



Študentská vedecká aktivita

Manažérstvo sťažností v cestovných kanceláriách na Slovensku

Bc. Kristína Sedmáková

Sekcia: cestovný ruch

Konzultant: Ing. Tomáš Makovník, PhD.

Banská Bystrica

2015

OBSAH

ÚVOD.....	3
1. VÝCHODISKÁ SKÚMANIA MANAŽÉRSTVA SŤAŽNOSTÍ V CESTOVNÝCH KANCELÁRIÁCH	4
1.1. Význam a koncepcie manažérstva sťažností v cestovnom ruchu	4
1.2. Uplatňovanie manažérstva sťažností v cestovných kanceláriách.....	5
1.3. Vybraný postup riešenia.....	6
2. ANALÝZA MANAŽÉRSTVA SŤAŽNOSTÍ KLIENTOV VO VYBRANÝCH CESTOVNÝCH KANCELÁRIÁCH	7
2.1. Charakteristika vybraných cestovných kancelárií.....	7
2.2. Štruktúra sťažností klientov vo vybraných cestovných kanceláriách	8
2.3. Proces vybavovania sťažností klientov vo vybraných cestovných kanceláriách	10
2.4. Postrehy vedúcich zamestnancov vyplývajúce z vybavovania sťažností	13
3. NÁVRHY NA ZLEPŠENIE MANAŽÉRSTVA SŤAŽNOSTÍ VO VYBRANÝCH CESTOVNÝCH KANCELÁRIÁCH	15
3.2. Manažérstvo sťažností v podnikovej kultúre cestovných kancelárií.....	15
3.1. Návrhy činností manažérstva sťažností vybraných cestovných kancelárií	16
ZÁVER	20
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	21
ZOZNAM PRÍLOH.....	23
PRÍLOHY	24

ÚVOD

Súčasný trh cestovného ruchu sa vyznačuje konkurenčným bojom podnikov. Ak sa chcú podniky cestovného ruchu na trhu presadiť, mali by svojim klientom poskytovať kvalitné služby. Kvalita je jedným z faktorov, ktorý významnou mierou ovplyvňuje spokojnosť klientov aj v cestovných kanceláriách. Práve zo spokojných klientov cestovných kancelárií sa stávajú aj lojálni klienti. Nespokojnosť je naopak, častou príčinou odchodu klientov ku konkurencii, a to najmä vtedy, keď sa nestážujú. Ak sa rozhodnú vyjadriť svoju nespokojnosť, cestovné kancelárie prijímajú ich sťažnosti.

Práve zvyšujúci sa počet a rôznorodý predmet sťažností klientov, prezentovaný masmédiami a na internete nás motivoval k výberu témy práce. Riešime ju aj v diplomovej práci. Považujeme za nevyhnutné, zaoberať sa procesom vybavovania sťažností, ktorý môže meniť nespokojných klientov na spokojných a verných. Zároveň by mal prispievať aj k odhaľovaniu tých klientov, ktorí svoju nespokojnosť z vlastnej iniciatívy nevyjadria.

Cieľom práce je preskúmať existujúci stav manažérstva sťažností v cestovných kanceláriách a navrhnúť odporúčania pre jeho zlepšenie, ktoré môžu vybraným cestovných kanceláriám pomôcť uplatňovať manažerstvo sťažností vedúce ku budovaniu dlhodobých vzťahov s klientmi a ku skvalitňovaniu poskytovaných služieb. Na hlavný cieľ práce nadväzujú tri parciálne ciele. Prvým parciálnym cieľom je analyzovať štruktúru sťažností vo vybraných cestovných kanceláriách. Druhým parciálnym cieľom je identifikovať činnosti procesu vybavovania sťažností vo vybraných cestovných kanceláriách. Tretím parciálnym cieľom je komparovať, či cestovné kancelárie uplatňujú manažerstvo sťažností podľa existujúcich koncepcií manažérstva sťažností.

Prácu spracujeme v troch kapitolách. V prvej kapitole objasníme východiská, z ktorých pramení aktuálna potreba uplatňovania manažérstva sťažností v cestovných kanceláriách. Analýzu súčasnej úrovne manažérstva sťažností vo vybraných cestovných kanceláriách spracujeme na základe štruktúrovaných rozhovorov s osobami, ktoré v nich zodpovedajú za vybavovanie sťažností. Tieto rozhovory sme uskutočnili na účely spracovania diplomovej práce. Na základe výsledkov prieskumu navrhujeme možnosti zlepšenia manažérstva sťažností pre vybrané cestovné kancelárie. Navrhované manažerstvo sťažností má v praxi prispievať k minimalizovaniu vzniku sťažností vo vybraných cestovných kanceláriách.

1. VÝCHODISKÁ SKÚMANIA MANAŽÉRSTVA SŤAŽNOSTÍ V CESTOVNÝCH KANCELÁRIÁCH

Klienti v cestovnom ruchu si môžu v súčasnosti vyberať zo širokého spektra služieb rôznych poskytovateľov pôsobiacich na trhu. Podniky CR by ich nespokojnosť preto nemali podceňovať. Ak si chcú podniky cestovného ruchu klientov udržať, nestačí iba uspokojiť ich požiadavky. Mali by sa snažiť budovať si s nimi dlhodobé vzťahy. Významným nástrojom na budovanie vzťahov s nimi je aj efektívne manažérstvo sťažností.

1.1. Význam a koncepcie manažérstva sťažností v cestovnom ruchu

Hlavným cieľom všetkých podnikov cestovného ruchu má byť uspokojovanie potrieb svojich klientov. Tento sociálny cieľ považuje M. Gúčík a kol. (2010) za prioritu podnikania v cestovnom ruchu. Od jeho splnenia závisí aj splnenie ostatných, či už ekonomických alebo ekologických cieľov.

Pokiaľ sa podnikom nepodari naplniť očakávania a predstavy svojich klientov, vzniká u klientov nespokojnosť. Jednou z foriem vyjadrenia nespokojnosti klientov sú sťažnosti. P. Schöber (1997, s. 16) ich definuje ako „všetky zákazníkovo iniciované prejavy nespokojnosti zamerané na organizáciu s cieľom upozorniť na jej nevhodné správanie, spôsobiť zmenu kritizovaného správania, riešiť kľúčový problém alebo aspoň nastoliť nápravu narušenej alebo zhoršenej spokojnosti“. S touto definíciou sa stotožňuje aj M. Gúčík a kol. (2009), ktorý zároveň upozorňuje na špecifické sťažnosti, nazývané reklamácie. Podľa T. Bajaníka (2008) reklamácie tvoria iba parciálnu, zákonne podanú časť sťažností klientov požadujúcich nápravu, či náhradu nedostatočne alebo nesprávne poskytnutých produktov. Z uvedeného vyplýva, že sťažnosti sú vo všeobecnosti pre podniky cenným zdrojom informácií.

V praxi je dôležité, aby podniky cestovného ruchu pri vybavovaní sťažností klientov dodržiavali právne predpisy súvisiace so sťažnosťami, ako aj vlastné reklamačné poriadky. To však pre podniky uvedomujúce si význam sťažností nie je postačujúce. Na to, aby vedeli sťažnostiam predchádzať, riešiť ich a využívať ich ako zdroj informácií na skvalitnenie svojich produktov, im slúži manažérstvo sťažností. M. Gúčík a kol. (2009, s. 5) definuje manažérstvo sťažností ako „súhrn systémových opatrení, ktoré organizácia pri riešení nespokojnosti zákazníka vykoná, aby sa znovu vytvorila spokojnosť a mohli sa opätovne stabilizovať vzťahy s ním“. Definícia poukazuje na úzke prepojenie manažérstva

sťažností s manažmentom vzťahov s klientmi. Správne uplatňovaným manažérstvom sťažností môžu podniky meniť nespokojných klientov na spokojných. Efektívne vybavovanie sťažností však môže u klientov prispievať aj k budovaniu lojálnosti, a to napriek negatívnej skúsenosti s poskytnutými produktmi. Ďalším prínosom manažérstva sťažností pre podniky cestovného ruchu je využívanie informácií zo sťažností na skvalitňovanie produktov. Aj preto považujú A. Mateides a P. Pohančaník (2007) manažérstvo sťažností za súčasť manažérstva kvality.

V teórii nachádzame viaceré prístupy k manažérstvu sťažností. Za najkomplexnejšiu z nich považujeme súbor noriem ISO 10000, ktoré okrem samotného vybavovania sťažností interným spôsobom, uvádzajú aj kódex správania sa organizácií ako predpoklad predchádzania vzniku sťažností a postupy externého vybavovania sťažností. Medzi ďalšie koncepcie manažérstva sťažností patrí procesný model P. Schöbera (1997), koncepcia podľa B. Staussa a W. Seidela (2007), koncepcia A. Dreyera, Ch. Dehnera (2003) a metóda vybavovania sťažností EVA (2001).

1.2. Uplatňovanie manažérstva sťažností v cestovných kanceláriách

Cestovné kancelárie (CK) ako podniky cestovného ruchu poskytujú svojim klientom predovšetkým služby. Pri poskytovaní služieb, zvlášť služieb cestovného ruchu, dochádza k veľkému riziku vzniku sťažností.

Toto riziko vytvárajú spomedzi všeobecných znakov služieb cestovného ruchu najmä ich osobný charakter a pominuteľnosť. Zo špecifických znakov služieb, ktoré vymedzil J. Oriška (2011) zvyšuje riziko vzniku sťažností najmä časová a miestna viazanosť služieb na cieľové miesto. Skutočnosť, že klienti si služby pred ich spotrebou nemôžu vyskúšať, prispieva k tomu, že ich očakávania bývajú nereálne a následne sú z poskytnutých služieb sklamaní. CK obvykle ponúkajú komplexné balíky služieb. Často sa stáva, že nespokojnosť s jednou službou v balíku, môže spôsobiť, že klienti hodnotia negatívne celý balík. Tento jav označuje A. Pizam (1978) ako tzv. hálo efekt.

K riziku vzniku sťažností prispieva aj skutočnosť, že služby v balíkoch CK poskytujú rôzni dodávatelia služieb. Podľa Zákona NR SR č. 281/2001 Z. z., CK zodpovedajú klientom za kvalitu služieb počas zájazdov bez ohľadu na to, či tieto služby poskytuje CK alebo jej dodávatelia služieb. CK musia byť preto pri výbere svojich dodávateľov dôsledné. Nízka kvalita služieb dodávateľov býva obvyklou príčinou sťažností. Okrem dodávateľov služieb ovplyvňujú kvalitu služieb CK aj ich vlastní

zamestnanci, najmä delegáti a sprievodcovia. Najrizikovejší sú tí, ktorých služby využívajú CK iba sezónne.

Dôvody sťažností v CK nemusia vždy súvisieť iba so službami poskytovanými počas zájazdu. Sťažnosti sa môžu týkať aj nedostatočne poskytnutých informácií pred nástupom na zájazdy, distribúcie a reklamy CK, prístupu personálu ap.

Zvýšené riziko vzniku sťažností v CK poukazuje na nevyhnutnosť uplatňovania manažérstva sťažností v týchto podnikoch cestovného ruchu. Pokiaľ sa uplatňuje efektívne, môže znamenať pre CK významnú konkurenčnú výhodu.

1.3. Vybraný postup riešenia

V práci sa zaoberáme problematikou manažérstva sťažností CK. Subjektom skúmania je manažérstvo sťažností klientov CK. Objektom skúmania sú vybrané CK na Slovensku. Hlavným cieľom práce je preskúmať existujúci stav manažérstva sťažností v cestovných kanceláriách a navrhnúť odporúčania pre jeho zlepšenie, ktoré môžu vybraným cestovným kanceláriám pomôcť uplatňovať manažérstvo sťažností vedúce ku budovaniu dlhodobých vzťahov s klientmi a ku skvalitňovaniu poskytovaných služieb.

V prvej kapitole práce objasňujeme podstatu manažérstva sťažností a potrebu jeho uplatňovania v podnikoch cestovného ruchu, osobitne v CK. V druhej kapitole práce uvádzame výsledky prieskumu v desiatich CK na Slovensku, ktoré boli ochotné poskytnúť nám informácie. Prieskum sme realizovali v období od septembra 2014 do januára 2015. Na získanie informácií o manažerstve sťažností vybraných CK sme uskutočnili štruktúrované rozhovory s ich majiteľmi alebo osobami zodpovednými za vybavovanie sťažností. Výsledky prieskumu sú zároveň jednou časťou analýzy diplomovej práce, ktorú riešime. Na ich spracovanie sme používali metódy deskriptívnej štatistiky, a to hlavne metódu štatistického triedenia a metódy stredných hodnôt. Na porovnávanie manažérstva sťažností v jednotlivých CK uplatňujeme metódu komparácie. Identifikujeme tak zhody a rozdiely v činnostiach manažérstva sťažností klientov vybraných CK. Zistené informácie interpretujeme a spracúvame v podobe tabuliek a grafov v aplikácii MS Excel. Následne s ohľadom na výsledky prieskumu, formulujeme možnosti zlepšenia manažérstva sťažností vybraných CK.

2. ANALÝZA MANAŽÉRSTVA SŤAŽNOSTÍ KLIENTOV VO VYBRANÝCH CESTOVNÝCH KANCELÁRIÁCH

CK môžu v praxi pristupovať k vybavovaniu sťažností rôzne. Ich prístup závisí predovšetkým od toho, ako vnímajú význam sťažností. Analýzou manažérstva sťažností vybraných CK chceme posúdiť, či tieto CK chápu sťažnosti ako cenný zdroj informácií, ktorý poukazuje na možnosti nepretržitého zdokonaľovania sa.

V prieskume analyzujeme štruktúru sťažností skúmaných CK a v nadväznosti na ňu činnosti, ktoré tieto CK v procese vybavovania sťažností realizujú. Uskutočňované činnosti vybraných CK navzájom porovnávame. Zároveň nás zaujímajú aj ďalšie postrehy vedúcich zamestnancov vyplývajúce z vybavovania sťažností klientov v súčasnosti.

2.1. Charakteristika vybraných cestovných kancelárií

Výberový súbor CK, v ktorých sme uskutočnili štruktúrované rozhovory s ich majiteľmi alebo s osobami zodpovednými za vybavovanie sťažností tvorí 10 náhodne vybraných CK na Slovensku. S ohľadom na citlivosť skúmanej problematiky nebolo jednoduché výberový súbor zostaviť. Ochotu spolupracovať prejavili CK Firo-tour, Kartago tours, Paxtravel, sídliace v Bratislave, CK Aquamarin a Famiko sídliace v Banskej Bystrici, CK Happytravel a Sun travel so sídlom v Nitre, CK Fifo so sídlom v Piešťanoch, CK Lymos-turist sídlia v Krupine a CK Solartour sídlia v Martine. Z toho vyplýva, že 30 % skúmaných CK sídli v Bratislavskom kraji, 20 % CK v Banskobystrickom, ďalších 20 % CK v Nitrianskom, 10 % CK v Trnavskom a 10 % CK v Žilinskom kraji (príloha 1, tabuľka 1).

Všetky CK, okrem CK Firo-tour, sú členmi Slovenskej asociácie cestovných kancelárií a cestovných agentúr (SACKA). Túto CK spolu s CK Fifo a Kartago tours zaradujeme podľa počtu pobočiek medzi veľké CK. To znamená, že veľké CK tvoria vo výberovom súbore CK 30 %. Zvyšných 70 % zastupujú malé CK, ktoré majú pre osobný kontakt s klientmi zriadenú iba jednu pobočku (príloha 1, tabuľka 2). Malé CK sú početnejšie zastúpené aj na existujúcom trhu cestovného ruchu na Slovensku.

V ponuke zájazdov 90 % CK prevládajú pobyty pri mori. Iba CK Lymos-turist (10 %) sa prioritne orientuje na poznávacie zájazdy. 70 % CK zverejňuje ponuku svojich zájazdov aj on-line. Na predaj svojich produktov využívajú všetky CK aj služby sprostredkovateľov.

2.2. Štruktúra sťažností klientov vo vybraných cestovných kanceláriách

Údaje o sťažnostiach klientov vo vybraných CK sme získavali štruktúrovanými rozhovormi. V 50 % CK nám tieto údaje poskytli priamo majitelia CK, v 40 % CK vedúci predaja a v 10 % CK vedúca reklamačného oddelenia. Podklad pre uskutočnenie štruktúrovaných rozhovorov uvádzame v prílohe 2.

Od uvedených osôb sme chceli zistiť údaje o štruktúre všetkých sťažností, nie iba tých, ktoré sa uplatnili ako reklamácie. Vzhľadom na skutočnosť, že iba 40 % skúmaných CK vedie aj evidenciu ostatných sťažností, sa nám pri niektorých otázkach podarilo získať iba údaje vzťahujúce sa na reklamácie.

Keďže štruktúrované rozhovory sme uskutočňovali od septembra 2014 do januára 2015, zaujímal nás počet reklamácií prijatých CK v roku 2013. 42,86 % malých CK neprijalo v danom roku žiadnu reklamáciu. V ostatných malých CK nepresahuje počet prijatých reklamácií 20 reklamácií. Oproti tomu, vo veľkých CK je tento počet oveľa vyšší. V 33,33 % z nich bol počet prijatých reklamácií v roku 2013 menší ako 50 a v 66,67 % väčší ako 300 (príloha 3, tabuľka 3).

V závislosti od veľkosti CK sa líši aj percentuálny podiel reklamácií na počte klientov za rok. V 42,86 % malých CK je nulový. Najväčší z malých CK má CK Aquamarin (1,00 %). V roku 2013 reklamovalo poskytnuté služby malých CK v priemere 0,21 % klientov. Vo veľkých CK je tento podiel vyšší a dosahuje 1,09 %. Súhrnne za všetky CK bez ohľadu na veľkosť reklamovalo služby CK v priemere 0,47 % klientov (príloha 3, tabuľka 4).

Najčastejšia príčina reklamácií je rovnaká v malých aj veľkých CK. Výsledky prieskumu preukazujú, že najviac klientov reklamuje ubytovacie služby. Nespokojnosť s týmito službami je dôvodom až 71,43 % reklamácií prijatých malými CK a 66,67 % reklamácií prijatých veľkými CK. V malých CK sa zvyšný podiel reklamácií vzťahuje na služby sprievodcov a vo veľkých CK na dopravné služby (príloha 3, tabuľka 5).

Po preskúmaní príčin reklamácií a ostatných sťažností, k nim CK zaujímajú stanovisko. Skúmali sme, aký býva najčastejší výsledok vybavovania sťažností prijatých počas zájazdov a po ich skončení. V 30 % CK sa sťažnosti počas zájazdu vyriešia najčastejšie iba ospravedlnením. Ďalších 40 % CK uvádza, že najbežnejším vybavením sťažností prijatých počas zájazdov, je poskytovanie náhradných služieb. Zostávajúcich 30 % CK poskytuje väčšine sťažovateľov náhradné služby alebo ospravedlnenie (príloha 3, tabuľka 6).

Po skončení zájazdov sa v 40 % CK väčšina prijatých sťažností zmieta. Z toho vyplýva, že tieto sťažnosti by mali byť neopodstatnené. Opodstatneným sťažovateľom poskytujú tieto CK obvykle kompenzácie vo forme finančného odškodnenia alebo zliav z cien služieb pri ich opätovnom využívaní. Ďalších 30 % CK poskytuje klientom sťažujúcim sa po skončení zájazdov najčastejšie finančné odškodnenie. V 20 % CK je najobvyklejším výsledkom vybavenia sťažností po skončení zájazdov v rovnakej miere finančné odškodnenie a zľavy z cien služieb. 10 % CK poskytuje sťažovateľom po zájazdoch spravidla darčekové poukážky na fakultatívne výlety počas zájazdov (príloha 3, tabuľka 7).

Ak klienti nie sú s výsledkami vybavenia svojich sťažností spokojní, môžu využiť aj ďalšie možnosti ich riešenia. Z výsledkov prieskumu je zrejmé, že o služby mediátorov klienti nejavia záujem. V prípade neschopnosti dospieť k vybaveniu sťažností prijateľnému pre klientov aj pre cestovné kancelárie, preferujú klienti ich riešenie súdnou cestou. Všetky veľké CK uvádzajú, že majú skúsenosti s týmto externým spôsobom vybavovania sťažností. Aj 42,86 % malých CK priznáva, že v minulosti viedlo s klientmi pre sťažnosti súdne spory. Zároveň všetky CK uvádzajú, že ich nebolo veľa. 40 % CK viedlo doposiaľ s nespokojnými klientmi iba jeden súdny spor. Minimálny počet súdnych sporov odôvodňujú CK hlavne snahou predchádzať z dôvodu nákladov, ktoré vyvolávajú. Nejde pritom iba o finančné náklady, ale aj stratu času a dobrého mena CK. V súvislosti s vybavovaním sťažností súdnou cestou, uvádzajú viaceré CK ako príčinu, pre ktorú sa súdne spory skončili v ich neprospech, korupciu (príloha 3, tabuľka 8).

Podobné náklady, ale v zvyčajne v menšom objeme, sa spájajú aj vybavovaním sťažností interným spôsobom. Časové náklady a stratu dobrého mena nie je možné exaktne vyčíslieť. V prieskume sme sa preto sústredili iba na zisťovanie finančných nákladov spojených s vybavovaním sťažností klientov. O ich výške nám poskytlo údaje 90 % skúmaných CK. CK Happytravel (10 %) sa o sume vynaloženej na vybavovanie sťažností zmieniť odmietla. Kým v malých CK nepresahujú priemerné ročné náklady vynaložené na tento účel 500 Eur, vo veľkých CK sú podstatne vyššie. 33,33 % veľkých CK vynaloží v priemere ročne na vybavovanie sťažností od 2 001 do 2 500 Eur. Ďalších 33,33 % CK uvádza sumu v intervale od 3 001 do 3 500 Eur. Finančné náklady zostávajúcej tretiny veľkých CK sa pohybujú od 3 501 do 4 000 Eur (príloha 3, tabuľka 9).

2.3. Proces vybavovania sťažností klientov vo vybraných cestovných kanceláriách

Vybavovanie sťažností môže byť v praxi zverené do kompetencie zamestnancov zastávajúcich v CK rôzne pracovné funkcie. Zodpovednosť zamestnancov za činnosti súvisiace s vybavovaním sťažností závisí obvykle od veľkosti CK. Iba 20 % vybraných CK má na vybavovanie sťažností zriadené samostatné oddelenie. Ide o veľké CK Fifo a Kartago tours. V oboch prípadoch má oddelenie vybavovania sťažností iba jedného zamestnanca. 80 % CK nemá vytvorené oddelenie vybavovania sťažností. V malých CK, v ktorých sa činnosti kumulujú, to považujeme za pochopiteľné, ale CK Firo-tour by podľa nášho názoru mala zriadenie oddelenia pre vybavovanie sťažností do budúcnosti určite zvážiť (príloha 3, tabuľka 10).

V praxi sa CK pri vybavovaní sťažností riadia iba platnými právnymi predpismi a vlastnými reklamačnými poriadkami, ktoré majú spracované samostatne alebo ako súčasť všeobecných zmluvných podmienok. Postupnosť činností v procese vybavovania sťažností, podľa ktorého v CK postupujú, nemá zdokumentovanú žiadna zo skúmaných CK. Chýbajú im podnikové smernice, ktoré by jednoznačne definovali prístup CK k sťažnostiam, identifikovali činnosti súvisiace s ich vybavovaním, uvádzali kompetencie zamestnancov prichádzajúcich do styku so sťažovateľmi a zásady ich správania. Zásady správania má vypracované iba CK Fifo (príloha 3, tabuľka 11).

Proces vybavovania sťažností začína vo viacerých koncepciách manažérstva sťažností vytváraním možností na vyjadrovanie miery spokojnosti klientov CK. Prvou činnosťou, na ktorú sme sa preto v prieskume CK pýtali, je zisťovanie miery spokojnosti klientov. Výsledky prieskumu svedčia o tom, že iba 30 % vybraných CK podnecuje svojich klientov k tomu, aby vyjadrovali svoju spokojnosť, resp. nespokojnosť s poskytovanými službami. Súčasne sa preukázalo, že tieto CK využívajú rovnaké spôsoby zisťovania spokojnosti svojich klientov. Počas zájazdov ich delegáti slovne povzbudzujú a vyzývajú, aby vyjadrovali svoje názory na poskytované služby. Následne tieto informácie sprostredkujú CK. Po skončení zájazdov zisťujú CK mieru spokojnosti klientov elektronickým dotazníkom. 70 % CK tieto činnosti nevykonáva (príloha 3, tabuľka 12). Ako dôvody uvádzajú tieto CK hlavne obavy z obťažovania klientov, dostatočnú spätnú väzbu od klientov bez toho, aby ju samy zisťovali a malý počet sťažností. Upozorňujeme, že malý počet sťažností automaticky nevypovedá o spokojnosti klientov. Existujú rôznorodé príčiny, pre ktoré klienti nevyjadrujú svoju nespokojnosť, napr. strach z nevybavenia sťažností vo vlastný prospech, časové náklady, znechutenie ap.

Ak klienti vyjadrujú svoju nespokojnosť, CK od nich prijímajú sťažnosti. Za prijímanie sťažností zodpovedajú často práve zamestnanci prvého kontaktu. Túto skutočnosť potvrdzujú aj výsledky prieskumu. Počas zájazdov prijímajú sťažnosti v malých aj veľkých CK najčastejšie delegáti, a to osobným rozhovorom s klientmi. V malých CK sa zároveň často stáva, že klienti telefonujú aj do pobočiek CK a sťažujú sa priamo zamestnancom pobočiek alebo majiteľom CK. Po skončení zájazdov prijímajú CK bez ohľadu na veľkosť, hlavne písomné sťažnosti vo forme listov a e-mailov. CK uvádzajú, že klienti niekedy využívajú rôzne formy sťažovania sa súčasne. Obvykle píše e-mail, v ktorých informujú CK o svojej nespokojnosti, ako aj o tom, že svoje sťažnosti zaslali aj poštou. V malých CK prijímajú sťažnosti klientov po skončení zájazdov zamestnanci pobočiek alebo priamo majitelia CK. Vo veľkých CK majitelia túto činnosť nevykonávajú (príloha 3, tabuľka 13).

Po prijatí sťažností je potrebné, aby sa sťažnosti zaevidovali. Evidenciu sťažností, ktoré nie sú reklamáciami, vedie iba 40 % vybraných CK. CK Famiko a Fifo evidujú tieto sťažnosti v tlačenej aj elektronickej forme. CK Kartogo tours preferuje elektronickú formu a CK Lymos-turist vedie túto evidenciu naopak, iba v tlačenej forme. Evidovanie týchto sťažností CK zdôvodňujú predovšetkým snahou získať prehľad o spokojnosti klientov a ich využívaním pri skvalitňovaní služieb. Zostávajúcich 60 % CK si plní iba povinnosť vyplývajúcu z právneho predpisu, tzn. že eviduje iba reklamácie. Tieto CK uvádzajú najčastejšie ako dôvod neevidovania iných sťažností ich malý počet. Evidenciu reklamácií vedú všetky CK v tlačenej forme a 40 % z nich aj elektronicke (príloha 3, tabuľka 14).

Po zaevidovaní reklamácií sa štandardný postup ich vybavovania v CK veľmi nelíši. Vo veľkých CK s oddeleniami pre vybavovanie sťažností ich riešia tieto oddelenia. Vo veľkej CK bez tohto oddelenia ich rieši priamo majiteľ. Aj v 57,14 % malých CK riešia reklamácie ich majitelia. V ďalších 42,86 % túto úlohu vykonávajú vedúci predaja. Za účelom preverenia opodstatnenosti reklamácií kontaktujú vlastných zamestnancov, t. j. delegátov, resp. sprievodcov, ako aj poskytovateľov služieb. Majiteľka Lymos-turist v snahe získať viac objektívnych informácií telefonuje aj ostatným účastníkom zájazdu. Domnievame sa, že toto konanie môže byť do určitej miery pre týchto klientov obťažujúce.

Ak CK uznajú sťažovanie klientov za oprávnené, poskytujú im náležitú kompenzáciu. 66,67 % veľkých CK a 28,57 % malých CK používa pri určovaní správnej výšky kompenzácií ako pomôcku Frankfurtské tabuľky. CK Aquamarin zvažuje ich používanie v budúcnosti. Tie CK, ktoré ich nepoužívajú, dodávajú, že sa im tieto tabuľky zdajú neprispôsobené podmienkam na slovenskom trhu (príloha 3, tabuľka 15).

Všetky CK v prieskume uvádzajú, že pri vybavovaní reklamácií dodržiavajú zákonom stanovenú lehotu. Iba v CK Aquamarin sa nepodarilo jedenkrát túto lehotu dodržať. Sťažujúcemu sa klientovi odoslali odpoveď až v 31. deň odo dňa prijatia jeho reklamácie. Pochybenie CK viedlo sťažovateľa k oznámeniu tejto skutočnosti Slovenskej obchodnej inšpekcii (SOI), ktorá udelila CK pokutu.

Informácie o postupe vybavovania sťažností, ktoré sa neuplatnili ako reklamácie nám poskytlo iba 30 % CK. Ide o CK Fifo, Lymos-turist a Paxtravel. Takýmito sťažnosťami sa zaoberajú rovnako, ako reklamáciami. To znamená, že analyzujú aj ich opodstatnenosť. V prípade preukázania oprávnenosti týchto sťažovateľov, sa im ospravedľnia. CK Lymos-turist uvádza, že opodstatneným sťažovateľom poskytuje okrem ospravedľnenia aj iné formy kompenzácie, hoci ich sami nepožadujú.

Podľa výsledkov prieskumu je CK Lymos-turist zároveň jedinou CK, ktorá sa zaoberá kontrolovaním vyriešenia sťažností klientov. Túto činnosť uskutočňuje priamo majiteľka CK. Sťažovateľom po vybavení ich sťažností telefonuje a pýta sa ich, do akej miery sú s výsledkom vybavenia sťažností spokojní. Zostávajúcich 90 % CK spokojnosť klientov s výsledkami vybavenia ich sťažností nezisťuje. CK uvádzajú, že klienti im obvykle sami oznámia, ak sú nespokojní. Tých, ktorí sa neohlásia, považujú v CK Aquamarin za spokojných. CK Paxtravel túto činnosť neuskutočňuje, pretože nechce svojich klientov obťažovať a pripomínať im negatívne pocity súvisiace s ich sťažnosťami. Domnievame sa, že pre obavy z ďalších konfrontácií so sťažovateľmi, sa CK samy pripravujú o možnosti zlepšovania sa vo svojom manažérstve sťažností (príloha 3, tabuľka 16).

Z uvedeného vyplýva, že 90 % CK neuzatvára sťažnosti klientov po kontrole ich klientov, ale skôr, a to po odoslaní svojich stanovísk klientom. Po uzavretí sťažností žiadna zo skúmaných CK nemonitoruje, či sťažovatelia využívajú jej služby opätovne. Až 90 % CK sa však domnieva, že niektorí z týchto klientov im zostávajú verní, napriek svojim negatívnym skúsenostiam (príloha 3, tabuľka 17). Malé CK uvádzajú, že túto činnosť nevykonávajú, pretože mená sťažovateľov si s ohľadom na malý počet sťažností, pamätajú.

Poslednou činnosťou, ktorú sme v CK skúmali, je vzdelávanie zamestnancov zamerané na trvalé zlepšovanie manažérstva sťažností. Zistili sme, že sa mu venuje 42,86 % malých CK a 33,33 % veľkých CK. V malých CK sa zúčastňujú tohto vzdelávania formou samovzdelávania, výmeny skúseností s inými CK a internými školeniami delegátov a referentov predaja. Aj CK Fifo, ktorá ako jediná z veľkých CK

vzdeláva svojich zamestnancov k trvalému zlepšovaniu v manažérstve sťažností, preferuje interné školenia (príloha 3, tabuľka 18).

Výsledky prieskumu ďalej preukazujú, že napriek tomu, že mnohé činnosti v manažérstve sťažností majú administratívny charakter, 60 % vybraných CK ich za administratívne náročné nepovažuje. Tieto CK uvádzajú, že činnosti manažérstva sťažností ich zamestnancov zaťažujú skôr psychicky ako administratívne. Opačný názor zastáva 40 % CK (príloha 3, tabuľka 19). Administratívnu náročnosť pripisujú najmä tvoreniu precíznych odpovedí na sťažnosti klientov, a to aj v prípadoch, ak je ich predmet nezmysluplný. Kuriózne sťažnosti vybraných CK uvádzame v prílohe 4.

2.4. Postrehy vedúcich zamestnancov vyplývajúce z vybavovania sťažností

Náročnosť procesu vybavovania sťažností vyplýva aj zo skutočnosti, že zamestnanci vybavujúci sťažnosti prichádzajú do kontaktu s rôznymi typmi sťažovateľov. Počas štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami zodpovednými za vybavovanie sťažností, sme zaznamenali viaceré zhody v ich názoroch na súčasné charakteristiky sťažujúcich sa klientov.

80 % skúmaných CK je presvedčených o tom, že klienti pri vybavovaní sťažností poznajú svoje spotrebiteľské práva. CK Lymos-turist, Kartago tours a Sun travel považujú informovanosť svojich klientov za dôsledok poskytovania užitočných informácií klientom vo všeobecných zmluvných podmienkach CK. Naopak, CK Aquamarin a Famiko ju nevnímajú ako dôsledok vlastnej činnosti, ale skôr činnosti masmédií. 20 % CK sa domnieva, že klienti všeobecné zmluvné podmienky nečítajú. Nazdávajú sa preto, že klienti sú v spotrebiteľských právach skôr neorientovaní (príloha 3, tabuľka 20).

V súvislosti s informovanosťou klientov, 71,43 % malých CK a 33,33 % veľkých CK navyše priznáva, že klienti nerozlišujú pojmy reklamácia a sťažnosť. CK Paxtravel upozorňuje, že rozdiel medzi reklamáciami a sťažnosťami si často neuvedomujú ani samotní zamestnanci CK (príloha 3, tabuľka 21).

Hoci 80 % CK si myslí, že klienti sú v spotrebiteľských právach dobre zorientovaní, často sa sťažujú neopodstatnene. Na stupnici od 1 do 5 hodnotia CK objektivnosť klientov pri podávaní sťažností počas zájazdov priemernou známku 2,9 a po ich skončení 3,3. Hodnotenie je založené na princípe školského známkovania. Malé aj veľké CK sa zhodujú v tom, že klienti sťažujúci sa počas zájazdov, sú zvyčajne objektívnejší ako tí, ktorí sa sťažujú až po ich skončení. Hodnotenie objektivnosti sťažovateľov osobitne podľa veľkosti CK znázorňujeme v príloha 3, grafe 1.

Lepšie známky priradujú CK ústretovosti a slušnému správaniu klientov. Počas a po skončení zájazdov hodnotia tento aspekt všetky CK priemernou známkou 2,6. Podľa stupnice hodnotenia interpretujeme správanie klientov v ponímaní CK ako dobré až veľmi dobré. Malým CK sa klienti zdajú ústretivejší pri vybavovaní sťažností už počas zájazdov. Veľké CK naopak tvrdia, že po skončení zájazdov, bývajú klienti zdvorilejší, pretože nie sú tak emocionálne rozrušení ako počas zájazdov (príloha 3, graf 2).

Najlepšie spomedzi vybraných aspektov hodnotia CK spokojnosť klientov s vybavením ich sťažností, a to aj napriek tomu, že 90 % z nich ju nezisťuje. Počas zájazdov ju pritom hodnotia priemernou známkou 1,8 a po ich skončení 2,4. Malé CK vnímajú spokojnosť svojich klientov s vybavením sťažností lepšie ako veľké CK. Priemerné známky podľa veľkosti CK uvádza príloha 3, graf 3.

CK zdôrazňujú aj ďalšie vlastnosti súčasných sťažovateľov. Zhodujú sa v tom, že pri sťažovaní sa, vystupujú klienti odhodlane a sebaisto. Často sa CK vyhrážajú, že o svojej nespokojnosti budú informovať širokú verejnosť v masmédiách. CK si vplyv masmédií uvedomujú. Uvádzajú, že súčasné masmédiá nabádajú klientov k sťažovaniu. Týmto spôsobom posmeľovaní klienti podávajú často na služby CK aj bizarné sťažnosti. Veľa sťažností vzniká aj z dôvodu nepozornosti klientov. Mnohí klienti sa pri kúpe zájazdov nesústredia na skutočnosť, o ktorých ich referenti predaja informujú. V dôsledku toho, si objednávajú aj služby, o ktoré v skutočnosti nemajú záujem. Voči informáciám sprostredkovaným referentmi predaja bývajú klienti nedôverčiví. Ako zdroj informácií uprednostňujú skôr komentáre a recenzie na služby CK zverejnené na internete.

3. NÁVRHY NA ZLEPŠENIE MANAŽÉRSTVA SŤAŽNOSTÍ VO VYBRANÝCH CESTOVNÝCH KANCELÁRIÁCH

Z výsledkov analýzy vyplývajú pre našu prácu dve závažné zistenia. Prvým z nich je, že vybrané CK v praxi neuplatňujú komplexné manažérstvo sťažností. Nepostupujú podľa jeho existujúcich koncepcií. Sústreďujú sa len na niektoré vybrané činnosti. Po prijatí sťažností spravidla evidujú len reklamácie. Skúmajú ich opodstatnenosť a oboznamujú sťažovateľov o svojich stanoviskách k nim. Pri vybavovaní sťažností nepostupujú podľa existujúcich koncepcií manažérstva sťažností. Druhé zistenie svedčí o tom, že činnosti, ktoré CK v súvislosti so sťažnosťami realizujú, nemajú písomne zdokumentované.

Tieto dve zistenia sú východiskom formulácie našich návrhov pre zlepšenie manažérstva sťažností vo vybraných CK.

3.2. Manažérstvo sťažností v podnikovej kultúre cestovných kancelárií

Manažérstvo sťažností všetkých CK, bez ohľadu na veľkosť, by malo mať svoje princípy definované a písomne zdokumentované. Všetky CK vychádzajú pri vybavovaní sťažností klientov z právnych predpisov a vlastných reklamačných poriadkov, ktoré majú spracované samostatne alebo ako súčasť ich všeobecných zmluvných podmienok. 90 % CK zverejňuje svoje reklamačné poriadky na svojich webových stránkach.

Myslíme si, že reklamačný poriadok nie je dostatočným východiskom pre uplatňovanie efektívneho manažérstva sťažností. M. Gúčík a kol. (2009) uvádza, že CK by si mali vytvoriť vlastnú politiku vybavovania sťažností. Podľa nášho názoru, by ju mali spracovať v podobe podnikových smerníc. Tie by mali predovšetkým vysvetľovať význam sťažností pre CK, identifikovať činnosti v procese vybavovania sťažností, uvádzať ich postupnosť a kompetencie zamestnancov pri ich vykonávaní. Súčasťou smerníc by mali byť aj zásady správania sa zamestnancov prichádzajúcich do kontaktu so sťažovateľmi. Odporúčame, aby CK spracovali obsah svojich podnikových smerníc vybavovania sťažností v piatich článkoch, a to v takejto štruktúre:

1. kvalita služieb ako predpoklad spokojnosti klientov CK,
2. zisťovanie miery spokojnosti klientov CK,
3. význam sťažností v CK,
4. vybavovanie sťažností klientov CK,
5. správanie zamestnancov CK pri vybavovaní sťažností.

Okrem zdokumentovania politiky vybavovania sťažností v CK je dôležité zabezpečiť, aby sa s ňou zamestnanci CK aj stotožnili. Len tak je možné vytvárať podnikovú kultúru, ktorej cieľom je chápať v CK sťažnosti ako príležitosti pre nepretržité zdokonaľovanie sa. Spracovanie politiky vybavovania sťažností do podoby strategických dokumentov, by sme zverili do kompetencie vrcholového manažmentu. Myslíme si, že pred oficiálnym prijatím navrhovanej smernice dokumentujúcej politiku vybavovania sťažností, by v každej CK mali predstavitelia manažmentu zorganizovať diskusiu. Jej účelom by bolo oboznámenie zamestnancov CK so svojím návrhom a požiadanie o jeho pripomienkovanie. Návrhy zamestnancov by mali manažéri náležite zvážiť a podľa vhodnosti ich do smernice zapracovať. Existuje predpoklad, že dokument, na ktorého tvorení sa zamestnanci spolupodieľali, budú aj rešpektovať, pretože bude v súlade s ich hodnotami.

Po prijatí smernice je úlohou manažmentu zabezpečiť, aby sa v praxi CK reálne používala. Jej kópia by mala byť v každej pobočke CK, aby do nej zamestnanci mohli kedykoľvek nahliadnuť. Obsah smernice by si mali osvojiť.

Myslíme si, že o podnikovej kultúre CK, ktorej cieľom je efektívne vybavovanie sťažností, by mali vedieť aj klienti. I. Šípková (2008) odporúča oboznamovať klientov CK s politikou vybavovania sťažností. Za najjednoduchší spôsob považujeme zverejňovanie skrátenej verzie smernice pre vybavovanie sťažností na webových stránkach CK.

Budovanie podnikovej kultúry zameranej na efektívne vybavovanie sťažností v CK má zabezpečiť, aby manažérstvo sťažností plnilo dve základné funkcie. Na jednej strane by malo pomáhať CK odhaľovať nespokojných klientov, úspešným vyriešením ich sťažností ich meniť na spokojných, a tak budovať aj s týmito klientmi CK dlhodobé vzťahy založené na lojálnosti. Na druhej strane by manažérstvo sťažností ako súčasť rozsiahlejšieho manažérstva kvality malo prispievať k nepretržitému skvalitňovaniu služieb CK.

3.1. Návrhy činností manažérstva sťažností vybraných cestovných kancelárií

Podnikové smernice CK by mali jasne identifikovať činnosti súvisiace so sťažnosťami, ako aj postupnosť, v ktorej ich majú zamestnanci vykonávať. Mali by vysvetľovať význam zvolenej koncepcie manažérstva sťažností. Či už budú CK pri vybavovaní sťažností vychádzať z noriem ISO 10000 alebo inej, už existujúcej, či vlastnej koncepcie manažérstva sťažností, zamestnanci by mali vedieť, prečo a ako majú jednotlivé činnosti v procese vybavovania sťažností uskutočňovať. Nami navrhovaná koncepcia

manažérstva sťažností je kombináciou už existujúcich koncepcií, ktorú dopĺňame o vlastné námety (príloha 5). V schéme rozdeľujeme činnosti manažérstva sťažností do troch skupín.

1. Predchádzanie sťažnostiam v CK.

Prvá skupina sa zameriava na predchádzanie sťažnostiam. Myslíme si, že základom predchádzania sťažnostiam, je poskytovanie kvalitných služieb. Túto činnosť sme preto zaradili do koncepcie manažérstva sťažností. O požiadavkách na kvalitu poskytovaných služieb by mali CK informovať v podnikovej smernici dokumentujúcej politiku vybavovania sťažností. Výsledky prieskumu preukazujú, že takúto smernicu nemá žiadna z vybraných CK. Jej obsah sme charakterizovali v predchádzajúcej podkapitole práce. Poslednou činnosťou, ktorú odporúčame CK uskutočňovať v súvislosti s predchádzaním sťažností, je zisťovanie miery spokojnosti klientov s poskytovanými službami. Myslíme si, že je rovnako dôležitá pre malé aj veľké CK. Počas zájazdov sa zhodujeme so spôsobom, ktorý realizujú CK zisťujúce spokojnosť klientov. Delegáti malých aj veľkých CK by mali slovne vyzývať klientov k vyjadreniu názorov na poskytované služby a podávať o nich CK tzv. reporty. Referenti predaja veľkých CK by sa mali pri predaji zájazdov klientov pýtať, aký spôsob vyjadrenia miery spokojnosti je pre nich najprijateľnejší. Tento spôsob by mali zaznamenať v evidencii klientov. Po skončení zájazdov by CK mali zisťovať spokojnosť klientov podľa nimi preferovaného spôsobu. Túto činnosť by malo vo veľkých CK vykonávať oddelenie vybavovania sťažností. V malých CK s kumulovanými činnosťami je pochopiteľné, že tieto činnosti vykonávajú referenti predaja. S ohľadom na časovú náročnosť však odporúčame zvoliť po skončení zájazdov iba jeden spôsob zisťovania spokojnosti, a to elektronický dotazník. K vyplneniu dotazníkov môžu CK motivovať zapájaním respondentov do súťaží o darčkové poukážky na služby CK. Výsledky dotazníkov by mali všetky CK v pravidelných intervaloch vyhodnocovať.

2. Riešenie sťažností v CK.

Druhá skupina činností v schéme sa zameriava na riešenie sťažností. Prvou činnosťou je prijímanie sťažností. Veľké CK by mali na webových stránkach zverejňovať telefonický aj e-mailový kontakt na oddelenie vybavovania sťažností. Aj malým CK odporúčame, aby klientov informovali, kde, ako, kedy a komu sa môžu sťažovať. Všetky CK upozorňujeme, že prijímaniu sťažností, ktoré sa neuplatnili ako reklamácie, by mali venovať rovnakú pozornosť ako prijímaniu reklamácií. Výsledky prieskumu preukazujú, že význam týchto sťažností sa v praxi podceňuje. Odporúčame preto aj pri prijímaní týchto sťažností spisovať záznamy a následne viesť o nich evidenciu. Domnievame sa, že evidenciu sťažností, ktoré nemajú podobu reklamácií, je postačujúce viesť v elektronickej

forme. Po zaevidovaní sťažností by vo veľkých CK malo skúmať ich opodstatnenosť oddelenie vybavovania sťažností. Nepovažujeme za správne, aby sa vo veľkých CK touto činnosťou zaoberal majiteľ s prihliadnutím na jeho ďalšie povinnosti. Mal by byť iba oboznamovaný so stanoviskami navrhovanými oddelením vybavovania sťažností. Postup CK pri skúmaní opodstatnenosti sťažností uvádzaný v prieskume považujeme za správny. Je potrebné, aby CK v snahe získať objektívne informácie kontaktovali svojich delegátov, sprievodcov aj poskytovateľov služieb. Mali by využívať aj hodnotenie služieb inými klientmi uvádzané v dotazníkoch na zisťovanie spokojnosti. Ak sa preukáže opodstatnenosť sťažností, odporúčame CK používať pri určovaní kompenzácií Frankfurtské tabuľky. Myslíme si, že aj klienti budú viac rešpektovať stanoviská CK, ak budú vedieť, že vychádzajú z dokumentu uznávaného vo vyspelých krajinách. Hodnotíme pozitívne, že CK svoje odpovede na reklamácie zasielajú klientom v stanovenej lehote. Myslíme si, že rovnako by mali odpovedať klientom aj po preverení sťažností, ktoré sa ako reklamácie neuplatnili. Ak by chceli byť CK čo najpromptnejšie, môžu si okrem lehoty stanovenej zákonom, určiť pre vybavovanie sťažností aj kratšiu lehotu a stanoviť ju ako štandard CK. Ak by sa CK nepodarilo získať v zákonom stanovenej lehote stanoviská k sťažnostiam klientov od poskytovateľov služieb, mali by napriek tomu klientom odpovedať v stanovenej lehote. Ak CK uznajú, že sa klienti sťažujú oprávnene, mali by im poskytnúť kompenzáciu, bez ohľadu na to, či sú poskytovatelia služieb ochotní im ju preplatiť. Po oboznámení klientov so stanoviskami, odporúčame CK prijímať nápravné opatrenia plynúce z vybavovania sťažností, napr. upravovať informácie v katalógoch, meniť dodávateľov, školiť zamestnancov. Poslednú činnosť, ktorú by CK mali vykonávať v riešení sťažností, je kontrola spokojnosti klientov s vybavením ich sťažností. V praxi ju realizuje iba 10 % vybraných CK. CK by mali zvoliť správny časový odstup od vybavenia sťažností klientov a následne ich kontaktovať za účelom zistenia miery ich spokojnosti s vybavením sťažností, napr. formou elektronického dotazníka. Dotazník by mal byť stručný. Nemal by pripomínať klientom negatívne pocity spojené s ich sťažnosťou. Mal by sa zameriavať výlučne na proces a výsledok vybavenia ich sťažností.

3. Trvalé zlepšovanie riešenia sťažností v CK.

Poslednou skupinou činností, ktorú odporúčame CK na základe výsledkov prieskumu realizovať, sú činnosti vzťahujúce sa na trvalé zlepšovanie v manažérstve sťažností. CK by mali pravidelne analyzovať štruktúru sťažností a skúmať, na ktoré služby sa klienti najčastejšie sťažujú v závislosti od ich druhu a poskytovateľa. Bez ohľadu na veľkosť, by mali monitorovať, či sa dodržiava stanovený postup vybavovania sťažností. Za

týmto účelom by mali uskutočňovať interné alebo externé audity s prihliadnutím na veľkosť a finančné možnosti CK. Keďže vybrané CK nemajú smernice dokumentujúce koncepcie uplatňovaného manažérstva sťažností, nemajú zatiaľ podklady pre vykonávanie týchto auditov. Od výsledkov zistených auditmi by sa malo odvíjať vzdelávanie zamestnancov k trvalému zlepšovaniu v manažérstve sťažností. CK sa ním v praxi príliš nezaoberajú. V tomto smere považujeme za potrebné vzdelávať zamestnancov malých aj veľkých CK. Veľkým CK navrhujeme využívať okrem iného aj služby externého psychológa, ktorý by zamestnancov pripravil na kontakt s rôznymi typmi sťažovateľov. Malým CK odporúčame pre finančnú náročnosť týchto služieb, združovať finančné prostriedky a využívať tieto služby spoločne alebo sa sústrediť skôr na výmenu skúseností s inými CK a interné školenia zamestnancov s riešením prípadových štúdií.

Kolobeh činností v navrhnutej schéme je založený na filozofii trvalého zlepšovania sa v manažérstve sťažností. Jeho cieľom je prijímať také nápravné a preventívne opatrenia, ktoré zabezpečia minimalizovanie, resp. predchádzanie vzniku sťažností v budúcnosti.

ZÁVER

V závere práce chceme poukázať na skutočnosť, že vybrané cestovné kancelárie na Slovensku majú v uplatňovaní manažérstva sťažností viaceré nedostatky. Identifikovali sme ich po preskúmaní a zhodnotení súčasnej úrovne ich manažérstva sťažností.

Pre vybrané cestovné kancelárie sme navrhli odporúčania na odstránenie slabých stránok jednotlivých činností v ich manažérstve sťažností. Formulovali sme návrhy na jeho zlepšenie, čím sme naplnili hlavný cieľ práce. Domnievame sa, že naše odporúčania, ktoré sme uviedli v tretej kapitole práce, sú využiteľné v praxi aj pre iné cestovné kancelárie. Možnosti zlepšenia manažérstva sťažností sme navrhli pre malé aj veľké cestovné kancelárie.

Spracovanie vybranej témy bolo pre nás prínosom, pretože nám umožnilo zorientovať sa v problematike manažérstva sťažností cestovných kancelárií. Po preštudovaní domácej aj zahraničnej odbornej literatúry sme pochopili význam sťažností pre cestovné kancelárie a uvedomili sme si podstatu jednotlivých činností v procese ich vybavovania. Počas štruktúrovaných rozhovorov sme nadviazali nové kontakty v praxi. Sme vďační majiteľom vybraných cestovných kancelárií, pretože prácu sa nám podarilo spracovať práve vďaka ich ochote spolupracovať a poskytnúť nám informácie o tejto citlivej problematike. Ako prejav vďaky im ponúkame svoje návrhy na zlepšenie pre použitie v praxi.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] BAJANÍK, T. 2008. Systém riadenia sťažností v cestovnej kancelárii na príklade CK FIFO. In *Acta oeconomica No° 24*. Manažérstvo sťažností v organizáciách služieb. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2008. ISBN 978-80-8083-620-7, s. 74–81.
- [2] BAJANÍK, T. 2014. Cestovná kancelária Fifo, Teplická 43, Piešťany. 18. 9. 2014. Osobná komunikácia.
- [3] BEČKOVÁ, M. 2014. Cestovná kancelária Happytravel, Palárikova 1, Nitra. 19. 9. 2014. Osobná komunikácia.
- [4] CMOREJ, J. 2014. Cestovná kancelária Paxtravel, Záhradnícka 20, Bratislava. 12. 9. 2014. Osobná komunikácia.
- [5] GAŠPARCOVÁ, M. 2014. Cestovná kancelária Famiko, Dolná 68, Banská Bystrica. 12. 11. 2014. Osobná komunikácia.
- [6] GÚČIK, M. a kol. 2009. *Manažérstvo sťažností v organizáciách služieb*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2009. 126 s. ISBN 978-80-8083-839-3.
- [7] HOKŠOVÁ, D. 2015. Cestovná kancelária Kartago tours, Špitálska 53, Bratislava. 3. 2. 2015. Osobná komunikácia.
- [8] CHODELKOVÁ M., 2014. Cestovná kancelária Suntravel, Štefánikova 15, Nitra. 18. 9. 2014. Osobná komunikácia.
- [9] LUKÁČOVÁ, J. 2014. Cestovná kancelária Lymos-turist, Školská 3, Krupina. 6. 11. 2014. Osobná komunikácia.
- [10] MATEIDES, A., POHANČANÍK, P. 2007b. Manažérstvo sťažností ako súčasť stratégie zameranej na zákazníka. In *Ekonomika a spoločnosť*, roč. 8, 2007, č. 1. ISSN 1335-7069, s. 32–36.
- [11] MERVOVÁ, K. 2014. Cestovná kancelária Aquamarin, Horná 44, Banská Bystrica. 29. 10. 2014. Osobná komunikácia.
- [12] ORIEŠKA, J. 2011. *Služby v cestovnom ruchu. I. časť*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. 138 s. ISBN 978-80-89090-93-8.
- [13] PIZAM, A. a kol. 1978. Dimensions of Tourist Satisfaction with a Destination Area. In *Annals of Tourism Management*, roč. 5, 1978, č. 3. ISSN 0160-7383, s. 314–322.
- [14] SOLÁRIK, J. 2014. Cestovná kancelária Solartour, Námestie SNP 4665/2, Martin. 9. 10. 2014. Osobná komunikácia.

- [15] ŠÍPKOVÁ, I. 2008. Proces manažérstva sťažností v malom hoteli. In *Acta oeconomica* No° 24. Manažérstvo sťažností v organizáciách služieb. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2008. ISBN 978-80-8083-620-7, s. 54–59.
- [16] Zákon NR SR č. 281/2001 Z. z. o zájazdoch, podmienkach podnikania cestovných kancelárií a cestovných agentúr a o zmene a doplnení Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov. [online]. [cit. 2014-10-06]. Dostupné na internete: <<http://www.zakonypreludi.sk/zz/2001-281> >
- [17] ZOFČÁK, J. 2015. Cestovná kancelária Firo–tour, Obchodná 12, Bratislava. 3. 2. 2015. Osobná komunikácia.

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1 Základná charakteristika vybraných cestovných kancelárií	24
Príloha 2 Podklad pre štruktúrovaný rozhovor	25
Príloha 3 Prehľad výsledkov prieskumu manažérstva sťažností vo vybraných CK	29
Príloha 4 Kuriózne sťažnosti klientov vybraných cestovných kancelárií	36
Príloha 5 Návrh koncepcie manažérstva sťažností pre cestovné kancelárie	38

PRÍLOHY

Príloha 1 Základná charakteristika vybraných cestovných kancelárií

Tabuľka 1 Štruktúra vybraných CK podľa sídla

CK	Sídlo	Kraj
Aquamarin	Banská Bystrica	Banskobystrický
Famiko	Banská Bystrica	Banskobystrický
Fifo	Piešťany	Trnavský
Firo-tour	Bratislava	Bratislavský
Happytravel	Nitra	Nitriansky
Kartago tours	Bratislava	Bratislavský
Lymos-turist	Krupina	Banskobystrický
Paxtravel	Bratislava	Bratislavský
Solartour	Martin	Žilinský
Sun travel	Nitra	Nitriansky

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 2 Veľkosť vybraných CK podľa počtu pobočiek

CK	Počet pobočiek	Veľkosť CK	Počet	Podiel (%)
Fifo	9	Veľká	3	30
Firo-tour	5			
Kartago tours	14			
Aquamarin	1	Malá	7	70
Famiko	1			
Happytravel	1			
Lymos-turist	1			
Paxtravel	1			
Solartour	1			
Sun travel	1			

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Príloha 2 Podklad pre štruktúrovaný rozhovor

Podklad pre štruktúrovaný rozhovor
so zamestnancami vybavujúcimi sťažnosti klientov vybraných cestovných kanceláriách

1. Názov pracovného miesta:

.....

2. Zisťuje si Vaša cestovná kancelária spokojnosť klientov s jej službami:

počas zájazdu? ☐ Áno. ☐ Nie.

po ukončení zájazdu? ☐ Áno. ☐ Nie.

Zdôvodnenie:.....

.....

3. Poznajú Vaši klienti svoje spotrebiteľské práva pri vybavovaní sťažností na služby Vašej cestovnej kancelárie?

☐ Určite áno. ☐ Skôr áno. ☐ Skôr nie. ☐ Určite nie.

Zdôvodnenie:.....

.....

4. Poznajú Vaši klienti rozdiel medzi sťažnosťou a reklamáciou?

☐ Áno. ☐ Nie.

Zdôvodnenie:.....

.....

5. Aký podiel tvoria reklamácie na počte klientov Vašej cestovnej kancelárie za rok?

.....

.....

6. Na ktoré služby cestovnej kancelárie sa klienti najčastejšie sťažujú?

☐ Informačné. ☐ Ubytovacie. ☐ Sprievodcovské. ☐ Iné:

.....

☐ Dopravné. ☐ Stravovacie. ☐ Animačné. ☐ Žiadne.

7. Aký počet klientov sa ročne sťažuje na služby Vašej cestovnej kancelárie?

☐ Menej ako 50. ☐ 50 – 100. ☐ 100 – 200.

☐ Viac ako 200. ☐ Žiadny.

8. Ako Vaši klienti podávajú sťažnosť na služby Vašej cestovnej kancelárie?

Počas zájazdov	Spôsob podania sťažnosti	Po skončení zájazdov
☐	osobným rozhovorom	☐
☐	telefonicky	☐
☐	e-mailom	☐
☐	listom	☐
☐	inak:	☐
☐	žiadny, nesťažujú sa	☐

Zdôvodnenie:.....

9. Komu Vaši klienti podávajú sťažnosť na služby Vašej cestovnej kancelárie?

Počas zájazdov	Kontaktovaná osoba	Po skončení zájazdov
☐	delegát cestovnej kancelárie	☐
☐	sprievodca cestovnej kancelárie	☐
☐	zamestnanec v pobočke cestovnej kancelárie	☐
☐	iná:	☐
☐	žiadna, nestážujú sa	☐

Zdôvodnenie:.....

10. Popíšte štandardný postup vybavovania sťažností klientov na služby Vašej cestovnej kancelárie. Máte ho spracovaný písomne v podobe vnútropodnikovej smernice? Obsahuje aj zásady správania zamestnancov pri vybavovaní sťažností?

.....

11. Používa Vaša cestovná kancelária pri vybavovaní sťažností Frankfurtské tabuľky?

☐ Áno. Prečo?

.....

☐ Nie. Prečo?

.....

12. Vedie si Vaša cestovná kancelária evidenciu sťažností klientov v tlačenej forme?

☐ Áno. ☐ Nie.

Prečo?.....

v elektronickej forme? ☐ Áno. ☐ Nie.

Prečo?

.....

13. Ako hodnotíte vybrané aspekty vybavovania sťažností klientov na služby Vašej cestovnej kancelárie?

(1 – výborný/á, 2 – veľmi dobrý/á, 3 – dobrý/á, 4 – dostatočný/á, 5 – nedostatočný/á, N – nehodnotím, nestážujú sa).

Počas zájazdov						Vybrané aspekty vybavovania sťažností		Po skončení zájazdov					
1	2	3	4	5	N			1	2	3	4	5	N
☐	☐	☐	☐	☐	☐	objektívnosť podania sťažnosti		☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐		ústretoivosť a slušné správanie klientov		☐	☐	☐	☐	☐	
☐	☐	☐	☐	☐		spokojnosť s výsledkom vybavenia sťažnosti		☐	☐	☐	☐	☐	

Zdôvodnenie:.....

14. Ako hodnotíte rýchlosť vybavovania sťažností vo Vašej cestovnej kancelárii počas a po skončení zájazdov?

.....

15. Považujete proces vybavovania sťažností vo Vašej cestovnej kancelárii za administratívne náročný? Prečo?

.....

16. Čo býva spravidla výsledkom vybavenia sťažností na služby Vašej cestovnej kancelárie?

Počas zájazdov	Výsledok vybavenia sťažnosti	Po skončení zájazdov
☐	ospravedlnenie (slovné/písomné)	☐
☐	poskytnutie náhradnej služby	☐
☐	finančné odškodnenie	☐
☐	poskytnutie zľavy z ceny služieb	☐
☐	darovanie darčkovej poukážky	☐
☐	zamietnutie sťažnosti	☐
☐	nič, nestážujú sa	☐

Zdôvodnenie:

.....

17. Zisťuje Vaša cestovná kancelária spokojnosť klientov po vybavení ich sťažností?

☐ Áno

Prečo? Ako formou?

☐ Nie.

Prečo?

18. Aký je podiel sťažností na služby Vašej cestovnej kancelárie, ktoré vyriešite v priebehu roka:

dohodou s klientom: %

(Zdôvodnenie:)

súdnou cestou: %

(Zdôvodnenie:)

19. Akú sumu (€) vynaložíte ročne na vybavenie sťažností klientov na služby Vašej cestovnej kancelárie?

☐ 0. ☐ 1 – 500. ☐ 501 – 1 000. ☐ 1 001 – 1 500.

☐ 1 501 – 2 000 ☐ 2 001 – 2 500. ☐ 2 501 – 3 000. ☐ 3 001 – 3 500.

☐ 3 501 – 4 000. ☐ 4 001 a viac.

20. Zúčastňujete sa vzdelávania zameraného na manažérstvo sťažností v cestovných kanceláriách?

- ☐ Áno, formou: ☐ prednášok ☐ seminárov ☐ inou:
☐ riešenia prípadových štúdií ☐ tréningov
☐ Nie. Prečo?.....

21. Využívajú sťažujúci sa klienti opätovne služby Vašej cestovnej kancelárie? Evidujete týchto klientov?

- ☐ Áno. ☐ Nie.

Zdôvodnenie:.....

Postrehy vyplývajúce z vybavovania sťažností na služby Vašej cestovnej kancelárie:

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

ĎAKUJEM VÁM ZA SPOLUPRÁCU!

Príloha 3 Prehľad výsledkov prieskumu manažérstva sťažností vo vybraných CK

Tabuľka 3 Počet prijatých reklamácií vo vybraných CK

Počet prijatých reklamácií	Malé CK	
	Počet	Podiel (%)
0	3	42,86
1 – 10	2	28,57
11 – 20	2	28,57
Viac ako 20	0	0,00
Spolu	7	100,00
Počet prijatých reklamácií	Veľké CK	
	Počet	Podiel (%)
0	0	0,00
1 – 50	1	33,33
50 – 100	0	0,00
100 – 200	0	0,00
200 – 300	0	0,00
Viac ako 300	2	66,67
Spolu	3	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 4 Podiel reklamácií na počte klientov vybraných CK

Veľkosť CK	CK	Podiel reklamácií na počte klientov (%)	Priemerný podiel reklamácií na počte klientov (%)
Veľká	Fifo	0,27	1,09
	Firo-tour	2,00	
	Kartago tours	1,00	
Malá	Aquamarin	1,00	0,21
	Famiko	0,07	
	Happytravel	0,24	
	Lymos-turist	0,00	
	Paxtravel	0,14	
	Solartour	0,00	
	Sun travel	0,00	

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 5 Reklamované služby vo vybraných CK

Reklamované služby	Veľké CK		Malé CK		CK spolu	
	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)
Dopravné	1	33,33	0	0,00	1	10,00
Ubytovacie	2	66,67	5	71,43	7	70,00
Sprievodcu/delegáta	0	0,00	2	28,57	2	20,00
Spolu	3	100,00	7	100,00	10	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 6 Výsledky vybavovania sťažností vo vybraných CK počas zájazdov

CK	Výsledok vybavovania sťažností počas zájazdov		
	Ospravedlnenie	Náhradná služba	Zamietnutie
Aquamarin	-	✓	-
Famiko	✓	✓	-
Fifo	✓	-	-
Firo-tour	-	✓	-
Happytravel	✓	-	-
Kartago tours	-	✓	-
Lymos-turist	✓	✓	-
Paxtravel	✓	✓	✓
Solartour	✓	✓	-
Sun travel	-	✓	-

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 7 Výsledky vybavovania sťažností vo vybraných CK po skončení zájazdov

CK	Výsledok vybavovania sťažností po skončení zájazdov				
	Ospravedlnenie	Financie	Zľava	Poukážka	Zamietnutie
Aquamarin	-	✓	-	-	-
Famiko	-	✓	-	-	-
Fifo	-	✓	-	-	✓
Firo-tour	-	-	-	✓	-
Happytravel	-	✓	-	-	✓
Kartago tours	-	-	✓	-	✓
Lymos-turist	-	✓	✓	-	-
Paxtravel	✓	-	-	-	✓
Solartour	-	✓	✓	-	-
Sun travel	-	✓	-	-	-

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 8 Spôsoby vybavovania sťažností vo vybraných CK

Spôsob vybavovania sťažností	Veľké CK		Malé CK		CK spolu	
	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)
Iba interne (dohodou s klientmi)	0	0,00	4	57,14	4	40,00
Aj externe (súdnou cestou)	3	100,00	3	42,86	6	60,00
Spolu	3	100,00	7	100,00	10	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 9 Priemerné ročné náklady na vybavovanie sťažností vo vybraných CK

Náklady (Eur)	Malé CK	
	Počet	Podiel (%)
0	1	14,29
1 – 500	5	71,43
Neposkytnutý údaj	1	14,29
Spolu	7	100,00
Náklady (Eur)	Veľké CK	
	Počet	Podiel (%)
2 001 – 2 500	1	33,33
2 501 – 3 000	0	0,00
3 001 – 3 500	1	33,33
3 501 – 4 000	1	33,33
Spolu	3	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 10 Oddelenie vybavovania sťažností vo vybraných CK

Oddelenie vybavovania sťažností	Veľké CK		Malé CK		CK spolu	
	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)
Áno	2	66,67	0	0,00	2	20,00
Nie	1	33,33	7	100,00	8	80,00
Spolu	3	100,00	7	100,00	10	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 11 Zdokumentovaný postup vybavovania sťažností vo vybraných CK

Zdokumentovaný postup vybavovania sťažností	Reklamačný poriadok ako samostatný dokument		Reklamačný poriadok ako súčasť všeobecných zmluvných podmienok		Vnútropodniková smernica pre vybavovanie sťažností	
	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)
Áno	1	10,00	10	100,00	0	0,00
Nie	9	90,00	0	0,00	10	100,00
Spolu	10	100,00	10	100,00	10	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 12 Spôsoby zisťovania miery spokojnosti klientov vybraných CK

Spôsob zisťovania	Počas zájazdov		Spôsob zisťovania	Po skončení zájazdov	
	Počet	Podiel (%)		Počet	Podiel (%)
Slovne delegátom	3	30,00	Dotazník	3	30,00
Žiadny	7	70,00	Žiadny	7	70,00
Spolu	10	100,00	Spolu	10	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 13 Prijímanie sťažností klientov vo vybraných CK

Spôsob prijímania sťažností	Počas zájazdu		Po skončení zájazdu	
	Veľké CK	Malé CK	Veľké CK	Malé CK
Osobným rozhovorom	✓	✓	-	-
Telefonicke	-	✓	-	-
E – mailom	-	-	✓	✓
Listom	-	-	✓	✓
Osoba prijímajúca sťažnosti	Počas zájazdu		Po skončení zájazdu	
	Veľké CK	Malé CK	Veľké CK	Malé CK
Delegát	✓	✓	-	-
Sprievodca	✓	✓	-	-
Zamestnanec pobočky	-	✓	✓	✓
Majiteľ	-	✓	-	✓

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 14 Evidencia sťažností vo vybraných CK

CK	Evidencia reklamácií		Evidencia iných sťažností	
	Tlačená	Elektronická	Tlačená	Elektronická
Aquamarin	✓	✓	-	-
Famiko	✓	✓	✓	✓
Fifo	✓	✓	✓	✓
Firo-tour	✓	-	-	-
Happytravel	✓	-	-	-
Kartago tours	✓	✓	-	✓
Lymos-turist	✓	-	✓	-
Paxtrave	✓	-	-	-
Solartour	✓	-	-	-
Sun travel	✓	-	-	-

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 15 Uplatňovanie Frankfurtských tabuliek v praxi vybraných CK

Uplatňovanie Frankfurtských tabuliek	Veľké CK		Malé CK		CK spolu	
	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)
Áno	2	66,67	2	28,57	4	40,00
Nie	1	33,33	5	71,43	6	60,00
Spolu	3	100,00	7	100,00	10	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 16 Zisťovanie spokojnosti klientov s vybavením sťažností vo vybraných CK

Zisťovanie spokojnosti	Veľké CK		Malé CK		CK spolu	
	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)
Áno	0	0,00	1	14,29	1	10,00
Nie	3	100,00	6	85,71	9	90,00
Spolu	3	100,00	7	100,00	10	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 17 Monitorovanie opätovného využívania služieb sťažovateľmi vo vybraných CK

Monitorovanie opätovného využívania služieb sťažovateľmi	Počet	Podiel (%)	Využívanie služieb sťažovateľmi	Počet	Podiel (%)
Áno	0	0,00	Áno	9	90,00
Nie	10	100,00	Nie	0	0,00
Neviem	0	0,00	Neviem	1	10,00
Spolu	10	100,00	Spolu	10	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 18 Vzdelávanie zamestnancov k trvalému zlepšovaniu manažérstva sťažností vo vybraných CK

Forma vzdelávania	Veľké CK		Malé CK		CK spolu	
	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)
Samovzdelávanie	0	0,00	1	14,29	1	10,00
Interné školenia	1	33,33	1	14,29	2	20,00
Výmena skúseností	0	0,00	1	14,29	1	10,00
Žiadna	2	66,67	4	57,13	6	60,00
Spolu	3	100,00	7	100,00	10	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 19 Administratívna náročnosť vybavovania sťažností vo vybraných CK

Administratívna náročnosť vybavovania sťažností	Počet	Podiel (%)
Áno	3	30,00
Skôr áno	3	30,00
Skôr nie	1	10,00
Nie	3	30,00
Spolu	10	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 20 Informovanosť klientov vybraných CK o spotrebiteľských právach

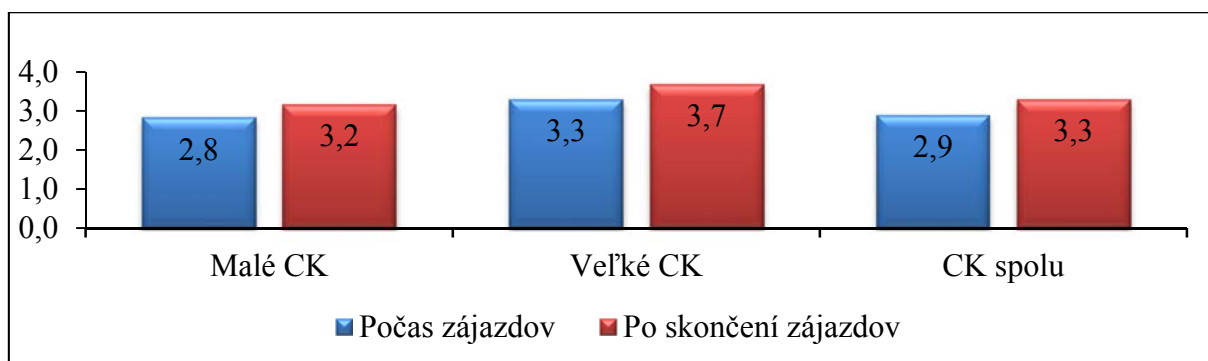
Informovanosť klientov o spotrebiteľských právach	Veľké CK		Malé CK		CK spolu	
	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)
Určite áno	1	33,33	4	57,14	5	50,00
Skôr áno	1	33,33	2	28,57	3	30,00
Skôr nie	1	33,33	1	14,29	2	20,00
Určite nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Spolu	3	100,00	7	100,00	10	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Tabuľka 21 Vnímanie rozdielu medzi reklamáciami a sťažnosťami klientmi vybraných CK

Vnímanie rozdielu medzi reklamáciami a sťažnosťami klientmi	Veľké CK		Malé CK		CK Spolu	
	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)	Počet	Podiel (%)
Áno	2	66,67	2	28,57	4	40,00
Nie	1	33,33	5	71,43	6	60,00
Spolu	3	100,00	7	100,00	10	100,00

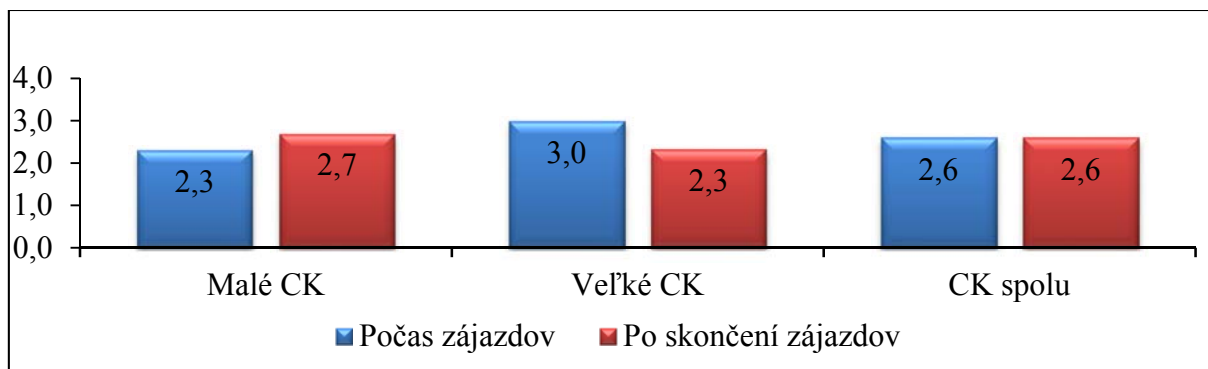
Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.



Graf 1 Objektívnosť klientov vybraných CK pri podávaní sťažností

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

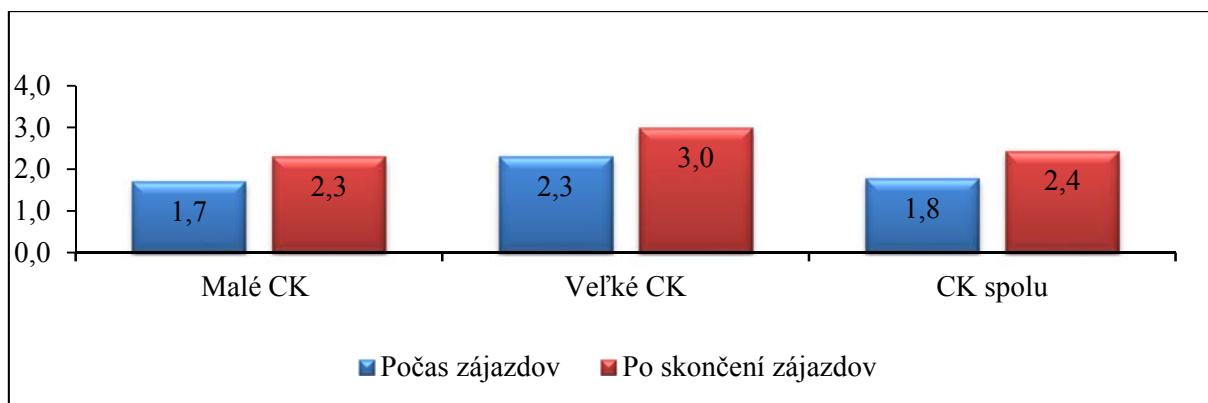
Vysvetlivky: 1 - výborná, 2 - veľmi dobrá, 3- dobrá, 4 - dostatočná, 5 - nedostatočná, N – nehodnotím.



Graf 2 Ústretovosť a slušné správanie klientov vybraných CK pri vybavovaní sťažností

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Vysvetlivky: 1 - výborná, 2 - veľmi dobrá, 3- dobrá, 4 - dostatočná, 5 - nedostatočná, N – nehodnotím.



Graf 3 Spokojnosť klientov vybraných CK s výsledkom vybavenia sťažností

Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.

Vysvetlivky: 1 - výborná, 2 - veľmi dobrá, 3- dobrá, 4 - dostatočná, 5 - nedostatočná, N – nehodnotím.

Príloha 4 Kuriózne sťažnosti klientov vybraných cestovných kancelárií

CK Famiko

- Klient žiadal, aby počas prepravy do cieľového miesta mohol sedieť na sedadle v prednej časti autokaru. Následne sa sťažoval, že mu svietia do očí svetlá protiidúcich dopravných prostriedkov.
- Klient sa počas lyžovačky sťažoval, že v cieľovom mieste je príliš veľa snehu.
- Klient sa počas pobytu sťažoval neoprávnene. Príčinu sťažností si v cestovnej kancelárii už nepamätali. Keďže bola jeho sťažnosť neopodstatnená, nechceli mu poskytnúť kompenzáciu. Klient sa preto vyhrážal, že vyhodí cestovnú kanceláriu do vzduchu. Cestovná kancelária nereagovala. Následne tvrdil, že sa uspokojí aj s misou ovocia.
- Počas pobytu pri mori sa klientka sťažovala delegátke na morskú vodu, ktorá bola vraj príliš slaná.

CK Fifo

- Klient sa sťažoval na kikiríkanie kohúta v blízkosti hotela, ktoré ho vyrušovalo v skorých ranných hodinách. Cestovná kancelária túto sťažnosť zamietla a v odpovedi uviedla nasledujúce vysvetlenie svojho stanoviska: „Kikiríkanie kohúta počas pobytu môže byť pre niektorých dovolenkárov rušivé. V Grécku však neexistuje žiadny zákon, ktorý by umožnil chov hydiny na vlastnom pozemku zakázať“.
- Klientka sa sťažovala na stravovacie služby, konkrétne na hustotu polievok. V reklamácií uviedla, že počas pobytu dostala dvakrát riedku polievku. Išlo o kapustovú a paradajkovú. Mali sme možnosť preštudovať si vyjadrenie delegáta k tejto sťažnosti. Tvrdil, že sťažovateľke kapustová polievka chutila, pretože bola na dupľu. Priznáva, že paradajkovú ani neochutnala, pretože sa jej zdala riedka už na pohľad. Cestovná kancelária odpovedala na sťažnosť s hustotou polievok slušne. Sťažovateľke sa neospravedlnila, ale vyjadrila nádej, že po upozornení sa problém na mieste vyriešil.

CK Kartago tours

- Klient sa sťažoval, že v mori bolo málo vody.

- Klientka sa sťažovala cestovnej kancelárii na turbulencie počas letu, ktoré jej boli nepríjemné.

CK Solartour

- Počas autokarovej prepravy pri návrate zo zájazdu sa klienti spoločne zastavili v reštaurácii, v ktorej mali objednaný obed. Nasledujúci deň prišla do pobočky klientka, ktorá sa sťažovala, že rezeň, ktorý dostala na obed nebol dostatočne prepečený. Tento rezeň priniesla so sebou.

CK Sun travel

- Klient si objednal dva zájazdy. Každého z nich sa zúčastnil s inou partnerkou. Jedna z nich sa následne prišla sťažovať, prečo mu cestovná kancelária predala zájazd, ktorý absolvoval s inou ženou.

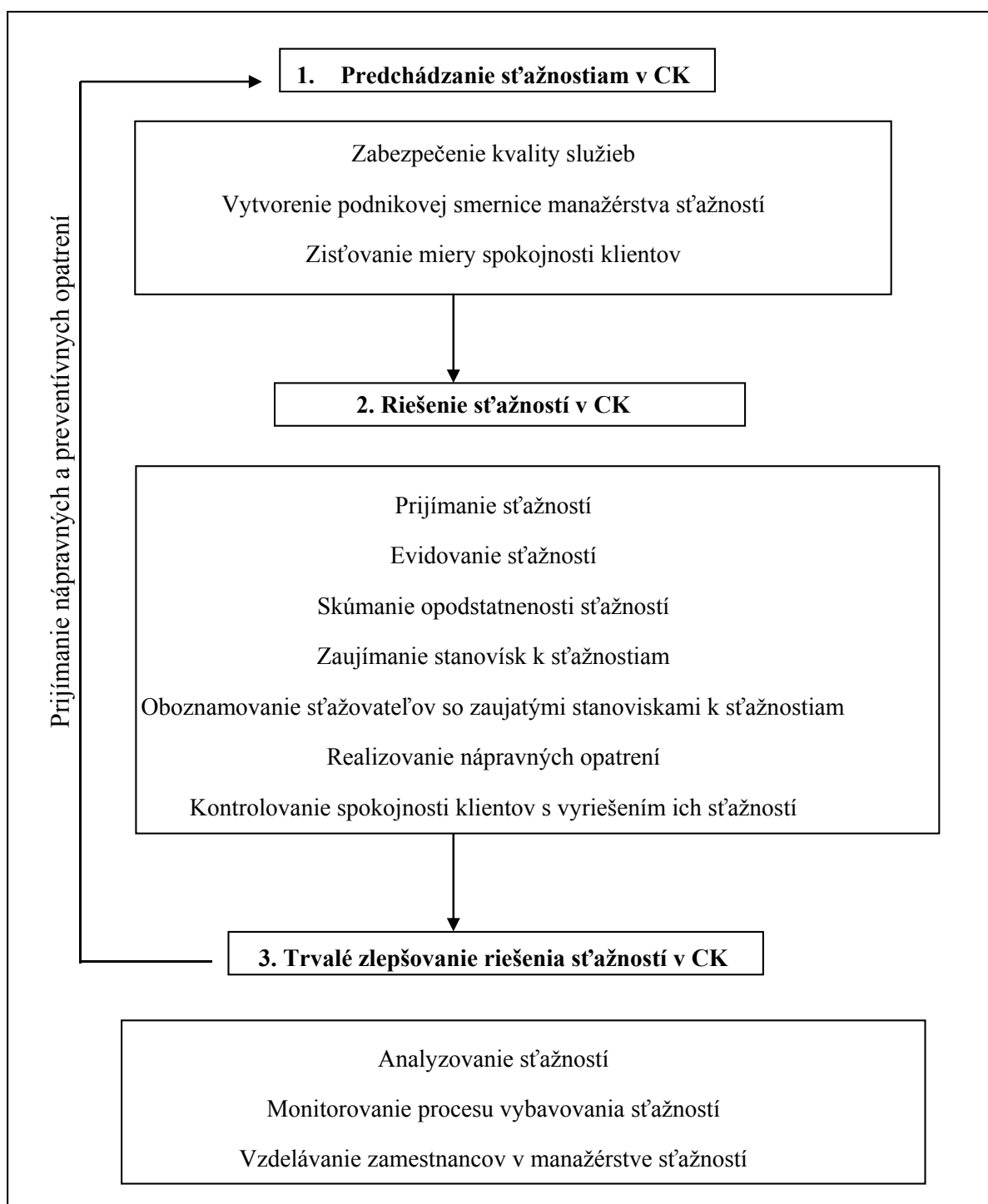


Schéma 1 Návrh koncepcie manažérstva sťažností pre cestovné kancelárie
Prameň: Vlastné spracovanie, 2015.