tabulka vyhodnocení dotazníkového šetření	VI
Příloha C – Tabulka vyhodnocení dotazníkového šetření zahraničí	X

Příloha A

Dotazník k průzkumu řízení kvality v CR

Orientační údaje - nezveřejňují se

Zařízení CR: malé – střední – velké (specifikace podle počtu pracovníků)

Charakter: Zprostředkování služeb: Cestovní kancelář- cestovní agentura

Destinace: kraj:

Lokalita: velké město – městská aglomerace - venkovská obec

Nehodící se škrtněte!

Jednotlivé otázky a jejich kritéria hodnotíte body 1-5, přidělujete počet bodů podle kvality nebo závažnosti, kterou vámi vybrané odpovědi přikládáte /1 nejméně, 5 nejvíce/ (např. 2/ a / 4)

Počet udělených bodů

1. Identifikujete a průběžně porovnáváte svou pozici na trhu a s tím i související příležitosti a budoucí konkurenční výhody či nevýhody ?
2. Jak stanovujete a hodnotíte svoji pozici v konkurenčním prostředí?
 - a/ pocitově - ze zkušenosti
 - b/ usuzujete podle informací z rozhovorů s kolegy
 - c/ usuzujete podle rozhovorů se zákazníky a partnery
 - d/ používáte analytické metody na základě řízené sondy a statistických dat
3. Kontrolujete si kvalitu poskytovaných služeb u svých dodavatelů?
(CK a CA, dopravci, ubytovatelé, stravování, průvodci atd.)
 - a/ ano, v pravidelných intervalech
 - b/ ano, nepravidelně
 - c/ ano, ale až na základě stížností zákazníků
 - d/ ne, věřím jim, jsou to osvědčení známí

4. Jakým způsobem si vybíráte dodavatele služeb, abyste měli zajištěno, že vyhovují potřebám vaší organizace?
- a/ výběrem z několika nabídek po posouzení kvality a spolehlivosti zdroje
 - b/ na základě referencí od konkurence a známých
 - c/ na základě vyžádaných a obdržených nabídek
 - d/ je cena nejdůležitější při výběru?
 - e/ je serióznost, obch. jméno a bonita dodavatele nejdůležitější?
5. Jak zajišťujete odbornou způsobilost zaměstnanců včetně výhledu do budoucna?
- a/ zavedeným systémem vzdělávání a hodnocení zaměstnanců
 - b/ pouze v případě zavedení nového postupu /rezervace apod./
 - c/ je to věcí pracovníka, když se chce udržet
 - d/ vzhledem k fluktuaci to nepovažujeme za nutné
6. Jak je vzděláván vrcholový management /vedení/?
- a/ účastní se cílených seminářů organizovaných oborovou asociací a vzdělávacími zařízeními k řízení v oboru
 - b/ nahodile podle získaných pozitivních posudků od partnerů, nebo osobní iniciativy pracovníka
 - c/ ve funkcích jsou pouze kvalifikovaní a odborně způsobilí pracovníci, kteří si získají informace bez školení
 - d/ považujeme to za potřebné, ale nemáme
 - čas
 - prostředky
 - zájem pracovníků
7. Zabýváte se nedostatky, na něž upozornil zákazník?
- a/ analyzujeme je, zjednáváme nápravu a vyrozumíme zákazníka
 - b/ bereme je na vědomí a upozorníme na tuto skutečnost příslušného pracovníka nebo dodavatele
 - c/ zpravidla jsou to nezávažné stížnosti zákazníka, které není třeba řešit
 - d/ kdybychom každou stížnost řešili ztratili bychom pracovníka nebo dodavatele, život to vyřeší

8. Děláte si opakovanou / i několikrát / kontrolu dodavatele služeb?

- a/ provádíme a podporuje to vzájemnou důvěru
- b/ sledujeme situaci pomocí našich reprezentantů
- c/ nepravdělně, nechceme vyvolávat pocit nedůvěry
- d/ pouze když dojde k reklamacím

9. Poskytuje vám trh pracovních sil dostatek kvalifikovaných odborně způsobilých pracovníků?

- a/ ano na všech stupních
- b/ zpravidla chybí odborná způsobilost
- c/ jde o průměrné pracovníky, do nichž je nutno investovat přípravu
k odborné způsobilosti
- c/ spíše jde o pracovníky bez motivace - na přechodnou dobu

10. Zajišťuje management, aby pracovní prostředí podporovalo motivaci
a rozvoj výkonnosti zaměstnanců?

- a/ ano, to je součástí obchodní strategie
- b/ prac. prostředí vytváří image, ale není rozhodující
- c/ ne, rozhodující význam má produkt

11. Zajišťuje management, aby prostředí kanceláře (prodejny) vyhovovalo zájmu zákazníků?

- a/ ano, to je součástí obchodní strategie
- b/ vytváří image, ale není rozhodující
- c/ ne, rozhodující význam má produkt

12. Myslíte, že vaši marketingovou politiku ovlivňuje výtvarná hodnota firemních,
obchodních i reklamních tiskovin a e-mailů?

- a/ je neoddělitelnou součástí marketingu
- b/ považujeme to za nezbytnou reklamu na ostatním musíme šetřit
- c/ je to potřebné, ale drahé, šetříme
- d/ považujeme za vhodný jen osobní styk

13. Myslíte, že vytvoření standardu hodnocení kvality služeb by pomohlo v konkurenčním prostředí a stalo by se nedílnou součástí marketingu (image)?
- a/ určitě má význam uvnitř firmy a při styku se zákazníkem
- b/ je účelné mít určené standardy služeb,
ale musí to být administrativně a finančně úsporné
- c/ zákazník to nedocení, rozhoduje se podle ceny
14. Hodnocení standardu kvality nezávislým subjektem pokládáte za vhodné sledovat u společností/fírem?
- a/ bez rozdílu velikosti
- b/ může být vhodné pro velké a střední, ale půjde o výši nákladů
- c/ jen pro velké společnosti jako doplněk či náhražka k ISO QMS
15. Jak hodnotíte z hlediska firemní kultury schopnost obchodní komunikace?
- a / jde o významný aspekt prokazující kulturu vztahu firmy k zákazníkovi
- b/ měli by jí pracovníci umět, takové hledáme,
je jich málo a mají vysoké mzdové nároky
- c/ stačí, že jsou slušní a podají informace, na které se zákazník ptá
nebo mu řeknou, kde je může najít
16. Pokládáte poskytování služeb cestovních kanceláří a cestovních agentur za systémový proces a tak jej lze hodnotit a řídit?
- a/ ano, jde o souhrn řady činností ve vzájemné návaznosti,
které je nezbytné řídit a kontrolovat
- b/ jde o určitý systém u středních a velkých firem, tam je to nutné,
u malých firem a agentur to není nezbytné
- c/ rozhodující je zisková stránka věci, ta je tím nejlepším hodnocením
pokud máme klienty, není třeba se zatěžovat dalšími
kontrolami a hodnoceními

17. Chcete se jako manager vzdělávat a pracovat na svém profesním růstu?

- a/ pokládám to nutné i za cenu, že to bude z mého
osobního volna a budu na to muset i finančně přispět
b/ pokládám to za vhodné, ale v pracovní době,
na pracovišti a bez mé úhrady
c/ nemám na to čas, když to dělám tak to umím a
vždycky si někde něco přečtu a to mi stačí

18. Chtějí se vaši zaměstnanci vzdělávat a pracovat na svém profesním růstu?

- a/ pokládají to nutné i za cenu, že to bude z osobního volna a
budu na to muset i finančně přispět
b/ pokládají to za vhodné, ale v pracovní době,
na pracovišti a bez své úhrady, je to věc firmy
c/ uvádí, že na to nemají čas, když svou práci dělají
tak to umí a vždycky si někde něco dozví a to jim stačí

19. Znájí vaši spolupracovníci obchodní strategii firmy?

- a/ byla jim vysvětlena a váže se na ní i jejich příprava a hodnocení
b/ v zásadě znají co je náš záměr, ale není to až tak rozhodující
c/ je věcí vedení a lidé mají plnit příkazy a pracovat

20. Pomohlo by kvalitě činností a ke zvýšení důvěryhodnosti kvality služeb
definování obecných srovnatelných standardů hodnocení kvality činností – služeb?

- a/ ano, jednoznačně
b/ mohlo by to zlepšit komunikaci se zákazníkem
c/ nevím a neumím si představit
d/ bylo by to vhodné, zejména při řešení stížností

Příloha B

Tabulka vyhodnocení dotazníkového šetření

Malé společnosti.

I. Postavení na trhu konkurenceschopnost

Otázka číslo	Průměrná hodnota	Průměr za otázku	Průměr za blok
1	4,28	4,28	
2.a	3,5	3,56	
2.b	3,14		
2.c	4,25		
2.d	3,36		
15.a	4,75	4,09	
15.b	4,36		
15.c	3,17		
17.a	3,86	3,32	
17.b	3,6		
17.c	2,5		

II. Hodnocení dodavatele

Otázka číslo	Průměrná hodnota	Průměr za otázku	Průměr za blok	
3.a	4,5	3,06		
3.b	2,89			
3.c	2,83			
3.d	2			
4.a	4,06	3,57		3,28
4.b	3,36			
4.c	3,4			
4.d	3,08			
4.e	3,93			
8.a	4	3,22		
8.b	3,78			
8.c	2			
8.d	3,11			

III. Hodnocení zákazníkem

Otázka číslo	Průměrná hodnota	Průměr za otázku	Průměr za blok
7.a	4,94	3,09	
7.b	4,4		
7.c	1,83		
7.d	1,2		3,09

IV. Lidské zdroje (RLZ)

Otázka číslo	Průměrná hodnota	Průměr za otázku	Průměr za blok
5.a	3,93	2,79	
5.b	3,92		
5.c	2,14		
5.d	1,17		
6.a	3,87	2,94	
6.b	2,8		
6.c	3,08		
6.d	2		
			2,99
9.a	3,3	3,15	
9.b	3,55		
9.c	4		
9.d	1,75		
18.a	3,1	3,08	
18.b	4,14		
18.c	2		

V. Vliv pracovního prostředí

Otázka číslo	Průměrná hodnota	Průměr za otázku	Průměr za blok
10.a	4,12	3,48	
10.b	3,5		
10.c	2,83		
11.a	4,69	3,51	3,40
11.b	2,57		
11.c	3,29		
12.a	4,31	3,19	
12.b	3,33		
12.c	3,29		
12.d	1,83		

VI. Kvalita služeb a standardizace

Otázka číslo	Průměrná hodnota	Průměr za otázku	Průměr za blok
13.a	4,10	3,88	
13.b	4,31		
13.c	3,22		
14.a	3,69	3,54	
14.b	3,92		
14.c	3,00		
16.a	4,57	3,05	3,48
16.b	2,58		
16.c	2,00		
19.a	4,65	3,40	
19.b	3,17		
19.c	2,38		
20.a	4,21	3,56	
20.b	3,75		
20.c	2,29		
20.d	4,00		

Příloha C

Tabulka vyhodnocení dotazníkového šetření zahraničí

Otázka č.	Otázka:	Odpovědi na otázky zahraničí			Odpovědi na otázky ČR			Odpovědi na otázky ČR + zahraničí		
		Ano	ne	?	Ano	ne	?	Ano	ne	?
1	Zabýváte se ve vaší zemi sledováním kvality managementu služeb v cestovním ruchu?	12	2	1	0	1	1	12	3	2
2	Máte ve vaší zemi zaveden národní systém kvality v cestovním ruchu?	10	4	0	1	1	0	11	5	0
3	Máte ve vaší zemi zaveden jiný systém nebo požadavky související se sledováním kvality poskytování služeb v cestovním ruchu?	6	5	1	0	2	0	6	7	1
4	Pokládáte systémové sledování kvality managementu služeb za přínosné pro služby cestovního ruchu?	9	0	3	1	0	0	10	0	3
5	Myslíte, že postačí generická norma QMS ISO 9001:2008 a normy související /EMS a OHSAS pod. /?	7	4	3	0	2	0	7	6	3
6	Pokládáte zavádění systému řízení kvality za věc prestiže firmy?	13	0	1	2	0	0	15	0	1
7	Jste názoru, že jde o zatěžující formální záležitost?	7	3	3	0	0	2	7	3	5
8	Pokládáte systémově srovnatelné hodnocení kvality služeb cestovního ruchu za vhodné?	13	0	2	1	0	1	14	0	3

Otázka č.	Otázka:	Odpovědi na otázky zahraničí			Odpovědi na otázky ČR			Odpovědi na otázky ČR + zahraničí		
		Ano	ne	?	Ano	ne	?	Ano	ne	?
9	Pokládáte poskytování služeb cestovních kanceláří/agentur za systémový proces a tak jej lze hodnotit a řídit?	9	3	2	2	0	0	11	3	2
10	Pomohlo by kvalitě činností a ke zvýšení důvěryhodnosti kvality služeb definování obecných standardů hodnocení kvality obdoba ISO?	9	1	4	1	1	0	10	2	4
11	Můžeme se na vás v průběhu řešení úkolu obrátit s konkrétním dotazem?	6	2	0	2	0	0	8	2	0
12	Pokud máte nebo zpracováváte systém kvality v oblasti cestovního ruchu, prosíme o informace charakterizující tento systém.									
		Data celkem zahraničí			Data celkem asociace v ČR			Data celkem asociace v ČR+zahraničí		
		101	24	20	10	7	4	111	31	24