



**Český systém kvality služeb  
Czech service quality system**

**Jak provést analýzu SWOT a napsat užitečnou vizi**

**Příručka Českého systému kvality služeb**

**Autor: Ing. Ivan Miller**

**Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR,  
Specializované pracoviště ČSKS**

**Datum vydání: 30. 11. 2013**

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Pro vaši snazší orientaci .....                                | 3  |
| Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ..... | 4  |
| Příklad .....  | 6  |
| Koho k takové analýze přizvat? .....                           | 6  |
| A co s tím? .....  | 7  |
| Vize vaší organizace a závazek pracovníků .....                | 8  |
| Příklady povedených vizí: .....                                | 10 |
| Čemu se při psaní vize vyvarovat? .....                        | 12 |

## Pro vaši snazší orientaci

Pro snazší orientaci v textu této publikace jsou použity citace z příručky pro školení Trenérů kvality I. stupně ČSKS a další vybrané texty jsou barevně odlišeny.

Příklady uváděné z Manuálu pro účastníky kurzu Trenér kvality I. stupně Českého systému kvality služeb budou uvedeny v textových rámečcích se světle červeným pozadím.

Konkrétní příklady budou uvedeny v textových rámečcích se světle modrým pozadím.

## Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Možná, že si s formulováním vize vašeho podniku nechcete příliš lámat hlavu. Jestli se nechytíte s tímhle záměrem, ona se najde nějaká jiná příležitost. Ale třeba vidíte ve vašem podniku realizaci svých snů a chcete pro jejich realizaci udělat vše. Potom by bylo dobré, kdybyste si ještě před prací na vizi udělali malou přípravu, malé strategické cvičení. Jde o nástroj, který se v byznysu používá už od šedesátých let (tedy žádná nová móda), a který vám pomůže si utřídit myšlenky, stejně jako pomohl tisícům podnikatelů před vámi. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek vašeho podniku a pojmenování příležitostí a hrozeb. Pro tento nástroj se často používá zkratka **SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)**.

Zatímco silné a slabé stránky jsou interní věcí podniku, příležitosti a hrozby přichází zvenku.

### Silné stránky:

- Jaké má váš podnik výhody oproti konkurenci?
- Co děláte lépe než všichni ostatní?
- Jakých jedinečných zdrojů můžete využívat a ostatní ne?
- Co vidí vaši zákazníci i konkurenti jako vaši silnou stránku?
- Čím to je, že lidé vyhledávají vaše služby?

Pokud si na žádné silné stránky nedokážete vzpomenout, napište něco obecného o vašem podniku. Třeba v tom popisu své silné stránky najdete. Silné stránky vždy posuzujte ve vztahu ke konkurenci – jestli všichni vaši konkurenti nabízejí nápoje k jídlu zdarma, nebude to silná stránka vašeho podniku, ale nutnost.

### Slabé stránky:

- Co byste měli zlepšit?
- Čeho byste se měli vyvarovat?
- Co budou konkurenti nejspíše považovat za vaši slabou stránku?
- Co vás připravuje o zákazníky?

I tady se zamyslete jak z vnitřního hlediska, tak i z hlediska vnějšího: Je něco, co budou za vaši slabost považovat druzí a čeho si vy sami jste málo vědomi? V čem je konkurence lepší? Je lepší se na věc dívat realisticky a nezakrývat si oči před nepříjemnými skutečnostmi.

### Příležitosti:

- Jaké příležitosti pro váš podnik v budoucnu vidíte?
- Jaké jsou zajímavé trendy, které by vám mohly pomoci?

Možná najdete příležitosti ve změnách technologií nebo chování zákazníků. Možná pro vás budou příležitostí změny legislativy, změny životního stylu zákazníků nebo to, že okolo vás povede nová komunikace.

### Hrozby:

- Jakým překážkám čelíte ve svém podnikání (činnosti)?
- Co umí vaši konkurenti a vy to neumíte?
- Jak se v budoucnosti změní požadavky legislativy, normy, vyhlášky?
- Ohrožuje vás vývoj nových technologií?
- Může vaše podnikání ohrozit nedostatek zdrojů (peněz, lidí...)



## Příklad

Příklad ukazuje analýzu SWOT regionu Tiperrary v Irsku (známe z písničky „It’s a long way to Tiperrary“, kterou jsme se učili v rámci výuky anglického jazyka), ovšem s vynecháním nevyslovitelných místních názvů.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Místo – blízko hlavního města, dobrá dostupnost po dálnicích a silnicích první třídy</li> <li>• Přírodní krásy – jezera, řeka</li> <li>• Široká škála outdoorových aktivit – cyklistika, pěší turistika, běžky, jízda na koni.</li> <li>• Hrady, zámky a muzeum ve vzdálenosti do 30 km.</li> <li>• Folkový festival</li> <li>• Festival tradičních jídel</li> <li>• Svérázné hospůdky</li> <li>• Široká škála ubytování – od privátu a penzionů až po čtyřhvězdičkový hotel</li> <li>• Region je tradiční turistickou destinací</li> </ul> | <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Místo – blízko hlavního města</li> <li>• Další propagace regionu doma i v zahraničí, financovaná ze zdrojů EU</li> <li>• Budovaná síť půjčoven kol</li> <li>• Potenciál venkovské turistiky</li> <li>• Možnost přilákání turistů v obytných vozidlech</li> <li>• Vzrůstající obliba rybaření</li> <li>• Rozšíření spolupráce s národní turistickou agenturou</li> </ul> |
| <p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezený počet atrakcí</li> <li>• Na turistiku se zde nikdo nedívá jako na významný obor</li> <li>• V regionu se překrývá působnost dvou organizací destinačního managementu s nevyjasněnou kompetencí</li> <li>• Sezónnost poptávky</li> <li>• Nedostatek příležitostí pro kulturní vyžití</li> <li>• Malá nabídka pro rodiny s dětmi</li> </ul>  | <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezená kapacita letiště</li> <li>• Nedostatek peněz na rozvojové projekty</li> <li>• Jiné destinace na středozápadě jsou lákavější</li> <li>• Uzavření železniční trati</li> <li>• Nedostatek inovativních produktů</li> </ul>   |

## Koho k takové analýze přizvat?

To je dobrá otázka. Odpověď ale nebude jednoduchá a už vůbec nebude jednoznačná. Určitě to nedělejte sami – výsledek by byl potom spíše sondou do vaší duše, než objektivním hodnocením. Možná budete chtít přizvat své spolupracovníky, spolumajitele, ale i obchodní partnery nebo dodavatele. Je otázka, do jaké míry zapojit pracovníky. Pokud je vaše firemní kultura taková, že vaši pracovníci nebudou mít problém otevřeně mluvit o slabínách organizace, pak bude jejich účast jistě přínosem. Pokud sami uznáte, že by se zdráhali říci celou pravdu, můžete je ze seznamu vyškrtnout a do slabých stránek zároveň napsat bod: „podniková kultura znemožňuje otevřenou komunikaci mezi vedením a pracovníky“.

Možná vás napadne, že byste chtěli oslovit širší okruh lidí, ale ono to z toho či onoho důvodu nejde (komunikační bariéra mezi „šéfy“ a podřízenými může být takovým důvodem). V takovém případě je možné použít dotazník. A proto, že už nejsme v době kamenné, využijeme dotazník na webu. Ten má tisíc výhod – anonymita, rychlost, možnost stažení odpovědí do Wordu, respondenty sezvete mailem... A navíc je to zadarmo! Klasickým nástrojem je určitě SurveyMonkey ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)). Ten nabízí i řadu možností „chytrého“ zpracování dat. Podobné nástroje jsou ale i v češtině. Nechceme dělat reklamu žádné konkrétní firmě – zapátrejte sami!

Dobrý nápad by mohl být pozvat si někoho, kdo bude dělat moderátora. Zkušený moderátor se nebude rozpakovat vás „utnout“ v případě, kdy se brainstorming překloupí do oslavného monologu. Zároveň dokáže „vytáhnout“ i názory ze zakřivených členů skupiny. Šikovný moderátor možná celou věc uvede nějakou drobnou rozcvíčkou, hříčkou, která celou skupinu naladí do té správné tvůrčí a uvolněné polohy.

### ***A co s tím?***

Při tvorbě analýzy SWOT používejte konkrétní pojmy a fakta: zatímco my nabízíme lůžko na noc ve dvoulůžkovém pokoji za xxxx, konkurenti jej nabízejí za yyyy. Jedině tak mohou z analýzy vyplynout užitečné závěry. O jaké závěry jde:

- Na silných stránkách budeme dále stavět svůj rozvoj. Budeme se snažit, aby se náš náskok před konkurencí ještě zvětšil. Budeme své silné stránky prodávat, propagovat.
- Naše slabiny můžeme buď eliminovat (to ale může být drahé nebo časově náročné), nebo se můžeme podnikání v těchto oblastech vyhnout (to ale nemusí být vždy uskutečnitelné)
- Příležitosti jsou tu od toho, abychom se jich připravili využít. Víme přeci, že štěstí přejí připraveným.
- Hrozby musíme pečlivě monitorovat a připravit se jim čelit.

Při takových úvahách je vždy dobré mít v ruce tužku a papír. Když se snažíte formulovat své myšlenky tak, aby to „papír snesl“, často sami odhalíte nelogičnosti nebo přijdete na dobrá řešení. Analýza SWOT je proto dobrou rozcvíčkou před sepsáním vize.

Při školení trenérů jsme se naučili, jak sestavit plán opatření na základě analýzy procesu. Podobný akční plán můžete vytvořit i z analýzy SWOT – jenom bude mít dlouhodobější horizont.

## Vize vaší organizace a závazek pracovníků

Hned na úvod musíme říci, že svoje vize se snaží formulovat mnoho podniků. Šikovný statistik by spočítal, že než dočtete do konce tento článek, vzniknou na celém světě čtyři nové vize (anebo dvacet vizí, podle toho, kterého statistika se zeptáte). Některé vize budou dobře formulované. Budou motivovat zaměstnance k poctivé práci a poskytovat jim vodítko při rozhodování ve složitých situacích. Pro zákazníky budou takové vize dobrou vizitkou organizace, vytvářející pozitivní očekávání a pocit důvěry. Připomeňme si, jak jsme význam vize vysvětlili při školení trenérů I. stupně ČSKS:

Spokojenosti zákazníků je těžké dosáhnout, pokud nevíme, kdo ti zákazníci vlastně jsou a co jim chceme nabídnout. Tohle by mělo být jasné nejenom majitelům podniku, ale každému zaměstnanci. Ty nezákladnější informace o tom, kdo jsem a kam směřujeme, by měly být sepsány na jednom listu papíru a sděleny všem.

- Pracovníkům v přímém kontaktu se zákazníkem to pomůže při komunikaci. Už nikdy nebudou muset použít tu strašnou větu: „já bych vám ráda pomohla, ale...“. Touhle větou vlastně říkáme, že kontaktní personál má na zákazníky a jejich spokojenost jiný pohled než majitelé či vedení.
- Sdílená vize umožní přenášet pravomoci na výkonné pracovníky. Nemusíme složitě vyjmenovávat, co se smí a co nesmí. Jestliže je jasný cíl, nemusíme mít tak podrobně formulovaná pravidla.
- Rozumně zpracovaná vize umožní rozumně investovat do zlepšování služeb – a to nejen peníze, ale i čas a úsilí lidí.

Na druhou stranu ale musíme připustit, že většina vizí je k ničemu. Neobsahují v sobě nic víc, než popis toho, co už organizace v současné době dělají a jaké jsou. Tady máme na mysli především ty vize, které začínají slovy: „chceme se stát vyhledávaným poskytovatelem nejlepších možných služeb za nejlepší možné ceny... Naším cílem je dosáhnout vysoké spokojenosti zákazníků...“ Když čteme takové vize, asi nás napadne, v čem se tato organizace liší od svých konkurentů ve stejném oboru. Asi ničím, nebo možná zvoleným fontem písma nebo barvou papíru.

Dříve, než se pustíte do psaní vize, podívejte se na několik dobrých příkladů. Jistě nebudete chtít kopírovat jejich obsah, možná vás ale budou inspirovat svým jazykem nebo svojí úderností. Při hledání dobrých příkladů z vašeho oboru vám jistě pomůže internet, v tomto materiálu jich ale pár uvedeme.



Nebojte se použít nápaditých grafických výrazů. Vize nemusí být jenom test, který začíná slovy: „jsme tu pro naše zákazníky a kvalita poskytovaných služeb je pro nás na prvním místě“.

Když jste se do podnikání pustili nebo když jste byli pověřeni vedoucí pozicí ve firmě, jistě jste uvažovali o řadě cílů, kterých by vaše organizace měla dosáhnout. Tyhle cíle bude teď vhodné oprášit a napsat je všechny na kus papíru. Zkusili jsme sepsat pár bodů, které by vám přitom měly napomoci:

- Ověřte si, v jakém souladu je formulace vaší vize s vašimi propagačními materiály, s vaší prezentací na internetu, s tím, jakým dojmem chcete působit na zákazníky a další zúčastněné strany. Zkuste dát dohromady kousky testu, vztahující se k jednotlivým aspektům vámi poskytovaných služeb a na nich srovnání proveďte.
- Zkuste si sami udělat malý průzkum trhu. Můžete přitom využít marketingových informací, které zveřejňují odborné asociace.
- Vyzkoušejte, jak vaše nová vize působí na zákazníky. Vyberte si pár lidí, kteří budou ochotni vizi přečíst a sdělit vám své pocity. Jistě vám pomohou i vaši přátelé, rodinní příslušníci a vizi můžete koneckonců otestovat na vzorku vašich klientů.
- Jakmile vizi napíšete, nenechávejte si ji pro sebe. Zveřejněte svoji vizi na webových stránkách a v propagačních materiálech, vyvěste ji veřejně ve své provozovně. Vás samotné i vaše pracovníky to bude potom zavazovat k chování, které je s vizí v souladu. Vaši zákazníci to mohou kdykoli porovnat se zkušeností, kterou právě prožívají.
- Při formulování vize používejte jazyk, jakým mluví vůdcové před rozhodující bitvou: „zvítězíme, vybudujeme, dosáhneme“. Ti, kterým je vize určena (ať už jsou to zákazníci nebo vaši spolupracovníci či obchodní partneři) neocení, když řeknete, že se „budete snažit“ nebo že se „pokusíte“. Nakonec o pro vás samotné není taková formulace nijak zavazující. Napište rovnou, že toho či onoho cíle dosáhnete. Pokud si tím nejste jisti, napište alespoň, že to či ono je vaším cílem. *(Tady člověka samozřejmě musí napadnout otřepaný slogan: „spokojený zákazník – náš cíl“. I to je ale lepší formulace, než „budeme se snažit uspokojit potřeba zákazníků“. Navíc v době, kdy heslo vzniklo, bylo zcela na místě. Do té doby si pracovníci ve službách povětšinou mysleli, že cílem je být osm hodin v práci – tedy s výjimkou těch, kteří pamatovali první republiku.)* A ještě jedna věc: úspěšní vůdci nepoužívají složitý jazyk. Jejich myšlenky musí být srozumitelné každému.

- Nezapomeňte na to, že vaše vize má pomoci směřovat podnik, nikoli jej zabetonovat. Jak budete růst, vašich zákazníků i možností bude přibývat. Zároveň s tím se budou měnit vnější podmínky a podnikatelské prostředí. Proto se ke své vizi budete opakovaně vracet a podle potřeby ji přizpůsobovat novým výzvám.
- Má být vize krátká nebo dlouhá? Hmmm, to je dobrá otázka. Pokud je vize, kterou zpracováváte v rámci ČSKS, jediným programovým dokumentem vaší organizace, byl by možná vhodný delší text, ve které budou vyjmenovány jednotlivé cíle, zákaznické skupiny atd. Pokud ale má být vize určena především navenek a vy si dáte tu práci ji třeba rozpracovávat do srozumitelných cílů pro každý rok, bude vhodnější se vejít do patnácti, dvaceti slov. Tušíme, že za vizí J.F.K: „Dostaneme člověka na Měsíc a bezpečně zpět na Zemi do konce tohoto desetiletí“ stojí mnoho dalších programových dokumentů, které tento záměr zpřesňují.

### ***Příklady povedených vizí:***

#### **Vize dle Standardu ČSKS**

##### **Vize koupaliště:**

Vizí koupaliště RICCO v Příboře je nabízet návštěvníkům nevšední a ojedinělé zážitky v letním areálu s křišťálovou vodou a svěží, udržovanou zelení. Umocnit celkový dojem za pomoci rozmanité letní nabídky jídel a nápojů, které vám připraví a bude nabízet usměvavý a odborně vyškolený personál.

Navážeme na čtvrt století trvající tradici, kde mezi hlavní cíle patří – mít vždy čisté koupaliště, přijmout návštěvníky od jara do podzimu bez ohledu na počasí a povětrnostní vlivy. Mít k dispozici zábavné atrakce pro rodiny s dětmi. Realizovat animační programy tak, aby přinášely silný zážitek. Zajistit kvalitní služby informačního kiosku s velmi dobrou jazykovou vybaveností personálu, dostatkem propagačních materiálů a dostatečnou nabídkou regionálních produktů. Nabídnout individuální přístup ke každému návštěvníkovi a s maximální pečlivostí řešit jeho podněty a připomínky.

Rudolf Korčák

Majitel firmy RICCO

11. 11. 2013

## Ostatní vize

### Vize WWF (World Wildlife Fund):

Naší vizí je budoucnost, ve které lidé žijí v harmonii s přírodou.

### John Fitzgerald Kennedy:

Dostaneme člověka na Měsíc a bezpečně zpět na Zemi do konce tohoto desetiletí.

### Vize Restaurant Café u Týna:

Naše restaurace si zakládá na **kvalitních surovinách, vhodném zpracování jídel a vysoké kvalitě.**

Zcela **výjimečný je náš přístup k zelenině**, které je u každého jídla vždy dostatek. Zelenina, stejně jako ovoce, bylinky a mléko a mléčné výrobky, používané v naší restauraci, pocházejí převážně z vlastní zahradnické a faremní produkce. Čisté prostředí chráněné krajinné oblasti, pěstování bez chemie a šetrný přístup poznáte v každém našem jídle. Suroviny zavážíme dle potřeby vždy čerstvé a jejich následné zpracování a vysoká profesionalita našich kuchařů zaručují, zachování přirozených chutí našich jídel.

Suroviny, které nemáme z vlastní produkce, bereme od dodavatelů, kteří mají stejný přístup k potravinám a zákazníkovi jako my. Prioritní je kvalita.

Vize Restaurant Café u Týna, <http://restaurantutyna.cz/nase-vize>

### Vize Tate Gallery (Sítí galerií, zaměřená na moderní a britské umění)

Vše co děláme, počínaje programem v našich galeriích a u partnerů ve Velké Británii a po celém světě až po knihy suvenýry a pokrmy, které prodáváme ve svých obchodech a restauracích, podporuje naše poslání: podporovat porozumění a vychutnání britského moderního umění v široké veřejnosti.

Do roku 2015 se Tate Gallery chce stát více:

**Otevřenou** tím, že bude přijímat nové myšlenky povzbuzovat veřejnou debatu, pořádat výměny a spolupráci a přijímat všechny lidi,

**Různorodou** tím, že budeme prezentovat širokou škálu pohledů, hlasů a perspektiv v našem programu. Zároveň chceme citlivěji vnímat diverzitu v Británii i v celém světě,

**Mezinárodní** tím, že propojíme Spojené království se světem a svět se Spojeným královstvím prostřednictvím výstav a sbírek Tate gallery,

**Podnikatelskou** tím, že budeme vyhledávat nová partnerství, zkoumat nové trendy a vést a stimulovat debatu,

**Udržitelnou** tím, že si zajistíme finanční soběstačnost, aby naše stipendia a výzkum se mohly stát pevnou součástí našich aktivit. Budeme příkladní v ohledu k životnímu prostředí.

**Na závěr jenom připomenutí:** Vize, předkládaná v rámci ČSKS musí obsahovat větu nebo věty, kterými se vaše organizace přihlásí k požadavkům Standardu. Vy tím dáte najevo, že jste těmto požadavkům porozuměli a že je akceptujete, pro vaši organizaci to znamená, že lze soulad s požadavky ověřit.

## Čemu se při psaní vize vyvarovat?

- Nepopisujte dopodrobna současný stav vaší organizace – to není žádná vize!
- Nebuďte nudní!
- Nepište knihu!
- Nepředstírejte emoce!
- Pokud něčemu nevěříte, raději to tam nepište!
- Nepoužívejte výrazy, kterým rozumíte jenom vy sami!
- Nepředstírejte, že jste něco víc, než ve skutečnosti jste!
- Nezapomeňte se na názor zeptat všech lidí ve vaší organizaci!