

Ida Rašovská, Kateřina Ryglová

MANAGEMENT KVALITY SLUŽEB v cestovním ruchu

MANAŽER

Jak zvýšit kvalitu služeb
a spokojenost zákazníků



Ida Rašovská, Kateřina Ryglová

MANAGEMENT KVALITY SLUŽEB v cestovním ruchu

MANAŽER

Jak zvýšit kvalitu služeb
a spokojenost zákazníků



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Předložená publikace vznikla v souvislosti s řešeným projektem GAČR: Hodnocení kvality destinace cestovního ruchu (č. 15-21179S).

Doc. Ing. Ida Rašovská, Ph.D.

Doc. Ing. Kateřina Ryglová, Ph.D.

Management kvality služeb v cestovním ruchu

Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků

Knih je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6680. publikaci

Spoluautoři knihy:

Ing. Petr Štumpf, Ph.D. – podkapitola 7.5

Ing. Viktor Vojtko, Ph.D. – podkapitola 7.5

Lic. Silvie Zámečník – podkapitola 7.2

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Marian Gúčík, PhD.

Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí

Počet stran 192

První vydání, Praha 2017

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2017

Cover Photo © Depositphotos/Photodjo; Syda_Productions; Wavebreakmedia

ISBN 978-80-271-9923-5 (ePub)

ISBN 978-80-271-9922-8 (pdf)

ISBN 978-80-247-5021-7 (print)

Obsah

O autorech	9
Předmluva	13
1. Úvod do problematiky kvality služeb v cestovním ruchu	15
1.1 Aktuální stav hodnocení kvality v České republice	19
2. Vymezení hlavních marketingových východisek pro pochopení procesu řízení kvality služeb	25
2.1 Produkt cestovního ruchu	26
2.2 Rozšířený marketingový mix	29
2.3 Specifika služeb cestovního ruchu	32
2.4 Rozhodovací proces a psychologické aspekty v cestovním ruchu	36
3. Teoretická východiska kvality služeb	43
3.1 Spokojenost a očekávání zákazníka	45
3.2 Dimenze kvality a vzájemné vztahy k loajalitě zákazníka	49
4. Koncepce managementu kvality	53
4.1 Odvětvové standardy	54
4.2 ISO normy řady 9000	55
4.3 Komplexní management kvality	56
5. Vybrané nástroje a metody hodnocení kvality a spokojenosti v cestovním ruchu	61
5.1 Gap analýza, SERVQUAL	62
5.2 IPA (Importance Performance Analysis)	66
5.3 PFI (Priorities for Improvement)	67
5.4 CSI (Customer Satisfaction Index)	68
6. Kvalita z pohledu udržitelnosti	71

7. Praktické příklady pro vybrané služby cestovního ruchu	77
7.1 Kvalita zprostředkovatelů služeb cestovního ruchu (cestovní kanceláře a agentury, turistická informační centra)	78
7.1.1 Hodnocení kvality CK a CA: identifikace faktorů kvality	80
7.1.2 Hodnocení kvality CA a CK prostřednictvím indexu spokojenosti zákazníka (ECSI)	82
7.1.3 Hodnocení kvality TIC metodou IPA	85
7.1.4 Hodnocení spokojenosti zákazníků TIC nástrojem SERVQUAL	88
7.2 Kvalita v sektoru ubytovacích služeb	90
7.2.1 Hodnocení kvality ubytovacích služeb z pohledu zákazníků prostřednictvím SERVQUAL, gap analýzy	92
7.2.2 Hodnocení kvality ubytovacích služeb podle identifikace vlivu faktorů kvality na celkovou spokojenost zákazníků	95
7.2.3 Hodnocení kvality ve vybraném hotelu metodou SERVQUAL a vyhodnocení výsledků v kontextu dimenzí kvality	97
7.2.4 Komparace kvality vybraných ubytovacích zařízení metodou SERVQUAL (gap 5, vážené skóre)	100
7.2.5 Shrnutí využitelnosti gap analýzy, SERVQUAL, vzorový dotazník	103
7.2.6 Případová studie: Hotel Barceló Brno, proces získání 5* oficiální certifikace HotelStars	110
7.3 Kvalita v sektoru stravovacích služeb	112
7.3.1 Hodnocení kvality stravovacích služeb podle identifikace významu faktorů z pohledu zákazníka a managementu (gap 1: rozpor očekávání zákazníků a představy managementu)	116
7.3.2 Hodnocení stravovacích služeb (identifikace faktorů funkční kvality) na základě dimenzí kvality	125
7.3.3 Průzkum řízení kvality stravovacích služeb v Brně	127
7.4 Kvalita v sektoru dopravních služeb	132
7.4.1 Hodnocení kvality dopravních služeb podle významu faktorů z pohledu zákazníka a managementu (gap 1)	137
7.5 Kvalita destinace v cestovním ruchu	140
7.5.1 Význam faktorů kvality destinace v kontextu návštěvnických segmentů	143
7.5.2 Gap analýza: rozpory ve vnímání významu faktorů kvality destinace mezi poskytovatelem služeb a klientem (gap 1)	152

7.5.3 Hodnocení kvality destinace metodou IPA	155
7.5.4 Případová studie: Výzkum spokojenosti návštěvníků v jižních Čechách	157
Závěr	169
Literatura	173
Shrnutí	181
Summary	182
Rejstřík	183

O autorech

Doc. Ing. Ida Rašovská (Vajčnerová), Ph.D.

Vystudovala Provozně ekonomickou fakultu Vysoké školy zemědělské v Brně a po jejím absolvování v roce 1990 začala podnikat v oblasti cestovního ruchu. Založila a více než deset let provozovala cestovní kancelář zaměřenou na aktivní i pasivní cestovní ruch a získala tak bohaté a mnohostranné zkušenosti. Od roku 2001 působí na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně, kde se věnovala rozvoji oboru Management cestovního ruchu. V roce 2012 se habilitovala v oboru Ekonomie a management s habilitační prací *Aplikace komplexního managementu kvality v evaluaci destinace cestovního ruchu*. Aktivně se podílela na moderní koncepci výuky cestovního ruchu za využití inovačních projektů ESF, s cílem propojit akademickou sféru s praxí a připravit tak absolventy oboru na úspěšný vstup na trh práce. Je lektorkou odborných seminářů zaměřených na vzdělávání pracovníků veřejné správy a podnikatelů z praxe. Od roku 2014 je vedoucí Ústavu managementu a ve své pedagogické i vědecko-výzkumné činnosti se zaměřuje především na oblast destinačního managementu a managementu kvality služeb. Je autorkou řady publikací a odborných článků, podílí se na řešení projektů GAČR, OPVVV a dalších. Je členkou expertní pracovní skupiny pro přípravu a evaluaci Programu rozvoje cestovního ruchu města Brna a členkou výboru Společnosti vědeckých expertů v cestovním ruchu (SVECR).



Doc. Ing. Kateřina Ryglová, Ph.D.

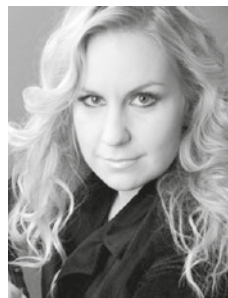
Působí v Ústavu marketingu a obchodu Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně, kde se podílela na vzniku bakalářského oboru Management cestovního ruchu, jehož je v současnosti garantem. Garantuje a zajišťuje výuku předmětů souvisejících s problematikou cestovního ruchu a marketingu. Od roku 2003 působí také jako lektor modulu



„Řízení cestovního ruchu“ na Brno International Business School (B.I.B.S.) v rámci programů validovaných Nottingham Trent University. V letech 2009–2010 a 2015 byla členem expertní pracovní skupiny pro přípravu a evaluaci Programu rozvoje cestovního ruchu města Brna, zajišťovaného Magistrátem města Brna. Kromě pedagogické činnosti se podílí na vědecko-výzkumných aktivitách a grantových projektech Mendelovy univerzity, na projektech GAČR (Grantové agentury ČR) a ESF (Evropský sociální fond). Svě výzkumné aktivity soustřeďuje do problematiky marketingu v cestovním ruchu, kde se věnuje oblasti hodnocení kvality služeb cestovního ruchu a spokojenosti zákazníka. Doposud je autorkou či spoluautorkou více než 80 referátů prezentovaných na mezinárodních vědeckých konferencích či prací publikovaných v odborných vědeckých časopisech. Je členem Společnosti vědeckých expertů v cestovním ruchu (SVECR). Působí v redakční radě vědeckých časopisů European Countryside a Czech Journal of Tourism.

Lic. Silvie Zámečník

Vystudovala v letech 2003–2009 filologii španělského jazyka v Barceloně (Universitat de Barcelona), ale již od roku 2000 se profesně věnuje cestovnímu ruchu a hotelovému managementu (hotelové řetězce a individuální hotely). Ve Španělsku (konkrétně v Barceloně a v městě Marbella) získala odborné znalosti a osvědčení v oblasti implementace hotelové kvality služeb a odborné mezinárodní certifikace, a to především v konceptu 5***** a 5*****GL jako manažer kvality a provozu (například Gran Hotel Princesa Sofía, Hotel Villa Padierna Marbella, Hotel Villa Padierna Thermas de Carratraca). Do Brna se vrátila v roce 2012, kde jako obchodní ředitelka hotelu Barceló Brno Palace velkým dílem přispěla v roce 2016 k získání oficiální pětihvězdičkové certifikace, kterou se může tento hotel na Moravě pochlubit jako jediný. Momentálně se věnuje odborné hotelové konzultační činnosti, mimo jiné připravuje i znovuotevření hotelu Passage.



Ing. Petr Štumpf, Ph.D.

Vystudoval na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích obor Obchodní podnikání, specializace Cestovní ruch. Po absolvování v roce 2003 pracoval až do roku 2010 v Jihočeské centrále cestovního ruchu, následně působil jako senior konzultant pro oblast strategického plánování a rozvoj cestovního ruchu v soukromé poradenské společnosti. Od roku 2010 je odborným asistentem na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, kde se na Katedře obchodu a cestovního ruchu věnuje problematice turismu. Aktivně spolupracuje s partnery z veřejného i soukromého sektoru v Jihočeském kraji i v zahraničí. V roce 2009 byl oceněn stříbrnou medailí Jihočeského kraje za dlouhodobou aktivní činnost ve prospěch česko-rakouské přeshraniční spolupráce. Od roku 2016 je členem SKÁL Klubu Linz, který sdružuje profesionály v oboru cestovního ruchu.

**Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.**

Od roku 2011 působí jako vedoucí Katedry obchodu a cestovního ruchu na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Odborně se zaměřuje především na oblast počítačových simulátorů a jejich využití pro výukové i výzkumné účely, zejména v oblasti marketingu, spotřebního chování a turismu. Aktivně se věnuje i aplikovanému marketingovému výzkumu pro instituce a podniky, především v jižních Čechách.



Předmluva

Vážení čtenáři, do rukou se vám dostává kniha, jejíž ambicí je představit vybrané přístupy ke kvalitě služeb, jejímu měření a hodnocení, a to nejen teoreticky, ale především prostřednictvím příkladů z jednotlivých odvětví cestovního ruchu. Jak zvýšit kvalitu služeb a úroveň spokojenosti zákazníků v cestovním ruchu? Na tuto otázku můžete najít odpovědi na následujících stránkách.

Kvalita služeb představuje z teoretického hlediska širokou, mnohdy hůře uchopitelnou problematiku, přičemž poskytování kvalitních služeb je v praktickém životě vysoce žádoucí a v mnoha případech je na vysoce kvalitních službách postavena celá strategie firmy (například luxusní hotely, restaurace atd.). Pochopení teoretických souvislostí, způsobů hodnocení a měření kvalitní služby by mělo přinést studium této publikace, v níž budou představeny odpovídající nástroje a metody v příkladech, které ukazují, jak je použít, a v některých případech obsahují i zajímavé výsledky výzkumů a měření.

Cestovní ruch je dynamická oblast, v níž poptávka určuje nabídku. Uspokojení náročných zákazníků vyžaduje poskytování kvalitních služeb, které respektují jejich měnící se potřeby a přání. Získat spokojeného zákazníka, který bude šířit pozitivní reference, případně se bude opakovaně vracet, je cílem každého úspěšného podniku. Je k tomu nutný proaktivní přístup k řízení kvality, orientace na zákazníka a průběžné zjišťování jeho očekávání a spokojenosti. Obecné principy služeb jako nehmamatelnost, pomíjivost, proměnlivost a neoddělitelnost předurčují specifický přístup nejen v oblasti marketingu, ale také managementu. A právě management kvality služeb cestovního ruchu je téma, jemuž je věnována tato publikace.

Kniha je strukturovaná do dvou hlavních částí, přičemž první obsahuje vybraná teoretická východiska kvality služeb včetně nástrojů a metod hodnocení kvality a spokojenosti v cestovním ruchu (kapitoly 1–6). Druhá část poskytuje návod na aplikaci uvedených nástrojů a metod prostřednictvím praktických příkladů a studií ve vybraných službách cestovního ruchu (kapitola 7). Samostatnou část tvoří podkapitola 7.5, která je věnována kvalitě cestovního ruchu. Příklady pocházejí z výzkumů a šetření, které systematicky prováděl kolektiv autorů spolu se studenty Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Některé výsledky byly částečně zpracovány v rámci závěrečných prací studentů, jiné jako součást výzkumného projektu, další pak díky průběžné výzkumné činnosti autorů.

Publikace je určena jak odborné veřejnosti (jež zde nalezne kromě návodů, jak hodnotit kvalitu ve svém podniku, i výsledky z již provedených výzkumů, které mohou posloužit pro zlepšení kvality v konkrétním odvětví cestovního ruchu), tak studentům a pedagogům na vyšším stupni vzdělávání. Ti mohou využít publikaci jako metodickou pomůcku pro zpracování závěrečných či seminárních prací, inspirovat se použitými příklady při sběru a zpracování primárních dat, případně použít výsledky šetření jako zdroj sekundárních dat vstupujících do dalších výzkumů.

První část publikace se opírá o teoretická východiska kvality služeb v souvislosti se spokojeností a očekáváním zákazníka, dimenzemi kvality a jejich vzájemnými vztahy. Jsou zde představeny koncepce managementu kvality a systémy pro hodnocení udržitelnosti v cestovním ruchu. Následující část pak obsahuje příklady, jejichž řešení je postaveno na metodách gap analýzy, SERVQUAL, IPA-Importance Performance Anylysis (analýza významu a výkonu) a Customer Satisfaction Index (index spokojenosti zákazníka). Součástí publikace je i studie autorů Viktora Vojtka a Petra Štumpfa, v níž najdete výsledky výzkumu spokojenosti návštěvníků v jižních Čechách, a případová studie Silvie Zámečník, odbornice s dlouholetou praxí v hotelovém managementu například španělského hotelového řetězce Barceló, která představuje proces získání nejvyšší možné úrovně 5* mezinárodní oficiální certifikace HotelStars.

Předložená publikace vznikla v souvislosti s řešeným projektem *GAČR 15-21179S Hodnocení kvality destinace cestovního ruchu* a také díky spolupráci Kateřiny Mlejnkové a Astrid Peruthové, které se podílely na přípravě textu a jeho formálních úpravách.

Věříme, že touto knihou alespoň částečně přispějeme ke zlepšení kvality služeb v cestovním ruchu a případně poskytneme i návod k zamýšlení, co a jak udělat lépe pro spokojeného a loajálního zákazníka, jenž se rád vrací a šíří pozitivní reference.

Ida Rašovská a Kateřina Ryglová

1

Úvod do problematiky kvality služeb v cestovním ruchu

-
- Kvalita ve službách cestovního ruchu
 - Význam kvality pro zákazníka
 - Vývoj kvality služeb v České republice
 - Česká kvalita
 - Český systém kvality služeb
 - HotelStars Union
-

Oblast cestovního ruchu dosahuje v posledních letech velkého rozmachu, který je přínosem pro ekonomickou, politickou, ale i společenskou sféru každé země. Cestovní ruch zaměstnává stále více lidí a stává se nedílnou součástí společenského a moderního života většiny obyvatel.

Rovněž pro Českou republiku je cestovní ruch velmi zajímavým a perspektivním odvětvím sektoru služeb. V roce 2014 se cestovní ruch podílel na HDP 2,8 % a jeho podíl na exportu v posledních letech osciluje okolo 5 %. Příjmy z cestovního ruchu dosáhly v roce 2015 148,8 mld. Kč a podle odhadů agentury Czechtourism vzrostly v roce 2016 počty ubytovaných domácích hostů o více než 7 % a zahraničních turistů o téměř 7 %. Význam cestovního ruchu pro Českou republiku je nepopíratelný, avšak jeho rostoucí tendence není samozřejmá. Přirozený potenciál země se nemění a záleží na jeho efektivním využití, aby lákal stále více turistů. V této souvislosti je nezbytné pracovat s nabídkou služeb cestovního ruchu nejen co se týká rozsahu a struktury, ale zejména úrovně kvality poskytovaných služeb. Mnoho empirických studií potvrzuje, že kvalita a spokojenost zákazníka přispívá ke zvyšování zisků firmy (například Anderson, Fornel, Lehman, 1994; Zeithaml, 2000).

V období globálního konkurenčního boje, kdy je nabízena řada substitučních produktů, je vysoká kvalita doplněná diferenciací nabídky chápána jako rozhodující deviza konkurenčního boje. Zejména v evropských destinacích, které nemohou konkurovat cenou svých služeb exotickým oblastem rozvojových zemí, se řízení kvality stává nezbytnou součástí prosperity celého sektoru cestovního ruchu.

Kvalita je široký pojem a lze na ni pohlížet z mnoha pohledů. Současné trendy potvrzují neustále rostoucí požadavky na kvalitu, což však dnes již neznamená více luxusu, ale zejména důraz na prožitek, silný zážitek, smysluplné zážitky (tzv. *meaningful experience*). Zjednodušeně lze konstatovat, že kvalita je to, co si zákazník přeje, plus to, co poskytovatel služby chce a může dodatečně nabídnout pro diferenciaci a profilování své nabídky oproti svým konkurentům. Je třeba si uvědomit, že kvalita v cestovním ruchu se netýká pouze jedné služby, ale celého řetězce provázaných služeb, například od správně sestaveného, nabídnutého a zprostředkovaného zájezdu (produktu cestovního ruchu) a poskytování informací o něm přes bezchybnou realizaci všech služeb až po bezpečný návrat domů. Mluvíme často o tzv. procesu poskytování služby. Kvalita v cestovním ruchu je proto komplexní otázkou a musí být zajištěna všemi spoluvůrci řetězce služeb, přičemž tito poskytovatelé musí také cítit za kvalitu odpovědnost. Startovní čarou pro plánování a řízení kvality je pochopení nejen specifických vlastností tohoto vysoce konkurenčního trhu a samotných služeb cestovního ruchu, ale i rozhodovacích procesů a psychologických aspektů účastníků cestovního ruchu (viz část 2.3 a 2.4).

Cestovní ruch bývá někdy vymezován jako obchod s naplňováním snů a představ cestovatelů prostřednictvím služeb, jež však vzhledem k nehmotné povaze nelze vyzkoušet dopředu ani vrátit jako zboží. Nehmotný charakter služby přináší možnost zhodnocení její kvality až po jejím zkonsumování. V cestovním ruchu navíc platí, že výsledek (tedy kvalita služby) je zákazníkem porovnáván s jeho vysněným ideálem, jenž vznikl na základě představ, reklamy nebo doporučení. Odtud vyplývá nejenom základní požadavek „splnit, co se slíbí“, ale i poznání, že kvalita není jen problém, který je potřeba řešit, ale je to především konkurenční příležitost. Na kvalitu je tedy nutné pohlížet i z pohledu klienta, zákazníka, tedy posuzovat kvalitu jako stupeň naplnění zákaznickova očekávání, ne pouze podle počtu přijatých reklamací. Za tímto účelem je nezbytné poznat a znát zákaznickova potřeby, přání a očekávání.

Zákazník má sice vždy právo od služby odstoupit, ale to je až krajní řešení. V případě tohoto scénáře pak vždy utrpí důvěra hosta v poskytované služby, poklesne jeho spokojenost, poskytovatel služby pak přichází o příjem a často je poškozen i obrázek ostatních poskytovatelů služeb v kontextu celé destinace. Na tomto základě lze tvrdit, že kvalita v cestovním ruchu je přinejmenším splnění toho, co zákazník očekával, žádaným stavem je pak klientův pocit, že obdržel nějakou hodnotu navíc, že realita předčila jeho očekávání. V takovém případě má zákazník důvod o své spokojenosti říci jiným lidem – kamarádům, příbuzným, potenciálním zákazníkům, napsat svůj názor na internet, má tendenci se vrátit. Naopak nízkou kvalitu lze poznat až v momentě, kdy je zákazník rozladěn, zaregistruje „nekomfort“ či „nepohodu“, jež se nemusí nutně objevit v reklamačním dopise – zůstává však v myslích zákazníků, kteří tuto nespokojenost dávají najevo i ve svém okolí. Nespokojený návštěvník dokáže odradit více potenciálních návštěvníků, než kolik spokojený návštěvník dovede přitáhnout. K úspěšné dlouhodobě udržitelné strategii řízení kvality je tedy potřeba chápat pojem spokojenost zákazníka a vycházet z předpokladu, že firma může naplňovat své cíle pouze prostřednictvím spokojených zákazníků. Jenom z těch se mohou stát loajální klienti, kteří šíří pozitivní reference a znovu se vracejí. Pozitivní reference jsou nejlepší, nejrychlejší a nejlevnější formou reklamy, v případě negativních referencí se však jejich nekontrolovatelné a rychlé šíření stává pro podnik silnou hrozbou.

Na začátku řetězce služeb je kromě přípravy produktu samotný výběr a nákup služeb. Kvalita se zde týká především prodejce a prodejního kanálu – cestovní agentury, kanceláře, webového portálu, tištěných materiálů. Součástí kvality v této části řetězce je profesionální výkon obsluhy, její přívětivost, informovanost, vstřícnost, v případě webových služeb uživatelská vstřícnost a bezpečnost. Prioritní je komplexnost a serióznost informací, v případě incomingu je nezbytností dokonalý překlad

do příslušného jazyka. U webových stránek je uživateli za jedno z nejdůležitějších hledisek považováno dostatečné množství fotografií a stále častěji i videí. Rychle se prosazují i nezávislé komentáře cestovatelů: kdo si plánuje dovolenou, chce vědět, co říkají jeho předchůdci (například *www.tripadvisor.com*; *www.booking.com*; *www.foursquare.com*; *www.facebook.com* a další).

Součástí téměř všech produktů je přeprava, která je většinou vnímána jako nezbytnost, případně nutné zlo. Zde je součástí kvality především stav dopravního prostředku, množství místa pro každou přepravovanou osobu, rychlost odbavení, absence zpoždění, chování řidiče či personálu, na neposledním místě ovlivňuje vnímání kvality i chování ostatních cestujících (například velmi hlučné děti v letadle mohou mít vliv na spokojenost ostatních bezdětných cestujících). V případě individuální motorové dopravy jde mimo jiné o kvalitu dopravního značení, kvalitu komunikací. Situaci motoristům zjednodušuje masové zavádění satelitní navigace. Kvalitu služby v tomto segmentu zvýší například i nabídka bezplatné dopravy zákazníka z nádraží do hotelu, bezplatného parkování na letišti, slevy pro cyklisty (z toho důvodu, že použili šetrný způsob dopravy bez emisí) atd. Destinaci v cestovním ruchu chápeme jako komplexní produkt cestovního ruchu, a proto například neseriózní chování části taxikářů v Praze škodí kvalitativní pověsti celé země.

Kvalitní ubytování se bere jako samozřejmost. Kvalitu v tomto případě ovlivňuje nejenom čistota a vybavení pokoje, ale kvalitu vnímá zákazník již při vstupu a následně při setkání s personálem (úsměv, pozdrav, profesionální a empatické jednání, atmosféra, vůně, hudba, rychlost check-inu atp.). Ačkoliv samo ubytování bývá zřídka cílem cestovatele (cílem jsou zážitky), je to vedle přepravy první místo, kde se cestovatel dostává do styku s místní realitou. Teprve v momentě, kdy přijíždí k samotnému objektu, kde bude ubytován, má možnost porovnat popis v reklamě, na jejímž základě si dovolenou objednal, a skutečnost (ta by měla být vždy lepší, než slibuje reklama).

Kvalita stravování je z pohledu zákona ošetřena systémem HACCP (viz část 4.1), ale subjektivní vnímání kvality je založeno na chování personálu, atmosféře stravovacího zařízení (hluk, zápach, kouř, hudba atp.), jeho vybavení (nábytek, nádobí, sestavení jídelního lístku, kvalita překladů) a samozřejmě i na sensorickém vjemu u pokrmů (chuť, barva, konzistence, teplota jídel) (Rygllová a kol. 2011).

Na výše uvedených příkladech je demonstrován příklad provázanosti a komplexnosti produktu cestovního ruchu. Je zřejmé, že celkovou spokojenost klienta ovlivňuje řada dílčích faktorů a zdaleka ne všechny faktory mohou být pro klienta stejně významné. V jednotlivých odvětvích cestovního ruchu (cestovní kanceláře

a agentury, hotelnictví a gastronomie, doprava atd.) se tyto dílčí faktory mohou měnit a nabývat pro klienta rozdílného významu.

V praktické části této knihy (kapitola 7) jsou nejen předvedeny praktické aplikace vybraných nástrojů řízení kvality a hodnocení spokojenosti klienta ve službách, ale jsou zde vymezeny i stěžejní faktory kvality pro různá subodvětví cestovního ruchu v kontextu jejich vlivu na celkovou spokojenost klienta.

1.1 Aktuální stav hodnocení kvality v České republice

V mezinárodním kontextu lze počátky moderního hodnocení kvality služeb cestovního ruchu spatřovat v tzv. průvodcích Michelin. V roce 1900 vydali bratři Michelinové, majitelé francouzské továrny na pneumatiky, poprvé příručku, jejímž cílem bylo pomoci motoristům v nouzi. Kromě seznamu benzínových stanic a pneuservisů byly součástí brožury i informace týkající se ubytování a stravování. V roce 1926 se v průvodci poprvé objevil symbol hvězdičky, upozorňující na obzvlášť doporučené restaurace. Na počátku třicátých let pak bylo hodnocení rozšířeno o další dva stupně, aby umožnilo jemnější rozlišení kvality.

Řízení kvality v oboru cestovního ruchu začalo být rozvíjeno v sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století především formou standardů hotelových a dopravních služeb. Vlastní systémy rozvíjely nejprve mezinárodní hotelové řetězce (Four Seasons, Marriott, Holiday Inn a další), jimž šlo o standardy chování personálu, přípravy stravy i úklidu pokojů, s cílem poskytnout hostům deklarovanou úroveň a kvalitu služby a docílit vysoké produktivity práce. Současně se chtěli odlišit od konkurence, být nadprůměrní a dosáhnout opakované návštěvy klienta.

Vývoj řízení kvality na mezinárodní scéně reagoval přirozeně na požadavky trhu a do jednotlivých oblastí cestovního ruchu byly postupně implementovány další přístupy v podobě ISO norem a komplexních systémů kvality (z angl. *Total Quality Management*).

Vývoj kvality služeb cestovního ruchu v České republice je ovlivněn především skutečností, že jeho přirozený rozvoj byl přerušen uzavřením hranic v období komunismu a obnoven až po roce 1989, kdy byly odstraněny bariéry příjezdového a výjezdového cestovního ruchu. Kvalita služeb v České republice nebyla dlouho prioritou a dá se říci, že dopady tohoto stavu pocítujeme dodnes. Jde stále o jednu

z oblastí vykazující značné rezervy a její úroveň je dlouhodobě vnímána zejména zahraničními návštěvníky jako nižší. Velké rozdíly v kvalitativní úrovni nabízených služeb lze vidět zejména v regionech.

Snaha o zvyšování kvality nejen v oblasti cestovního ruchu vedla v devadesátých letech 20. století ke vzniku tzv. Národní politiky kvality (NPK), resp. programu Česká kvalita (angl. *Czech Quality*, CzQ, www.npj.cz). Program Česká kvalita umožňuje, aby se na trhu objevilo libovolné množství značek kvality různých cechů, společenstev, sdružení apod., jež splňují jednu zásadní podmínku: základní kvalitativní ukazatele ověřuje třetí, nezávislá strana. Rovněž je požadována ověřená způsobilost poskytovatele služby k dlouhodobému dodržování stability procesů a tím i kvality jeho produktů. V rámci uvedeného programu existuje odborná sekce „Kvalita cestovního ruchu, hotelnictví, lázeňství a gastronomie“ s cílem realizovat aktivity vedoucí ke zvyšování kvality poskytovaných služeb v těchto oblastech. Značkami, jež se k programu přidružily z oboru cestovního ruchu, byly v roce 2009 „ekologicky šetrný výrobek“ a „ekologicky šetrná služba“ (CENIA, Ministerstvo životního prostředí ČR) a „Horeca Select“ (Makro).



Obrázek 1.1 Loga ekoznačení (zdroj: <http://www.ceskakvalita.cz>)

Kvalita je v současnosti jednou z priorit Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2014–2020. Od počátku roku 2010 realizuje Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR) spolu s profesními asociacemi v rámci Integrovaného operačního programu financovaného ze strukturálních fondů EU projekt s názvem **Národní systém kvality služeb cestovního ruchu** v ČR. V letech 2016–2020 realizuje tento projekt marketingová agentura CzechTourism. Vlastníkem projektu i nadále zůstává MMR. Výstupem projektu je vytvoření dobrovolného inovativního nástroje (Český systém kvality služeb; csks.cz), který by měl systematickým způsobem přispět ke zvyšování kvality služeb v organizacích v oblasti cestovního ruchu a v navazujících službách. Koncepce systému vychází ze základních teoretických zásad řízení kvality, přičemž stěžejní filozofií je poznání potřeb zákazníka a neustálé zlepšování kvality poskyto-