

Ing. Jiří Sysel

# **Národní systém kvality služeb cestovního ruchu**

Rámcový návrh  
Finální verze

## Obsah

Předmluva

Úvod

### 1. Evropské země

#### 1.1. Španělsko

1.1.1. Všeobecně

1.1.2. Systém kvality

1.1.3. Hodnocení systému kvality

#### 1.2. Švýcarsko

1.2.1. Všeobecně

1.2.2. Systém kvality

1.2.3. Hodnocení systému kvality

#### 1.3. Německo

1.3.1. Všeobecně

1.3.2. Systém kvality

1.3.3. Hodnocení systému kvality

#### 1.4. Kvantifikace a komparace systémů kvality

### 2. Česká republika

2.1. Všeobecně

2.2. Systém kvality

2.3. Komparace uplatnění systémů kvality v České republice a ve vybraných evropských zemích

### 3. Národní systém kvality služeb cestovního ruchu

3.1. Principy a součásti

3.2. Národní standard kvality

3.3. Značka kvality

3.4. Institucionální zajištění

Závěr

## Předmluva

Předkládaný text je hodnocením systémů kvality ve vybraných evropských zemích a návrhem základního rámce Národního systému kvality služeb cestovního ruchu v České republice. Při jeho zpracování byly využity metody analýzy, komparace a modelování. Vychází z termínů a definic normy ISO 9000.

## Úvod

Cestovní ruch má pro evropské země významné ekonomické a společenské přínosy. Instituce státní správy a podnikatelé v tomto odvětví si plně uvědomují, že splnění požadavků a očekávání zákazníků na kvalitu služeb je základem úspěchu a cestou k prosperitě jak obchodních organizací, tak destinací cestovního ruchu. Ve většině evropských zemí jsou proto hledány vhodné politiky, koncepce a nástroje jak dosahovat potřebné kvality služeb cestovního ruchu. V řadě z nich byly vytvořeny a uplatněny národní systémy kvality služeb cestovního ruchu, které mohou být inspirací pro vlastní řešení v České republice.

## 1 Evropské země

### 1.1 Španělsko

#### 1.1.1 Všeobecně

Cestovní ruch je pro Španělsko důležitým zdrojem příjmů. V roce 2008 využilo služeb cestovního ruchu více než 100 milionů osob (podíl nerezidentů byl 43,6%). Rezidenti vydali za služby celkem 16,2 miliard EUR. Cestovní ruch se podílí na celkovém HDP cca 10,5%.

Počet turistů (mil. osob)	100,1
Podíl cizinců (%)	43,6
Výdaje rezidentů na cestovní ruch (mld. EURO)	16,2
Podíl cestovního ruchu na HDP (%)	10,5

*Zdroj: Eurostat*

V zemi je evidováno 18 026 hotelů a penzionů s celkem 1,7 mil. lůžek.

Hotely a penziony	18 026
Počet lůžek (tis.)	1 685

*Zdroj: Eurostat*

#### 1.1.2 Systém kvality

Ve Španělsku je vytvořen a uplatněn celonárodní systém – **SCTE (Sistema de Calidad Turística Español) – Španělský systém kvality v cestovním ruchu.**

Jeho klíčovou částí je subsystém **SCTE Sektory**, který je zacílen do 16 sektorů cestovního ruchu jako hotely a turistické apartmány, restaurační zařízení, cestovní agentury, autokary, lázně, kempy, golfové zařízení, pláže a další.

Subsystém je založen na principech

- otevřenosti a dobrovolné účasti
- reflexe požadavků trhu, pružnosti a integrity s obchodními procesy
- nezávislosti a objektivnosti
- kompatibility s mezinárodními standardy

a má tyto základní prvky

- normy kvality (UNE)
- značka kvality „Q“
- Institut pro kvalitu „ICTE“

### **Normy kvality (UNE)**

Normy kvality – UNE byly vytvořeny podle španělské normalizační metodiky a vycházejí z mezinárodních standardů ISO 9000. V současné době jsou vydány pro 9 sektorů cestovního ruchu a práce pokračují na standardech pro další sektory.

Normy formulují požadavky na management organizace, její infrastrukturu, poskytované služby a vztahy se zákazníky. Obsahují mechanismy pro zlepšování. Jsou koncipovány tak, aby reflektovaly specifika podnikání a potřeby organizací v příslušných sektorech cestovního ruchu.

### **Značka kvality „Q“**

Značka kvality – „Q“ (Calidad turística) je formální dokumentací úspěšného procesu certifikace – tj. ověření shody činnosti organizace s požadavky normy.

Získání značky je náročný proces, který je založen na prověření plnění požadavků normy nezávislou autoritou. Vychází z principů a praxe stanovené mezinárodními normami ISO. Pro prověřování plnění požadavků normy je ve Španělsku akreditováno 6 certifikačních organizací. Značka kvality je udělována podmíněně na stanovené časové období (3 let) a oprávněnost udělení je každoročně prověřována metodou auditu.

Získání značky kvality „Q“ představuje tři základní výhody, a sice ověření vyspělosti managementu organizace, vysokou prestiž v oboru a dále marketingovou podporu ze strany státních autorit cestovního ruchu.

### **Institut pro kvalitu (ICTE)**

Institut pro kvalitu v cestovním ruchu ve Španělsku – ICTE (*Instituto para la Calidad Turística Española*) je řídicí institucí SCTE Sektorů. Vznikl v roce 2000 jako soukromá nezisková společnost, která zodpovídá za fungování systému kvality. Je vlastníkem značky kvality „Q“.

Činnost ICTE zahrnuje zejména

- tvorbu a aktualizaci norem kvality – UNE pro jednotlivé sektory cestovního ruchu
- spolupráci s normalizačním institutem AENOR
- řízení certifikačních procesů a udělování značky kvality
- propagaci značky kvality
- organizaci vzdělávání a programů technické pomoci pro organizace cestovního ruchu
- poskytování asistenčních služeb při implementaci systému kvality
- vydávání specializovaných publikací

V jeho řídicích orgánech a odborných komisích jsou zastoupeni představitelé asociací podnikatelů v cestovním ruchu a veřejné správy.

## Role státu

Systém kvality SCTE Sektory je od počátku tohoto století významně podporován státními autoritami zejména centrálnou cestovního ruchu – Turespaña.

Podpora státu představuje začlenění systému do národního normalizačního systému, přímé finanční investice do vlastního systému (dotace ICTE) a dále masivní marketingovou podporu značky „Q“ doma i v zahraničí.

Stát a jeho instituce současně podporují „export“ systému kvality do zahraničí a to zejména do jižní Ameriky.

### 1.1.3. Hodnocení systému kvality

Systém kvality služeb cestovního ruchu ve Španělsku patří k nejpropracovanějším a nejkomplexnějším v Evropě. Významnou roli sehrává stát, který zajistil jeho integraci do národního normalizačního systému a prostřednictvím státních institucí ho dále finančně a marketingově podporuje. Systém kvality služeb cestovního ruchu je respektován podnikatelskými asociacemi i veřejností.

Všechny oblasti (metodiky) systému nejsou plně kompatibilní a v současné době jeho některé části jako SCTE Sektory narazily na limit efektivního zájmu podnikatelských subjektů a jeho rozsah stagnuje.

#### Přednosti

- součást státní strategie a politiky cestovního ruchu.
- integrace SCTE Sektory v národním normalizačním systému
- profesionální metodika - normy UNE a hodnocení / auditování systému
- vysoká podpora státu a jeho institucí
- institucionální zabezpečení
- respekt a účast profesních a podnikatelských asociací
- kompatibilita SCTE Sektory s mezinárodními standardy kvality

#### Slabá místa

- finančně a profesionálně náročný proces certifikace v SCTE Sektory
- rozpor mezi náročností norem UNI a odborným potenciálem organizací cestovního ruchu v SCTE Sektory
- kontroverzní kompetenční vztahy mezi institucí systému ICTE a národním normalizačním úřadem AENOR

## 1.2 Švýcarsko

### 1.2.1 Všeobecně

Cestovní ruch je pro Švýcarsko důležitým zdrojem příjmů. V roce 2008 využilo služeb cestovního ruchu více než 16 milionů osob (podíl nerezidentů byl 53%). Rezidenti potom vydali za služby celkem 1,6 miliard EUR. Cestovní ruch se na celkovém HDP podílel 2,9%.

Počet turistů (mil. osob)	16,0
Podíl cizinců (%)	53,0
Výdaje rezidentů na cestovní ruch (mld. EURO)	1,6
Podíl cestovního ruchu na HDP (%)	2,9

Zdroj Eurostat

V zemi jsou evidovány 5 582 hotely a penziony s celkem 270,5 tis. lůžek.

Hotely a penziony	5 582
Počet lůžek (tis.)	270,5

*Zdroj Eurostat*

### 1.2.2 Systém kvality

Švýcarsko má více než desetiletou historii řízení kvality v cestovním ruchu s využitím mezinárodních a národních manažerských modelů. Jejich výčet včetně základního zaměření a rozšíření dokumentuje následující schéma

Standard / Systém	Působnost	Zaměření	Rozšíření
<b>ISO 9001</b>	mezinárodní	Management kvality	vysoké
<b>ISO 14001</b>	mezinárodní	Environmentální management	střední
<b>OHSAS 18001</b>	mezinárodní	Management zdraví a bezpečnosti	střední (oblast dopravy)
<b>EFQM</b>	Evropská	Business Excellence (podnikatelská úspěšnost)	nízké
<b>Q Systém I.</b>	Národní	Management kvality (vztahy s klientem)	vysoké 3 758 společností
<b>Q Systém II.</b>	Národní	Management kvality (základy systému)	střední 704 společnosti
<b>Q Systém III.</b>	Národní	Management kvality (komplexní systém)	střední 441 společnosti
<b>Valais Excellence</b>	národní (kanton Vallais)	Management kvality a životního prostředí	nízké 93 společnosti
<b>Steinbock Label</b>	Národní	Management kvality a životního prostředí	nízké 50 společností
<b>Safety in Adventure</b>	Národní	Management bezpečnosti pro outdoorové akce	nízké 41 společnosti

*Zdroj: SQS, 2010*

#### „Q“ Systém

„Q“ systém je národní systém pro řízení kvality v cestovním ruchu vytvořený švýcarskými asociacemi a bernskou univerzitou (FIF) s cílem udržet vysokou kvalitu cestovního ruchu ve Švýcarsku.

Systém kvality je založen na principech

- otevřenosti a dobrovolné účasti
- akceptovatelnosti pro všechny druhy organizací cestovního ruchu
- transparentnosti pro klienty
- kompatibility s mezinárodními standardy

a má tyto základní prvky

- kritéria a požadavky systému
- značka kvality
- instituce - STF (Swiss Tourism Federation)

### **Struktura systému**

Systém kvality je třístupňový a je členěn podle komplexnosti a obtížnosti kritérií a požadavků v jeho jednotlivých stupních.

#### **Stupeň I.**

První stupeň je zaměřen na kvalitu služeb. Požadavkem je vyškolení klíčového pracovníka (získání kvalifikace „Quality Coach“), který uplatňuje kritéria tohoto stupně (analýza procesů, tvorba standardů služeb, řízení reklamací, formulace akčního plánu a další).

#### **Stupeň II.**

Druhý stupeň je inspirován modelem EFQM a je zaměřen na zajištění systému managementu kvality v organizaci. Požadavkem je vyškolení klíčového manažera (získání kvalifikace „Quality Trainer“), který implementuje kritéria tohoto stupně (formulace strategie a politiky, řízení pěti realizačních a/nebo řídicích procesů, realizace průzkumů spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, absolvování „Mystery shopping“, formulace akčního plánu a další).

#### **Stupeň III.**

Třetí stupeň požaduje komplexní řízení kvality na úrovni certifikátu ISO 9000 nebo účast v národním/evropském hodnocení podle Modelu EFQM s výsledkem min. 300 bodů nebo label „Steinbock“.

### **Značka kvality**

Značka kvality „Q“ dokumentuje splnění kritérií a požadavků jednotlivých stupňů systému. Její získání je proces, jehož náročnost se zvyšuje podle stupňů systému. Značka kvality je udělována podmíněně na stanovené časové období (3 roky) a každoročně je ověřováno plnění kritérií a požadavků podle jednotlivých stupňů.

Značka je udělována takto:

První stupeň	Q
Druhý stupeň	QQ
Třetí stupeň	QQQ

### **Instituce – STF (Swiss Tourism Federation)**

Švýcarská federace cestovního ruchu – STF (Swiss Tourism Federation) je řídicí institucí systému kvality v cestovním ruchu a je vlastníkem značky „Q“.

Činnost STF ve vztahu k systému kvality zahrnuje zejména

- tvorbu a aktualizaci kritérií a požadavků systému kvality pro jednotlivé stupně
- řízení akreditačních a certifikačních procesů a udělování značky kvality
- organizaci školení a kurzů
- marketing značky kvality

## Role státu

Systém kvality „Q“ je ve Švýcarsku plně řízen podnikatelským sektorem a stát hraje pouze marginální roli.

### 1.2.3 Hodnocení systému kvality

Národní systém kvality služeb cestovního ruchu ve Švýcarsku patří k nejširším a nejvíce diversifikovaným v Evropě. Využívá hlavní koncepce managementu kvality a na národní a regionální úrovni představuje i vlastní specifické modely. Systém kvality je v rukou institucí veřejné správy a stát v něm hraje pouze marginální roli. Systém kvality služeb cestovního ruchu je respektován podnikatelskými asociacemi i veřejností a má dobrou rozšířenost s dalším růstovým potenciálem.

Diversifikace systému kvality je současně i jeho hlavní slabinou. Projevuje se v odlišném přístupu k řízení kvality dvou hlavních profesních sdružení v hotelnictví a gastronomii a rovněž v nízké míře integrity metodických východisek, obsahu a návaznosti jednotlivých stupňů Systému „Q“.

#### Přednosti

- iniciován profesními svazy a asociacemi v cestovním ruchu
- respekt a finanční podpora ze strany profesních svazů a asociací
- tvorba systému spolupráce profesionálů cestovního ruchu a akademických pracovníků – profesionální a praktická metodika
- odborná i finanční přístupnost malým firmám a podnikům
- institucionální zabezpečení
- kompatibilita národního systému kvality s mezinárodními standardy kvality

#### Slabá místa

- marginální role státu v národním systému řízení kvality
- nízká míra integrity obsahu a návaznosti jednotlivých stupňů Systému „Q“
- povinnost organizací absolvovat stanovený typ vzdělávání ve stupni I. a II.
- absence nezávislého a objektivního hodnocení organizace ve stupni I. a II.

## 1.3 Německo

### 1.3.1 Všeobecně

Cestovní ruch je pro Německo zajímavým zdrojem příjmů. V roce 2008 využilo služeb cestovního ruchu více než 130 milionů osob (podíl nerezidentů byl 19,1%). Rezidenti vydali za služby celkem 28,2 miliard EUR. Cestovní ruch se podílí na celkovém HDP cca 3,2%.

Počet turistů (mil. osob)	130,7
Podíl cizinců (%)	19,1
Výdaje rezidentů na cestovní ruch (mld. EURO)	28,2
Podíl cestovního ruchu na HDP (%)	3,2

*Zdroj: Eurostat*



V zemi je evidováno 35 891 hotely a penziony s celkem 1,7 mil. lůžek.

Hotely a penziony	35 891
Počet lůžek (tis.)	1 677

*Zdroj: Eurostat*

### 1.3.2 Systém kvality

Německo vybuďovalo postupně od roku 2001 federální systém kvality, který je uplatněn ve všech spolkových zemích. Iniciátory byly tyto instituce: DTV (Deutscher Tourismusverband) DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband) a IHA (Hotelverband Deutschland).

Systém kvality „Q“ (Service Qualität Deutschland „Q“) vychází z principů švýcarského modelu a je dílčím způsobem upraven pro specifickou strukturu a potřeby německého trhu cestovního ruchu).

Hlavním cílem systému je zajistit udržitelné zlepšování kvality služeb v cestovním ruchu a i v oblastech vzdělávání, obchodu a kulturních zařízení.

Systém kvality je založen na principech

- otevřenosti a dobrovolné účasti
- široké akceptovatelnosti
- transparentnosti pro klienty
- kompatibility s mezinárodními standardy

a má tyto základní prvky

- kritéria a požadavky systému
- značka kvality
- instituce - DTV(Deutscher Tourismusverband)

#### Struktura systému

Systém kvality je třístupňový a je členěn podle komplexnosti a obtížnosti kritérií a požadavků v jeho jednotlivých stupních.

#### Stupeň I.

První stupeň je zaměřen na kvalitu služeb. Vyškolený klíčový pracovník (kvalifikace „Quality Coach“) uplatňuje kritéria tohoto stupně (analýza procesů, tvorba standardů služeb, řízení reklamací, formulace akčního plánu a další).

#### Stupeň II.

Druhý stupeň je cílen na zajištění systému managementu kvality v organizaci. Požadavkem je vyškolení klíčového manažera (získání kvalifikace „Quality Trainer“), který implementuje další kritéria tohoto stupně (formulace strategie a politiky, řízení realizačních procesů, průzkumy spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, absolvování „Mystery shopping“, formulace akčního plánu a další).

### Stupeň III.

Třetí stupeň požaduje komplexní řízení kvality na úrovni certifikátu ISO 9000, ISO 14000, účast v národním/evropském hodnocení podle Modelu EFQM nebo KTQ ® (Cooperation for Transparency and Quality in Health Care).

### Značka kvality

Značka kvality „Q“ dokumentuje splnění kritérií a požadavků jednotlivých stupňů systému. Její získání je proces, který je diferencován podle stupňů systému. Ve třetím stupni se jedná o systémový audit podle norem ISO 19 011, hodnocení Modelu EFQM metodou RADAR nebo požadavky KTQ. Značka kvality je udělována podmíněně na stanovené časové období (3 roky) a každoročně je ověřováno plnění kritérií a požadavků podle jednotlivých stupňů.

Značka je udělována takto:

První stupeň	Q
Druhý stupeň	QQ
Třetí stupeň	QQQ

### Instituce a role státu

Zastřešující institucí je Německá asociace cestovního ruchu DTV (Deutscher Tourismusverband).

#### 1.3.3 Hodnocení systému kvality

Národní systém kvality služeb cestovního ruchu v Německu je modifikací systému kvality „Q“ uplatněného ve Švýcarsku. Jeho řízení je v kompetenci německé asociace cestovního ruchu DTV. Systém kvality služeb cestovního ruchu je respektován podnikatelskými asociacemi i veřejností, má však ve srovnání se Švýcarskem významně nižší rozšířenost. Má nízkou míru integrity metodických východisek, obsahu a návaznosti jednotlivých stupňů Systému „Q“.

V současné praxi má spíše podobu výchovného a vzdělávacího systému a existuje vysoká disproporce mezi počty vyškolených profesionálů systému a počty organizací cestovního ruchu, které ho ve skutečnosti uplatnily a obdržely značku „Q“.

#### Přednosti

- integrita systému ve všech spolkových zemích
- respekt ze strany profesních svazů a asociací
- odborná a finanční přístupnost malým firmám a podnikům
- institucionální zabezpečení a pečlivá administrace
- kompatibilita Systému „Q“ s mezinárodními standardy kvality

#### Slabá místa

- nižší míra rozšířenosti systému v oblasti cestovního ruchu
- významná disproporce mezi počty vyškolených osob a počty organizací cestovního ruchu, které systém skutečně uplatnily a obdržely značku „Q“
- povinnost organizací absolvovat stanovený typ vzdělávání ve stupni I. a II.
- absence nezávislého a objektivního hodnocení organizace ve stupni I. a II.

## 1.4 Kvantifikace a komparace systémů kvality služeb cestovního ruchu

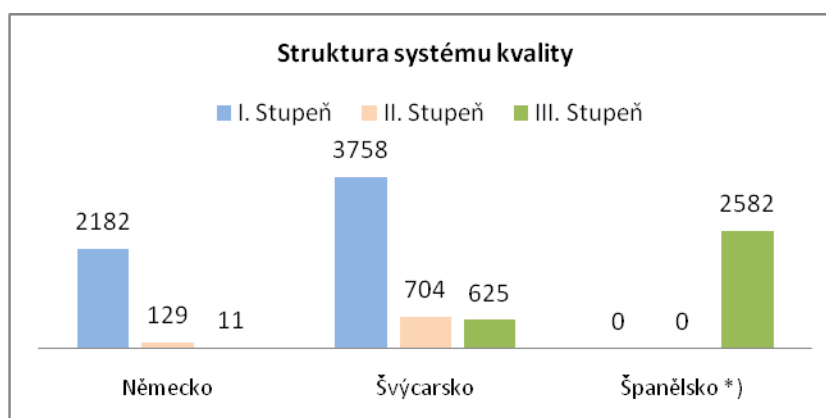
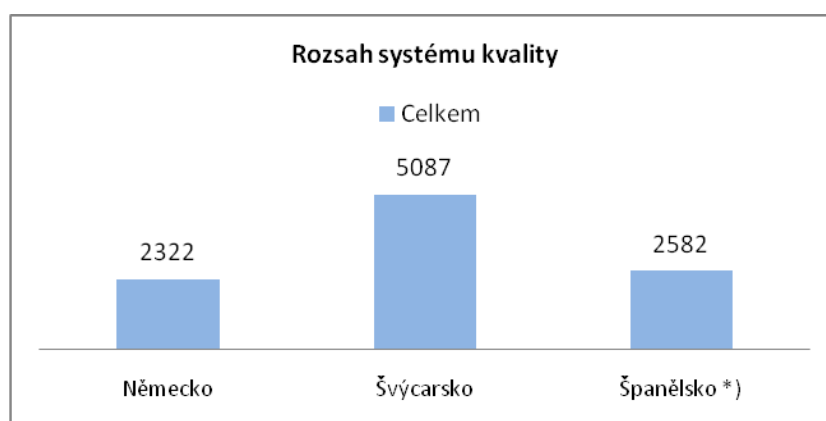
Komparace systémů kvality služeb cestovního ruchu je provedena podle třech kritérií

1. Rozsah a struktura systému (absolutní rozsah) – všechny země
2. Penetrace klíčového segmentu trhu cestovního ruchu (hotely) – všechny země
3. Relace počtu vyškolených osob a udělených značek firmám (efektivnost systému) – Německo, Švýcarsko

### Rozsah a struktura systému kvality 2009

Systém				
Země	I. Stupeň	II. Stupeň	III. Stupeň	Celkem
Německo	2182	129	11	2322
Švýcarsko	3758	704	625	5087
Španělsko *)	0	0	2582	2582

\*) certifikace UNE 182001



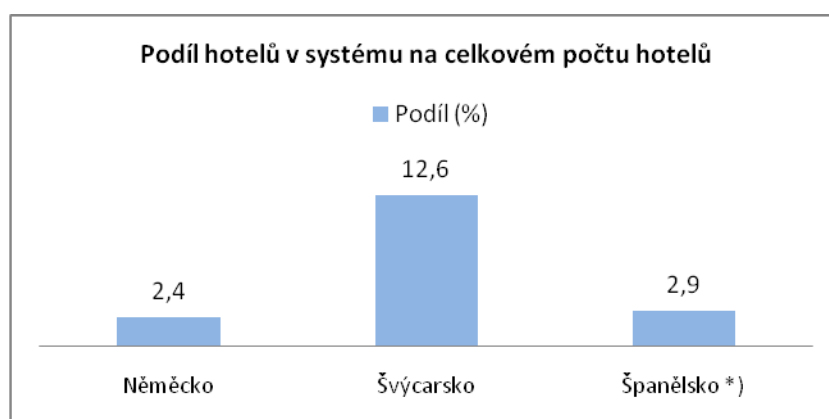
## Penetrace klíčového segmentu trhu

2009

## Hotely v systému

Země	Celkem	Systém	Podíl (%)
Německo	35 891	855	2,4
Švýcarsko	5582	705	12,6
Španělsko *)	18 026	527	2,9

\*) certifikace UNE 182001

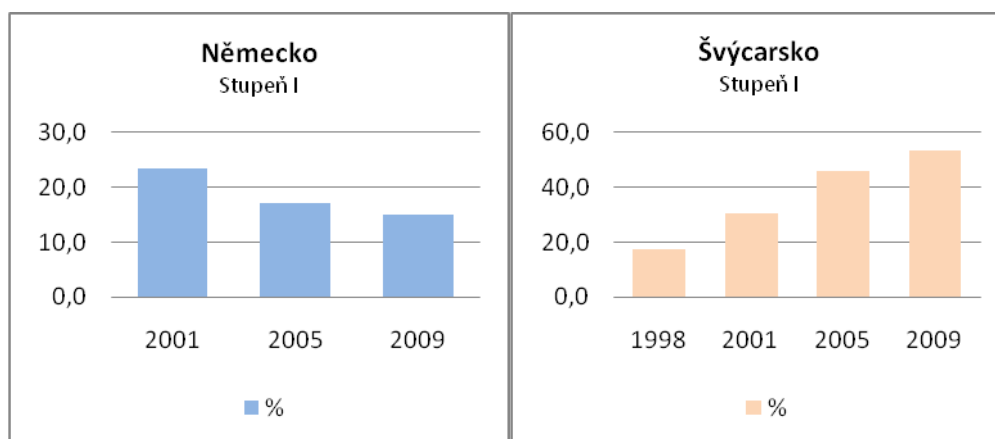


## Relace vyškolených osob a udělených značek firmám

2009

## Stupeň I

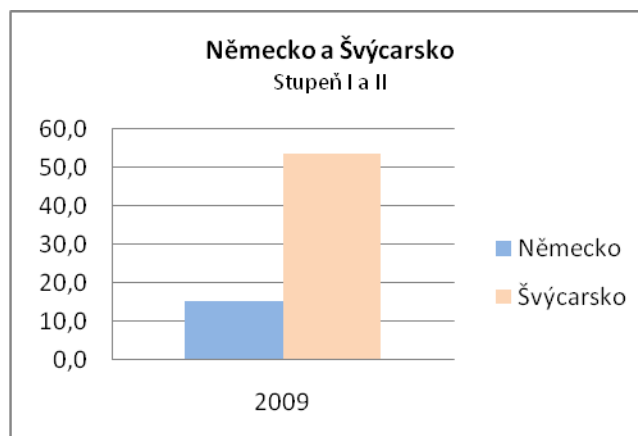
Německo				Švýcarsko			
Rok	Trenéři	Firmy	%	Rok	Trenéři	Firmy	%
2001	479	112	23,4	1998	1273	219	17,2
2005	4135	710	17,2	2001	3111	942	30,3
2009	14548	2182	15,0	2005	5346	2463	46,1
				2009	7055	3758	53,3



<b>Relace vyškolených osob a udělených značek firmám</b>	<b>2009</b>
--	-------------

**Stupeň I a II**

Německo				Švýcarsko			
Rok	Trenéři	Firmy	%	Rok	Trenéři	Firmy	%
2009	15343	2311	15,1 15,1	2009	8324	4462	53,6 53,6

**Pořadí systémů kvality služeb cestovního ruchu v hodnocených zemích podle kritérií**

Kritérium 1.	Švýcarsko, Španělsko, Německo
Kritérium 2.	Švýcarsko, Španělsko, Německo
Kritérium 3.	Švýcarsko, Německo

**Resume**

Z hodnocených systémů kvality služeb cestovního ruchu vykazuje nejvyšší výkonnost systém uplatněný ve Švýcarsku.

Tento systém je vhodný pro hlubší analýzu a studium jeho metodologie. Současně je i možnou inspirací pro národní systém kvality služeb cestovního ruchu v České republice.

## 2 Česká republika

### 2.1 Všeobecně

#### Cestovní ruch

Cestovní ruch je pro Českou republiku důležitým zdrojem příjmů. V roce 2008 využilo služeb cestovního ruchu více než 12 milionů osob (podíl nerezidentů byl 51%). Rezidenti potom vydali za služby celkem 4,2 miliard EUR. Cestovní ruch se na celkovém HDP podílel 2,9%.

Počet turistů (mil. osob)	12,0
Podíl cizinců (%)	51,0
Výdaje rezidentů na cestovní ruch (mld. EURO)	4,2
Podíl cestovního ruchu na HDP (%)	2,9

*Zdroj: ČSU*

V zemi jsou evidovány 5 582 hotely a penziony s celkem 224,5 tis. lůžek.

Hotely a penziony	5 582
Počet lůžek (tis.)	224,5

*Zdroj: ČSU*

### 2.2 Systém kvality

V České republice není v současné době vybudován a uplatněn ucelený systém kvality služeb cestovního ruchu.

Některé společnosti na základě vlastní iniciativy v první dekádě tohoto století implementovaly a certifikovaly systémy řízení kvality podle norem ISO 9001:2000, a to zejména z důvodů zvýšení své konkurenceschopnosti. Podle kvalifikovaného odhadu je v oblasti cestovního ruchu v České republice cca 125 organizací, které jsou držiteli certifikátu podle ČSN EN ISO 9001:2001. Jsou to zejména hotely, lázně, cestovní kanceláře a agentury a dopravní společnosti.

Model podnikatelské úspěšnosti EFQM není v oblasti cestovního ruchu využíván. Řada institucí veřejné správy s odpovědností za oblast cestovního ruchu uplatňuje ve svém řízení model CAF (Common Assessment Framework), který je inspirován modelem EFQM.

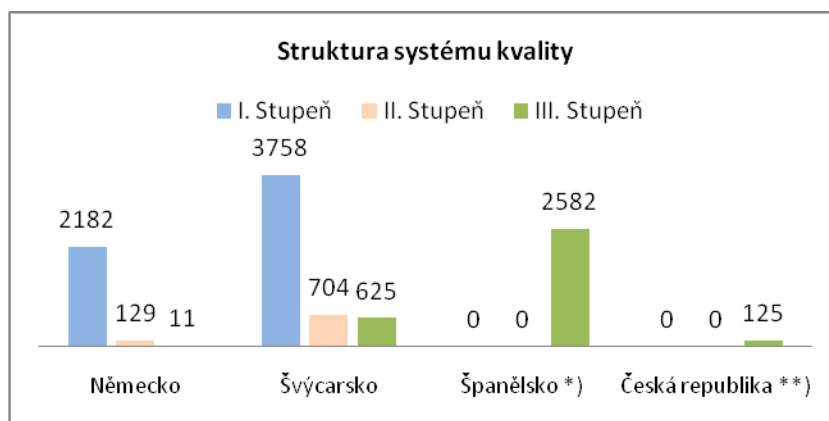
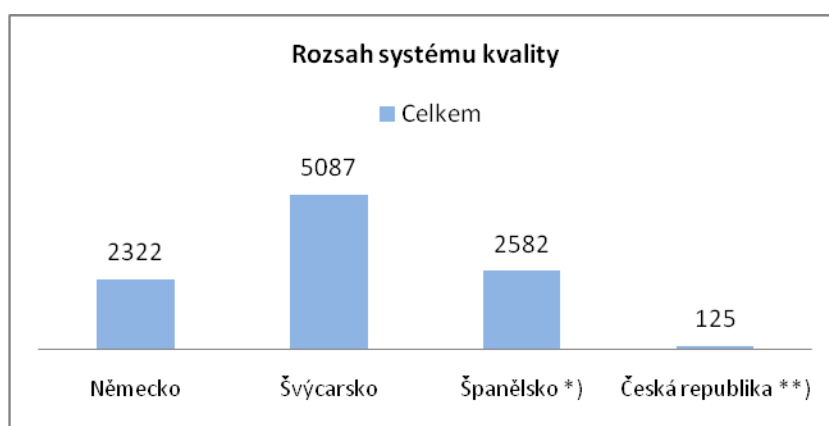
Mezinárodní hotelové řetězce aplikují vlastní postupy, které standardizují jejich služby s cílem dosáhnout vyšší produktivity práce a získat marketingovou výhodu.

## 2.3 Komparace uplatnění systémů kvality v České republice a ve vybraných evropských zemích

### Rozsah a struktura systému kvality 2009

#### Systém

Země	I. Stupeň	II. Stupeň	III. Stupeň	Celkem
Německo	2182	129	11	2322
Švýcarsko	3758	704	625	5087
Španělsko *)	0	0	2582	2582
Česká republika **)	0	0	125	125



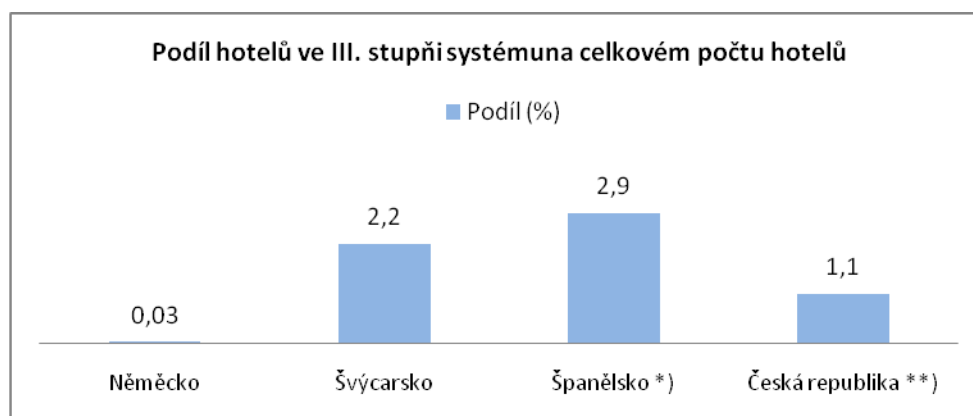
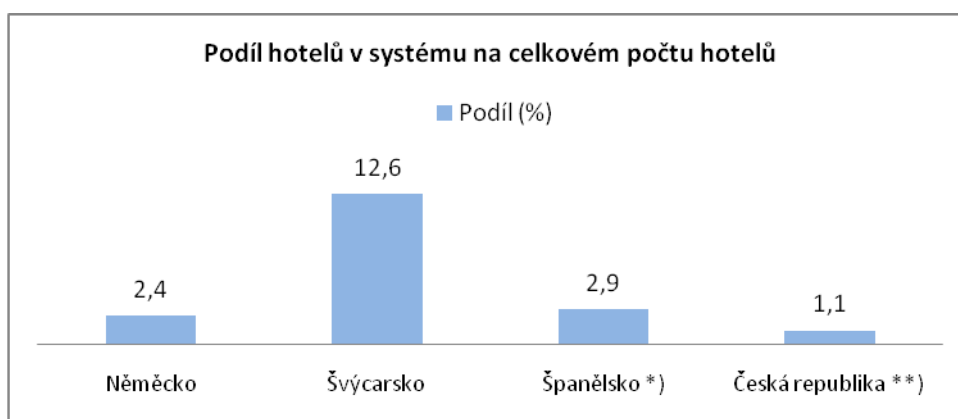
\*) certifikace UNE 182001

\*) certifikace ISO 9001

## Penetrace klíčového segmentu trhu 2009

### Hotely v systému

Země	Celkem	System	Podíl (%)	III. stupeň	Podíl %
Německo	35 891	855	2,4	11	0,03
Švýcarsko	5582	705	12,6	125	2,2
Španělsko *)	18 026	527	2,9	527	2,9
Česká republika **)	4482	50	1,1	50	1,1



\*) certifikace UNE 182001

\*\*) certifikace ISO9001

## Resume

Vybrané organizace cestovního ruchu v České republice pracují s komplexními systémy kvality vybudovanými podle normy ISO 9001. Vyšší využití tohoto modelu naráží na bariéru odborného potenciálu a finančních nároků potřebných pro jeho správnou a smysluplnou implementaci.

V oblasti služeb cestovního ruchu je patrná absence jednodušších a finančně dostupných přístupů a metod managementu kvality.



### 3 Národní systém kvality služeb cestovního ruchu

#### 3.1 Principy a součásti

Národní systém kvality je založen na těchto principech

- dobrovolnost a nediskriminace
- uznávání diferencovaných manažerských metod a přístupů (vhodných podle poskytovaných produktů a podle typu a velikosti organizace)
- nezávislost a objektivnost hodnocení
- kompatibilita s mezinárodními systémy

Národní systém kvality má tři hlavní součásti

- Národní standard kvality
- značku kvality
- institucionální zajištění

#### 3.2 Národní standard kvality

##### Charakteristika

Národní standard kvality je manažerský systém inspirovaný modely managementu kvality ISO 9001, ISO 9004 a EFQM.

Národní standard kvality je souborem kritérií pro řízení organizace a je konstruován gradualisticky do tří stupňů.

Má tyto hlavní charakteristiky

- integrita kritérií všech stupňů standardu
- obsahová a metodická návaznost jednotlivých stupňů standardu
- kompatibilita s mezinárodními manažerskými standardy a modely kvality

Národní standard kvality je metodickou pobídkou k uplatnění procesního řízení v organizacích cestovního ruchu.

##### Metody

Národní standard kvality využívá metodologii prof. W. Deminga známou jako „Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej“ (PDCA).

Metodu PDCA lze uvést takto:

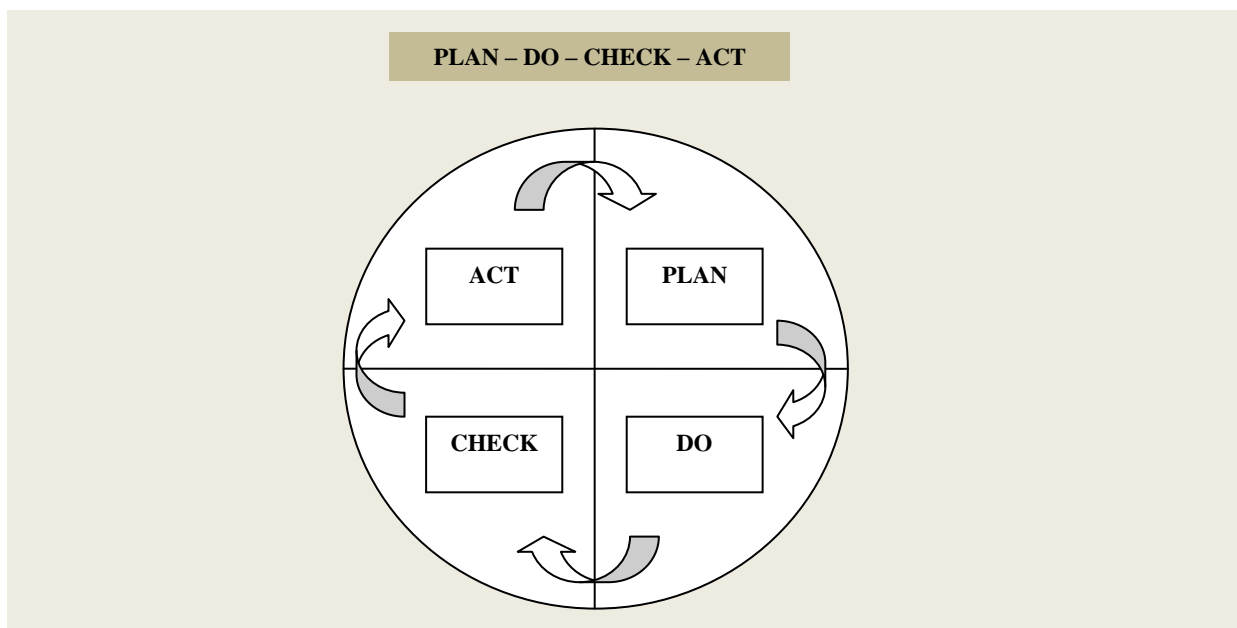
**Plánuj** – stanov cíle a procesy nezbytné k dosahování výsledků v souladu s požadavky zákazníka a politikami organizace

**Dělej** – implementuj procesy, realizuj cíle

**Kontroluj** – monitoruj a měř procesy a produkty ve vztahu k politikám, cílům a požadavkům na produkt a podávej zprávy o výsledcích

**Jednej** – prováděj opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti procesu

## Metoda PDCA



*Zdroj: W.A.Deming*

## Schéma standardu

Základní schéma standardu ve struktuře stupeň standardu a příslušná kritéria a hodnocení

Stupeň standardu	Kritéria	Hodnocení
<b>První stupeň</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management</li> <li>• Pracovníci</li> <li>• Procesy a služby</li> <li>• Zlepšování</li> <li>• Kritéria sektoru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnocení / audit na místě</li> <li>• Sebehodnocení</li> </ul>
<b>Druhý stupeň</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management</li> <li>• Pracovníci</li> <li>• Partneři a zdroje</li> <li>• Procesy a služby</li> <li>• Měření a monitoring</li> <li>• Zlepšování</li> <li>• Kritéria sektoru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnocení / audit na místě</li> <li>• Sebehodnocení</li> </ul>
<b>Třetí stupeň</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systém managementu norem ISO nebo Model podle EFQM / CAF</li> <li>• Kritéria sektoru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certifikace podle norem ISO nebo účast v národní soutěži kvality</li> <li>• Hodnocení / audit na místě (kritéria sektoru)</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Základní schéma Národního standardu kvality je pro každý sektor cestovního ruchu doplněno o Kritéria sektoru, která jsou pro něj významná a specifická.

## Kritéria standardu

<b>První stupeň</b>
<p><b>Kritérium 1. Management</b></p> <p>Subkritéria povinná</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Politika kvality a roční cíle</li> <li>1.2. Sebehodnocení</li> </ol> <p>Subkritéria doporučená</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systém řízení interní dokumentace a zákonných požadavků</li> <li>• Obchodní plán</li> </ul>
<p><b>Kritérium 2. Pracovníci</b></p> <p>Subkritéria povinná</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Kvalifikace pracovníků</li> <li>2.2. Vzdělávání pracovníků</li> </ol> <p>Subkritéria doporučená</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivace a hodnocení pracovníků</li> </ul>
<p><b>Kritérium 3. Procesy a služby</b></p> <p>Subkritéria povinná</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Definice realizačního procesu</li> <li>3.2. Měření realizačního procesu</li> </ol> <p>Subkritéria doporučená</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Měření dílčích činností v realizačním procesu</li> <li>• Standardy a pracovní postupy</li> </ul>
<p><b>Kritérium 4. Zlepšování</b></p> <p>Subkritéria povinná</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Postup pro vyřizování stížností</li> <li>4.2. Postup pro řešení reklamací</li> </ol> <p>Subkritéria doporučená</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nápravná opatření</li> </ul>
<p><b>Kritérium 5. Kritéria sektoru</b></p> <p>Subkritéria povinná</p> <p>Subkritéria doporučená</p>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Stupeň obsahuje 4 kritéria specifikovaná do 8 povinných a 6 doporučených subkritérií. Doplněna budou subkritéria sektoru.

<b>Druhý stupeň</b>
<p><b>Kritérium 1. Management</b></p> <p>Subkritéria povinná</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Politika kvality a roční cíle</li> <li>1.2. Systém řízení interní dokumentace a zákonných požadavků</li> <li>1.3. Sebehodnocení</li> </ol> <p>Subkritéria doporučená</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obchodní plán</li> <li>• Strategický plán</li> </ul>
<p><b>Kritérium 2. Pracovníci</b></p> <p>Subkritéria povinná</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Kvalifikace pracovníků</li> <li>2.2. Vzdělávání pracovníků</li> <li>2.3. Motivace a hodnocení pracovníků</li> </ol> <p>Subkritéria doporučená</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Průzkum spokojenosti zaměstnanců</li> </ul>
<p><b>Kritérium 3. Partneři a zdroje</b></p> <p>Subkritéria povinná</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Výběr a hodnocení dodavatelů</li> <li>3.2. Řízení infrastruktury</li> </ol> <p>Subkritéria doporučená</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční management</li> <li>• Řízení informací</li> <li>• Vztahy s profesními sdruženími a místními komunitami</li> </ul>
<p><b>Kritérium 4. Procesy a služby</b></p> <p>Subkritéria povinná</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Definice realizačního procesu</li> <li>4.2. Měření realizačního procesu</li> <li>4.3. Měření dílčích činností v realizačním procesu</li> </ol> <p>Subkritéria doporučená</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardy a pracovní postupy</li> <li>• Návrh a vývoj</li> </ul>
<p><b>Kritérium 5. Měření a monitoring</b></p> <p>Subkritéria povinná</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Průzkum spokojenosti zákazníků</li> <li>5.2. Mystery shopping</li> </ol> <p>Subkritéria doporučená</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza dat</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>

<b>Kritérium 6. Zlepšování</b>
Subkritéria povinná 6.1. Postup pro vyřizování stížností 6.2. Postup pro řešení reklamací 6.3. Nápravná opatření  Subkritéria doporučená <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostické metody (Brainstorming, SWOT analýza, Servqual)</li> <li>• Preventivní opatření</li> </ul>
<b>Kritérium 7. Kritéria sektoru</b>
Subkritéria povinná  Subkritéria doporučená

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Stupeň obsahuje 6 kritérií specifikovaných do 16 povinných a 12 doporučených subkritérií. Doplněna budou subkritéria sektoru.

### **Hodnocení (hodnotící model)**

Hodnocení se realizuje na základě hodnotícího modelu, který je součástí Národního standardu kvality. Hodnotící model je souborem metod a postupů pro hodnocení systému managementu podle kritérií a subkritérií standardu. Poskytuje pohled na výkonnost a vyspělost systému managementu. Je využitelný pro hodnocení i sebehodnocení organizace.

### **3.3 Značka kvality**

#### **Značka**

Značka kvality „Q“ je důkazem o plnění kritérií (včetně kritérií sektoru cestovního ruchu), které jsou stanovené pro jednotlivé stupně Národního standardu.

Značka je udělována v těchto variacích

- |             |            |
|-------------|------------|
| I. stupeň   | bronzové Q |
| II. stupeň  | stříbrné Q |
| III. stupeň | zlaté Q    |

#### **Propůjčení práva užívat značku kvality „Q“**

Propůjčení práva užívat značku kvality „Q“ je podmíněno splněním těchto podmínek

- kladný výsledek hodnocení/auditů
- ověření výsledku a rozhodnutí sekretariátu IKCR,
- zaplacení poplatku za hodnocení/audit a poplatku za užívání značky kvality „Q“

Právo užívat značku je stanoveno na období tří let. Během tohoto období bude provedeno jedno dozorové hodnocení / audit.

Po uplynutí tříletého období je možno propůjčit právo užívat značku kvality „Q“ na další tři roky, a to za stejných podmínek.

### Získání značky

Získání značky je založeno na odborných hodnotících / auditních procesech, pro něž je využíván soubor metod a dokumentů k ověření plnění kritérií příslušného stupně standardu zahrnující

- hodnocení / audit na místě
- sebehodnocení organizace
- soubor dokumentace, kterou je organizace povinna předložit hodnotiteli / auditorovi k hodnocení / auditu

Metodika hodnocení je stanovena v hodnotícím modelu Národního standardu kvality.

### 3.4 Institucionální zajištění

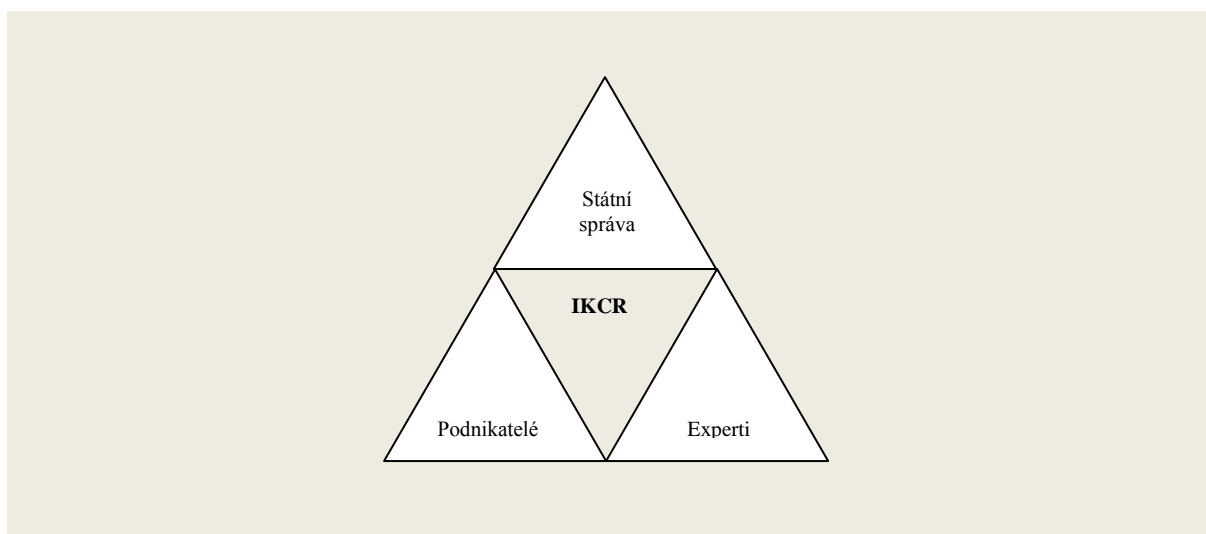
Institucionální model zajišťuje koordinovaný a konsensuální přístup k problematice kvality služeb cestovního ruchu a respektování zájmů státní správy, podnikatelských subjektů a expertních organizací.

Institucionální model Národního systému kvality služeb vychází ze současné organizační struktury v cestovním ruchu a v oblasti managementu kvality a uznává jejich současné subjekty

- Ministerstvo místního rozvoje / CzechTourism
- profesní a podnikatelské svazy a asociace (AHR ČR, ACK ČR AČCKA a další)
- odborné a expertní subjekty (Certifikační a poradenské organizace, Expertní sdružení SVECR apod.)

V této struktuře je ustaven „Institut pro kvalitu služeb v cestovním ruchu – IKCR“, který zodpovídá za koncipování politiky a fungování systému kvality v oblasti cestovního ruchu.

### Institucionální model Národního systému kvality



Zdroj: KPMG Praha

## Institut pro kvalitu služeb v cestovním ruchu – IKCR

### Poslání a činnost

Institut pro kvalitu služeb v cestovním ruchu – IKCR je

- garantem Národního standardu kvality
- vlastníkem značky „Q“

Institut pro kvalitu služeb v cestovním ruchu – IKCR vyvíjí činnost v těchto oblastech

- koncipování strategie a politiky kvality služeb pro oblast cestovního ruchu
- tvorba a vydávání Národního standardu kvality
- řízení procesu získávání značky kvality „Q“ v cestovním ruchu
- vzdělávání a školení v oblasti kvality v cestovním ruchu
- komunikace s veřejností a profesními a podnikatelskými svazy a asociacemi

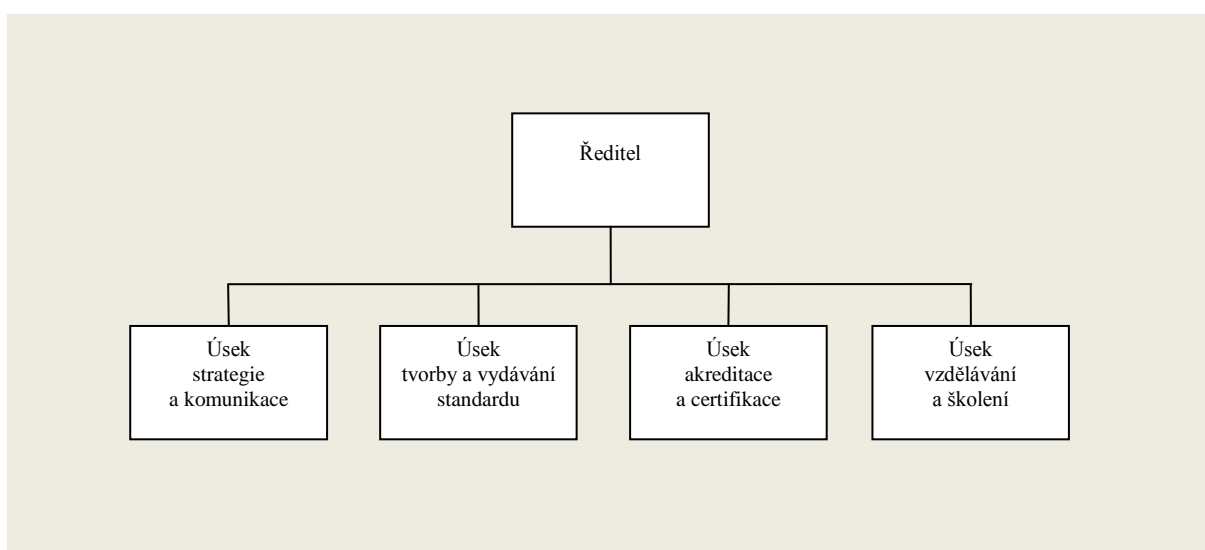
### Právní forma

Institut pro kvalitu služeb v cestovním ruchu – IKCR bude založen Ministerstvem pro místní rozvoj jako nezisková organizace v právní podobě – „Obecně prospěšná společnost - o.p.s.“

### Orgány a organizační schéma

- Správní rada - zástupci Ministerstva pro místní rozvoj, Czech Tourismu, profesních a podnikatelských svazů a asociací, odborných a expertních subjektů
- Dozorčí rada - zástupci Ministerstva pro místní rozvoj
- Ředitel - jmenován zakladatelem
- Sekretariát IKCR - pracovníci sekretariátu

### Organizační schéma IKCR



*Zdroj: Vlastní zpracování*

## Rozpočet

### Příjmy

- poplatky za hodnocení / audity
- poplatky za právo užívání značky kvality „Q“
- výnosy ze vzdělávací, školicí a kalibrační činnosti
- dotace z veřejných zdrojů
- sponzorské příspěvky a dary
- příjmy z doplňkové činnosti

### Výdaje

- pronájem administrativních místností
- mzdové a osobní náklady
- provozní náklady
- náklady na komunikaci

## Expertní subjekty

Institut pro kvalitu služeb v cestovním ruchu – IKCR řídí síť kooperujících subjektů, které zajišťují expertní služby pro „Národní systém kvality“ jako

- hodnotitelské / auditorské služby
- poradenské / školicí služby
- expertní sektorové služby

Expertními subjekty jsou

- hodnotitelé / auditoři
- poradci / školitelé
- experti sektoru

Institut pro kvalitu služeb v cestovním ruchu – IKCR stanovuje kvalifikační požadavky a podmínky pro činnost expertních subjektů v „Národním systému kvality“.

## Požadavky na expertní subjekty

### Hodnotitelé/ auditoři

- personální certifikace od certifikačních organizací (akreditovaných ČIA) nebo IRCA
- periodické kalibrace IKCR

### Poradci/ školitelé

- absolvování výcviku organizované IKCR
- periodické školení a kalibrace IKCR

### Experti sektoru

- nominace podnikatelskými svazy a asociacemi
- periodické školení a kalibrace IKCR



## **Komunikace s veřejností a zainteresovanými profesními a podnikatelskými svazy a asociacemi**

Institut pro kvalitu služeb v cestovním ruchu – IKCR bude komunikovat ve třech úrovních

- komunikace s veřejností v České republice a zahraničí
- komunikace s podnikatelskými subjekty a státní správou v České republice
- komunikace se zainteresovanými profesními a podnikatelskými svazy a asociacemi

Komunikace s veřejností v České republice a v zahraničí bude realizována přímo nebo ve spolupráci s agenturou Czech Tourism. Obsahem bude propagace značky kvality „Q“ a zdroje budou součástí nákladů na státní propagaci.

Komunikace s podnikatelskými subjekty a státní správou bude realizována přímo. Jejím obsahem bude osvěta a odborné informace o „Národním standardu kvality služeb cestovního ruchu“ a bude hrazena ze zdrojů na státní propagaci a vlastních zdrojů IKCR.

Komunikace se zainteresovanými profesními a podnikatelskými svazy a asociacemi bude interní manažerskou a odbornou agendou a bude hrazena ze zdrojů IKCR.

### **Závěr**

Oblast cestovního ruchu v České republice pociťuje absenci jednoduchých a finančně nenáročných přístupů a metod řízení kvality. Analýza evropských systémů kvality služeb cestovního ruchu a jejich komparace dokumentuje a prokazuje nejvyšší úspěšnost systému kvality ve Švýcarsku.

Navrhuje se vytvoření Národního systému kvality služeb cestovního ruchu na tomto základě

- akceptace gradualistické struktury systému kvality „Q“ ve Švýcarsku a jeho návaznosti na mezinárodní modely a systémy kvality
- studium metod a přístupů uplatněných v I. a II. stupni systému kvality „Q“ ve Švýcarsku a případná inspirace těmito metodami a přístupy
- vytvoření vlastního Národního standardu kvality a jeho hodnotícího modelu
- ustavení národní značky kvality „Q“
- založení řídicí instituce systému kvality

Autor: Ing. Jiří Sysel

Recenze: Ing. Lucie Petříčková, Ph.D., Mgr. Ondřej Špaček, Ing. Josef Veselý, CSc.

**Literatura a normy:**

1. ČSN EN ISO 9000:2006: Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
2. ČSN EN ISO 9001:2009: Systémy managementu kvality – Požadavky
3. ČSN EN ISO 9004:2010: Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality
4. EFQM: Model excellence EFQM, Česká společnost pro jakost 2003, ISBN 80-20-01572-X
5. KPMG Praha: Analýza systémů řízení kvality služeb v oblasti hotelnictví, Praha 2010
6. Rizzi H.: Insight to Switzwrland's tourism quality initiatives, SQS, 2010
7. Veber J. a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce, Management Press, 2006, ISBN 80-7261-146-1

**Internet:**

[www.cai.cz](http://www.cai.cz)

[www.calidadturistica.es](http://www.calidadturistica.es)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

[www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de)

[www.swisstourfed.ch](http://www.swisstourfed.ch)