

Kvalita služby – panoptikum přístupů a názorů z celého světa

Na konci června požádala hlavní vydavatelka dvouměsíčníku Mezinárodního svazu veřejné dopravy - UITP, paní Sylvie Cappaert, Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciovou společnost s odkazem na jeho účast v klubu kvality CYQUAL o příspěvek do zářijového čísla Public Transport International - PTI, jehož obsah byl vyhrazen aktuálnímu tématu kvality. Článek o vývoji Programu kvality služby našeho podniku v období od jeho zahájení v roce 1998 do poloviny letošního roku tak v PTI mohl vyjít spolu s dalšími osmi články, ve kterých se jejich autoři zabývají pojetím kvality ve veřejné dopravě na různých místech zeměkoule.

V příloze listopadového DP-KONTAKTu přinášíme z impulzu generálního ředitele Milana Houfka a se svolením UITP překlady všech, s výjimkou jediného, článků na dané téma, z nichž tři, z Kanady, Brazílie a z Afriky jižně od Sahary, vycházejí v částečně zkrácené podobě.

Ze závěru interview, které vedl Yves Mathieu za pomoci Petry Mollet z UITP o jejich pohledu na kvalitu s osmi odborníky ze „čtyř“ koutů světa vyplývá, že Výbor pro evropskou normalizaci - CEN definitivně přijal normu EN 13816 zaměřenou na kvalitu služby ve



Klient

Máhatmá Gándhí

Klient je nejdůležitějším návštěvníkem v našem provozu

Není na nás závislý, to my závisíme na něm

Neručí nás v naší práci, je jejím smyslem

Není pro naši práci něčím vedlejším, je její součástí

Tím, že mu poskytujeme službu, mu neprokazujeme přízeň

On ji prokazuje nám tím, že nám dává příležitost tak udělat

Kvalita není drahá, je neocenitelná

veřejné osobní dopravě. Program kvality služby našeho podniku, vycházející z návrhu této normy, se tak opírá o pevné základy. Kostrou evropské normy je nám známý cyklus kvality, který v článku o certifikaci služby v provozu RATP znovu výstižně přibližuje pařížský kolega z klubu CYQUAL Yves Koseleff, spolu s cestou, kterou pařížský dopravní podnik urazil za čtyři roky od první certifikace autobusové linky 115. Proč je v některých restauracích pivo lepší a v některých horší vysvětluje

který jsme převzali z přílohy Hospodářských novin ze 4. října letošního roku, Josef Krýsl, vedoucí technického servisu Plzeňského Prazdroje. Kdo zná, jistě pochopí, proč mezi více než 600 certifikovanými restauracemi ze čtrnácti a půl tisíce českých hostinců s pivem z Plzně je právě Bohumilem Hrabalem navštěvovaný „U zlatého tygra“. Zajímavý je přístup Švýcarů při zlepšování kvality veřejné dopravy a turistiky po etapách. Podnětí narůstající tržní tlak na zlepšování kvality přípravu ně-

v článku „Majitelé hostinců se často málo věnují kvalitě piva“, které z autobusových či tramvajových linek v našem hlavním městě k experimentální certifikaci?

Že má kvalita v pražské veřejné dopravě velkou šanci do budoucna, ukazují nejen dosud dosažené výsledky, ale přesvědčuje o tom především současný každodenní statečný výkon řidičů tramvají i autobusů a všech, kteří jim při zajišťování provozu v náhradní síti pomáhají. Zlepšující kvalitu si zaslouží vysokou měrou i všichni uživatelé MHD za velkou míru pochopení a trpělivost, s jakou se vyrovnávají se ztíženými podmínkami, za jakých se musí přepravovat.

K potřebě kvality se neváhali vyslovit i velcí duchové lidské historie, jak ukazuje motto, které PTI otiskl na stránkách s článkem o Praze. Stojí i dnes, a právě dnes, za malé zamyšlení.

-zded-

Vážení čtenáři,

Když jsme připravovali toto vydání PTI věnované tématu „kvalita“, museli jsme konstatovat, že za tímto pojmem se skrývají různé interpretace.

V posledních deseti letech provozovatelé veřejné dopravy viděli, jak se jejich poslání vyvíjí od dopravců k poskytovatelům služby, aby lépe odpovídalo očekávání klientů. Tak vznikly značky kvality, certifikace, garantování či partnerství..., které sledují zlepšování kvality každého aspektu služby veřejné dopravy: funkčnost, přístupnost, informování, pozornost bezpečnosti.



Četné příklady, z nichž některé jsou uvedeny na stránkách tohoto čísla PTI, ilustrují vynaložené úsilí a to, čeho provozovatelé veřejné dopravy dosáhli, a rovněž tak závazky uzavírané vůči klientům na jedné straně a vůči organizačním autoritám na straně druhé. Konkrétně se to projevuje, například, závazky o garantování služby pro prvně uvedené nebo smlouvami obsahujícími systémy bonusů/malusů pro ty druhé.

Je možné říci, že podniky a organizační autority vynakládají značné úsilí na zlepšování služby, a to strukturovaným, regulovaným a angažovaným způsobem při zajišťování stabilní dopravní nabídky. Přesto bych chtěl vyslovit, pokud jde o výše uvedené, dvě výhrady:

První je, že by nebylo správné myslet si, že získat

Často říkáme, že kvalita je nevyhnutelná, protože naši klienti mají stále větší výběr způsobu dopravy (dříve jeden nespokojený klient nebyl ničím jiným než jedním nespokojeným klientem, dnes nespokojený klient je klientem, který bude naše síť využívat méně často), ale zájem na zlepšování kvality dnes sahá dále za tento komerční přístup.

Naši klienti, tak jako my, dávají přednost soukromému automobilu – když je to normálně praktické - i když rozšířené používání tohoto druhu dopravy je neslučitelné s kvalitou městského života. Zlepšování hromadné dopravy přispívá k zmiřování tohoto rozporu mezi individuální volbou a společenským zájmem a usnadňuje politické rozhodnutí ve prospěch veřejné dopravy.

Kvalita se týká všech aspektů naší služby, začíná bezpečností a spolehlivostí, pokračuje poskytováním služby odpovídající očekávání cestujících a není úplná bez zlepšování služebních vztahů, jakými jsou osobní vztahy mezi našimi zaměstnanci a našimi klienty. Tyto různé aspekty kvality se navzájem nevyklučují, ale jako celek spolupůsobí a kulminují nakonec kvalitou vnitřní cestujícími.

Slovo Bernarda Averouse

Dnes se pro zlepšování kvality na dopravních sítích nabízí široká škála nástrojů a procedur, které mohou všechny být užitečné za podmínky, že nikdy neztratíme z očí skutečnost, že jejich účinek závisí na jejich schopnosti zaměstnance podniku směrem ke zlepšování kvality mobilizovat.

Téma je široké, jak tomu nasvědčují četné a různorodé články, uvedené v tomto čísle. Ale vedle toho, že hovoří jednotlivé podniky, je i povinností našeho profesního svazu vyjádřit svůj pohled na toto téma, které je důležité pro naši budoucnost. Z tohoto důvodu pracovní skupina vytvořená generální komisí pro management dopravy připravuje „focus paper“, který bude vyjádřením stanoviska UITP k tomuto zásadnímu bodu. Způsob, jakým zájmy, které vyvolává kvalita, budou zahrnuty do různých smluv a výzev k výběrovým řízením, bude rozhodujícím faktorem pro iniciativy



na zlepšování kvality v našich sítích a pro výkonnost našich podniků.

Bernard Averous, předseda generální komise UITP pro management dopravy

Kvalita služby ve veřejné dopravě – Perspektivy 2010

Názor 8 odborníků činných v podnicích veřejné dopravy na čtyřech kontinentech planety

Spíše než se vracet zpět za deseti lety práce a zavádění programů kvality, jsme se rozhodli zahledět k roku 2010 a představit si, za pomoci 8 odborníků sektoru veřejné dopravy, kam tyto programy povedou. K této práci přispěli:

Peter Alouche (PAL), technický asistent prezidenta, Metro (Sao Paulo - Brazílie); **Bernard Averous (BA)**, obchodní ředitel RATP (Paříž - Francie); **Jean-Marc Vandembroucke (JMVB)**, náměstek generálního ředitele SRWT (Namur - Belgie); **Peter Moore (PM)**, výkonný ředitel UITP - Austrálie, Nový Zéland (Canberra - Austrálie); **Glenn Frommer (GF)**, manažer - životní prostředí, MTR (Hong Kong); **Ahmed Mohammed Hammad (AMH)**, odbor veřejné dopravy, Radnice Dubai (Dubai - Spojené Arabské Emiráty); **Philippe Attey (PAT)**, generální ředitel, SOTRAC (Abidjan - Pobřeží Slonoviny); **Harold Bartlett (HB)**, personální ředitel WMATA (Washington DC - USA).

Interview a syntézu realizoval **Yves Mathieu**, předseda představenstva konzultační kanceláře OGM, Brusel. UITP přispělo k této anketě prostřednictvím **Petry Mollet**.

Tento článek je více než jenom vizí k horizontu 2010, je to též nástroj managementu: podniky mohou použít dotazník k hodnocení situace uvnitř své vlastní organizace. Je to prostředek ke zjištění shody nad vizí 2010 o kvalitě služby a nebo k zjištění neshod mezi několika klíčovými osobami či skupinami, podnikovými či systémovými aktéry. Balance umožňuje pracovat na akčním plánu ke stimulování kultury kvality uvnitř podniku.

Kvalita služby v dopravě je dnes předmětem shody. Zatímco byla zmíněna pouze epizodním způsobem během kongresu UITP ve Stockholmu v roce 1991 jedním „rebelujícím“ přispěvatelem (šlo o Bernarda Averouse, tehdy ředitele v dopravním podniku v Marseille), kvalita se mezitím stala předmětem velkého zájmu UITP a jeho členů.

Vyjadřovat se jako klient: to není jednoduché věc!

Kvalita služby vyžaduje, aby byla vzata na vědomí managementem. Nelze ji nadekretovat. Vyžaduje, aby v úvahu byla skutečnost.

Kvalita služby usiluje o to, aby klienti byli spokojeni, vraceli se a aby mohli hrát roli těch, kteří poradí jiným, kteří veřejnou dopravu neuzívají. Přispívá též k hospodářské rovnováze podniku tím, že vytváří podmínky pro spravedlivou cenu placenou uživatelem či organizační autoritou, případ od případu.

Kvalita se více zakouší než se nařizuje. První věcí,

kteřá se má udělat, je postavit se na místo klienta. Jak jednoduché, když každý z nás je klientem!

První otázka: **Jak prožíváte kvalitu služby mimo svět dopravy?**

První konstatací: odborníkům se příliš nedaří opustit svět dopravy. Pouze dva se vyjádřili jako klienti, ostatní raději zůstávají ve svém profesním rámci. Přesto se odpovědi převažujícím způsobem sbíhají: kvalita služby je především to, co představuje různost, za předpokladu, že základní aspekty služby jsou zajištěny.

„Z mých osobních zkušeností mohu říci, že jsem pokaždé pozitivně překvapen, když po tom, co něco vnímám jako výpadek služby, její poskytovatel neuvádí v pochybnost moji dobrou víru, respektuje moji verzi události a nabízí řešení anebo opravu, a to dříve než, je-li zapotřebí, podá vysvětlení proč k chybě došlo.“ (BA).

„Z restaurací si vždy odnáším lepší vzpomínku na úsměv, který doprovází průměrné jídlo, než na dobré jídlo servírované s nezájmem.“ (JMVB)

kde dříve nebyly, je samo o sobě důkazem vůle podniku sloužit svým klientům jak to nejlépe jde, ať jsou souvislosti jakékoli. Naštěstí „kvalita“ není výsadou pouze těch nejbohatších podniků.

Každý může přijít se svou vlastní definicí kvality v závislosti na místních podmínkách, protože účelem kvality není uniformizace ani úplná dokonalost. Zkrátka, všichni provozovatelé mohou přijmout stejný proces, aniž by dospěli nutně ke stejnému výsledku.

Z tohoto důvodu, i když myšlenka „kvality“ je zcela relativní, je důležité, že je předmětem závazku ve prospěch klienta, a to globálním způsobem, na všech úrovních služby, a to mimo všechny předsudky a zdrženlivost, se kterými se dnes stále ještě setkává.

Hans Rat, generální sekretář UITP

„Důležitým faktorem je autentičnost.“ (PAT)

Nebuďme krátkozraecí

Při zavádění programu kvality je důležité vyhnout se nebezpečí mylky v prioritách. A pro zjištění takových priorit nic není lepšího než jít se podívat do jiných podniků a všimnout si, co tam stojí za pozornost. Tak se dá vyhnout rizikům krátkozrakosti spojeným s programy, které jsou definovány tak, že se do úvahy bere pouze místní situace.

Otázka druhá: **Nacházíte zajímavé stránky na jiných dopravních podnicích než jen na vašem?**

Tady se ukazuje několik tendencí: manažerské pohledy, zapojení organizačních autorit, nové koncepce a jejich úspěch na trhu a to, co pomáhá veřejné dopravě ze všednosti.

„Od zavedení provozu na jihovýchodním koridoru v Brisbane (jihovýchodní autobusová expresní linka) před více než rokem narostl počet klientů o 50% a roste dál. Je důkazem, že vysoce kvalitní, spolehlivá, vždy přesná obsluha přitahuje cestující k veřejné dopravě.“ (PM)

„Dělá na mne velký dojem jaký prostor věnuje Holandsko své veřejné dopravě, jak ve městech, tak v příměstských oblastech.“ (JMVB)

„Obdivuji metra, která nabízejí kulturní a umělecké programy pro své uživatele a další, která jsou opravdovými živými muzei, jako Montreal, Brusel, Barcelona, Lisabon, Stockholm a další, která jsou velmi intimním způsobem svázaná se svými městy, jako Paříž, Londýn, Tokio a New York.“ (PAL)

„Na mne dělají dojem pozoruhodné výsledky podniků, které zavádějí programy zlepšování linku po lince a snaží se vyplatit službu lokálně, podle zvláštností té které obsluhované části města, aniž by přistupovaly ke standardům na celé síti, což láká z principiálního hlediska, ale je to méně účinné. Je možné vidět, jak počet klientů, kde se tento přístup systematického zlepšování rozvíjí, roste až o 50 a více procent, jako je tomu v Denveru.“ (HB)



Zkušenosti cestujících v roce 2010: projev skutečně nového chování?

Vstupme do reality cestujících, protože je to jeden z účelů programů kvality.

Otázka třetí: **Jaké změny přinesou programy kvality v horizontu 2010 pro obyvatele území, která obsluhujete, v jejich prožívání veřejné dopravy a v jejich vztahu ke kvalitě?**

„Klienti budou prožívat více reaktivnosti, více na ně zaměřené pozornosti a ze všeobecného pohledu mnohem kvalitnější vztah se zaměstnanci. Jedním z dopadů zavádění kvality bude to, že klient bude lépe znát podnik a jeho služby a že podnik bude lépe znát klienta. Budou bohatší individuální vztahy. Pro klienta lépe znát bude znamenat více respektovat a pro zaměstnance lépe znát bude lépe sloužit.“ (BA)

„V Brazílii dochází k udobřování se s veřejnou dopravou. Programy kvality jdou ruku v ruce s expanzí sítí. V Sao Paulu se zdvojnásobí délka metra, ve městech Salvadoru a Fortalezu se nová metra stavějí, v Pórtu Alegre, Belo Horizonte a Recife plánují nová prodloužení.“ (PAL)

„Naši klienti budou mít výhody ze spravedlivého jízdného „fair fare“ – chytré čipové karty umožní nabídnout klientovi sazbu nejvýhodnější k jeho cestovnímu chování. Budou realizovány též rozvojové programy zahrnující veřejnou dopravu a regionální plánování, které umožní lépe sloužit veřejnosti.“ (HB)

Jak budou v roce 2010 zapojeni zaměstnanci?

Protože kvalita vychází z podniku jako celku (a časť z organizační autority pro dopravu), čtvrtá otázka se týká vnitřních záležitostí.

Otázka čtvrtá: **Co se v horizontu 2010 změní pro zaměstnance?**

Analýza Harolda Bartletta vyzdvihuje čtyři prioritní stanoviska, která potvrzují všichni ostatní účastníci:

- „Musíme se na sebe dívat ne jako na systémy veřejné dopravy, ale jako na manažery mobility.“

- „Naše kapacita růstu musí být namířena jinam než jenom na špičkové hodiny: v našich schopnostech je zdvojnásobit počet klientů mimo špičková období a to bude mít dopad na organizaci práce a na to, co v naší práci upřednostníme.“

- „Naším zaměstnancům, kteří pro cesty do práce používají auta, účtujeme parkování a podporujeme používání veřejné dopravy. Chceme tak posílat soulad mezi našimi osobními postoji a posláním podniku; s tímto souladem chceme jít ještě dále.“

- „Abychom zajistili budoucnost našeho podniku, role zaměstnanců ředitelství se zcela změní: nepotřebujeme lidi, kteří budou jenom řídit, ale lidi, kteří jsou schopni ukázat cestu, sdílet vizi a udávat směr; lidi s jasnými cíli a zdroji, kteří uvádějí organizační kulturu do praxe.“

„Kritickou otázkou je otázka vnímání služby. Obyvatelé mění své chování, když vidí, že veřejná doprava nabízí službu srovnatelnou s osobním automobilem. Zaměstnanci se musí zaměřovat na tuto otázku vnímání uživatelů a těmi, kteří veřejnou dopravu nepoužívají. Konkrétně to bude vyžadovat stále silnější zapojení do realizované služby a povědomí nezbytnosti snahy o nepřetržitě zlepšování. Zaměstnanci potřebují jasné signály, které jim ukáží, že management tento pohled sdílí.“ (PM)

„Zaměstnanci musí chápat, že služba musí přesně odpovídat očekávání spotřebitele, odpovídat uhrazenému jízdnému a zajišťovat podniku rentabilitu. Směřujeme stále více ke službám od dveří ke dveřím, které vyhovují a jsou za rozumnou cenu, ale současně finančně životaschopné.“ (GF)

A kdyby se nedělalo nic?

Abychom viděli potřebu programů kvality, položme si otázku co by se stalo, kdybychom je zastavili nebo neiniciovali?

To je otázka pátá.

„Podniky, které neakceptovaly zapojit se do TQM se připravily o dlouhodobou vizi, která je absolutně zásadní. Cílem je změnit vnímání lidí. Bez práce na kvalitě nelze pozitivně změnit vnímání. Je to klíč pro probuzení cestujících veřejnosti ke změně jejich zvyků.“ (PM)

„Tím, že se věnujeme kvalitě, dáváme možnost vzniku jakési formy spojení se mezi podnikem a jeho

klienty. Když je středem pozornosti podnik, klient si ho tak trochu přivlastňuje: úspěchy a prohry podniku se stávají jeho úspěchy a jeho prohrami.“ (BA)

„Absence kvality ve veřejné dopravě by nedala možnost zavádění politik omezování používání automobilů.“ (JMVB)

„Bez soustavného sledování zlepšování kvality služby, a to neúčinnějším způsobem, nemůžeme dosáhnout konečný cíl zvyšovat podstatným způsobem počet cestujících a naše příjmy; ztratit podíl na trhu a staneme se závislími na vládních subvencích.“ (GF)

„V Sao Paulu už máme některé dny až 200 km dlouhé zácpy. Bez silnějšího a okamžitého programu kvality ve veřejné dopravě se město stane jednoduše neobyvatelné.“ (PAL)

„Kdybychom přestali brát v úvahu potřeby našich klientů, ztratili bychom natrvalo schopnost pochybovat o úrovni naší služby; ztratili bychom vazbu mezi kvalitou služby a očekáváními a přestali bychom existovat.“ (PAT)

Mimo a nad certifikaci

Šestá otázka se zaměřuje na to na čem vedle certifikací bude záležet v příštích letech.



„Jsme více než dopravní systém, jsme integrální součástí společnosti, kterému sloužíme a chceme být významnou součástí tohoto společnosti.“ (HB)

„Je to dobré mít certifikovaný podnik, to je ale pouhý začátek. Důležité je pracovat kontinuálně a udržovat koncepci při životě a teprve tehdy se začnou objevovat výsledky. Programy kvality často umožnily podívat se hlouběji na to, jak je podnik řízen, tím, že do vzájemných vztahů postavil efektivitu nákladů, službu klientům, tržby a jiné stránky.“ (PM)

„Klíčem našeho podniku je klient. Usilujeme o stále zlepšování kvality, abychom zvyšovali jeho spokojenost.“ (AMH)

„Stále pokračující věnování se kvalitě za cenu, kterou jsou klienti ochotni platit, vyžaduje průběžné zvyšování účinnosti a snižování nákladů, aniž by byla ohrožena kvalita očekávaná klientem.“ (GF)

„V roce 2010 bude brazilská veřejná doprava provozována soukromými podniky v rámci koncesí. Kontrola úřadů ve veřejném zájmu bude zaměřena na všechny aspekty poskytované služby a jejich kvalitu. Budou se vytvářet nové vztahy a vznikají nové odbornosti.“ (PAL)

„Úřady se budou muset naučit definovat navržené cíle v oblasti kvality a výsledků v rámci výběrových řízení a smluv.“ (JMVB)

„Budeme se muset naučit veřejnou dopravu upřednostnit a dát jí nové místo ve městě.“ (PAL)

Zapojme veřejné úřady a poděkujeme jim

Předmětem sedmé a osmé otázky je uznání zásadní role, kterou veřejné úřady hrají v kvalitě dopravních systémů, na jedné straně vyjádřit jim naše požadavky a na druhé straně je povzbudit k vytváření opravdové kultury kvality, založené na vděku a uznání za uskutečněné iniciativy a za zralé projekty.

Nejdříve požadavky

„Na úřadech požadují, aby na program kvality nahlížely současně ze smluvního i partnerského úhlu pohledu. Ze smluvního, protože provozovatel se musí zavázat poskytovat kvalitu chtěnou organizační autoritou; z partnerského, protože v této věci musí být shoda mezi provozovatelem a organizační autoritou o potřebných cílech a metodách. A ještě z partnerského úhlu v tom smyslu, že je třeba vznik partnerství, tzn. solidari-

ty, aby se kvalita mohla zlepšovat v záležitostech, které závisí na jiných, než jen na provozovateli.“ (BA)

„První věc, kterou žádám, je věřit a podporovat iniciativy provozovatele v oblasti kvality.“ (JMVB)

„Zajišťovat, aby financování systému bylo v souladu s politickými a tržními cíli.“ (PAT)

Poděkování

„Jsem vděčný veřejným úřadům, které přijímají konkrétní podpůrná opatření, jako když federální úřady zavedly program jízdného vybízející své zaměstnance, aby do práce jezdili veřejnou dopravou místo automobily.“ (HB)

„Jsem vděčný za opatření pro výhradní vjezd veřejné dopravy do čtvrtí s hustou obchodní vybaveností, za prioritu na světelném signalizačním zařízení a za změny v uličním prostoru, zajišťující bezpečné autobusové zastávky.“ (AHM)

„V pařížském regionu jsme zavedli „výbory pro linku“, jejichž členy jsou všichni zainteresovaní na autobusové dopravě, a doladili „smlouvy o lince“, v nichž je definován příspěvek každé strany k výkonům linky. Děkuji všem, kteří se v tomto programu zaangažovali.“ (BA)

„Děkuji veřejným úřadům, které začínají projevovat zájem o veřejnou dopravu. V parlamentu je projekt zákona o financování veřejné dopravy z daní na pohonném hmoty.“ (PAL)

„Děkuji našemu nadřízenému úřadu, regionu Valonska, který se chová jako partner ochotný podporovat služby veřejné dopravy spíše než jako malicherný a negativní kontrolní orgán.“ (JMVB)

Zapojujeme klienty

Devátá otázka: formulovat požadavek na klienta (co?, a komu?)

„Naše organizace uznává, že dnešní klient žádá nepřetržitě zlepšování služeb. Vaše zapojení je důležité proto, abychom mohli zaručit, že děláme to co vy potřebujete.“ (PM)

„Budeme pozorní k našim cestujícím, protože atmosféra v dopravě je výsledkem společného úsilí, ve které role zákazníka je stejně důležitá jako role zaměstnanců.“ (BA)

„Piště nám, říkejte nám, co od nás očekáváte a jak nás vnímáte.“ (PAT a JMVB)

„Klientovi, který se někdy chová agresivně vůči řidiči, bych doporučoval, aby si zkusil představit být na pár minut v jeho roli, aby pochopil jeho situaci a problémy.“ (JMVB)

Poděkujeme zaměstnancům

Krátce řečeno, zaměstnanci v terénu, v přímém kontaktu se zákazníky, jsou těmi, kdo produkují kvalitu služby. Všichni účastníci ankety se shodují na vyjádření úcty k jejich důležité úloze.

Desátá a poslední otázka: Když byste chtěl poděkovat jednomu z vašich zaměstnanců, bylo by to komu a proč?

„Děkuji zaměstnancům, kteří byli členy pracovní skupiny, která definovala základní hodnoty naší společnosti. Tento zásadní text a pět závazků z něj vyplývajících tvoří chartu naší společnosti. Jsem obzvláště hrdý na to, že tyto hodnoty, které byly vyjádřeny zástupci těch, kteří zajišťují službu každodenně v terénu, mohou zastávat.“ (HB)

„Děkuji každému zaměstnanci, který prokazuje osobní pozornost vůči klientovi, i když to vybočuje ze striktního rámce jeho práce. A děkuji všem, kteří jednají z vlastního popudu, když dojde k vážnému narušení služby.“ (BA)

„Služba je kolektivním dílem, děkuji všem zaměstnancům, kteří prokazují oddanost každodenní službě našim spoluobčanům a napomáhají tak k uskutečňování politiky dopravy.“ (JMVB a PAL)

„Díky všem těm, kteří si přes různé potíže najdou způsob, jak se na cestujících usmát, umí projevit pozornost, chovají se slušně a zdvořile. To je zárukou budoucnosti pro naši společnost.“ (PAT)

Tento článek vychází právě po tom, co Výbor pro evropskou normalizaci (CEN) definitivně přijal normu EN 13816 týkající se kvality služby v osobní dopravě (červen 2002). Tato norma je výsledkem vytrvalé práce, kterou řídil Yves Mathieu v rámci evropského výzkumného projektu QUATTRO (1998), do níž bylo zapojeno 25 zemí, UITP a četní jeho členové.

Société de transport de Laval (STL) – Dopravní podnik města Lavalu – zahájil svoji Záruku kvality v červnu 2001. Tato kanadská společnost menší velikosti (650 zaměstnanců a 220 autobusů), od té doby jasným způsobem garantuje kvalitu svých služeb. STL tak dává svým 60 tisícům každodenních klientů možnost reklamovat náhradu za svou cestu, jakmile nastane jedna či druhá následující situace:

- autobus má zpoždění větší než 7 minut,
- řidič není zdvořilý,
- vnitřek vozidla není čistý,
- podávání informací je chybné,
- STL trvá více než 5 pracovních dnů k odpovědi na žádost či stížnost.

Tři důvody, proč zaručovat kvalitu svých služeb

Obecným pravidlem, proč obchodní společnost zaručuje kvalitu svých produktů, je vytvořit či uchovat si konkurenční výhodu na svém trhu. Pro veřejnou službu, jakou je hromadná doprava, existují minimálně tři další dobré důvody, proč se veřejně zavázat ke kvalitním službám.

Poslední šance pro kvalitu

Všechny dopravní organizace veřejně líčí své služby jako vysoce kvalitní. Veřejnosti „prodáváme“ kvalitní službu; co se děje, jestliže realita není na úrovni našich slibů?

Klient veřejné dopravy, který byl špatně obslužen, považuje tuto situaci za nespravedlivou. Byl mu slíben autobus v 8 hodin 4 minuty, ne v 8 hodin 18 minut. Samozřejmě do zpožděného autobusu nastoupil, svou cestu absolvoval s proklínáním, ale s jasným pocitem, že byl podveden. Už jej nepoužije.

Vyhýbat se chybám je jedna věc, napravovat ty, co se již staly, je ta druhá. Nekvalita bude vždy existovat, i v podnicích, které zavádějí ta nejprísnejší opatření ke zlepšování svých služeb. Napravování chyb představuje program kvality „poslední šance“. Takový, o který se pokoušíme u těch nejméně stálých klientů: u těch, kteří nejsou spokojeni a kteří byli špatně obsluženi.

Klienti, kterých jsme se dotazovali na vhodnost záruky, se na věc dívají tak, že náhrada za službu nízké kvality není jen zjednodušené otázkou spravedlnosti.

Záruka služby s kompenzací - nástroj k urychlení programu kvality v Kanadě

Tato demonstrace integrity podniku dává možnost znovu navázat pozitivní vztah s klientem. Tento moment je rozhodující pro budoucnost. Americké studie skutečně ukazují, že nejvěrnější klient není ten, který se nikdy nepotkal s problémy, ale ten, kterému podnik přiznal a uspokojivým způsobem napravit chybu.

Záruka s náhradou umožňuje podniku vytvářet podmínky této „poslední šance“. Vybízí nespokojeného klienta obrátit se přímo na podnik, než se snažit se svou špatnou zkušeností svěřovat svým blízkým. Jakmile je navázán kontakt, záruka zároveň poskytuje rámec, který usnadňuje nápravu chyb k plnému uspokojení klienta.

Klienti uznávají spravedlivý a nestranný charakter záruky nabízené STL, ale především ji oceňují z jiného důvodu: vědí, že povinnost poskytnout nespokojeným klientům náhradu přinutí STL zdvojnásobit úsilí k zlepšování svých výkonů. I v tomto bodě mají klienti plnou pravdu.

Prostředek k urychlení programů kvality

Nabízet náhradu nespokojeným klientům je účinný lék proti samolibosti v podniku. I když správně pojatá záruka by neměla ohrozit finanční přežití dopravního podniku, náhrady dávají důsledkům nedostatku kvality mnohem hmatatelnější povahu. Poskytovat kvalitní službu se stává nutností.

Vytvářením nové smyčky zpětného působení mezi klienty a podnikem - požadováním náhrady, je hlasitou a okamžitou zpětnou vazbou - umožňuje záruka služby běžící program kvality zrychlit. Aniž by nahrazovaly přísná opatření pro realizování kvalitní služby, reklamace umožňují velmi rychle určit situace, kde má výkonnost podniku mnoho nedostatků.

Navíc, finanční a symbolický tlak náhrad nutí podnik začít rychle s akcemi k nápravě jeho problémů. Akce musí diagnostiku následovat rychle, jinak se žádosti o nápravu začnou hromadit.

Když se podnik rozhodne k závazkům vůči svým klientům, spouští tím přirozený proces, který jej dovede k:

- jasnému definování, co je to kvalitní služba v očích klientů a co by mělo být kryto zárukou,
- ujištění se, že zaměstnanci zavádění záruky berou za své a jsou tak na straně řešení a ne problému,
- zkoumání a zlepšování různých vnitřních procesů, které umožňují poskytovat kvalitní službu, aby se tak minimalizovaly budoucí reklamace...

V STL zavedení Záruk kvality umožnilo mobilizovat podnik v otázkách, které jsou pokryty jeho závazky. Za období kratší dvou let se počet zpožděných autobusů snížil o více než 50% a průměrná doba vyřízení žádostí byla snížena o 40%.

Nástroj, který zvyšuje vnímání kvality služby

Zavádění strukturovaného programu zlepšování kvality služby je operací, která vyžaduje vedení, zdroje a čas. Aby se služba zlepšovala výrazným způsobem, vyžaduje značné úsilí. Bohužel tyto vnitřní investice nestačí vždy k tomu, aby stejně významným způsobem stoupala spokojenost klientů. Nesmí se nikdy zapomenout, že kvalita služby se neomezuje pouze na objektivní poskytování služeb podnikem, je definována rovněž úchytkou, která se může vkrást mezi kvalitu očekávanou a kvalitu vnímanou klientem.

Záruka služby s kompenzací je účinným nástrojem k ovlivňování jak očekávání, tak vnímání klienta. Neoddělitelnou součástí programu kvality je uplatňování cyklu kvality jako celku. Podnikové úsilí se obvykle soustředí na stanovování kvality chtěné a na zlepšování kvality uskutečňované. Avšak zlepšování, které podnik zavádí, nejsou vždy dostatečně vnímána. Záruka služby se opírá o tato vnitřní úsilí, aby byla prostředkem komunikace o kvalitě nabízených služeb.

Záruka kvality STL například nepokrývá frekvenci služby. I když si naši klienti přejí více spojů, v současné době nemáme dostatek finančních zdrojů k tomu, abychom mohli výrazným způsobem zvýšit oběh autobusů po naší síti. Velmi silný důraz na přesnost - náhrada v případě, že autobus má zpoždění větší než 7 minut - v naší záruce právě proto usiluje o zaměření pozornosti klienta na částečnou náhradu frekvence: spolehlivost.

Při zárukách služby přicházejí na mysl samy od sebe dvě možnosti: kombinace „snadný slib a odstrašující kompenzace“ nebo „náročný slib a umírněná kompenzace“. Druhou možnost ilustruje formulace, kterou STL přijal: „Jestliže váš autobus má zpoždění větší než 7 minut, vrátíme vám vaše jízdné“. STL zavrhl polohu „snadný slib - odstrašující kompenzace“.

Náročný slib nahrazovat jízdné v případě zpoždění většího než 7 minut naši klienti přijali. Tento závazek nejen ilustruje pochopení podniku, že klienti jsou v otázkách přesnosti náročni, ale zároveň prokazuje, že STL ovládá dobře svoje řemeslo dopravce.

Záruka: dynamický nástroj ve službě kvality

Záruka s náhradou vyžaduje pečlivou přípravu. Přes všechnu předběžnou přípravu však záruka není statickým nástrojem. STL připravuje uveřejnění výsledků kapitoly přesnost od zavedení Záruky kvality. Při této příležitosti oznámí, že napříště bude klienta odškodňovat ne od 7 minut zpoždění, ale od šesti.

Jde o závazek, který se automaticky stane výzvou pro STL. Nové otočení kola v cyklu kvality!

Pierre Giard, náměstek generálního ředitele, Société de transport de Laval, Québec, Canada



Program kvality služby pražského Dopravního podniku



Článek byl napsán před bezprecedentními záplavami, které postihly Českou republiku v polovině srpna. S větší částí pražského systému metra mimo provoz, vynakládají městský tramvajový a autobusový systém veškeré úsilí, aby zajistily co nejpružnějším způsobem náhradu za tento páteří systém pražské veřejné dopravy.

Standard „informování cestujících v případech neplánovaných dopravních výluk“, který byl považován za příliš náročnou výzvu a jehož definování by vyžadovalo značnou dobu, byl dosahován spontánním způsobem ze dne na den v terénu.

„S proměnou politického a hospodářského systému je úzce spojen růst úrovně motorizace v Praze a městská hromadná doprava v našem hlavním městě je stále více vystavována konkurenci automobilové dopravy. V řadě jiných odvětví se služby výrazně zlepšují a povinnost Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti, vzhledem k jeho tradici a poslání je prokázat, že je velkým podnikem veřejných služeb, který usiluje o své cestující – klienty.“

Výše uvedená citace je úvodním odstavcem Směrnice generálního ředitele pražského Dopravního podniku, kterou byl od 1. ledna 1998 vyhlášen „Program kvality služby“. Základní motiv vyhlášení programu je z uvedených dvou vět zřejmý. Jaké však byly začátky programu, jaké zkušenosti má Dopravní podnik hl. m. Prahy v pátém roce své existence, jakých výsledků bylo dosaženo?

Systém veřejné dopravy v Praze byl označován za jeden z nejlepších systémů ve střední a východní Evropě v předchozí éře. Dle nynější evropské normy kvality služby ve veřejné dopravě EN 13816 splňuje systém, dnes stejně jako dříve, na velmi dobré úrovni hlediska kritéria kvality služby č. 1 „Dostupnost“. Svědčit o tom mohou výsledky srovnávání na příklad v rámci pilotního projektu Evropské komise „Benchmarking systémů místní dopravy osob“ či spotřebitelského testu evropské veřejné dopravy organizovaného německým automobilovým klubem ADAC. Jak je to však s ostatními kritérii?

Kontext

Pohlédneme na motivy vyhlášení programu kvality služby hlouběji prostřednictvím několika základních charakteristik vývoje pražské veřejné dopravy v průběhu 90. let:

- Praha má rozlohu 496 km² a 1,2 milionu obyvatel, plus další 200 tisíc přechodně bydlících. 90 tisíc pravidelně dojíždí a 75 tisíc návštěvníků je v Praze na denní bázi.
- Pro Prahu je charakteristické denní dojíždění z velkých sídlišť na okraji města za prací do centra města a z toho vyplývá vysoké využívání městské sítě hromadné dopravy (metro 49,8 km, tramvaje 137,5 km, autobusy 806,8 km).
- Praha čelila v posledním desetiletí vysokému nárůstu vlastnictví automobilů (v současné době 1 automobil na 1,9 obyvatele). Zácpy, znečištěné ovzduší, dopravní nehody a rozsáhlé parkovací problémy se staly vážným problémem.
- Obecně, používání motorových vozidel vzrostlo za posledních 10 let o 120%.
- V první polovině 90. let počet cestujících využívajících MHD v Praze poklesl o více než 800 tisíc za den, což představuje okolo 20% všech cestujících. Ve

druhé polovině devadesátých let se počet cestujících stabilizoval (1 085 496 jízd/rok 2001); současná dělba přepravní práce je 58% MHD, 42% osobní automobil (před rokem 1989 80:20).

• Až do roku 1989 byly všechny kapitálové investice a provozní dotace v MHD hrazeny vládou. Po roce 1989 tato finanční zátěž byla převedena na místní komunální úřady.

• V roce 2001 dosáhl rozpočet města Prahy výše 39,1 miliardy korun, z toho 18,4 miliardy (47,2%) byly určeny na dopravu. Z této části rozpočtu přesáhly výdaje na provoz, modernizaci a rozvoj MHD 63%.

S ohledem na tuto situaci, s četným zvyšováním jízdného, a na vyvíjené úsilí města se ukázala zřetelná potřeba toho, že MHD musí nabízet služby vyšší kvality. Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost pracuje na jejich zlepšování ve spolupráci s městem Prahou, svým jediným akcionářem.

Jak vyplývá z historického, kopcovitého a architektonicky různorodého charakteru města, takové úsilí může být úspěšné pouze při postupném uplatňování jasně definované dopravní politiky. Osm z devíti zásad vyhlášených v „Zásadách dopravní politiky města Prahy“ z poloviny 90. let je úzce spojeno s provozováním a rozvojem pražského systému MHD.

Jedna z nich vyžaduje „rozvíjet dopravní systém ne pouze z hlediska dopravní kapacity, ale též z hlediska odpovídající kvality“.

Program kvality služby

Již v první polovině 90. let zaměřil Dopravní podnik svoji pozornost především na zlepšování informování cestujících, které bylo v předchozím období prakticky nulové. Ke komplexnějšímu a systematickému přístupu ke zlepšování služeb dochází až od vyhlášení Programu kvality služby, jehož příprava v roce 1997 a zavádění v roce 1998 probíhaly v úzké spolupráci s RATP.

Program je založen na návrhu evropské normy „Přepravní služby – Veřejná doprava osob – Definice kvality služby, stanovení cílů a měření“, jejímž hlavním cílem je podporovat kvalitativní přístup k provozování veřejné dopravy.

Od začátku roku 1998 jsou měřeny čtyři standardy kvality služby: přesnost/pravidelnost, informování cestujících, přijetí a stejnokroková disciplína. Od roku 2000 je měření pátého standardu zaměřeno na zlepšování funkčnosti jízdenkových automatů.

Vybrané standardy jsou definovány prostřednictvím:

- referenčního vzorku služby,
- úrovně náročnosti,
- nepřijatelné situace.

Neoddělitelnou součástí programu kvality služby je měření, ve filosofii tohoto programu považované za hlavní nástroj managementu kvality. Spolu s piloty standardů mají klíčovou úlohu zmocněnci pro kvalitu. V jejich režii jsou všechny standardy průběžně čtvrtletně měřeny v objemu stanovených vzorků a měřicími metodami, využívajícími jak existující technologická zařízení (centrální kontrolní systém provozu metra a tramvají), tak metody měření fiktivním klientem a kontroly skutečně poskytovaných služeb v terénu. Zmocněnci dále zodpovídají za vypracování čtvrtletního hodnocení v grafické podobě spolu s návrhy na zlepšování služby a odstraňování rezerv v její realizaci.

Již od druhého roku existence vstoupil program s novými impulsy, vzešlými ze zkušeností ze „závědečního“ roku 1998. To umožnilo již v polovině roku 1999 zaznamenat řadu zřetelných přínosů u všech čtyř standardů. Drobné, ale kumulující se pozitivní posuny dodaly členům skupiny kvality sebedůvěru a pomohly programu přežít. Některé aspekty vývoje jednotlivých

standardů dnes, v pátém roce existence, mohou být pro přímé účastníky určitou formou satisfakce, zvláště proměnou klimatu v pracovní skupině, od počáteční nedůvěry, přes období setrvačnosti, až po uvolnění různých iniciativ.

Přesnost – pravidelnost

Standard je příkladem pozoruhodného vývoje především u povrchových systémů, tramvají a autobusů, silně ovlivněných vývojem automobilizmu v ulicích Prahy.

Tolerance přesného vyhovujícího spoje u tramvají a autobusů byla v definici standardu stanovena 0+2 min. (0+179 sekund), bez ohledu na vnitřní provozní předpisy, které za přesný dovozovaly brát spoj v toleranci -2+2 minuty oproti jízdnímu řádu.

Za cílové úrovně náročnosti byly stanoveny hodnoty: u tramvají 80%, u autobusů 75% přesných spojů. Měřený vzorek: u tramvají spoje za období 300 hodin provozu za čtvrtletí celkem v různých kontrolních bodech sítě a v různých obdobích dne a týdne, u autobusů 250 hodin.



Výsledky měření: tramvaje v roce 1998 začínaly na v průměru 60 % spojů v toleranci 0+179 sekund, v roce 1999 se pohybovaly v rozpětí 58,8 – 71,6 %, v roce 2000 od 61,6 do 67,8 % za čtvrtletí. V roce 1999 si vyžádaly snížení úrovně náročnosti z 80 na 75 %.

Odštěpný závod Autobusy měl za rok 1998 průměr 78,4 %, v roce 1999 79,4 % přesných spojů. Vstup náměstka pro dopravu do role zmocněnce vedl od 4. čtvrtletí 1999 k přijetí tolerance 0+2 min. do vnitřního předpisu. Doprovodná opatření v síti vedla k výsledkům měření 90,2 % v průměru za rok 2000. Tlak na maximální zrealizování výsledků vedl k externalizaci měření a v roce 2001 k výsledkům klesajícím od 85,5 k 76 % přesných spojů. Tento reálný a velmi dobrý výsledek je udržován i v prvních dvou čtvrtletích 2002.

Odštěpný závod Elektrické dráhy reagoval úpravou tolerance ve svém vnitřním předpisu na -1+2 minuty od 1. ledna 2001 a na 0+2 min. od 1. září 2001. Výsledky jsou zřejmé z grafu přesnosti za rok 2001, kdy ve 4. čtvrtletí 2001 poprvé přestupují 80% přesných spojů. V roce 2002 výsledky dosahují 87,3 a 86,4 %. Je to na úkor do té doby vysokého podílu nadjížděných spojů (v letech 1998 – pololetí 2001 se pohybuje mezi 35 – 20 %), které ve 2. čtvrtletí 2002 jsou již redukovány na pouhých 0,8 %. To vše při přechodu na kontinuální měření počínaje rokem 2001 (od 5,5 tisíce spojů v roce 1998 na 2,7 milionu naměřených spojů). Od roku 2002 je u obou povrchových druhů dopravy úroveň náročnosti zpevněna na 80 %. Nová výzva z dlouhodobějšího hlediska spočívá ve zvyšování preference obou systémů.

Příklad: z celkem 192 světelných signalizačních zařízení (SSZ) na tramvajové síti v Praze je pouze 60 (31 %) SSZ vybaveno prioritou (absolutní či podmíněnou) tramvaj.

Informování cestujících

Formulování standardu vedlo k intenzifikaci vybavování všech (51) stanic metra informačními prosvětlenými panely na nástupištích a ve vestibulech metra, s podrobnou mapou sítě, cestovními pokyny, informacemi o tarifu, výlukách apod. většinou v českém, anglickém a německém jazyce. Roste počet povrchových zastávek vybavených přístřešky J. C. Decaux (500 v současné době), jejich informační vitríny přinášejí podobné informace o dopravní síti. Velký rozvoj zaznamenal soubor informací uvnitř vozidel. Tzv. fabiony, umístěné po délce vozidla ve výši očí stojících cestujících ve vozidlech tramvaj, přinášejí informace jak o dopravě tak o kulturních událostech. Těmito informačními panely jsou nyní vybaveny i všechny autobusy.

V průběhu měření původní sledovaný soubor tzv. tištěných materiálů byl rozšířen o úplný soubor všech orientačních prvků ve stanicích, na zastávkách, na vozidlech a v nich. V poslední době prošel standard podstatnou aktualizací o sledování poskytování informací při plánovaných výlukách, a to jak na zastávkách a ve vozidlech, tak i pravidelných hlášení o těchto změnách ve vozidlech. Vzhledem k vybavení tramvajového a autobusového vozového parku systémem akustického hlášení pro nevidomé na zastávkách, začal být tento systém rovněž pravidelně kontrolován.

Přijetí

V průběhu měření tohoto standardu došlo k výraznému zlepšení „lidského“ faktoru přijetí a prostoru přijetí ve všech třech měřených typech stanovišť: u zaměstnanců na vstupech do metra, v informačních střediscích (SDI), v jízdenkových předprodejích ve stanicích metra. Měření je zajišťováno fiktivními klienty, kterými jsou studenti Fakulty dopravní ČVUT a kteří jsou školeni k hodnocení prostřednictvím polního formuláře s kladnými a zápornými body.

Posledními úspěchy v rámci standardu je otevření šestého SDI na letišti Ruzyně v létě 2001 a realizace nového typu „zákaznického“ stanoviště dozorčího na vstupu silně turisticky zatížené stanice metra Ma-

lostranská, které by mělo být následováno v dalších stanicích v turistických částech města.

Stejnokroj

Standard urychlil přijetí jednotné celopodnikové směrnice a podtrhl zájem managementu podniku o stejnokrojovou disciplínu jako o významný prvek image podniku, který rovněž přispívá k image celého města.

Funkčnost jízdenkových automatů

Do měřeného souboru byly zařazeny všechny automaty mimo stanice metra, které jsou rámcově sledovány v rámci standardu přijetí. Již zkušební měření před zavedením standardu v počátku roku 2000 na těchto automatech ohrožovaných vandalizmem, povětrnostními vlivy a též s malou pravděpodobností včasného nahlášení závad servisu, které nepřineslo dobré výsledky, vedlo k zásadním opatřením v organizaci jejich servisu.

Ve způsobu hodnocení funkčnosti automatů bylo použito přísnější formy. Úroveň náročnosti byla stanovena na 90 %, výsledky jsou váženy počtem jízdenek prodaných jednotlivými automaty. Za nepřijatelnou situaci byly definovány nejkritičtější stavy, kdy klient jednoznačně utrpí finanční újmu.

Standard přinesl mnoho pozitivních impulsů, jako je posouzení dostupnosti automatů a jejich zařazení do 5 klasifikačních skupin. Dobrovolná účast pilota na měření třetiny čtvrtletního vzorku společně s pracovníky celopodnikového kontrolního útvaru přispívá k profesionalizaci měření; zkušenosti s profesionalizací této skupiny měřičů slouží jako model pro podobné postupy v dalších standardech.

Výsledky měření oproti předběžnému zkušebnímu měření oscilují mezi 90 a 80 % vyhovujících automatů. S tím je spojen i důležitý ekonomický dopad: ve sledované skupině povrchových automatů nárůst tržeb přesáhl 40 %.

Závěr

Program kvality služby pražského Dopravního podniku je vnitřní podnikovou iniciativou. Dosud není předmětem smlouvy s organizační autoritou. Dává impulzy, které jsou sledovány českými a moravskými dopravními podniky ve městech jako jsou Pardubice, Brno a Ostrava.

Zázemí pro další rozvoj v podobě zkušeností

velkých partnerů nachází Dopravní podnik v klubu CYQUAL, jehož zakládajícími společenými jsou RATP, STIB, TPG a Metro Madrid. Vzájemné diskuse v rámci klubu na témata měření, vnitřní a vnější komunikace, přípravy certifikace, školení personálu, vytvářejí předpoklady dalšího rozvoje programu a zlepšování služeb.

Program je přípravou na blížící se konkurenční prostředí a jeho další rozvoj je plně spojen s rozvojem managementu – vytvoření odpovídající struktury, systému školení, dynamičtější realizace korektivních akcí.

Dosavadní průběh programu potvrzuje, že se jedná o účinný nástroj změny podniku v orientaci na klienta. Práce na definování (a redefinování) služby vyjádřené v logice klienta, měření výsledků a zavádění akčních plánů pomáhajících postupnému přibližování se vytčeným cílům mají četné manažerské dopady:

- vznik vnitřních partnerství; uplatňování těchto standardů v jednotlivých sítích (metro, tramvaje, autobusy) vede ke spolupráci na společné problematice a k synergii aktivit,
- debaty o kvalitě služby již nevycházejí z pocitů, ale z pečlivě objektivizovaných měření výsledků; tyto výsledky zakládají časovou řadu a dokumentují vývojové trendy; vývoj jejich prezentace posiluje podnikovou kulturu,
- zvyšující se náročnost na poskytovanou službu; školení zaměstnanců se více zaměřuje na objektivně definovanou službu,
- trend pozitivní změny mentality významných skupin zaměstnanců.

Ing. Zdeněk Došek, zmocněnec pro kvalitu



Zlepšování kvality veřejné dopravy ve Švýcarsku

Díky značné kvalitě může více než 100 licencovaných švýcarských dopravních podniků prokázat, že aktivně pracují na zlepšování kvality služby ve prospěch svých klientů. Svaz veřejné dopravy (VÖV/UTP) a především svazy zaměřené na turistiku tento program zlepšování kvality podporují.

Cílem značky kvality je zvyšovat kvalitu služby prostřednictvím pragmatických instrumentů a garantovat dlouhodobě vysokou úroveň od chvíle, kdy jí bylo dosaženo. Prvky této kvality služby jsou například klientské prostředí a přátelské vystupování těch, kteří je zajišťují, ale stejně tak pozorné firemní vyřizování stížností. Schweiz Tourismus a další svazy zaměřené na turistiku zavedly od roku 1997 známku kvality pro švýcarský cestovní ruch v rámci projektu Total Quality Management (TQM). Svaz veřejné dopravy (VÖV/UTP) patří mezi organizace, které tuto známku kvality zajišťují.

Výzkumný ústav pro volný čas a turistiku na univerzitě v Bernu a Freyova Akademie AG v Curychu podporují projekt z vědeckého hlediska.

Dopravní podniky samy uznaly projekt jako prostředek vhodný k tomu, aby firmám a jejich zaměstnancům pomáhal k rozvíjení nového smyslu pro kvalitu. Řízení totální kvality je zároveň považováno za globální filosofii kvality, která se nezaměřuje pouze na kvalitu výrobku či služby, ale zároveň zvyšuje kvalitu procesu a osoby (tj. zaměstnance), která službu poskytuje. Hlavním cílem pro veřejnou a turistickou dopravu je postupovat tak, aby kvalita služby odpovídala očekávání cestujících, nebo aby se použilo vžitě anglické formule „to meet the customers need“ - jít vstříc potřebám klientů. Program podporující po zralé úvaze kvalitu spočívá na široké vizi a dostává se mu velké podpory: mohou se na něm podílet jakékoliv společnosti, které se staly členem jedné z příslušných asociací, ať jsou malé, střední, či velké. Turistickou veřejnou dopravu ve Švýcarsku tvoří více než 600 podniků, jako jsou železnice, autobusové dopravci, městské dopravní podniky či provozovatelé lanovek a lyžařských vleků. Navíc se program obrací na další poskytovatele služeb v turistickém sektoru, jako jsou hotely, restaurace, turistické kanceláře, lyžařské školy, autopůjčovny a taxislužby.

Úroveň kvality I

Zavádění programu probíhá ve třech etapách. Cílem první etapy je, aby prostředí podniku a jeho zaměstnanci prostoupil virus kvality. Tato úroveň klade důraz na rozvoj kvality a obzvláště se věnuje kvalitě služby. V průběhu seminářů trvajících den a půl jsou pro každý podnik vyškolení „koučkové kvality“. Tyto

semináře, které nejsou odvětvově specifické, jsou organizovány na různých místech po celém Švýcarsku ve všech třech národních jazycích. V průběhu seminářů se jejich účastníci naučí využívat existující instrumenty a metody pro prosazování a měření kvality. Poté jsou „koučkové kvality“ pověřeni zaváděním programu kvality v jejich vlastních podnicích. Pro svou podporu jsou vybaveni kompletním manuálem, videokazetou a disketou obsahující všechny nezbytné formuláře. Podnik je pak povinen provést různé úkoly, které mu umožní získat známku kvality s pomocí následujících instrumentů:

Vytvoření řetězců služby

Řetězce služby umožňují vystihnout a předvést procesy nejdůležitější pro cestujícího. Nejslabší článek řetězce je znamením, že existuje nebezpečí jeho přetržení. Stejným způsobem, díky zachycení procesů, je možno vyhledávat slabé body. Tyto kritické děje jsou následně analyzovány. Na jedné straně je třeba definovat normy, které odpovídají dobré kvalitě, na druhé straně je třeba k dosahování takové normy hledat vhodná opatření.

Profil kvality

Profil kvality poskytuje základní informace o stavu kvality řízení organizace na počátku programu. Jsou identifikovány silné a slabé stránky, což umožňuje definovat přesně zaměřená opatření pro zlepšování. Pak lze jednoduším způsobem určit, zda zvolená opatření vedla ke chtěnému zlepšování.

Rízení reklamací

Je třeba navrhnout postupy, které umožňují zabývat se stížnostmi klientely s patřičnou péčí. Cílem je neztratit klienta a zlepšovat kvalitu služby.



Akční plán

Akční plán kombinuje nezbytná opatření s přesnými kompetencemi a termíny. Jako nástroj plánování a řízení je plán kontrolován a přizpůsobován každý rok v průběhu celého trvání platnosti známky.

Známka kvality je udělována na základě důkazu, že byly splněny požadované nároky. Formální i materiální ověřování zasilaných dokumentů je zajišťováno kontrolním orgánem přidruženým k Svazu švýcarské turistiky. Regionální komise „kvality“ uděluje na základě hodnotících zpráv známku kvality pro období tří let. Známka kvality musí být dosažitelná pro všechny podniky. Program je tak založen v první řadě na vlastních výkonech podniků. Náklady se rozdělují na náklady na výškolení kouče kvality, na učební materiál a na administrativní náklady.

Během úvodní fáze a díky příspěvkům pocházejícím z fondů federální vlády na inovace bylo možné udržet ceny na nízké úrovni. V současné době může středně velký podnik počítat, že zaplatí 660 EUR (1000 SF) za úroveň kvality I.

Úroveň kvality II

Od okamžiku, kdy byly splněny podmínky úrovně kvality I, se podnik může ucházet o známku kvality II. Na této úrovni je veškerá pozornost zaměřena na kvalitu řízení. Aby se propagovala a měřila kvalita řízení, pokračuje se v rozvíjení nástrojů zavedených v první úrovni. Navíc se připravuje celý soubor nástrojů určených k měření spokojenosti klientů a zaměstnan-

ců. Cílem je moci kontrolovat zlepšování kvality pro klienty u zaměstnanců a ředitelství podniku. Měření se provádí pomocí anket u cestujících, zaměstnanců a vedoucích pracovníků a prostřednictvím anonymního hodnocení realizovaného „fiktivními klienty“. Podniky, které splňují vyžadované podmínky a obdrží uspokojivou známku, se dočkají udělení známky kvality úrovně II. Navíc je třeba znovu vypracovat akční plány, které jsou každý rok předkládány ke kontrole a garantují napravení slabších bodů a nepřetržité zajišťování kvality po celou dobu tří let platnosti známky.

Úroveň kvality II zahrnuje zároveň detailní hodnocení výsledků anket zaměřených na srovnávání s výkony podniků téhož sektoru anebo se všemi zúčastněnými podniky.

Úroveň kvality III

Pokud jde o třetí úroveň kvality, jedná se o certifikaci v rámci normového systému řízení totální kvality například ISO 9001 nebo EFQM (European Foundation of Quality Management - Evropská nadace managementu kvality). Přípravy na tuto úroveň, které zahrnují především přípravu specifických manuálů pro každý sektor, jsou v současné době v běhu. První certifikace úrovně kvality III v rámci programu budou pravděpodobně uděleny na podzim 2005.

Již přes 1000 známek kvality

Iniciativa kvality zúčastněných svazů měla ve Švýcarsku, tak jak bylo původním přáním, široký dopad.

Semináře určené k výškolení koučů kvality pro úroveň I absolvovalo již více než 3000 účastníků a 440 těchto pracovníků zodpovídajících za kvalitu již prošlo školením pro úroveň II. Mezi nimi je 320 zaměstnanců podniků veřejné dopravy a turistiky.

V březnu 2002 byla udělena tisící známka kvality, celkově přibližně 1000 známek kvality úrovně I a 160 úrovně II bylo uděleno do této doby. Z nich celkem 120 je aktivních v sektoru veřejné dopravy a turistiky. Tržní tlak na zlepšování kvality stále narůstá. Turistický svaz švýcarských měst například rozhodl, že bude od svých členů vyžadovat známku kvality. Od chvíle, kdy tramvaje a autobusy podniku městské dopravy „BERNMOBIL“ nesou známku Q, stoupá v tomto směru též zájem veřejnosti. Vzhledem k tomu, že použití programu Schweiz Tourismus a připojených turistických organizací je univerzální, o licenční verzi programu se zajímají mezinárodní turistické agentury, především v Řecku, v německých zemích Bádensku-Württembersku a Brandenburgu, dále v Rakousku a Polsku. Manuál již byl přeložen do řečtiny a používá se v různých kurzech. Probíhá i studie na přijetí celoevropské normy.

Další informace lze získat na internetových stránkách zúčastněných svazů FIF:

www.swisstourfed.ch nebo www.voev.ch

**Fritz Lüdi, hospodářský odbor,
Svaz veřejné dopravy, VÖV/UTP,
Švýcarsko**

Čtyři první roky partnerství pro kvalitu v aglomeraci Manchesteru

V roce 1998 podepsaly dopravní úřady, místní úřady a autobusoví, železniční a tramvajoví provozovatelé ve Velkém Manchesteru Dohodu o partnerství pro kvalitu, která má dva hlavní cíle:

- zlepšovat kvalitu veřejné dopravy,
- přeměnit ji na integrovanou a vysoce kvalitní síť, která je snadno srozumitelná a použitelná.

Jde o největší a nejkompletnější Dohodu o partnerství pro kvalitu ve Spojeném království.

Byla nezbytná, protože zlepšování kvality veřejné dopravy bylo a je základním faktorem dopravní strategie aglomerace, jejímž hlavním cílem je zbrzdit nárůst automobilové dopravy. Zodpovědnost za to ale byla rozptýlena mezi provozovatele (vozidla, zaměstnanci, jízdné a jízdenky, služby), dopravní úřad (informování, služby, zastávky, přestupní uzly) a místní úřady (preferenční autobusů).

Vektorem pro konkretizaci tohoto partnerství je Projekt integrace, na kterém se podílí výše uvedení partneři a dále Letiště Manchester, Ředitelství silnic a dálnic a Railtrack. Tato iniciativa umožnila zlepšení kvality týkající se pěti stránek při cestování veřejnou dopravou:

- informování,
- prostředí na zastávkách a v čekárnách,
- obsluha,
- jízdné a jízdenkový systém,
- přestupy a přestupní uzly.

Jaký proces byl zvolen

Startovacím bodem byla dosažitelná vize toho, co bychom rádi viděli pro každý z pěti prvků cestování v období 2005/06, a to bylo porovnáno se situací v roce 1998. To nám umožnilo určit časový harmonogram pro zamýšlené akce. Ty byly trojí povahy:

- Zlepšování sítě jako celku, z kteréžto by těžili uživatelé veřejné dopravy.
- Zlepšování zaměřené na klíčové autobusové koridory, na kterých docházelo k velkým zpožděním kvůli dopravním zácpám.
- Dlouhodobější rozsáhlejší práce pro zvyšování úrovně veřejné dopravy, jako je nové vyhrazení těleso pro autobusy s naváděcím zařízením a rozšiřování tramvajové (Metrolink) a železniční dopravy.

Dosažené výsledky

V současné době, kdy je projekt v polovině, byla dosažena řada výsledků:



Informování

Informování cestujících bylo výrazně zlepšeno. Před podpisem dohody o partnerství byla tato služba fragmentovaná a neúčinná. Dnes existuje:

- Pouze jedno telefonické informační multimediální centrum pro všechny provozovatele financované společně GMPTE a všemi provozovateli. Bylo vytvořeno sloučením tří různých zařízení. Investice umožnila vybavení novým softwarem pro manipulaci telefonických dotazů a včasné plánování cest při využití kartografických map. Centrum týdně zpracovává kolem 14 tisíc dotazů a bylo základním kamenem dnes národní sítě telefonních center pokrývajících veškerou veřejnou dopravu ve Velké Británii.
- Internetová adresa umožňující plánování cest. Její inovace umožní uživatelům koncem roku obdržet mapu s vyznačením navržené trasy jejich přepravy.
- Síť 50 elektronických informačních bodů na autobusových a železničních nádražích a v centrech měst, které podávají 24 hodin denně informace potřebné pro plánování cesty.
- Celkově vyšší úroveň tištěných informací, včetně nových map sítí ve větším měřítku; mapa shrnující všechny linky s vyšší frekvencí a přehledné jízdní řády na zastávkách.

- V současnosti probíhá zavádění informačního systému v reálném čase.

Prostředí na zastávkách a v čekárnách

Ve veřejné dopravě se nikdy nepodaří eliminovat faktor „čekání“. Proto je třeba na zastávkách a v čekárnách zajistit co nejatraktivnější prostředí. Zlepšení zahrnují:

- četnější přístřešky na autobusových zastávkách,
- vybavení dvou městských center novými přestupními uzly,
- renovaci železničních stanic a tramvajových zastávek,
- zlepšení vybavení zastávek na hlavních koridorech veřejné dopravy,
- vyšší standardy údržby a čistoty na autobusových nádražích a přestupních uzlech,
- vyhrazené čekací prostory na autobusových nádražích,
- opatření pro zlepšování bezpečnosti cestujících.

Služby

Klíčem ke zlepšování autobusových služeb byl program na vytvoření sítě „Quality Bus Corridors“ pokrývající přes 200 kilometrů hlavních nejméně frekventovaných autobusových linek. Hlavními prvky programu QBC jsou:

- Rozsáhlá preferenční opatření pro autobusy pokrývající celou linku. Opatření zahrnují nejen autobusové pruhy, ale též prioritu na světelných signalizačních zařízeních.
- Systematická modernizace zastávek, přístřešků a nosičů informování cestujících na linkách.
- Nástup a výstup z autobusu v jedné úrovni s nástupištem.
- Vysoce kvalitní, nízkopodlažní, plně přístupné autobusy odpovídající vysokým standardům životního prostředí a zajišťující obsluhu s vysokou frekvencí (v denním provozu alespoň v intervalu 10 minut).

Práce byly dokončeny na dvou koridorech a na čtyřech jsou ve vysokém stádiu realizace. Britská vláda poskytla financování, které, doufejme, umožní dokončit práce na 20 koridorech do roku 2006.

Mezi dalšími opatřeními určenými ke zlepšení služeb je dohoda komerčních provozovatelů (kteří stanovují jízdní řády linek, které provozují) o omezení změny jízdních řádů pouze na určité dny v roce.

Bylo realizováno několik prodloužení na síti s vysokou frekvencí (tj. s intervaly každých 10 minut).

V poslední době dopravní úřad přidělil pobídkové prémie za posílení noční obsluhy a též za zavedení služeb na požádání k obsluze oblastí, které by jinak zůstaly mimo dosah hlavní autobusové sítě.

Na síti Metrolink bylo získáno financování od vlády pro rozsáhlé rozšíření tohoto systému o tři nové linky, které prodlouží systém na více než dvojnásobek. Jedna linka bude přeměnou bývalé železniční trati s prodloužením na uliční síti pro obsluhu dvou městských center, zatímco druhé dvě budou zcela novými linkami veřejné dopravy určenými k jejímu konkurenčnímu zvýhodnění vůči automobilové dopravě.

To vše vyžadovalo vysoký stupeň spolupráce mezi dopravním úřadem, místními technickými správami komunikací a dopravci.

Jízdné a jízdenkový systém

Jízdné je určováno dopravci a dopravní úřad nemá žádné pravomoci jízdné stanovovat. Nicméně již několik let prodávají dopravci multimodální předplatné jízdenky na týdenní a delší období platné pro více provozovatelů. Hlavní mezerou byly denní jízdenky a jako výsledek partnerství byly od nynějška zavedeny pouze pro autobusy, autobusy a vlaky, autobusy a tramvaje, vlaky a tramvaje a pro všechny systémy. Jde je snadno

koupit – prodávají se v autobusech a ve vlcích a v jízdenkových automatech tramvajové sítě. Jejich cena je konkurenční.

Přestupy a přestupní uzly

Určili jsme přes 200 míst na síti veřejné dopravy, kde cestující přestupují z jednoho spoje na jiný anebo mezi systémy. Zahrnují téměř všechny železniční a tramvajové zastávky, ale též hodně míst po celé aglomeraci, kde se křížují hlavní autobusové linky.

Úroveň vybavení je místo od místa velmi různorodá, takže bylo třeba zpracovat pasport pro jejich doplnění na plnohodnotné služby. Byly stanoveny nové standardy pokrývající:

- poskytování informací umožňujících cestujícím nalézt správné místo pro jejich přestup,
- úplné vybavení orientačním značením celé pěší trasy propojující jednotlivé zastávky uzlu,
- zlepšení osvětlení a další opatření ke zvýšení bezpečnosti,
- přemístění zastávek pro minimalizaci pěší docházky a odstranění nutnosti přecházet vozovku.

Informování cestujících bylo zlepšeno a byl vypracován program dalšího etapového zlepšování.

Úloha partnerství a faktory jeho úspěchu

Partnerství se ukázalo být ohniskem, kolem kterého se jednotlivé strany mohou rozvíjet a uvádět v praxi společnou vizi. Kritickým faktorem tohoto úspěchu bylo sdílení vize, kterou chceme dosáhnout.

Poskytlo rámec pro identifikování prospěchu jednotlivých partnerů, ve kterém si každý může udělat svůj vlastní odhad vhodného rozsahu jejich finančních příspěvků. Zavedený systém je velmi pružný: na každém projektu se podílejí různí partneři a rozdělování prostředků na financování od jednotlivých partnerů se neděje podle rigorózního schématu. To je další faktor jeho úspěchu.

Není tomu tak jenom proto, že se podepsala dohoda. Projekt byl koordinován (dopravním úřadem) a do rozvíjení a zavádění různých kvalitativních zlepšení byla vložena spousta práce. Všechny to stálo spoustu času a zdrojů s účastí vedoucích pracovníků.

Je třeba zdůraznit nejvyšší míru zapojení jak na politické úrovni, tak na straně podniků a organizací účastníků se partnerství. To bylo pro úspěchy projektu zásadní.

V neposlední řadě bylo partnerství výrazně pod-



porováno ze strany ústřední vlády, která již v průběhu prvních let udělila manchesterské aglomeraci statut Centra dokonalosti (Centre of Excellence) v integrované dopravě. Ministři, včetně vicepremiéra, se osobně podrobně zajímali o projekt a zúčastnili se řady slavnostních otevření. Ale především byly schváleny projekty investic přesahujících celkem sumu 650 milionů liber (1 017 milionů EUR). Je to pravděpodobně nejvýznamnější investiční program ve veřejné dopravě mimo Londýn v posledních letech.

Výsledky

Partnerství kvality začíná přinášet výsledky. Mezi lety 1985/86 a 1998/99 počet cestujících veřejnou dopravou ve Velkém Manchesteru klesl z 379 milionů jízdních na 245 milionů. Tento vývoj byl zastaven a obrácen, protože v roce 2001/02 byl počet cestujících 255 milionů jízdních. To je první důležitý krok na cestě k úspěchu.

Budoucnost

Díky Dohodě o partnerství pro kvalitu jsme na dobré cestě při konkretizaci vize stanovené pro rok 2006. Je nyní vhodná doba na úvahy nad dalším vývojem dohody o partnerství. Důležitým momentem je, že nová legislativa dává dopravním úřadům nové pravomoci, které jim umožňují dohlížet na to, že dopravci respektují metodičtější dohody týkající se priorit pro autobusovou dopravu, jízdenkových systémů a informování. Nami zvolený přístup při aplikaci této nové legislativy byl stažen na tom, čeho bylo dosaženo dobrovolně a legislativu využít k tomu, aby to bylo zaručeno do budoucna.

V příštím roce zhodnotíme příští směry partnerství a roli, jakou by mohlo hrát při definování a uskutečňování nové vize pro příští plánovací období pro veřejnou dopravu, které začíná v roce 2006.

William J. Tyson, předseda představenstva Transport Management Group (GMPTE), Velká Británie

Bezpečnost, klíčový prvek kvality v metru v São Paulo

Metro v São Paulo přepravuje v pracovní dny průměrně 2,5 milionu cestujících. V současné době je tvoří tři linky se 46 stanicemi, o celkové délce 49,2 km. Linka 1 – modrá, dlouhá 20,2 km, přepravuje 42 000 cestujících za hodinu v jednom směru ve špičkových hodinách. Linka 2 – zelená, známá pod

jménem „Paulista“, je dlouhá 7 km a má 8 stanic. Přepravuje 27 000 cestujících za hodinu v jednom směru. Linka 3 je nejdelší s 22 km a ve špičkových hodinách přepravuje nejvyšší počet 70 000 cestujících. V roce 2001 bylo přepraveno 503 milionů cestujících.



Image služby

Kritéria	1999	2000	2001
• Pohodlí	44	31	34
• Rychlost	63	59	67
• Bezpečnost ¹⁾	50	58	-
• Bezpečnost veřejná	-	69	60
• Bezpečnost dopravy	-	47	54
• Spolehlivost	71	58	69
• Reaktivnost (Schopnost reagovat)	63	59	62
• Užitečnost	86	83	87
• Tarif	-11	0	-16
• Integrovanost	-	59	59
• Známková služba	54	52	54

¹⁾ Kritérium bezpečnost bylo rozděleno na bezpečnost veřejnou a bezpečnost dopravy podle druhu nehod.

Výše uvedená tabulka ukazuje vývoj image, který si vytvářejí uživatelé služeb nabízených metrem obecně a o bezpečnosti specifičtější, prostřednictvím známek udělovaných obyvatelstvem, v rozsahu -100 a +100.

Stanice Barra Funda se vyznačuje největším počtem uživatelů, průměrně denně do ní vstupuje 130 000 cestujících. Nejfrekventovanější stanicí je Sé, která umožňuje přestupy mezi linkami 1 a 3, a kterou projede 680 000 uživatelů za den. Z nich 80 % přestupuje. Vozový park je v současné době tvořen 109 vlaky, každý vlak je složen z 6 motorových vagonů. Považované za jedno z nejvýkonnějších na světě s intervaly mezi



soupravami variujícími mezi 100 a 160 vteřinami, metro podle ANTP – Gallupova ústavu vykazují vysoký index spokojenosti cestujících, pohybující se mezi 94% v roce 2000 a 90% v roce 2001. Orientace na klienta byla pro metro v São Paulu hlavním faktorem jeho úspěchu. Od začátku budovalo politiku zaměřenou na udržování úzkých vztahů s obyvatelstvem prostřednictvím aktivit, které zahrnují školení uživatelů a otevírání jeho zařízení jiným veřejně prospěšným službám, stejně tak jako pro konání kulturních akcí a uměleckých výstav.

Metro São Paulo od svého vzniku zavedlo službu na dokonalé úrovni, která je odlišuje od ostatních druhů dopravy ve městě, stejně tak jako v celé zemi. Služby mají moderní ráz díky používání pokročilých technologií. Mínění uživatelů o nabízených službách je systematicky měřeno pomocí jak kvantitativní, tak kvalitativní metodologie. Výsledky ukazují, že přes určitý pocit nedostatku pohodlí, vzhledem k stále rostoucímu množství cestujících v soupravách a ve stanicích ve špičkových hodinách, cestující hodnotí realizované služby metra za lepší, než jakékoli další ve městě. Kvalita zajišťovaná v oblasti čistoty, rychlosti, spolehlivosti a bezpečnosti jak veřejné tak bezpečnosti dopravy převažuje kritické aspekty.

Bezpečnost dopravního systému může být nahlížena ze dvou navazujících doplňkových, i když různých, pohledů:

- bezpečnost veřejná,
- bezpečnost dopravy.

Bezpečnost veřejná

Od uvedení první linky do provozu před 28 lety byla bezpečnost veřejné věnována zvláštní pozornost. Byl tehdy navržen a na federální úrovni přijat nový zákon, aby upravoval mezi jiným i činnost policie ve vztahu k bezpečnosti veřejné. Bylo třeba přijmout novou koncepci slučitelnou s image, kterou jsme tomuto novému dopravnímu systému chtěli dát. Pro metro byla vytvořena soukromá brigáda složená z bezpečnostních příslušníků beze zbraní, kteří byli ale vyškoleni ve všech moderních technikách obrany a imobilizace.

Původně přijatá filozofie byla orientována na asistenci cestujícím, ale z důvodu rostoucího násilí ve městě se vyvinula ve více preventivní filozofii boje proti zločinnosti. Tak se od spíše empirické práce přešlo k více vědecky založeným metodám. Strategické akce bezpečnostní brigády jsou plánovány, realizovány a podporovány na základě statistických ukazatelů, což umožňuje vyšší účinnost preventivních akcí díky dynamičtější vizi problémů. Bezpečnost tak začala být administrativně řízena centrálním způsobem pro všechny tři linky v provozu a její vývoj prošel pozitivním směrem. Trestné činy ve statistice metra zahrnují krádeže, přepadení, násilné činy, vandalismus, kouření ve stanicích a samozřejmě násilnější zločiny. V jedné stanici síť je situováno stanoviště veřejné policie specializované na trestnou činnost v tomto systému a tam se všechny případy registrují.

Jinou úpravou zavedenou v metodologii práce je, že dříve spíše preventivní akce, které spočívaly jednoduše v přítomnosti příslušníků bezpečnosti, se staly akcemi korektivními, ve kterých se počítá s potrestáním zločinců. Tak pro případy přepadení přepážek prodeje jízdenek jsou vyvinuty strategie, při nichž se vychází



z opatrnosti pro zachování fyzické integrity zaměstnanců a cestujících: záznamy událostí na uzavřeném televizním okruhu, identifikování zločinců v centrálním dispečinku zaměstnanci a samotnými uživateli, uveřejňování fotografií zločinců ve stanicích za účelem jejich identifikace a jejich okamžitého zadržení při jejich příštím pokusu o spáchání trestného činu. Díky této rutinní činnosti spravedlnost disponuje důkazy pro odsouzení obviněných a byly provedeny stovky zadržení. Všechny otázky bezpečnosti jsou racionálně řešeny v moderní místnosti centrálního řízení, která má striktní příkazy od zmocněnce ředitelství metra k rychlým intervencím v případě jakéhokoli incidentu či abnormality.

V článku je dále celá časopisová stránka věnována bezpečnosti dopravy v sao-paulském metru, kterou z prostorových důvodů přeskočíme.

Management kvality

Jak bylo uvedeno výše, starost o kvalitu poskytovaných služeb, obzvláště v oblasti bezpečnosti, začala v metru v São Paulo spolu se zahájením jeho provozu. Přijatý model vždy kladl na první místo klienta, čímž je prokazováno právo na stále pokračující investování do zlepšování služby a do školení zaměstnanců.

Údržba vybavení a zařízení byla pro metro v São Paulu prioritou ještě před uvedením jeho první linky do provozu. Organizace údržby se orientovala dle dvou základních strategií: garantování funkčnosti vozidel a vybavení a údržba všech instalací v podmínkách 100 % bezpečnosti. Údržba hlavně spočívá v systematické inspekci, preventivní údržba je údržbou nápravnou.

Údržba vozového parku se provádí ve dvou velkých moderních dílnách, v Jabaquara pro linky 1 a 2 a v Itaquera pro linku 3.

Koncepce moderního managementu kvality a řízení procesů založené na metodě „Totálního řízení kvality“ byly přijaty od roku 1990 a začleněny do údržby vybavení a do školení zaměstnanců, založeného na

chování a motivaci zaměstnanců.

Aby se vysoký stupeň hodnocení bezpečnosti služby dále zlepšoval, vedení údržby zavedlo též systém managementu kvality v souladu s požadavky ISO 9002 a v roce 2000 obdrželo certifikaci pro procesy údržby vozového parku. Značka certifikace byla v roce 2001 rozšířena na signalizační zařízení, pevné komunikační prostory a mechanická schodiště.

Podobný systém managementu kvality založený na ISO 9000 verze 2000 byl zaveden pro provoz systému. Známa jako první byla udělena lince 1 – Modré a pokrývá vlakovou službu, stanice, bezpečnost veřejnosti, centrální dispečink a připojené podpůrné procesy. Perspektiva klienta je přítomna v pěti důležitých prvcích vybraných pro přípravu certifikace, jmenovitě:

- zaručovat právo na dopravu,
- zaručovat cestování,
- zaručovat bezpečnost veřejnou,
- zaručovat bezpečnost a spolehlivost provozu,

• zaručovat službu samu o sobě, komunikování a informování.

Obzvláštní pozornost byla mezi těmito prvky věnována bezpečnosti veřejné a bezpečnosti dopravy, což vychází z kontextu, v jakém se metro nachází: zvyšování stupně kriminality ve městě, útoky a požáry.

Speciální akce

Metro systematicky realizuje v těchto sektorech řadu akcí, mezi něž patří zvyšování počtu příslušníků bezpečnosti veřejné a zavádění nových technik a metodologií boje proti trestným činům.

Systematické simulace požárů ve stanicích a v dalších prostorách metra se realizují ve spolupráci s hasiči, civilní obranou, vojenskou policií a dalšími příslušníky, zodpovídajícími za školení zaměstnanců.

Pro garantování bezpečnosti při nastupování a vystupování cestujících byla ve špičkových hodinách a v silně využívaných stanicích zavedena speciální akce za účasti zaměstnanců stanic (operação plataforma), především na lince 3 – Červené. Vyžaduje silné nasazení staničních zaměstnanců a bezpečnostních zaměstnanců, jehož cílem je snižování incidentů, ke kterým dochází při provozu vlaků a způsobených uživateli v jejich vozech.

Na síti jsou systematicky aplikována další opatření pro nepřetržitě zlepšování bezpečnosti a kvality služby. Přes své provozní úspěchy a pozitivní image, kterému se těší u obyvatelstva a u svých uživatelů, metro São Paulo nemůže spát na vavřínech, pokud jde o jeho výkonnost. Kvalita jeho služeb musí být trvalá a plynulý proces odrazejí nebezpečí, které v současné době systém obklopuje, především rostoucí úroveň násilí ve městě.

S poděkováním Wilmaru Frantiniimu z týmu provozního managementu za jeho spolupráci na článku.

Decio G. Tambelli, provozní ředitel,
Peter L. Alouche, technický poradce prezidenta,
Companhia do Metropolitanu,
São Paulo Metrô, Brazílie

Politika kvality RATP se skládá ze dvou hlavních, do sebe zapadajících taktických přístupů: optimalizace vnitřní organizace podniku (certifikace podle norem ISO 9000, „procesní“ programy,...) a závazků (vzhledem k profanaci tohoto výrazu v češtině lze přeložit též jako zaujetí postoje k otázkám doby - poznámka překladatele) o dosahování výsledků, jejichž útočným hrotem je certifikace NF služby – (služby dle francouzské normy)

Certifikace služby v provozu RATP

norma a certifikace „NF služba“ jsou ve svém základu dědici metody CYQ.

Objasňující a strukturující metoda

Metoda CYQ je metodou, jejímž cílem je vyjasňovat roli aktérů služby stejně tak jako jejich stykových ploch. Má ojedinělou schopnost průkazně odlišovat akční prostor jednotlivých účastníků kvality (hlavně podniku a klientů), aniž by je stavěla proti sobě.

Vzhledem k této skutečnosti má obrovskou zásluhu na tom, že nabízí akční rámec při respektování očekávání klientů a podnikových omezujících faktorů. Pokud jde o poskytovanou kvalitu, rozlišuje jasně, co spadá do skutečnosti a co je subjektivní, zatímco staré modely toto čile směšovaly.

Před předložením první bilance certifikace v RATP je pro dobré pochopení jejího dopadu nezbytné vrátit se k podmínkám vytváření standardů a jejich měření. Za tímto účelem projdeme cyklus kvality a zkusme jej zhmotnit.

Pocta klientům: vyjděme z jejich očekávání. Každý klient má, pokud jde o dopravu a služby, svá

S definováním ukazatelů se objevuje pojem **chtěná kvalita**, ale schází jí ještě základní dimenze: úroveň náročnosti. Je chvályhodné se zavázat, že cestující nebudou čekat na autobus více než x minut oproti plánovanému jízdnímu řádu, to však nestačí. Jak velké je přesné procento cestujících, které si přejeme, aby se mu dostávalo této kvality služby a jaké jsou situace, které považujeme za nepřijatelné? Druhý silný bod: z vyjednávání mezi aktéry bylo možné vyvodit přesné konsensuální a na klienty orientované závazky.

Souvztažně, a to je třetí silný bod metody CYQ využívaný v tomto přesném rámci certifikace, měření kvality služby v terénu se ukazuje jako úhelný kámen systému, umožňující objektivně zjistit námi **realizovanou kvalitu**. Na spolehlivosti měření ukazatelů ve velké míře závisí důvěryhodnost systému managementu založeného na výsledcích a to, jak zaměstnanci přijmou program certifikace za svůj.

Na výsledcích tohoto měření závisí též, zda je certifikace udělena či nikoli.

Certifikační organizace dnes věnuje používaným metodám zvýšenou pozornost. Jde o věrohodnost značky. Z těchto dvou důvodů jsme se v tomto ohledu vysoce profesionalizovali. Měření kvality se v podniku stalo plnohodnotnou činností. Samozřejmě vyžaduje určitý počet zaměstnanců a finanční prostředky a nebylo snadné dosáhnout toho, aby to všichni přijali. Nicméně přes oprávněné otázky, spojené hlavně s náklady na tuto činnost, bylo uznáno, že



(Certifikace „Qualicert“ je jinou formou certifikace vyvinuté v RATP pro terciární činnosti.). Certifikace NF služby vyšla ze standardů služby, které otevřely cestu k novým formám přístupu ke kvalitě a byla použita, aby dala nový smysl a směr každodenní činnosti zaměstnanců prostřednictvím řady průkazných a užitečných ukazatelů pro manažery v terénu.

Cílem tohoto článku je provést bilanci certifikace NF služby v RATP po čtyřech letech od doby, kdy podnik obdržel svůj první certifikát pro autobusovou linku 115. Jaké jsou zásady filosofie certifikace, o co se hraje, jaké jsou její silné body a její hranice?

Co je to certifikace NF služby a co v RATP znamená?

Certifikace služby je uznání určité úrovně kvality služby od vnější organizace (specializované a neutrální), nebo přesněji služby vyhovující určitému množství předběžně definovaných závazků. Je to viněta (výrobní značka, ochranná známka).

Udělejme kvantitativní bilanci. Do konce druhého čtvrtletí 2002 nechal RATP certifikovat více než 60 autobusových linek, 4 linky metra, strukturu zodpovídající za řízení autobusové dopravy, letištní linku (Roissy - Bus), jednu tramvajovou linku, automatickou linku letištní přepravy (Orly - Val) a svoje Centrum telefonických informací. Přípravy na certifikaci též probíhají v RER a pro některé velké přestupní uzly. Proč taková certifikační zuřivost? Jedná se pouze o potěšení z viněty? I když tento věčný aspekt je důležitý v tom, že zvyšuje hodnotu profesionality zaměstnanců podílejících se na certifikovaných činnostech, podstata je v něčem jiném. Spočívá v trvalosti změny, kterou tato metoda managementu zaměřená na kvalitu vkapává do RATP:

Metoda CYQ na počátku programu kvality

Metoda CYQ (cyklus kvality), kterou vypracoval Bernard Averous (Bernard Averous je v současné době náměstkem generálního ředitele RATP, zodpovídajícím za pól Obchod a definování služby), byla základem pro vytvoření prvních na klienta orientovaných ukazatelů kvality zavedených do provozu v roce 1994 a tvoří kostur současné francouzské normy XP X 50 805 kvality ve veřejné dopravě a budoucí evropské normy EN 13816. V certifikaci služby je tak třeba vidět na jedné straně provozní rozšíření toho, co se dělalo již s několika podnikovými standardy, a na druhé straně výrobní značku, která je ve shodě s příští evropskou normou. Standardy,



vlastní očekávání, která jsou mu vlastní. V tomto směru existuje působivá škála přání. Nicméně každý bude souhlasit s tím, že není možné uspokojit všechny. Jak tedy uvést v soulad přání po úplném a mnohotvárném uspokojování klientů (**očekávaná kvalita**), a tím, k čemu se můžeme rozumně zavázat, že budeme uskutečňovat, bereme-li v úvahu různá omezení rázu finančního, sociálního, vyvolaná ohledem na životní prostředí či otázkami řízení? Jako ve všech systémech s účastníky s konvergujícími a přesto různými zájmy, bylo třeba najít kompromis založený na sdílení zkušeností, kompromis přímo vyúsťující k závazkům důležitým pro klienty a pro podnik realizovatelným. Vycházejí z rodin ukazatelů definovaných francouzskou normou (rodiny francouzské normy jsou následující: informování, přijetí, pravidelnost, přesnost, fungování zařízení, čistota vybavení, čistota vozidel, pohodlí/obsazenost) a z četných diskusí s aktéry v dopravě (provozovatelé, organizační autority, asociace cestujících), bylo možné pro jednotlivé systémy dopravy na národní a poté na regionální úrovni vytvořit soustavu kritérií služby. Toto jednání, jež je v našem sektoru, který jsme si tak často vyhrazovali jako náš vlastní, nové, vedlo k nastupu transparentních, kolegiálních a zralých vztahů mezi činiteli, kteří byli dříve tu a tam v opozici: to je první úspěch...

jde o trvalost naší politiky zlepšování služby a o naši budoucí výkonnost.

Po takovém postupu se vždy musíme ujistit, že uskutečněná kvalita není v neshodě se subjektivním vnímáním klientů: jimi **vnímaná kvalita**. Jestliže na příklad se u jednoho aspektu služby ukazuje příliš velký rozdíl mezi našimi výsledky a tím, co vnímají klienti, musíme si potom klást otázky. Buď se musí v tom případě zvážit, zda systém měření uskutečněné kvality není někde pokriven, anebo zda klienti dostatečně nevnímali naše úsilí a zda proto není zapotřebí lépe komunikovat.

Cyklus prochází permanentní redefinicí očekávání, která se mohou v čase vyvíjet. Klienti se mohou stát v jednom aspektu služby náročnější anebo mohou přijít s jiným. V rámci certifikace NF služby se počítá s prováděním takové analýzy každé tři roky.

Úspěch metody CYQ a její operativnosti se opírá o skutečnost, že nám umožnila specifikovat úroveň služby, kterou jsme chtěli poskytovat (specifikace), věnovat stálou pozornost očekávání klientů a jejich způsobu vnímání naší služby (naslouchání), vyjádřeno několika slovy, řídit konečně na základě výsledků. Uzavírání cyklu nám mezi jiným umožňuje přizpůsobovat se nepřetržitě očekávání klientů při periodickém redefinování naší chtěné kvality.

V dalším, po dnes již čtyřleté zkušenosti, uvedme analýzu pokroku a hranic tohoto nástroje.

Manažerské důsledky certifikace

Výhody

I když již byly učiněny četné zkušenosti, přesto, že standardy služby posloužily jako odpalovací rampa, teprve až certifikace představuje nástup kultury kvality na linkách našich sítí.

Jasná a přesná definice závazků služby jim poskytuje akční předivo. Narýsovává pro tuto dobu generální linie, o které se vedoucí pracovníci v terénu mohou opírat při řízení. Udává směr. Samozřejmě, v měřítku jedné linky, protože to je manažerská úroveň v RATP, ale globálněji na úrovni každé ze sítí. Tak vedle legitimních místních zvláštností v decentralizovaném systému certifikace nasměrovává celý podnik jedním směrem. Závazek o kvalitě přijetí u přeprážek je stejný na lince 1, jako na lince 8 nebo 14.

Souběžně s touto čitelností se management může odvolávat na dvojitou legitimitu: na tu na nejvyšší úrovni podniku, která jasným způsobem zvolila tento nástroj, který umožňuje jít dál co se týče pokroku, a legitimitu danou klienty, kteří byli zastoupeni při definování závazku.

Za další, vnější uznání profesionality zaměstnanců je prvkem hrdosti pro ty, kteří jej uměli vzít za svůj. Tato hrdost je perspektivně výkonným motorem pro zapojení zaměstnanců do programu.

A nakonec, dosahování výsledků není možné bez spolupráce manažera a jeho týmu. Na certifikovaných linkách byli jmenováni piloti ukazatelů a byla zvýšena jejich zodpovědnost, pracovní skupiny pro určitý závazek služby spojily vedoucí pracovníky, mistry a provozní pracovníky za jedním cílem: dát na stůl problémy a vyvodit řešení umožňující zlepšování kvality služby. I když toto zapojení je různé na lince od linky, je jasné, že v systému, kde každý přispívá ke kvalitě služby, se vnučuje spolupráce a přihlášení se ke stejným cílům.

Tím, že zvýhodňuje kulturu výsledku, certifikace přirozeně zvyšuje zodpovědnost. Každý je postaven tváří v tvář kvalitě služby nabízené klientům, ke které sám přispívá. Z toho znovu plyne důležitost spolehlivosti měření realizované kvality. Z jiného hlediska je certifikace dobrovolná. Každá linka si vybere moment, který se jí zdá příznivý pro zahájení programu. Zapojením se do certifikace v souladu s celkovou politikou kvality dává vedení linky smysl této akci. Bere na sebe současně zajišťování dohledu nad programem a podpo-

cesní logika je v podniku, stále ještě organizovaném podle druhů povolání nebo podle funkce, něčím novým. Tento program přispívá k odstraňování příček v podniku a obohacuje vztahy a povahu styčných ploch mezi různými příspěvateli jedné a téže služby.

Jednou z obrovských zásluh certifikace je to, že postavila klienta do středu akce a manažerského dialogu, a že nás osvobodila od autocentrických logik a od technických ukazatelů. Není tomu ještě tak dávno, termín „klient“ byl plný narážek a téměř vám výtčali jeho užívání. Tato potíž jej užívat se ukazovala jako znamení neschopnosti veřejného podniku připustit, že cestující nemusí být v područí dopravy, jako kdyby nám měl děkovat jenom z toho důvodu, že jej vozíme. Dnes, a certifikace služby k tomu hodně přispěla, není klient již nadále vnímán jako někdo, kdo má nároky, ale který nerozumí ničemu z toho jak funguje RATP. Stal se jedním z těch, na koho se zřetelně odvoláváme, tím, kdo si může vybírat mezi druhy dopravy, tím, kdo má právo vyjadřovat úsudek o našich výkonech, tím, jehož mínění bereme na vědomí, ať už je dobré či špatné.



rování těch, kteří se do ní zapojují.

Certifikace služby umožňuje rozvíjet partnerské vztahy mezi různými příspěvateli ke službě poskytované cestujícím - klientům. Tito příspěvatelé, kteří jsou často vně provozních služeb (údržba prostor, vozidel, trati atd.) se tím, o co jde, stávají více zodpovědnými, i když se nejedná o jejich vlastní certifikaci. Tato pro-

Ukazatele jsou definovány ve spolupráci s nimi, vyjadřovány v procentech spokojených klientů. Měření se provádí z „pohledů klienta“ a komunikování s nimi se do budoucna plně stalo součástí dobrých mravů.

Hranice

Přes všechny své trumfy má certifikace NF služby

na našich dopravních sítích několik hranic. Některé jsou spojeny s nástrojem a jeho prostorem využívání a jsou společná všem programům kvality. Jedním ze zvrácených účinků pro certifikovanou linku by bylo zůstat na místě a nesnažit se o další pokrok. „*Máme přece certifikaci. To je to, co klient chce.*“ Přesto přese vše, certifikace neznámá výtečnost ve všech bodech a žádným způsobem to není účel sám o sobě. Přístup prostřednictvím kvality je programem nepřetržitého zlepšování a certifikace v něm může být vnímána jako jedna z etap. Stejným způsobem je třeba se vyvarovat začínat s certifikací příliš brzo. I když jsme viděli, že může být mocnou pákou při iniciování programu kvality, strávit přes příliš času na to, aby bylo dosaženo certifikace, může u zaměstnanců přivodit frustraci. To jsme si již prožili.

Další hranice souvisí se současným využíváním certifikace. Při zapojování a zvyšování zodpovědnosti všech zaměstnanců je třeba se vyhnout zjednodušujícímu běhu za značkou, a místo toho je lepší dát reálnou podobu opravdové logice rozvíjení kultury, vyznačující se vztahem k takové kvalitě služby, jakou

chceme. Smysl, sledování a podporování nacházejí při certifikování služby vrchol svého uplatnění, pokud se jí chce dát celý její kulturní a manažerský rozměr.

Závěr

Tento nástroj pokroku je plnohodnotnou součástí novátorské politiky, kterou dnes RATP rozvíjí v oblasti kvality služby. Závazky o výsledcích umožňují integrovat obě strany jedné mince: naslouchání klientovi a management kvality. Tím, že zavazuje linky k dosahování měřitelných a dosažitelných cílů, představuje certifikace účinnou páku ke zvyšování kolektivní zodpovědnosti a k nepřetržitému zlepšování. Tohoto nástroje se přirozeně využívá ve fázi změn a otevírání se, kterou RATP v současné době prožívá (otevírání se konkurenci, smluvní vztahy s jeho organizační autoritou, rozvoj partnerství s místními územními celky v pařížském regionu,...). V tomto směru je certifikace současně výslednicí tohoto otevírání se a jedním z jeho opěrných bodů.

Přesto zůstává program obzvláště křehký, protože se stále ještě nachází ve fázi svého rozvoje. Dále než kam sahají výhody, které byly uvedeny, by certifikace služby sama o sobě nemohla zastupovat rozmanitost nástrojů, které jsou v současné době v podniku rozvíjeny pro zlepšování jeho funkčnosti. Některými z příkladů jsou programy konsolidace příčných činností („procesní“ programy), optimalizace organizace anebo přístupy tzv. „pozorné služby“ s ohledem na klienta. Páky pro dosahování kvality jsou četné a RATP nechce vynechávat žádnou z nich.

Yves Koseleff,
generální zmocněnec pro kvalitu RATP

Pivo je pro Čechy nejoblíbenějším nápojem. Lidé však stále více začínají vyhledávat kvalitu, což ovlivňují zejména hostinští. „Hostinský musí mít pivo rád,“ říká Josef Krýsl z Plzeňského Prazdroje.

■ **Proč je v některých restauracích pivo lepší a v některých horší?**

Z naší strany všichni dostávají kvalitní produkt a je pouze na hostinském zda kvalitu udrží. Pokud toho není schopen, tak je pro nás lepší přerušit dodávky. My nemusíme být za každou cenu v jakýchkoliv podmínkách. V současnosti máme přes čtrnáct a půl tisíce **hostinců**. Při tomto počtu přece nebudeme držet restauraci, ve které je nepořádek, a která nám kazí pověst.

■ **V čem hostinští dělají největší chyby?**

Velmi časté je, že se **majitel** restaurace nevěnuje svým podřízeným. **Majitel**, který je v **hostinci** přítomen, si kvalitu obsluhy a přístup k zákazníkům dokáže ohlídat mnohem lépe, než vlastník, jenž má mnoho dalších aktivit. Nejlépe se nám pracuje s hostinským, **majitelem**, kteří mají rádi pivo a nedělají to jenom kvůli penězům. Hostinské se snažíme podporovat osvětou, doporučíme jim autorizovanou firmu, která špičkově sanituje, ale nemůže to být pouze jednostranný vztah. My pro ně musíme být obchodními partnery a ne pouze pokladnou na peníze.

■ **Každý pivovar by měl mít vlastní kontrolory kvality piva v restauracích. Kolik jich má největší pivovar v zemi?**

Na to máme čtyři lidi, včetně mě, a průměrně den-

Majitelé hostinců se často málo věnují kvalitě piva

ně stihnout navštívit osm restaurací. Důležité je umět v **hostinci** nepřekážet, abyste nekazili tržby, v klidu odebrat vzorky piva, obhlédnout skladovací podmínky. Všechny údaje archivujeme, máme vytvořenou databázi sledovaných restaurací. A právě statistika nám napoví, kde jsou největší problémy, kde je Achilova pata čes-

tuží. Certifikace se stala standardem SAB a pomalu ji zavádíme také na Slovensku.

■ **Co je podmínkou pro jeho udělení?**

Nemůžeme udělit certifikát restauraci, která včera otevřela. Musí minimálně tři až čtyři měsíce fungovat, abychom mohli provádět měření. Pokud naše standardy dodrží, není žádný důvod **hostinci** certifikát neudělit. Konzumentovi tím garantujeme nejlepší kvalitu a pro **majitele** je to obchodní výhoda.

■ **Stalo se vám, že jste certifikát museli nějaké restauraci odebrat?**

Ano, certifikát jsme zatím odebrali sedmi **hostincům**. U nich již nebyla možná domluva. Většina hostinských ale naše výtky akceptuje a snaží se nedostatky odstranit.

■ **Existují případy, kdy pivo hostinskému přestanete dodávat?**

Se stávajícími odběrateli se vždy snažíme domluvit, a s 99 procenty z nich je to možné. Spíše bych řekl, že jsme některým restauracím nedovolili čepovat naše pivo. Když jsme viděli podmínky, ve kterých by se mělo pivo točit, tak jsme dodávky odmlítli. Jenom já vím o zhruba deseti případech, kdy se tento případ stal.

**Převzato z Hospodářských novin
ze 4. října 2002**

Plzeňský Prazdroj, a.s.

kého hostinského a kam bychom se měli dále ubírat. Posoudit kvalitu piva nejde pouze tím, že si načepuji pivo a podívám se proti slunci. Proto jsme vyvinuli systém měření, který je zcela jednoznačný a objektivní, abychom nedávali certifikát na základě nějakých sympatií, ale na základě objektivních faktů. Naším certifikátem zákazníkům garantujeme, že restaurace má správné podmínky pro čepování piva.

■ **Kolik hostinců má váš certifikát?**

V současné době máme přes šest set certifikovaných restaurací. Nejvíce na Plzeňský Prazdroj a Gambrinus, ale Radegast a Velkopopovický Kozel se také zdatně

V diagnostice je však třeba umět vystihnout jemné rozdíly: nelze podceňovat jejich přizpůsobení daným potřebám, vyšší frekvenci a lepší přístupnost, ani větší počet míst k sezení. Na příklad překvapující úspěch hromadných taxi woros woros v Abidjanu (tři čtvrtiny cestujících z počtu přepravovaného autobusu SOTRA) vychází z jejich přizpůsobení se městské obsluze.

Nabídka má samozřejmě tendenci soustřeďovat se na osy silné poptávky a vyhýbá se určitým předměstským čtvrtím, které pro špatný stav komunikací nelze autobusy ani obsluhovat, anebo pro nedostatek poptávky.

Extremní úkaz: taxi-motocykly

Případ taxi-motocyklů, jejichž používání se vyvinulo v některých městech jako je Cotonou, Lome, Douala, Lagos a jiná nigerijská města prozrazují některá rozhodnutí, která činí uživatelé o určitých položkách kvality služby. Tento způsob dopravy přináší některé nevýhody pokud jde o pohodlí (ale sedět vzadu na motorce není nepohodlnější než být narván v přeplněném autobusu?), bezpečnost (jsou hlášený četné nehody a z různých důvodů se nenosí helmy) a znečištění ovzduší

Nezdar autobusových společností a potřeba nového podnikového modelu

Autobusové společnosti, které fungovaly v osmdesátých letech, téměř vymizely v letech 90. a podíl těch, které přežily, se výrazně snížil. Největším podnikem je bezpochyby SOTRA v Abidjanu na Pobřeží slonoviny, která uměla odolávat nepříznivému osudu a uchovat ohroženou existenci. Za to ale zaplatila poklesem podílu přepravní práce (v motorizované přepravě 27% v roce 1998 oproti 47% v roce 1988) a degradací kvality služby, nabízené klientům. Po tom, co disponovala vozovým parkem zhruba tisíce autobusů v příznivých dobách, v období 1998 až 2000 tento podnik měl pro každodenní provoz k dispozici mezi 400 až 500 vozidly s průměrným stářím 14 let. Průměrné čekací doby oznamované pro hlavní zastávky byly v roce 1999 ve špičkových hodinách odhadovány na zhruba 30 minut, což vysvětluje ústup klientely pouze na ty „v područí“, zatímco ostatní uživatelé se obraceli ke konkurenčním systémům v sektoru, nabízejícím lepší kvalitu služby (15 minut průměrné doby čekání u minibusů „gbakus“ a 10 minut u hromadných taxi). Strategie obnovy podniku, zahájená novým managementem od roku 2000 (nákup nových vozidel, snižování nákladů, snižování nabídky) začíná přinášet ovoce v podobě lepší finanční situace a rýsující se institucionální reformy.

Ve zkoušce reality v subsaharské Africe

Globálně je tak zpochybněn model podniku veřejné služby s určitými nároky na kvalitu, protože veřejné úřady nemají na krytí nákladů na tyto požadavky prostředky a zdroje, jež jsou k dispozici, jsou dále používány na kompenzování tarifních redukcí udělovaných určitým kategoriím, většinou funkcionářům a školákům...

Tržní sektor a jeho kvalita služby, někdy přizpůsobovaná potřebám, někdy upadající

Sektoru veřejné dopravy ve všech afrických městech s převahou vládní tržní sektor na bázi minibusů, hromadných taxi a dokonce taxi-motocyklů. Jeho podíl na hromadné dopravě sahá od 60% v případě Abidjanu až ke 100% ve městech bez podnikové nabídky. Je vidět používání široké škály vozidel a podob odborářské organizace, ukazující vitalitu a meze tohoto sektoru činnosti: je to doba vynalézavého zmatku.

Kvalita služby nabízená tržním sektorem je často velmi kritizovaná v některých kruzích navykklých evropskému modelu, ať je příčinou nedostatek bezpečí, délka čekání, obsazenost vozidel, rozdělení tras na více sekcí a neexistence informování...

(pohonné směsi z paralelních zdrojů). Ale taxi-motocykl nabízí obsluhu od dveří ke dveřím a jízdní dobu, které jej činí velmi konkurenceschopným ve srovnání s jinými, konvenčnějšími druhy veřejné dopravy, a to při velmi blízké úrovni tarifů.

V nejznámějším případě Cotonou, v jehož aglomeraci žije kolem jednoho milionu obyvatel, se počet těchto vozidel přezdívaných „zemidžan“ odhaduje na padesát tisíc motorek, při podílu, který v roce 2000 podle určitých odhadů dosahoval 60% motorizované přepravy.

K multimodálnímu systému hromadné dopravy

Snaha o lepší kvalitu služby ve veřejné dopravě v Africe musí jít přes uznání multimodálního systému, složeného z podniků a tržního sektoru, které musí být dobře koordinovány. To je úlohou nových regulačních úřadů ustavených v některých velkých aglomeracích, v Dakaru, Abidjanu a nedávno i v Lagosu...

Podle knihy „Doprava a africká města na jih od Sahary, doba učení se jak v tom chodit a vynalézavého zmatku“, Xavier Godard, INRETS, vědecký sekretář Codatu, Francie

