ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Hodnocení kvality podniků služeb cestovního ruchu

Quality assessment of the tourism service businesses

Anna Krasijová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2017/2018**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Anna KRASIJOVÁ**
Osobní číslo:	**K14B0052P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management obchodních činností**
Název tématu:	**Hodnocení kvality podniků služeb cestovního ruchu**
Zadávající katedra:	**Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky služeb cestovního ruchu.
2. Popište systémy hodnocení kvality služeb.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte využití systémů hodnocení kvality ve vybraném regionu.
4. Formulujte doporučení a závěry.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **40-60**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ.** *Kvalita ve službách cestovního ruchu.* **Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2011. 169 s. ISBN 978-80-245-1766-7.**
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci.* **2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.**
- **KOSTKOVÁ, Miroslava, Milan NĚMČANSKÝ a Eva TORČÍKOVÁ.** *Management služeb cestovního ruchu.* **Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009. 256 s. ISBN 978-80-7248-510-9.**
- **GURSOY, Dogan., Muzzaffer. UYSAL, Ercan. SIRAKAYA-TURK, Yuksel. EKINCI a Seyhmus. BALOGLU.** *Handbook of scales in tourism and hospitality research.* **Boston, MA, USA: CABI, 2015. ISBN 978-1-78064-453-0.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Janeček**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Ing. Jan Tlučhoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Hodnocení kvality podniků služeb cestovního ruchu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne …… ……

podpis autora

Poděkování

Upřímně děkuji Ing. Petru Janečkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD **7**

1 CESTOVNÍ RUCH **8**

1.1 Typologie cestovního ruchu **8**

1.2 Předpoklady pro rozvoj a existenci cestovního ruchu **9**

1.3 Právní úprava cestovního ruchu **10**

2 SLUŽBY **11**

2.1 Vlastnosti služeb **11**

2.2 Klasifikace služeb **13**

3 MARKETING VE SLUŽBÁCH CESTOVNÍHO RUCHU **15**

3.1 Marketingový mix **16**

4 KVALITA SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU **21**

4.1 Požadavky na kvalitu služeb **22**

4.2 Faktory omezující kvalitu a aspekty kvality **23**

4.3 Přístupy symbolizující kvalitu v cestovním ruchu **24**

4.4 Hodnocení kvality služeb **25**

4.4.1 Metody hodnocení kvality z pohledu zákazníka 26

4.4.2 Metody hodnocení kvality z pohledu organizace 27

4.5 Základní nástroje managementu jakosti **28**

4.6 Koncepce managementu jakosti **29**

4.6.1 Koncepce managementu kvality na bázi odvětvových standardů 29

4.6.2 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO 29

4.6.3 Koncepce managementu kvality na bázi TQM 31

5 KVALITA V ČESKÉ REPUBLICE **33**

5.1 Orgány koordinace cestovního ruchu **33**

5.2 Označení a oceňování jakosti **35**

6 ČESKÝ SYSTÉM KVALITY SLUŽEB 41

6.1 Požadavky Standardu ČSKS pro I. stupeň kvality 44

6.2 Požadavky Standardu ČSKS pro II. stupeň kvality 49

6.3 Shrnutí 50

7 UPLATNĚNÍ ČSKS V DANÉ ORGANIZACI 53

7.1 Vize a týmový závazek kvality 54

7.2 Pět zásad péče o kvalitu 54

7.3 Proces 56

7.4 Plán opatření 58

7.5 Shrnutí 59

ZÁVĚR 60

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK 61

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 62

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 63

ABSTRAKT 67

ABSTRACT 68

Úvod

V posledních letech oblast cestovního ruchu neustále rozkvétá a stává se nedílnou součástí života obyvatel. Potřeba cestovat se přesouvá z luxusních do běžných potřeb. Na trhu cestovního ruchu poptávka určuje nabídku, proto uspokojení potřeb poptávajících si žádá o poskytování kvalitních služeb. Cílem každé prosperující organizace je spokojený zákazník, který se bude neustále vracet a využívat služby znovu. K dosažení tohoto cíle je nutné řídit kvalitu poskytovaných služeb. (Rašovská, Ryglová 2017)

V minulosti kvalita služeb nebyla předností cestovního ruchu v České republice, proto její úroveň ještě dodnes je některými zahraničními návštěvníky vnímána jako nižší. Od 90. let 20. století byla zaznamenána snaha o zvyšování kvality služeb vytvořením programu Česká kvalita, který umožňuje zavádění libovolného množství značek kvality v různých oborech. V současné době kvalita je hlavním cílem Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2014–2020. Výstupem tohoto projektu je dobrovolný nástroj Český systém kvality služeb, který bude přispívat ke zvyšování kvality. (Rašovská, Ryglová 2017)

Cílem bakalářské práce je seznámení s Českým systémem kvality služeb a jeho následná aplikace ve vybraném podniku. Znalosti a dovednosti uplatněné ve výzkumné části bakalářské práce poskytlo školení Trenéra kvality I. stupně Českého systému kvality služeb, které se konalo letos začátkem dubna.

První část bakalářské práce je věnována teoretickému úvodu do problematiky cestovního ruchu. Dílčí kapitoly pak vysvětlují, co je to cestovní ruch, co jsou to služby, jaké jsou jejich vlastnosti a marketingový mix služeb. A následně je popsána kvalita služeb cestovního ruchu, metody jejího hodnocení a používané nástroje při řízení kvality.

Druhá část charakterizuje kvalitu v České republice a značky kvality, které jednotlivé organizace mohou získat. Poté se tato část zabývá Českým systémem kvality služeb a jeho požadavky pro získání certifikátu kvality. Následně je tento systém aplikován ve vybraném podniku. Výstupem práce je zpracování podkladu pro udělení certifikátu kvality podle Českého systému kvality služeb.

1 Cestovní ruch

V současné době je cestovní ruch jedním z nejdůležitějších odvětví jakékoliv světové ekonomiky. Význam cestovního ruchu ve světě neustále roste, důvodem je skutečnost, že příjmy z mezinárodního cestovního ruchu jsou důležitým ukazatelem hospodářského růstu.

Dříve se cestovalo hlavně z obchodních a vojenských důvodů, nyní je však cestovní ruch otevřený větší skupině obyvatelstva a cestuje se ze všech možných důvodů, např. rekreace, vzdělání, poznávání nových míst apod. „V hierarchii potřeb člověka se cestovní ruch postupně přesunuje z potřeb luxusních a zbytných do potřeb běžných, které jsou nedílnou součástí jeho spokojeného života.“ (Ryglová 2009, s. 17)

Existuje řada definic, které vysvětlují pojem „cestovní ruch“. Za jednu z nejvýstižnějších lze považovat definici UNWTO (Světová organizace cestovního ruchu), která charakterizuje cestovní ruch jako „činnosti lidí, spočívající v cestování a pobytu v místech mimo místa jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho uceleného roku za účelem využití volného času, obchodu a jinými účely.“ (Čertík 2000, s. 15)

Trochu jiný pohled na cestovní ruch nám nabízí F. W. Oglivie (in Ryglová 2009, s. 9), chápe cestovní ruch jako „ekonomický jev spojený se spotřebou hmotných a nehmotných statků, hrazených z prostředků získaných v místě trvalého bydliště.“

Horner a Swarbrooke (2003, s. 53) definují cestovní ruch následujícím způsobem: „Cestovní ruch je krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností.“

Je jasné, že každý autor vymezí definici podle sebe, všichni se ale shodují, že se jedná o činnost, probíhající mimo místo trvalého pobytu a za účelem uspokojení lidských potřeb.

1.1 Typologie cestovního ruchu

Cestovní ruch lze podle různých kritérií rozlišovat na jednotlivé druhy, které berou v úvahu způsob realizace CR, a formy, kde se zkoumají motivy účasti lidí na cestovním ruchu. (Drobná, Morávková 2004)

Cestovní ruch podle motivace účastníka se rozlišuje na:

- **základní**:
    - rekreační – odpočinková forma cestovního ruchu, jedná se o regeneraci a reprodukci fyzických a duševních sil,
    - kulturně poznávací – je zaměřený na poznávání kultury, historie apod.,
    - sportovně rekreační – zahrnuje jak pobyty se sportovní náplní, tak i pasivní přemísťování na sportovní akce,
    - léčebný a lázeňský – pobyty v lázních nebo rekreačních centrech za účelem zlepšení zdravotního stavu,
- **specifický**: mládežnický, rodinný, městský, venkovský, kongresový, náboženský, gastronomický a další. (Ryglová 2009)

Jakubíková (2012) uvádí následující kritéria pro členění cestovního ruchu na různé druhy: místo realizace (domácí CR, zahraniční CR), platební bilance státu (zahraniční CR aktivní, zahraniční CR pasivní), délka pobytu (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý), způsob organizace, počet účastníků, věk účastníků, způsob financování, prostředí, intenzita turistických proudů (stálý, sezónní, mimosezónní), způsob ubytování, dopravní prostředky a podle stravování.

1.2 Předpoklady pro rozvoj a existenci cestovního ruchu

Pro vznik cestovního ruchu musí být splněny tři primární předpoklady:

- svoboda pohybu a bezpečnost v dané destinaci,
- volný čas,
- dostatek finančních prostředků. (Ryglová 2009)

Dnes je cestovní ruch jednou z hlavních oblastí sociálně-ekonomických, kulturních a politických aktivit většiny regionů světa. V oblasti cestovního ruchu jsou úzce propojeny zájmy kultury, dopravy, bezpečnosti, hotelnictví, gastronomie a dalších složek. Cestování se stalo neoddělitelnou součástí lidského života.

Existují tři skupiny předpokladů, které ovlivňují existenci a rozvoj cestovního ruchu – lokalizační, selektivní a realizační. **Lokalizační** předpoklady určují místa, kde se cestovní ruch může rozvíjet, a člení se dále na přírodní (člověkem neovlivnitelné podmínky – podnebí, povrch, flóra, fauna atd.) a kulturně-municipální podmínky (jsou

výsledkem činnosti člověka – kulturně-historické památky, muzea, galerie apod.) (Drobná, Morávková, 2004). **Selektivní** předpoklady vyjadřují způsobilost společnosti podílet se na cestovním ruchu. Selektivní faktory se následně rozdělují na objektivní – politické, ekonomické, demografické, ekologické, administrativní, sociální, materiálně-technické a subjektivní, mezi které patří zejména psychologické vlivy související se spotřebitelským chováním (Ryglová, 2009). **Realizační** předpoklady umožňují dopravu k místům s příznivými lokalizačními faktory a člení se na dopravní předpoklady (možnost dopravního spojení, hustota a kvalita dopravní sítě) a materiálně-technické předpoklady (vyjadřují vybavení dané destinace ubytovacími, stravovacími, kulturními a dalšími zařízeními). (Drobná, Morávková 2004)

K dopravním předpokladům lze dodat, že cestovní ruch je velmi závislý na rozvoji dopravních služeb a že doprava je základní podmínkou pro realizaci CR. V současné době je snahou minimalizovat čas strávený na cestě a maximalizovat dobu pobytu v cílové destinaci. (Kostková 2009)

1.3 Právní úprava cestovního ruchu

Existuje řada zákonů, vyhlášek a dalších právních norem, které upravují odvětví cestovního ruchu.

Cestovní ruch především upravuje zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně občanského zákoníku a zákona o živnostenském podnikání. Tento zákon vysvětluje takové pojmy jako je zájezd, cestovní kancelář a agentura, vymezuje jejich práva a povinnosti a zakládá povinnost pojištění CK proti úpadku.

Mezi další právní normy zasahující do oblasti cestovního ruchu patří zákon o živnostenském podnikání, občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, daňové zákony, zákon o ochraně spotřebitele, devizový a celní zákon, zákon o cestovních dokladech, zákon o ochraně osobních údajů a mnoho dalších. (Čertík 2000)

2 Služby

V minulosti byly služby velmi podceňovány. Začíná to již u fyziokratů – skupina ekonomů, která věřila, že jedinou užitečnou činností je zemědělství. Adam Smith, zástupce klasické ekonomie, považoval služby za „neplodné a neproduktivní, protože jsou spotřebovány ve stejném okamžiku, ve kterém jsou produkovány, nepřetvářejí se a nerealizují v jakékoliv prodejné komoditě.“ (Vaštíková 2008, s. 12). Karel Marx se také stavěl k sektoru služeb kriticky a rozděloval ekonomické sektory na produktivní a neproduktivní. Až počátkem 20. století se Alfred Marshall přibližuje svým tvrzením k dnešnímu vysvětlení pojmu „služba“. Tvrdí totiž, že všechny činnosti produkují služby a poskytováním služeb uspokojují potřeby. (Vaštíková 2008)

V dnešní době je pojem „služba“ také vysvětlován různě, podstata ale zůstává stejná.

Američtí autoři Kotler a Armstrong (2004) uvádí: „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“

Službu lze také charakterizovat jako: „proces vynakládání práce, při němž nevzniká hmotný výrobek, nýbrž užitný efekt.“ (Ryglová 2009, s. 96)

„Ruston a Carson (1985) uvádějí, že základní rozdíly mezi marketingem zboží a služeb jsou ve skutečnosti, že zboží se vyrábí, kdežto služby se provádějí.“ (Horner, Swarbrooke 2003)

„Vynikající služby se nerodí, ale budují.“ (Heskett, Sasser, Hart 1994 in Jakubíková, 2012)

2.1 Vlastnosti služeb

Podle Jakubíkové (2012) služby na rozdíl od hmotných produktů mají specifické vlastnosti, k nimž patří:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- proměnlivost,
- pomíjivost,

- absence vlastnictví.

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb. Službu nelze předem otestovat ani vyzkoušet její funkčnost tzn., že zákazník neví předem, zda mu to přinese očekávaný užitek a celkovou spokojenost s poskytnutou službou. Úkolem poskytovatele je snažit se službu co nejvíce zhmotnit, používá při tom nástroje marketingové komunikace, jako jsou katalogy, webové stránky, televizní reklama, tisk a další. Dalším důležitým bodem je kvalita poskytovaných služeb, na kterou se musí poskytovatel hodně zaměřit. (Jakubíková 2012). „Nespokojený zákazník si nestěžuje, ale již více služeb firmy nevyužije a často šíří negativní reference o firmě." (Ryglová 2009, s. 97).

Neoddělitelnost od osoby poskytovatele. Touto vlastností je myšleno, že zákazník je spoluproducentem služby a také často se podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky. Úkolem poskytovatele služeb je dohlížet na celkový proces a řídit ho, aby vykonavači služeb a zákazníci spolu vycházeli a navzájem se nerušili, to by mělo pak vliv na hodnocení služby. (Vaštíková 2008)

Proměnlivostí je myšlena skutečnost, že žádná služba nebude provedená dvakrát úplně stejně. „Tatáž služba vykonaná stejným zaměstnancem pro stejného zákazníka se může pokaždé lišit." (Jakubíková 2012, s. 72). Funkcí managementu je stanovit normy kvality chování zaměstnanců a dohlížet na jejich dodržování. (Janečková, Vaštíková 2000)

Pomíjivost služeb. Služby nelze skladovat. „Neprodané služby se ztrácejí, jejich hodnota je nulová." (Čertík 2000, s. 58). Management musí reagovat plánováním poptávky a využití kapacit. (Vaštíková 2008)

Absence vlastnictví souvisí s nehmotností a pomíjivostí služeb. „Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby." (Vaštíková 2008, s. 24). Služby neprodukují žádnou hmotnou věc, přináší pouze uspokojení jejich uživateli. (Horner, Swarbrooke 2003)

Ryglová (2009) a Čertík (2000) uvádí ještě další dvě vlastnosti služeb: „obrácené" distribuční cesty a podmíněnost nákladů. V případě distribučních cest jedná se o skutečnost, že v porovnání se zbožím, které je doručeno k zákazníkovi, u služeb je to přesně naopak, zákazník musí přijít sám k poskytovateli služeb. Co se týče nákladů, tak jsou obtížně předvídatelné. Každý zákazník vyžaduje různé přístupy chování a požadavky, proto nelze přesně stanovit částku fixních a variabilních nákladů na službu.

Ryglová (2009) kromě vlastnosti uvádí ještě sedm základních specifik služeb cestovního ruchu, ke kterým patří:

- **kratší expozitura služeb** – kratší doba spotřeby služby, poskytovatel má méně času udělat dobrý dojem na zákazníka,
- **výraznější vliv psychiky a emocí při nákupu služeb** – vždy se jedná o vztah člověka s člověkem, proto se poskytovatel služby musí snažit, aby zákazník byl co nejvíce spokojen, pokud chce, aby jeho služby byly i nadále využívány,
- **větší význam „vnější stránky" poskytovaných služeb** – za vnější stránku se považuje vzhled firmy, tj. dekor vnitřních prostorů, uniformy zaměstnanců, znak firmy atd.,
- **větší důraz na úroveň a image** – zákazník spojuje úroveň služby se jménem poskytovatele,
- **věští závislost na komplementárních firmách** – služby musí být absolutně komplexní a navzájem se doplňovat, když jedna z nich nebude poskytnutá na dostatečné úrovni, tak vrhá stín na ostatní,
- **snazší kopírování služeb** – služba nemůže být chráněná patentem, proto je snadno napodobitelná,
- **větší důraz na propagaci mimo sezóny** – hlavně z důvodu využívání existující kapacity.

2.2 Klasifikace služeb

„Poskytované služby v cestovním ruchu jsou velmi nesourodé, což umožňuje jejich klasifikaci z několika hledisek." (Orieška 1999, s. 8)

Vaštíková (2014) uvádí toto odvětvové třídění služeb:

- **terciární** – služby dříve vykonávané doma (stravovací, ubytovací, kadeřnictví, prádelny, kosmetické služby a další),
- **kvartérní** – služby, které usnadňují a zefektivňují rozdělení práce (doprava, obchod, finanční služby a další),
- **kvintérní** – služby, které zdokonalují jejich příjemce (zdravotní péče, vzdělávání, rekreace).

Jakubíková (2012) člení služby podle způsobu zabezpečení na služby: vlastní, poskytované dodavatelským způsobem (není zapojen mezičlánek) a obstarávané (s využitím CK, CA apod.)

Dále se služby člení podle významu ve spotřebě účastníků cestovního ruchu (základní a doplňkové služby), charakteru spotřeby, způsobu úhrady, místa, míry zhmotnění (zásadně nehmotné, služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu a služby zpřístupňující hmotný produkt) a další. (Jakubíková 2012)

3 Marketing ve službách cestovního ruchu

Využití marketingu v oblasti cestovního ruchu je spojeno s vývojem turistického produktu na trhu a jeho orientací na konkrétního spotřebitele, vypracováním strategie pro rozšíření prodeje a výběrem nejúčinnějšího prostředku pro šíření informací o produktu. Hlavním výsledkem činnosti v cestovním ruchu je vytvoření turistického produktu, který by měl být chápán jako soubor veškerých služeb poskytovaných odběrateli. (Ryglová 2009)

„Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces slaďování podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence.“ (Payne 1996, s. 31)

Pro Kotlera marketing znamená "učinit zákazníka středem podnikání." Lewitt považuje za marketing "metody, jimiž podnik rozvijí své trhy." (Horner, Swarbrooke 2003, s. 31)

Pro pojem marketing stejně jako pro jakýkoliv jiný pojem existuje řada definic. Každý autor to vidí jinak, podstata ale zůstává stejná.

Morrison vymezuje pět typických přístupu k marketingu cestovního ruchu:

- **používání více než jen 4P** – v dnešní době již nestačí základní čtyři prvky marketingového mixu (product, price, place, promotion), proto řada autorů je rozšiřuje o další (people, partnership, packaging, programming, processes, physical evidence, public opinium),
- **větší význam ústní reklamy** – kvůli nehmotnému charakteru služeb, kdy zákazník nemůže předem danou službu vyzkoušet, vzniká větší závislost na ohlasech ostatních uživatelů, kteří již službu vyzkoušeli a ověřili,
- **používání emotivní přitažlivosti propagace** – zákazníkem je člověk, který při nákupu využívá emotivní rozhodování, musí se s firmou ztotožnit,
- **složitější ověřování inovací** – služby lze snadno kopírovat, proto firma musí být připravena je neustále měnit a inovovat,
- **rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami** – služby se navzájem doplňují, proto všechny články poskytované služby musí co nejvíce uspokojit potřeby zákazníka. (Ryglová 2009)

3.1 Marketingový mix

„Marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které vhodně zvolenou kombinací umožňují firmě a organizaci dosáhnout svých cílů prostřednictvím uspokojení potřeb, přání i řešení problémů cílového trhu. Marketingový mix vytváří základ pro rozmístění finančních prostředků a lidských zdrojů, pomáhá při vymezování zodpovědnosti, umožňuje analyzovat možnosti a usnadňuje komunikaci.“ (Jakubíková 2012, s. 186)

Pojem marketingový mix poprvé použil Neil. H. Borden, profesor na Harvard Business School v USA, také identifikoval vlivy trhu, které působí na marketingový mix, mezi které patří: nákupní chování zákazníka, chování trhu, konkurenční postavení a chování a jako poslední – postoj vlády. (Jakubíková 2012)

Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P, jedná se o mix z pohledu firmy – product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (marketingová komunikace). V dnešní době je ale nutné uvažovat o marketingovém mixu také z pohledu zákazníka, tzv. 4C – customer value (hodnota z hlediska zákazníka), cost to the customer (náklady pro zákazníka), conveniece (pohodlí), a communication (komunikace). (Kotler 2000)

Prvky marketingového mixu podle Jakubíkové (2012):

- product – produkt,
- price – cena,
- place – místo,
- promotion – marketingová komunikace,
- people – lidé,
- packaging – balíčky služeb,
- programming – tvorba programů,
- partnership – spolupráce, partnerství,
- processes – procesy,
- physical evidence – fyzické charakteristiky,
- public opinium – veřejné mínění.

Product

Pride a Ferrell (1991) definovali službu jako „Soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užitky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží nebo kombinace všech tří výstupů."

Zákazník si nekupuje konkrétní produkt či službu, kupuje si užitek a celkovou spotřební hodnotu. (Payne 1996)

„Nabídku služeb většiny organizací poskytujících služby lze rozdělit na tzv. základní a doplňkový produkt. Základní produkt je hlavní příčinou koupě služby, zatímco doplňkový produkt je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou hodnotu." (Vaštíková 2014)

Kvalitní produkt musí splňovat očekávání zákazníků a přinášet nějakou výhodou. V cestovním ruchu kvalita se velmi často spojuje s produktem v různých oblastech poskytovaných služeb. Např. může se jednat o zakoupený pobyt v hotelu, jehož umístění a vybavenost je velmi atraktivní pro zákazníka, tímto se hotel resp. ubytování v něm stává kvalitním produktem pro klienta. Kvalitou v oblasti produktu se také rozumí spolehlivost poskytnutí daných služeb a také způsob řešení případných nedostatků. Velkou roli také hraje image a pověst produktu. (Horner, Swarbrooke 2003)

Price

„Cena je peněžní částka za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby." (Kotler et al. 2007, s. 749)

Cena jako jediná ze čtyř základních prvků marketingového mixu produkuje výnosy. Jedná se o významný flexibilní prvek, cenu lze rychle změnit dle potřeby. Na cenu má vliv úroveň nákladů, konkurence a klient (poptávka). Poptávka stanoví horní hranici ceny, náklady – dolní hranici a konkurence určí bod, kam se cena skutečně dostane. (Ryglová 2009)

Podle Jakubíkové (2012) cena plní alokační a informační funkci. Alokační funkce pomáhá kupujícímu správným způsobem rozdělit peníze a koupí dosáhnout maximálního užitku. Informační funkce informuje zákazníka o pozici produktu na trhu a také o jeho vztahu ke konkurenčním produktům.

Velmi často kvalitu spojují s vysokou cenou, ale ne vždy je tomu tak. Kvalitní produkt se dá sehnat ve všech cenových kategoriích. Každý zákazník má horní hranici ceny, za kterou je ochotný daný produkt či službu zakoupit, proto vždy hledá střední cestu mezi kvalitou a cenou. Dobrým příkladem může být ubytování – někomu stačí přenocovat v penzionu, někdo vyhledává nocleh v luxusních hotelech. (Horner, Swarbrooke 2003)

Place

Aby zákazníci mohli kupovat produkt/službu, musí být dostupný/á. (Horner, Swarbrooke 2003)

Mezitím, co výrobky jsou dodávány k zákazníkovi, služby se realizují v místě produkce. (Ryglová 2009)

„Distribuční cesta může mít podobu přímého spojení (výrobce – koncový zákazník) nebo nepřímého spojení, kdy mezi výrobce a koncového zákazníka vstupují tzv. mezičlánky, což jsou prostředníci a zprostředkovatelé.“ (Vaštíková 2014, s. 113)

Distribuční cesty ve službách jsou přímého charakteru z důvodu neoddělitelnosti služeb od jejich poskytovatele. (Vaštíková 2014)

Kvalitní služba musí být dostupná. Pokud se bude jednat o skvělou kvalitní službu, ale nebude dostupná, zákazníci nebudou jevit o ní zájem. (Horner, Swarbrooke 2003)

Promotion

„Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat, přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – produkty a značky, které prodávají.“ (Kotler, Keller 2007, s. 574)

Stručně a srozumitelně komunikační proces vysvětluje Laswelův model 5W: **w**ho says **w**hat to **w**hom through **w**hich channel with **w**hat effect (kdo říká co komu, jakým způsobem a s jakým účinkem). (Jakubíková 2012)

Vaštíková (2014) mluví o těchto nástrojích komunikačního mixu: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, přímý marketing (direct marketing), internetová komunikace, komunikace na sociálních sítích, marketing událostí (event marketing), guerilla marketing, virální marketing a product placement.

People

„Cestovní ruch je bezprostředně závislý na kvalitě lidských zdrojů. Lidé jsou základním faktorem ovlivňujícím kvalitu služeb.“ (Ryglová 2009, s. 113)

Obsluhující personál má obrovský vliv jak na spokojenost zákazníků, tak i na úspěšnost prodeje. (Drobná, Morávková 2004)

Nabídku služeb tvoří tři základní skupiny lidí: zaměstnanci, zákazníci a veřejnost. Každá skupina ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb. (Vaštíková 2014)

Vzájemná interakce zaměstnanců a zákazníků ovlivňuje to, jak zákazník vnímá kvalitu služeb. Úspěšné řízení lidských zdrojů se v dnešní době stává jednou z nejdůležitějších oblasti cestovního ruchu. (Gursoy 2015)

Packaging

Packaging je prvkem marketingového mixu velmi využívaným zrovna v odvětví cestovního ruchu.

„V cestovním ruchu je balíček konkrétní sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky, obvykle za jednotnou cenu.“ (Jakubíková 2012, s. 283)

Zákazníci vnímají kvalitní službu jako komplet, např. pokud rodina vyrazí na dovolenou s programem pro děti, který ve výsledku nesplní jejich očekávání, zřejmě nebudou spokojeni a pro příště si vyberou jinou organizaci, byť zbytek poskytnutých služeb jim bude vyhovovat.

Programming

Jedná se vlastně o techniku spojenou s vytvářením balíčku. Zahrnuje postupy, úkoly, časové rozvrhy a další činnosti, pomocí kterých je služba poskytována zákazníkům. (Ryglová 2009)

Partnership

Jelikož v cestovním ruchu většina služeb je poskytována formou balíčku, je do výsledné služby zapojeno více komplementárních služeb. Proto musí existovat spolupráce, kdyby tomu tak nebylo, tak jedna nekvalitně provedená služba, může zkazit celkový dojem. (Drobná, Morávková 2004)

Processes

„Za procesy jsou považovány jednotlivé činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy za použití zdrojů.“ (Jakubíková 2012, s. 290)

Správné zvolení procesů může představovat pro firmu konkurenční výhody oproti jiným firmám. (Payne 1996)

Physical evidence

Jedná se o fyzické charakteristiky služby a prostředí, ve kterém je poskytována. Vzhled budovy, interiér pracoviště, atmosféra, to všechno ovlivňuje zákazníky a jejich reakce na poskytované služby. (Vaštíková 2014)

4 Kvalita služeb cestovního ruchu

Pojem kvalita se vyskytuje po celou dobu historie lidstva. Již od doby, kdy si lidé vyráběli nástroje pro lov, oděvy pro ochranu těla a další pomůcky, zabývali se zároveň otázkou, zda jim to přinese očekávanou hodnotu a splní svůj účel. Ve středověku kvalitu výrobků hlídala různá nařízení řemeslnických cechů. Následně do oblasti kvality začal zasahovat i stát, kdy např. v roce 1887 britská sněmovna rozhodla, že jakékoliv zboží dovezené do Anglie musí mít označení původu (způsob značení „MADE IN…"). Během druhé světové války došlo k zesílení požadavků na kvalitu ve výrobě. Byly stanoveny normy, které představovaly základní kritérium pro ověření kvality. Po druhé světové válce vzrostly požadavky na kvalitu výrobků i služeb. Skutečnost, že je výrobek bez vady, neznamená, že se jedná o kvalitní výrobek, který uspěje na trhu. Tyto změny v nárocích postupně začaly prosazovat, že za kvalitu výrobků či služeb zodpovídaly všechny podnikové útvary, ale žádný z útvarů nemohl převzít všeobecnou zodpovědnost za jednotlivé výrobky. Odtud vznikla potřeba odpovědnosti vrcholového vedení za jakost a její komplexní řízení. (Veber 2002)

„Současný přístup k problematice jakosti vnímá jakost jako složitou vlastnost nebo soubor vlastností, které dávají entitě schopnost uspokojit dané nebo předpokládané potřeby. Entitou (také jednotkou), se zde rozumí cokoli, co existuje, dá se samostatně pozorovat a hodnotit, tedy např. výrobek, součást, prvek, služba, činnost, proces, ekonomický subjekt (podnik, organizace), systém, člověk, jeho vzdělání, dovednost, schopnost, vztah mezi subjekty, forma organizace atd." (Janeček 2007, s. 5)

Indrová, Houška a Petrů (2011, s. 19) poskytují další pohled na definici pojmu kvalita. „Kvalita vystupuje jako forma vyjádření určité užitné hodnoty či užitných vlastnosti výrobku či služby. Představuje míru schopnosti výrobku či služby uspokojovat požadavky spotřebitele."

Vaštíková (2014, s. 198) popisuje význam kvality služeb takto: „Kvalita služeb je jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb. Význam kvality služeb neustále roste s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací. které služby poskytují. Kvalita je při nehmotnosti služby a její heterogenitě zároveň faktorem, který představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji tak od produktu konkurence."

Kvalita služby má dvě dimenze:

- **technickou kvalitu** – zabývá se tím, co služba poskytuje, tj. výsledek poskytované služby (např. připravené jídlo v restauraci),
- **funkční kvalitu** – subjektivnější vnímání oproti technické kvalitě, vyplývá z procesu interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem prostředí (vzhled prostředí, chování zaměstnanců k zákazníkovi, délka čekací doby atd.). (Payne 1996)

Veber (2002) uvádí pět důvodů zájmu o jakost:

- **konkurenční tlaky** – na trhu je tolik substitučních produktů, že firmy mezi sebou mají šanci konkurovat už jen z pohledu kvality,
- **náročnější zákazníci** – zákazník upřednostní službu, která nejen splní jeho očekávání, ale také mu poskytne něco navíc,
- **jakost vede k ziskům** – firma, která se stará o kvalitu svých výrobků/služeb, má vyšší zisky, a to buď z pohledu, že se jí sníží náklady (případné sankce placené zákazníkům za nekvalitní výrobky), nebo zvýší výnosy (rozšíření prodejů u stálých zákazníků, popř. nových),
- **mohutná osvěta** – v poslední době je zlepšení jakosti věnováno více pozornosti, vznikají různé organizace, sdružení a občanská hnutí, jejichž cílem je ochrana spotřebitelů a vytváření projakostního prostředí,
- **regulace jakosti** – pomocí legislativy je cílem každého státu bránit a prosazovat zájmy svých občanů, chránit jejich zdraví, majetek a zabezpečit jim vhodné životní prostředí.

4.1 Požadavky na kvalitu služeb

Zákazník stanovuje požadavky na kvalitu poskytovaných služeb (viz Obrázek 1), které jsou v porovnání s kvalitou výrobků obtížněji splnitelné. Důvodem je skutečnost, že služby nemají dost dobře měřitelné znaky jakosti v porovnání s výrobky. Výhodou u služeb je možnost okamžitě reagovat na přání zákazníka. (Veber 2002)

Obrázek 1 *Požadavky na jakost služby*

Zdroj: VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0194-4, s. 24.

4.2 Faktory omezující kvalitu a aspekty kvality

Podniky cestovního ruchu jsou neustále ovlivňovány řadou faktorů, které mají vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Tyto faktory lze rozdělit na:

- **vnější** – firma musí s těmito faktory počítat, ale nemůže je ovlivnit
  - ekonomické vlivy – HDP, produktivita práce, vývoz a dovoz zboží/služeb, nezaměstnanost, míra inflace a další,
  - politické a právní vlivy – politická stabilita země, dodržování legislativy a její harmonizace s EU, podmínky pro investiční činnost aj.,
  - vliv vědecko-technického pokroku – lepší péče o zákazníky, vyšší bezpečnost provozu, zlepšení hygieny, možnost návštěvy vzdálených destinací atd.,
  - demografické a sociální vlivy – stárnutí populace, růst vzdělanosti, možnost větší migrace, změny v životním stylu apod.,
- **vnitřní** – faktory, které firma může ovlivnit
  - pracovníci ve službách cestovního ruchu – v odvětví cestovního ruchu je nutná neustálá kvalifikace pracovníků,

- organizace práce a řízení podniků a destinací cestovního ruchu – je nutné jít s dobou a přizpůsobovat styl řízení podniku situaci na trhu,
- vybavení a zařízení podniků cestovního ruchu – kvalita poskytovaných služeb závisí na vybavení a zařízení podniku, dnešní doba umožňuje široké využití moderních technologií. (Indrová, Houška, Petrů 2011)

Indrová, Houška a Petrů (2011) používají následující aspekty pro hodnocení kvality služeb, které vycházejí z faktorů kvalitu ovlivňujících:

- ekonomický aspekt kvality – podnikatel musí provozovat činnost tak aby byla zisková, cena za služby musí odrážet kvalitu,
- právní aspekt kvality – pro poskytování kvalitních služeb je nutné dodržovat spoustu legislativních předpisů,
- technický a technologický aspekt kvality – kvalitní služba vyžaduje kvalitní techniku i technologii,
- psychologický a sociologický aspekt kvality – u služeb se jedná o přímý kontakt zákazníka s poskytovatelem služby, který hodně ovlivňuje celkovou spokojenost klienta a pravděpodobnost jeho další návštěvy.

4.3 Přístupy symbolizující kvalitu v cestovním ruchu

Kvalita služeb v cestovním ruchu je klíčem k úspěšnému vývoji tohoto odvětví a také velkou konkurenční výhodou na trhu. Kvalita je pro každého uživatele služby jiná. Proto poskytovatel služby musí být schopen měnit služby podle požadavků jednotlivých zákazníků. V současné době existuje více možností, jak potvrdit zákazníkům a spolupracujícím organizacím kvalitu poskytovaných služeb. V oblasti cestovního ruchu se setkáváme s následujícími:

- **klasifikace** (kategorie, třída, zařazení, ohodnocení) – hodnotí materiální znaky zařízení CR (vybavení, rozsah poskytovaných služeb apod.), ve většině zemí je dobrovolná a majitel se sám zařazuje do určité třídy, proto se nelze spolehnout, že dosáhne deklarované kvality,
- **obchodní značky** (Brands) – mohou nahradit klasifikaci, poskytované služby obsahují společné charakteristiky příslušné konkrétní značce (např. franchisy hotelových řetězců),

- **značky kvality** (Quality Labels) – mohou je získat zařízení na základě splnění stanovených norem, v ČR existují regionální značky a dostávají je produkty typické pro daný region,
- **certifikace** – je stanovena samotnou firmou a potvrzuje kvalitu určitého výrobku/služby,
    - certifikace systémů (např. ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, HACCP atd.),
    - certifikace produktů,
    - personální certifikace – hodnotí schopnosti a kvalifikaci pracovníků CR. (Indrová, Houška, Petrů 2011)

Veber (2002) přináší další možnosti potvrzení kvality:

- **technická normalizace** – jedná se o nástroje, jimiž stát podporuje zabezpečování jakosti. „Technické normy jsou kvalifikovaná doporučení, která obsahují technické specifikace nebo kritéria, pravidla, definice nebo jiná určující řešení, popřípadě i kritéria bezpečnosti materiálů, výrobků, postupů a služeb.“ (Veber 2002, s. 49). Dodržování těchto norem přináší výhody jako uživatelům, tak i poskytovatelům služeb. Obě strany totiž ví, že služba splňující technické normy bude mít určitou úroveň kvality. Stanovení norem probíhá jak na národní, tak i na mezinárodní úrovni. Nejdůležitější Mezinárodní normalizační organizací je ISO a Mezinárodní elektrotechnická komise – IEC. Technické normy na národní úrovni jsou označovány ČSN a jejich vydáváním se zabývá Český normalizační institut – ČSNI. (Veber 2002)
- **akreditace** – „oficiální uznání, že subjekt akreditace je způsobilý provádět specifické činnosti.“ (Veber 2002, s. 51). Akreditací pro Českou republiku se zabývá Český institut pro akreditaci – ČIA, který posuzuje žadatele o akreditaci podle evropských norem ČSN EN řady 45 000 a mezinárodní normy ČSN ISO 17 025. (Veber 2002)

4.4 Hodnocení kvality služeb

Vaštíková (2014) tvrdí, že komplexní šetření kvality služeb by mělo zahrnovat tři aspekty: hledisko zákazníka, hledisko marketingové koncepce a organizace a konkurenční hledisko.

4.4.1 Metody hodnocení kvality z pohledu zákazníka

Kvalita se musí hodnotit z pohledu zákazníka. Organizace by se měla vžít do svých zákazníků a zhodnotit všechno okolo poskytované služby. Jedná se hlavně o to, kde je služba poskytována, jakým způsobem a co je výsledkem. (Vaštíková 2014)

Payne (1996) uvádí pět nejdůležitějších faktorů, které zákazník používá při hodnocení služby:

- **hmatatelné aspekty** – vzhled zařízení, budov, personálu apod.,
- **spolehlivost** – schopnost poskytnout službu přesně a spolehlivě,
- **vnímavost** – schopnost okamžité reakce na požadavky zákazníka,
- **jistota** – schopnosti, znalosti a kvalifikace obsluhujícího personálu,
- **empatie** – vcítění se do potřeb zákazníků.

Průzkumy kvality služeb

Mohou být realizovány pomocí **běžných metod primárního výzkumu** – dotazování (ústní, telefonické, e-mailem) a v některých případech i pozorování. Další metodou jsou **stálé zákaznické panely** – stálé zákazníci se schází na podnět organizace a sdělují své názory na kvalitu. V menších organizacích se dá využít také jednoduchá **analýza stížností.** (Vaštíková 2014)

Metoda SERVQUAL

Nejvíce propracovaná metoda hodnocení kvality z pohledu zákazníka, hodnotí jednotlivé prvky kvality. „Zákazník je dotázán, aby na příslušné škále, například od 1 do 10, před poskytnutím služby uvedl, jakou úroveň příslušné vlastnosti služby očekává a v jaké úrovni mu ve skutečnosti byla služba poskytnuta. Vlastnosti lze vážit podle významu, jaký jim zákazník přikládá.“ (Vaštíková 2014, s. 200)

Technika kritických případů

„Tato metoda slouží i identifikaci vzniku zdroje uspokojení nebo neuspokojení zákazníků poskytovaných služeb.“ (Vaštíková 2014, s. 201)

Metoda využívá přímé rozhovory se zákazníky služeb, kteří museli popisovat situace, které jim nejvíce utkvěly v paměti při poskytování služeb. Tyto rozhovory následně

analyzují nezávislí odborníci. Poté se určuje poměr mezi pozitivními a negativními událostmi. (Vaštíková 2014)

4.4.2 Metody hodnocení kvality z pohledu organizace

Úkolem hodnocení kvality z pohledu organizace by mělo být zjištění, nakolik je kvalita ztotožněna s marketingovou strategií. Také sem lze zahrnout hodnocení organizace v porovnání s konkurenty. (Vaštíková 2014)

Fingovaný nákup

Fingovaný nákup neboli mystery shoopping je metodou hodnocení kvality, kdy se prostřednictvím nezávislých osob provádí tajný nákup služby. Tento tajný zákazník hodnotí všechno, co se týká služby, ale i prostředí, ve kterém je poskytována. (Vaštíková 2014)

Interní audit

Může být proveden externím auditorem, který je schopen poskytnout nezávislý názor na činnost firmy, nebo také nadřízeným orgánem firmy, ve které je audit prováděn. Tímto způsobem hodnocení kvality se jednoduše zjistí problémy či nedodržení stanovených norem. (Vaštíková 2014)

Sebehodnocení

„Sebehodnocení je Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM) definováno jako všezahrnující systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností organizace a jejich výsledků na bázi Modelu Excelence.“ (Nenadál 2001, s. 220)

Základem je identifikace silných a slabých stránek a tyto údaje firma pak musí využít jako příležitost ke zlepšování. (Nenadál 2001)

Benchmarking

Tato metoda je nejčastěji doporučovanou metodou měření výkonnosti konkurence. Benchmarking lze chápat jako: „nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznání jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“ (Nenadál 2001, s. 120)

Společenská odpovědnost organizací

Pod pojmem CSR (corporate social responsibility) se skrývá společenská a sociální odpovědnost organizací. Podnikání vychází z myšlenky prospěchu širokého okruhu lidí. (Vaštíková 2014).

Společensky odpovědná firma se podle Kerekeše (2011, s. 107) projevuje ve 3 rovinách:

- v ekonomické oblasti,
- v sociální oblasti,
- v životním prostředí.

4.5 Základní nástroje managementu jakosti

„Skupinu sedmi základních nástrojů managementu jakosti metody tvoří jednoduché statistické a grafické metody, které mají své nezastupitelné místo i v rámci cyklu zlepšování výkonnosti procesů známého pod zkratkou DMAIC [(D) Definování – (M) Měření – (A) Analýza – (I) Zlepšování – (C) Kontrola (regulace)].“ (Nenadál a kol. 2008, s. 298)

Nenadál (2008) a Blecharz (2011) popisují sedm základních nástrojů managementu jakosti:

- **kontrolní tabulky a záznamníky** – slouží ke sběru a záznamu prvotní dat o procesu,
- **histogram** – slouží k analýze spojitých dat a umožňuje prvotní analýzu způsobilosti procesu,
- **vývojové diagramy** – jedná se o grafické znázornění procesů, což umožňuje lepší porozumění jejich průběhu,
- **Paretův diagram** – vychází z Paretovo principu, kdy 80-95 % problémů s jakostí je způsobeno 5-20 % příčin,
- **Išikawův diagram** – umožňuje najít skutečné příčiny následku a analyzovat vzájemné vztahy mezi příčinami,
- **bodový diagram** – používá se pro analýzu závislosti mezi 2 proměnnými,
- **regulační diagramy** – jde o grafické zaznamenávání proměny procesu v čase.

4.6 Koncepce managementu jakosti

Vaštíková (2014), Palatková (2011), Nanadál a kol. (2008) a řada dalších autorů se shodují, že v dnešní době se používají tři koncepce managementu jakosti:

- na bázi podnikových standardů,
- na bázi norem ISO,
- na bázi TQM.

4.6.1 Koncepce managementu kvality na bázi odvětvových standardů

Některé firmy si tvoří vlastní systémy jakosti, požadavky na ně se zpracovávají do norem a vnitropodnikových předpisů. Tyto normy a předpisy jsou závazné jak pro firmu, která je sestavila, tak i pro jejich dodavatele. (Vaštíková 2014)

Nanadál a kol. (2008, s. 43) uvádí tyto základní charakteristiky odvětvových standardů:

- respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001, také ji obohacují o další požadavky moderního managementu,
- vymezují speciální požadavky, typické pro dané odvětví,
- nejsou generické na rozdíl od norem ISO ř. 9000,
- vyžadují speciální přístupy certifikace systémů managementu,
- pro svou náročnost jsou respektovány i v jiných dodavatelských řetězcích,
- některé standardy zahrnují požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost zaměstnanců.

Nejstaršími odvětvovými standardy jsou postupy správné výrobní praxe (GMP – Good Manufacturing Practice). Dalšími příklady jsou ASME (oblast těžkého strojírenství), API (jakost produkce olejářských trubek), AQAP řady 2100 (u dodavatelů pro armády členských zemí NATO). V moderním managementu kvality vystupují tyto 2 standardy: ISO/TS 16949:2002 a IRIS. (Nenadál 2008)

4.6.2 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO

ISO normy mají univerzální charakter, jsou použitelné pro všechny podniky, jsou nezávazné, pouze doporučující. Avšak ve chvíli, kdy se podnik snaží získat jejich certifikát, jsou pro něj ISO normy závazné. Skutečnost, že podnik vlastní certifikát

normy ISO 9001, je pro něj výhodou a může ho využít jako nástroj pro budování důvěry u zákazníků. (Vaštíková 2014)

ISO normy řady 9000 patří k nejrozšířenějším hlavně v Evropě a jejich základem je několik obecných zásad orientovaných na vrcholový management:

- zaměření na zákazníka,
- vedení,
- zapojení zaměstnanců,
- procesní přístup,
- systémově orientovaný přístup k řízení,
- neustálé zlepšování,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech.

Palatková (2011, s. 186-187) vymezuje následující řady norem ISO:

- **ISO 9000:2005** – Systém managementu kvality – základy, zásady a slovník,
- **ISO 9001:2000** – Systém managementu jakosti – požadavky,
- **ISO 9004:2000** – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti,
- **ISO 19011:2002** – Směrnice pro auditování systému managementu kvality,
- **řada ISO 14000** – Systémy environmentálního managementu zahrnující normy a směrnice, které jsou procesně orientovány a upravují terminologii a specifické nástroje,
- **řada ISO 18000** – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- **ISO 22000** – Systémy řízení bezpečnosti potravin s důrazem na HACCP,
- **řada ISO 27000** – Systém řízení bezpečnosti informací.

„Pro oblast turismu existují v systému ISO následující technické normy: **ČSN EN 13 809** Služby cestovního ruchu – Cestovní agentury a cestovní kanceláře, **ČSN EN ISO 18 513** Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování, **ČSN EN 14804** Poskytovatelé jazykových studijních pobytů – Požadavky, **ČSN 76 1110** Služby cestovního ruchu – Klasifikace ubytovacích zařízení.“ (Palatková 2011, s. 187)

4.6.3 Koncepce managementu kvality na bázi TQM

Tato koncepce znamená zapojení všech procesů a činností do řízení kvality. Cílem je díky kvalitě zabezpečit dlouhodobou prosperitu podniku. (Palatková 2011)

Veber a kol. (2010) formuluje obecné principy managementu kvality:

- **zaměření na zákazníka** – zákazník je koncovým uživatelem služby, proto kvalita je splnění jeho požadavků,
- **leadership** (vedení a řízení) – vrcholový management určuje směr vývoje organizace a vytváří podmínky pro splnění cílů,
- **zapojení pracovníků** – pracovníci vlastní znalosti nezbytné pro další rozvoj,
- **procesní přístup** – veškeré aktivity se odehrávají v procesech, kde se i vytváří přidaná hodnota,
- **systémový přístup** – procesy navazují na sebe, vytváří systém,
- **rozhodování na základě faktů** – rozhodování není možné bez potřebných informací, kterých je v dnešní době dostatek, nicméně vzniká potřeba tyto informace chránit před poškozením či ztrátou,
- **trvalé zlepšování** – vše se nepřetržitě mění, smyslem změny je zlepšení dosavadního stavu,
- **vzájemně výhodná partnerství** – výhodná spolupráce by měla být součástí moderní strategie firem, dosud ale převažuje postavení „vítězit proti sobě“ než postavení „vítězit spolu“.

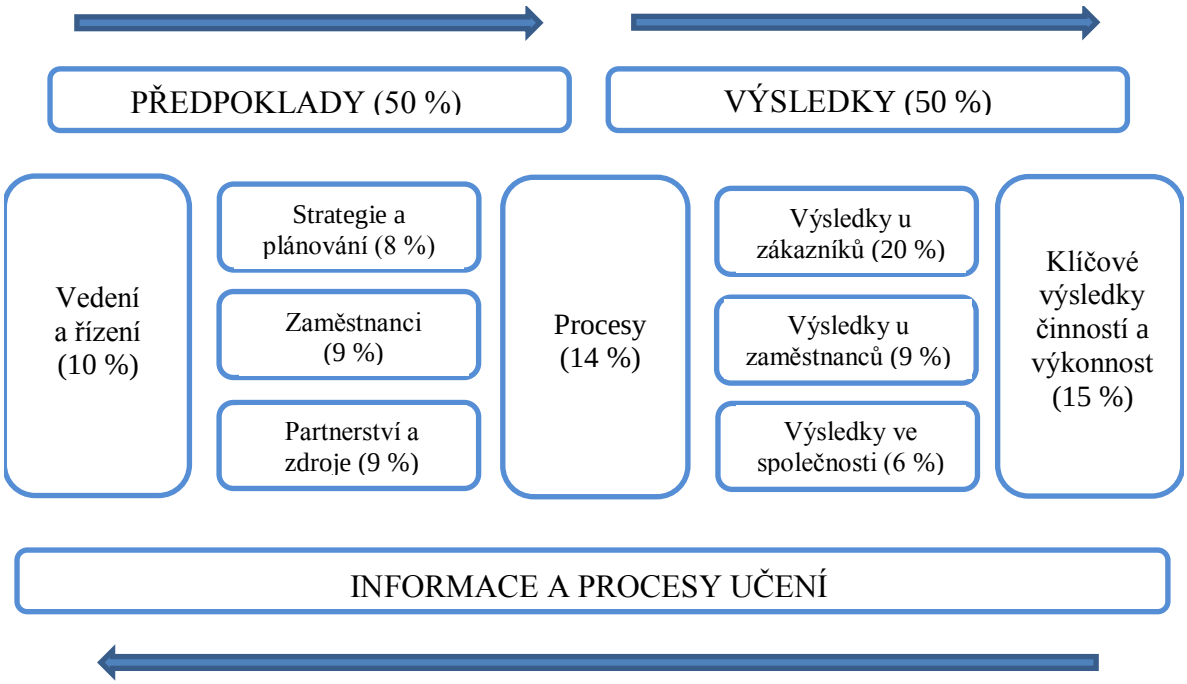
V dnešní době v přístupech v TQM existují dva proudy – řízení kvality a kvalita řízení. Kvalitou řízení se zabývá model excelence EFQM.

Model excelence EFQM

„Model excelence je nástroje zvyšování konkurenceschopnosti, poznání sebe sama – silných stránek i příležitosti k zlepšení. Poskytuje měřitelnou perspektivu růstu založenou na propojení předpokladů s dosahovanými výsledky v poměru 50 : 50. Přínosem modelu je bezpochyby ta skutečnost, že kritéria jsou transparentní a umožňují sebehodnocení bez nutnosti přihlásit se do soutěže o cenu za jakost.“ (Veber a kol. 2010, s. 234)

Model obsahuje devět kritérií, kdy prvních pět jsou předpoklady, které umožňují dosahovat nadprůměrných výsledků, které jsou následně posuzovány ve zbylých čtyřech kritériích. (Nenadál a kol. 2008)

Obrázek 2 *Model EFQM*



Zdroj: vlastní zpracování podle Palatková (2011, s. 189)

V praxi tento model slouží jako:

- inspirace pro firmy, které hledají možnost dalšího rozvoje manažerských systémů,
- kritérium pro ocenění organizací, které se ucházejí o Cenu Excelence EFQM,
- nástroj sebehodnocení. (Nenadál a kol. 2008)

5 Kvalita v České republice

Cestovní ruch v mnoha zemích hraje důležitou roli v různých oblastech ekonomiky, např. při tvorbě HDP, při zvyšování zahraniční obchodní bilance, poskytuje spoustu pracovních míst pro obyvatele dané země, má obrovský dopad na ziskovost některých podniků, vytváří prostředí pro zahraniční partnerství apod.

Cestovní ruch je i pro Českou republiku perspektivní ekonomickou činností. V roce 2016 tvořil 2,9 % hrubého domácího produktu, což je 139 miliard korun. Loni na veletržní tiskové konferenci v Brně ministryně pro místní rozvoj Klára Šlechtová uvedla, že se podíl zvýšil na 3 % z HDP. Cestovní ruch zaměstnává cca 231 tisíc osob, z toho je 18 % sebezaměstnaných a 82 % zaměstnanců. Celkový objem výdajů za cestovní ruch v roce 2016 dosáhl 272 miliard korun, jedná se o nejvyšší hodnotu od začátku sledování tohoto ukazatele. Celkově za rok 2016 Českou republiku navštívilo 32,5 miliónu zahraničních turistů, mezitím co Češi realizovali 85 miliónu cest po republice a necelých 11 miliónu cest mimo ní. Mezi top zdrojové země (příjezdový CR) patří Německo, Slovensko, Polsko, USA a Rusko. A mezi top výjezdové destinace patří Slovensko, Chorvatsko, Rakousko, Itálie a Řecko. (ČSÚ, 2018)

5.1 Orgány koordinace cestovního ruchu

„Nejvyšším a zastřešujícím orgánem koordinace cestovního ruchu v České republice je Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky a její podvýživu pro cestovní ruch a krizové situace.” (Hesková 2011, s. 86)

Obecnými orgány koordinace cestovního ruchu jsou obce, kraje a MMR (Ministerstvo pro místní rozvoj). Obce mohou být členy svazku obcí za účelem prosazování svých společných zájmů v různých oblastech včetně cestovního ruchu. Kraje předkládají návrhy zákonů Poslanecké sněmovně a vydávají různé vyhlášky. Ministerstvo pro místní rozvoj se stará o podporu rozvoje cestovního ruchu v ČR, spolupracuje na dílčích cílech s jednotlivými ministerstvy a jinými organizacemi a také je ústředním orgánem státní správy ve věcech cestovního ruchu. (Hesková 2011)

CzechTourism

Jedná se o agenturu zřízenou v roce 1993, která vznikla pod názvem Česká centrála cestovního ruchu, a od roku 2003 nese název CzechTourism. Zřizovatelem je

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Základním úkolem je propagace České republiky jako destinace v tuzemsku i zahraničí. Aby tento úkol byl splněn, musí agentura plnit následující dílčí úkoly: koordinovat činností v oblasti CR, provozovat destinační marketing, provádět mediální prezentaci ČR, odvětví cestovního ruchu i samotné agentury CzechTourism, poskytovat informační podporu cestovnímu ruchu, poskytovat vzdělávací a výzkumné činnosti a samozřejmě zajišťovat ekonomický a administrativní chod agentury. (CzechTourism, © 2005-2017)

Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky (SOCR ČR)

Jde o nezávislé, dobrovolné sdružení, cílem kterého je prosazování a hájení společných zájmů v odvětví obchodu, pohostinství, ubytování a cestovního ruchu. Dále Svaz se podílí na vytváření a úpravě právních předpisů, stará se o dodržení obchodní etiky, prezentuje své členy a poskytuje informace příslušníkům Svazu. (Hesková 2011)

Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR ČR)

Asociace vznikla v roce 2006 sloučením dvou subjektů: HO.RE.KA ČR Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu a Národní federace hotelů a restaurací České republiky (NFHR ČR). (Hesková 2011)

V dnešní době má asociace cca 1500 členů a více než 70 % z nich jsou členy déle než 5 let. Samotná asociace je členem Evropské konfederace hotelů, restaurací, barů a kaváren HOTREC. Cílem je bránit a prosazovat zájmy členů asociace, zasahovat patřičným způsobem do legislativy, poskytovat informační a vzdělávací servis pro členy tak, aby docházelo ke zvyšování kvality poskytovaných služeb. (Asociace hotelů a restaurací České republiky, [b. r.])

Asociace turistických informačních center České republiky (A. T. I. C. ČR)

Asociace byla založena v roce 1994, ale pod tímto názvem působí od roku 1997. Členové asociace si za cíl zvolili být středem informační sítě, která by měla sloužit k oboustrannému zvyšování informovanosti. Dále také by měli zvyšovat odbornou úroveň a dělit se o zkušenosti uvnitř asociace. (Hesková 2011)

Asociace cestovních kanceláří ČR (ACK ČR)

Dobrovolné sdružení subjektů domácího i zahraničního CR, které bylo založeno v roce 1990. Nyní sdružuje 133 cestovních kanceláří a agentur a 70 přidružených členů. Posláním je zastoupení a ochrana členů sdružení, podpora jejich informovanosti a také tvorba příslušné legislativy. (Asociace cestovních kanceláří České republiky, © 2009-2018)

K dalším asociacím a sdružením patří: Asociace služeb cestovnímu ruchu (vytváří potřebné podmínky pro rozvoj CR), Asociace českých cestovních kanceláří a agentur, Asociace průvodců ČR, Sdružení průvodců ČR a Česká asociace wellness. (Hesková 2011)

Indrová (2011) uvádí tyto čtyři subjekty, které napomáhají k realizaci cílů v oblasti kvality v ČR:

- Rada kvality České republiky – vrcholný orgán, který se zaměřuje na podporu rozvoje managementu a uplatnění Národní politiky kvality v ČR a je řízena Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR,
- Úřad pro technickou metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ) – zabezpečuje úkoly vyplývající ze zákonů a technických norem,
- Český institut pro akreditaci, o.p.s. (ČIA) – provádí akreditace,
- Česká společnost pro jakost, o. s. – umožnuje výměnu informací a zvyšování odborné způsobilosti členů.

5.2 Označení a oceňování jakosti

Na trhu cestovního ruchu existuje nespočet výrobků a služeb. Aby se zákazník lépe orientoval, zda se jedná o kvalitní výrobek/službu, si některé organizace nechávají přidělit značku kvality. Označení jakosti může vyplývat ze zákona, nebo se také může jednat o dobrovolnou činnost. (Veber, 2002)

Tato kapitola popisuje některé značky kvality udělované v oblasti cestovního ruchu v České republice.

Hotelstars Union

Od roku 2004 do založení Hotelstars Union Česká republika měla svou klasifikaci ubytovacích zařízení, kterou se zabývá Asociace hotelů a restaurací v České republice spolu se svou evropskou zastřešující organizací HOTREC. (Hotelstars Union, [b. r.])

Hotelstars Union představuje dobrovolnou jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení založenou v roce 2010 hotelovými asociacemi 7 zemí EU. Od roku 2010 do současné doby se k původním 7 zemím připojilo dalších 10. (Hotelstars Union, [b. r.])

Hotelová klasifikace má celkem 270 kritérií, některá z nich jsou povinná, některá dobrovolně volitelná, a jsou sestavována na základě skutečných očekávání hostů. Značka kvality se uděluje na 3 roky, po tomto období je nutná recertifikace. Hotely se řadí do 5hvězdičkového hodnocení, hotely garni, penziony, motely a botely mají systém 4hvězdičkového hodnocení. Je nutné odlišovat hvězdičky získané klasifikací Hotelstars Union od hvězdiček, které hotely získají podle jiného systému hodnocení, nemusí totiž garantovat stejnou kvalitu poskytovaných služeb. Nálepka Hotelstars Union kromě hvězdiček obsahuje také logo CzechTourism a Asociace hotelů a restaurací České republiky. (Hotelstars Union, [b. r.])

Co se týče České republiky, z celkového počtu přes 9 000 ubytovacích zařízení (údaj z ČSÚ) pouze 391 z nich vlastní certifikát. Nejvíce certifikovaných ubytovacích zařízení je v Karlovarském (46), Moravskoslezském (48) a Zlínském kraji (48) a také v hlavním městě Praha (46). Nejméně v kraji Pardubickém, pouze 4 certifikovaná zařízení. (Hotelstars.eu, [b. r.])

Obrázek 3 *Označení Hotelstars Union*

Zdroj: Hotelstars.eu, [b. r.]

Czech Specials

Stravovací zařízení mají možnost získat značku Czech Specials, která zajišťuje, že v daném zařízení si host vychutná tradiční český pokrm v odpovídající kvalitě. Tento projekt spadá pod Českou centrálu cestovního ruchu CzechTourism, Asociaci hotelů a

restaurací a Asociaci kuchařů a cukrářů České republiky. K dnešnímu dni toto označení získalo 411 restauračních zařízení v ČR, vzhledem k celkovému počtu je to jen nepatrná část stravovacích podniků.

Certifikát se uděluje na 3 roky s možností recertifikace na další 3leté období. Žadatel musí splnit podmínky, které se dají najít na webové stránce www.czechspecials.cz. Provozovatel restaurace musí mít povolení k provozování činnosti, musí splňovat hygienické a bezpečnosti předpisy, musí vybavit svou provozovnu čistým nábytkem a inventářem a udržovat pořádek ve všech prostorách restaurace (jídelní místnost, kuchyň, toalety apod.). Toto jsou podmínky, které zákazník očekává v jakékoliv restauraci s logem Czech Specials, i bez něj. Dále certifikace požaduje transparentnost nabídky, tzn. minimálně dvojjazyčný jídelní lístek s aktuální cenou pokrmů. Obsluhující musí mít jednotný pracovní oděv, musí být schopni doporučit hostovi pokrm, popř. poskytnout rozšiřující informace o jednotlivých jídlech a také o projektu Czech Specials a samozřejmě přátelsky působit na hosty. Mezi specifická kritéria patří nabídka jídel české kuchyně schválených jako Czech Specials. Tyto pokrmy musí být řádně označeny v jídelním lístku, nebo zvlášť na listu s logem projektu. A samozřejmě provozovatel má povinnost umístit značku na viditelném místě, ideálně na vchodových dveřích. (Czech Specials, © 2014)

Obrázek 4 *Logo Czech Specials*

Zdroj: Czech Specials, © 2014

Czech Made

Jedná se o nejstarší značku kvality na českém trhu. Uděluje se jak výrobkům (od roku 1993), tak i službám (od roku 1995). V roce 2002 byla tato značka zařazená do programu Česká kvalita, podstatou kterého je jednotný systém značení produktů nabízených na českém trhu. Značka se uděluje na 2 roky. Po uplynutí dvou let je možné prodloužit platnost značky na další dvouleté období. V dnešní době tuto značku vlastní

9 organizací produkující výrobky a 7 organizací poskytující služby. (Sdružení pro oceňování kvality, © 2018)

Obrázek 5 *Označení Czech Made*

Zdroj: Česká kvalita, © 2010

Jde o program Národní politiky kvality, který vznikl v roce 2002, jehož cílem bylo vytvořit soubor značek kvality, díky kterému by se zákazníci mohli lépe orientovat na trhu kvalitních výrobků a služeb. Základním principem je skutečnost, že na trhu může existovat více značek kvality, které ale budou spojovat podmínku ověření kvality třetí, nezávislou stranou. Program by také měl poskytovat informace spotřebitelům ohledně nabídky kvalitních výrobků a služeb na českém trhu. V neposlední řadě toto označení by mělo přinést výhodu českým výrobcům v zahraničí, jelikož právě zahraniční spotřebitele dávají velký důraz na označování výrobků a služeb různými značkami kvality. Povinností správce značky je periodické zjišťování spokojenosti zákazníků s výrobkem či službou a také ověřování způsobilosti dlouhodobého dodržování kvality. (Česká kvalita, © 2010)

Značky, které patří do programu České kvality: Czech Made, Ekologicky šetrný výrobek/služba, Bezpečná a kvalitní hračka, Bezpečné hračky, Česká kvalita – Nábytek, Osvědčeno pro stavbu, QZ – Zaručená kvalita, Práce postižených, Zdravotně nezávadná obuv – bota pro Vaše dítě „ŽIRAFA“, APEK – certifikovaný obchod, SZUTEST – Product tested, HORECA Select, ESČ, Kvalitní a bezpečná montáž, CG, Certifikované služby IT, Hřiště – Sportoviště – Tělocvična – Ověřený provoz, Značka kvality v sociálních službách, ITC certifikovaná kvalita, Spolehlivá veřejně prospěšná organizace, Diamantová liga kvality, Komfortní obuv, Životnost Plus. (Česká kvalita, © 2010)

Obrázek 6 *Logo České kvality*

Zdroj: Česká kvalita, © 2010

EDEN

Program EDEN (European Destinations of Excellence) je zaměřen na podporu rozvoje destinací cestovního ruchu v EU. Úkolem je zvýšit viditelnost nových a méně známých evropských destinací a podporovat vztahy mezi již oceněnými destinacemi. Každoročně Evropská komise ve spolupráci s orgány cestovního ruchu jednotlivých států vypisuje témata soutěže. Například v roce 2009 byl projekt zaměřen na chráněná území a v ČR toto ocenění získalo České Švýcarsko a v roce 2010 Bystřicko, jako turistická lokalita u vody. Klíčovým je závazek vybraných destinací ke společenské, kulturní a environmentální udržitelnosti cestovního ruchu. (Palatková 2011)

Obrázek 7 *Logo EDEN*

Zdroj: CzechTourism, © 2008-2018

Shrnutí

V dnešní době existuje spousta systémů kvality, značek a ocenění za kvalitu. Bohužel všechno funguje na dobrovolném principu, proto hodně organizací se nad touto problematikou nezamýšlí. Ani legislativa České republiky neukládá povinnost organizacím dodržovat jakýkoliv systém hodnocení kvality poskytovaných služeb.

Z pohledu zákazníka proto je velmi složité posoudit, zda se jedná o kvalitní službu či nikoliv. I když nějaká služba bude mít značku kvality, neznamená to, že služba, která tuto značku nevlastní, nebude dostatečně kvalitní. Bylo by velmi dobré jak stávajícím, tak i novým organizacím, uložit povinnost dodržovat jednotný systém kvality služeb. Může se jednat o jednotný systém pro všechny kategorie služeb, nebo systém hodnocení každé kategorie zvlášť, hlavně aby zákazník mohl podobné služby srovnat a vybrat lépe vyhovující jeho požadavkům.

6 Český systém kvality služeb

V Plzni začátkem dubna letošního roku proběhlo školení trenéra kvality I. stupně ČSKS, které poskytlo dovednosti pro zpracování výzkumné části této bakalářské práce. Jedná se o dvoudenní školení, kdy první den byl představen tento systém kvality a jeho standard a druhý den se řešily postupy pro získání značky kvality pro jednotlivé organizace. Výsledkem školení pro účastníky byl certifikát trenéra kvality I. stupně, který následně mohou uplatnit ve svých organizacích k tomu, aby je dovedli k certifikaci a získání značky kvality. Tento certifikát má doživotní platnost a přechází s jeho držitelem do dalších organizací. Znalosti získané na tomto školení jsou využité v následujících kapitolách.

„Český systém kvality služeb je dobrovolný inovativní nástroj, který systematickým způsobem pomáhá ke zvyšování kvality služeb v organizacích v oblasti cestovního ruchu a v navazujících službách.“ (Český systém kvality služeb, [b. r.])

Obrázek 8 *Logo ČSKS*

Zdroj: Český systém kvality služeb, [b. r.]

Tento systém vlastní Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, které do realizace projektu zapojilo řadu asociací – Asociaci hotelů a restaurací, Asociaci kempů, Asociaci turistických a informačních center, Asociaci lanové dopravy, Asociaci průvodců, Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, Asociaci golfových hřišť a Asociaci horských středisek. Hlavním realizátorem projektu je agentura CzechTourism, která řídí Specializované středisko ČSKS. Dále existuje Hodnotitelské středisko, které posuzuje, zda daná organizace získá certifikaci či nikoliv. Tuto činnost vykonává nezávislá firma – Bureau Veritas Czech Republic s. r. o. (Manuál pro účastníky kurzu, 2014)

Podobné systémy kvality existují desítky let v řadě dalších evropských zemí – ve Španělsku, Velké Británii, Německu, Švýcarsku, Francii atd. Český systém vychází hlavně ze systému zavedeného v Německu – ServiceQualität Deutschland (SQD).

Všechny systémy jsou si velmi podobné, zakládají především na zlepšení kvality poskytovaných služeb na tuzemských i zahraničních trzích a na naplnění očekávání stávajících i potenciálních zákazníků. (Manuál pro účastníky kurzu, 2014)

Hlavními principy systému je to, že ČSKS se zaměřuje na spokojenost zákazníka a splnění jeho očekávání, rozvijí a podporuje měkké a technické předpoklady kvality, uznává zvláštní potřeby jednotlivých organizací a především se hodně zaměřuje na komunikaci ve firmě, jak interní (komunikace mezi vedením a zaměstnanci), tak i externí (komunikace se zákazníky a s ostatními organizacemi). (Český systém kvality služeb, [b. r.])

Český systém kvality služeb je z důvodu širokého rozpětí organizací, které se mohou nechat certifikovat, systémem dvoustupňovým. Klíčovým úkolem I. stupně je pochopení managementu kvality, jeho zavedení a nepřetržitý rozvoj. Zavádění systému pomáhá uskutečnit pracovník, který se zúčastní školení pro Trenéry kvality I. stupně, kde získá teoretický základ, ale i praktickou pomoc pro odeslání žádosti o udělení certifikátu. Vyškolený pracovník následně zapojí pracovní tým do implementace požadovaných podmínek. Po získání certifikátu I. stupně kvality organizace se může posunout dál a pokusit se o získání certifikátu II. stupně tím, že si opět nechá zaškolit pracovníka jako trenéra kvality II. stupně. Ve II. stupni se ověřuje dosavadní úroveň kvality a organizace se učí pracovat s informacemi, které získá měřením kvality např. externí hodnocením, dotazníkovým šetřením nebo mystery shoppingem. Druhý stupeň nemusí ihned znamenat, že se zvýší kvalita poskytovaných služeb, ale znamená to skutečnost, že se organizace dozvěděla o použití modernějších nástrojů na zlepšení kvality. (Manuál pro účastníky kurzu, 2014)

Standard systému umožňuje certifikaci jak organizacím cestovního ruchu, tak i dalším subjektům poskytujícím služby v cestovním ruchu. Jsou také případy, kdy o certifikaci žádají subjekty poskytující služby mimo oblast cestovního ruchu. (Manuál pro účastníky kurzu, 2014)

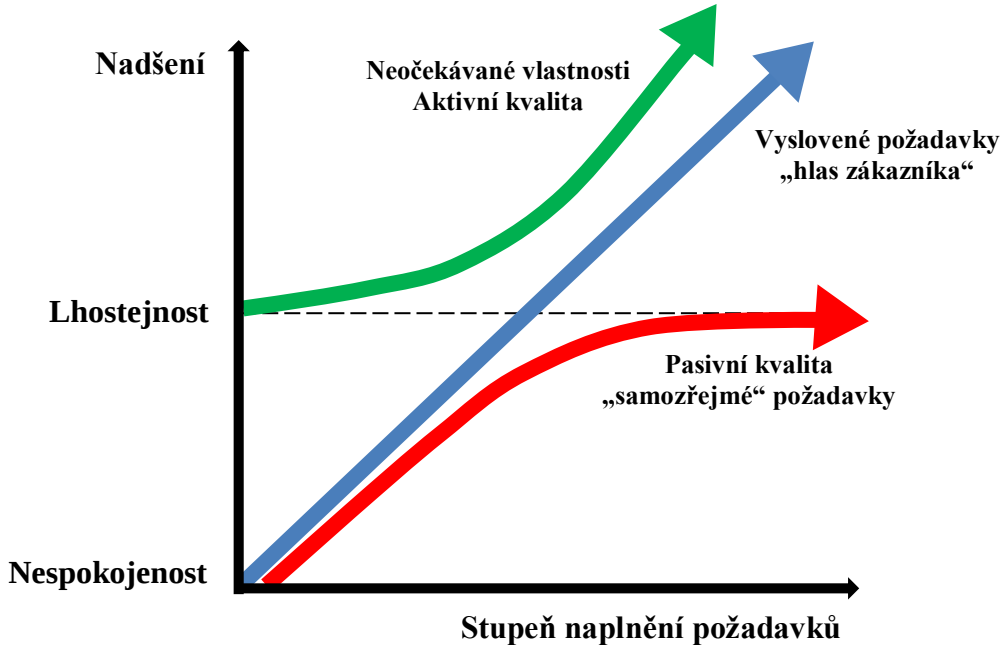
Cílem školení je stručně a srozumitelně vysvětlit účastníkům, co je to vlastně kvalita poskytovaných služeb a proč je nutné ji neustále řídit a zvyšovat. Lektorka se snažila dostat do hlavy myšlenku, že certifikace subjektu může mít pozitivní vliv na počet nových zákazníků, a to včetně zahraničních zákazníků, kteří kladou velký důraz na značky kvality. Celkově kurz se velice zaměřoval na měkké aspekty kvality –

spolehlivost, ochota, důvěryhodnost a empatie. Tyto pojmy se používají v souvislosti s komunikací mezi lidmi a jsou podrobněji popsané v teoretické části práce.

Český systém kvality služeb se hodně zabývá kvalitou vnímanou zákazníkem, což je rozdíl mezi očekávanou a skutečnou kvalitou poskytovaných služeb. Očekávanou kvalitu tvoří potřeby a zkušenosti zákazníka s poskytovanou službou, doporučení od známých či recenze na internetu a také schopnost firmy komunikovat svou službu.

Co se týče zákazníků a jejich požadavků na kvalitu služeb, ČSKS se řídí tzv. Kano modelem (viz Obrázek 9). Tento model dělí požadavky zákazníků do 3 základních skupin: požadavky, které musí být za všech okolností splněné (pasivní kvalita), vyslovené požadavky zákazníka a neočekávané vlastnosti (aktivní kvalita), které vzbuzují nadšení. Do pasivní kvality patří požadavky, které se musí vždy splnit, aniž by se o nich zákazník zmínil. Například pokud někdo jde do restaurace, očekává, že se tam nají, že si bude mít kde sednout a jídla, která jsou uvedená v jídelním lístku, budou k dispozici. U vyslovených požadavků platí přímá úměra mezi mírou splnění těchto požadavků a spokojeností zákazníka, např. čím rychleji zákazník dostane jídlo v restauraci, tím bude spokojenější (tento příklad samozřejmě počítá s kvalitní přípravou pokrmu). A poslední skupinou je tzv. aktivní kvalita, která přináší zákazníkům něco navíc. Aktivní kvalita je užitečná pouze v případě, kdy poskytovatel služby splňuje požadavky z předešlých dvou skupin požadavků. U restaurace se může jednat např. o menší předkrm zdarma k teplým pokrmům. Celkově Kano model je velmi užitečný postup pro zjištění požadavků zákazníků, jediný problém je skutečnost, že se poskytovatel služby musí převtělit do zákazníka a dívat se na to z pohledu zákazníka. Nevýhodou Kano modelu je jeho nestálost. S postupem času si zákazníci zvykají na splněné požadavky ze skupiny aktivní kvality a tyto požadavky se stávají samozřejmostí. Proto je třeba neustále přicházet s něčím novým, aby zákazníci zůstávali loajální k podniku. (Manuál pro účastníky kurzu, 2014)

Obrázek 9 *Kano model*



Zdroj: Manuál pro účastníky kurzu, 2014

Proto ČSKS doporučuje neustále kvalitu vytvářet a udržovat. Je nutné stanovit si standardy, které budou zaměstnanci dodržovat, a to jak vedoucí, tak i obsluhující personál. Jedině tím se může docílit splnění očekávání zákazníků a bude jedno, kdo z personálu bude poskytovat službu, pokud se všichni budou chovat stejně. Většinou problém nastává ve chvíli, kdy se při hledání chyby vedení ptá, kdo konkrétně tu chybu zavinil. Pokud se podnik snaží vytvořit spolehlivý systém kvality, nemusí se hledat viník, ale příčina a následek chyby. ČSKS zde doporučuje metodu 5x proč. Jedná se o nástroj, který pomáhá určit původní příčinu problému. Pětkrát po sobě se položí otázka proč, odpověď na kterou je základem pro další otázku. Tímto způsobem se dá dostat do větší hloubky prvotní otázky a zjistit původní příčinu vzniku problému. (Manuál pro účastníky kurzu, 2014)

6.1 Požadavky Standardu ČSKS pro I. stupeň kvality

Tato kapitola popisuje požadavky, které musí splnit podniky žádající ČSKS o značku kvality I. stupně. Všechny požadavky se řídí Standardem ČSKS.

Všeobecné požadavky

Do všeobecných požadavků ČSKS patří:

- vize organizace,

- týmový závazek kvality,
- trenér kvality I. stupně ČSKS,
- technické předpoklady kvality vybraných sektorů cestovního ruchu.

Vize. ČSKS požaduje stanovení vize, čímž si podnik uvědomí, co všechno může svým zákazníkům nabídnout a čím pro toho zákazníka chce či nechce být. Je nutné, aby vize byla sdílena všemi pracovníky podniku, proto při sestavení se doporučuje pracovat v týmu. Každý ze zaměstnanců může mít trochu jiný pohled na poskytovanou službu, proto je dobré si psát všechny nápady, které zazní, a nakonec společně vybrat ty nejvýstižnější. ČSKS pro stanovení vize doporučuje odpovědět si na 4 otázky – čím jsme, čím chceme být, čím nechceme být, pro koho tu jsme. Tyto 4 jednoduché otázky by měly pomoci si uvědomit, kdo je vlastně zákazník a co všechno mu může podnik poskytnout. Vize není jen pár řádků textu, které se jednou napíší a platí napořád, je to věc, která v průběhu existence podniku se může měnit, proto je nutné sledovat její aktuálnost. (Manuál pro účastníky kurzu, 2014)

Týmový závazek. Pracovníci podniku musí aktivně podporovat zavedený systém kvality, musí znát jeho zásady a závazky, které na sebe berou. Týmový závazek musí být podepsaný všemi pracovníky podniku. Pokud se jedná o podnik, který má jak stálé, tak i sezonní pracovníky, stačí, když v týmovém závazku se objeví věta „Za proškolení nových pracovníků je zodpovědný Jméno Příjmení.“ Tento závazek se píše každý rok znovu.

Trenér kvality I. stupně ČSKS. Aby se podnik vůbec mohl zapojit do tohoto systému kvality, je nutné mít zaměstnance, který vlastní certifikát Trenéra kvality I. stupně ČSKS. Školení provádí ČSKS pro jednotlivé oblasti zvlášť, seznam nadcházejících školení je zveřejněn na webových stránkách www.csks.cz.

Technické předpoklady. Pro vybrané sektory podnikání ČSKS stanovuje technické předpoklady kvality. Jednotlivé sektory mají své požadavky a vždy se jedná o certifikaci v dané oblasti. Například sektor hotelnictví musí prokázat certifikát Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR vydaný Asociací hotelů a restaurací ČR. Technické předpoklady pro dílčí sektory jsou uvedené na webových stránkách www.csks.cz. (Manuál pro účastníky kurzu, 2014)

Pět zásad péče o kvalitu

Kvalitu poskytovaných služeb vyjadřuje celkový užitek, který zákazník z této služby získá. Dodržování těchto 5 jednoduchých zásad je klíčovým předpokladem pro dosažení spokojenosti zákazníků.

Zásada 1 – Poznání potřeb zákazníka. Poskytovatel služeb musí nepřetržitě zjišťovat očekávání zákazníků a jejich spokojenost s poskytnutou službou. Znalost těchto faktorů je základní podmínkou pro poskytnutí kvalitní služby. Lektorka Simona Sýkorová na školení uvedla velmi pravdivý výrok „ Pokud víme, co zákazník chce, je nejvyšší čas se ho na to zeptat.“ Podnik nemůže vědět, co zákazník od něj očekává, dokud se ho na to nezeptá. Ke zjištění potřeb a spokojenosti zákazníků se dají využít různé nástroje: písemné dotazníky, rozhovory se stálou klientelou, telefonické zjišťování, recenze zákazníků na internetu, mystery shopping, porovnání s konkurencí a další.

Zásada 2 – Standardy poskytovaných služeb. Řízení kvality služeb je velmi náročným procesem ve srovnání s řízením kvality ve výrobě. U výrobků se kvalita jednoduše zjišťuje po samotné výrobě a je samozřejmé, že nekvalitní výrobek se nedostane na trh. Na rozdíl od služby, která probíhá v reálném čase a není možné zkontrolovat kvalitu po poskytnutí služby. Služba musí být kvalitní po celou dobu poskytování, proto je velmi důležité si vytvořit určitá pravidla. Tyto pravidla musí dodržovat všichni zaměstnanci stejně, aby se docílilo co nejmenší odchylky v poskytování služeb jednotlivými zaměstnanci. To znamená, že služba musí být maximálně stejně poskytnutá a odpovídat přáním zákazníka bez ohledu na to, který zaměstnanec službu vykonává. Podle ČSKS standardy musí: „být měřitelné, vycházet z očekávání zákazníků, odpovídat vizi podniku, být realizovatelné a být formulovány srozumitelně a jednoznačně.“ (Standard Českého systému kvality služeb, 2018). Standardy mohou mít různou podobu, může se jednat o instruktážní video či příručku, nebo se také může použít „to do list“, kdy jednotlivé úkoly se budou vyškrtávat s postupem jejich plnění. Je jedno, jakou formu si podnik zvolí, důležité je, aby se dodržovaly všemi stejně, proto se doporučuje je zpracovávat společně, aby se předešlo případným neporozuměním. Musí se také provádět aktualizace a hlavně kontrola dodržování, která napomáhá k dlouhodobému fungování kvalitně poskytovaných služeb.

Zásada 3 – Odbornost a školení lidí. „Organizace musí zajistit, aby pracovníci ovlivňující kvalitu poskytované služby byli kompetentní na základě vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.“ (Standard Českého systému kvality služeb, 2018). Existuje spousta nástrojů k rozvoji odbornosti zaměstnanců. Některé z nich by si měl podnik zajišťovat sám, např. poskytování zaměstnanci zpětnou vazbu ohledně jeho práce. Nebo se dá využít možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců – školení, výcviky, spolupráce s profesními asociacemi apod. V každém případě by se vedení mělo zajímat o kvalifikaci svých podřízených, protože právě oni jsou kontaktním článkem s koncovým příjemcem poskytované služby.

Zásada 4 – Komunikace. Komunikace je velmi důležitým aspektem ve sféře poskytování služeb. Člení se z mnoha různých hledisek, nejčastěji se využívá rozdělení komunikace na přímou (z očí do očí nebo telefonická) a nepřímou (email, letáky, webové stránky apod.). Pokud je možné, doporučuje se využívat komunikace přímá, protože při nepřímé dojde často k nedorozumění. ČSKS dále využívá rozdělení na komunikaci vnější (externí) a vnitřní (interní). Hlavním úkolem komunikace je, aby podporovala vizi podniku a přispívala ke zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Zásada 5 – Aktivní práce se stížnostmi a připomínkami. Spousta podnikatelů si říká, že jsou na tom dobře, když mají tak malý počet stížností od zákazníků. Avšak počet stížností neznamená počet nespokojených zákazníků. Pokud nespokojený zákazník odejde, podnik se už nedozví důvod jeho nespokojenosti, ale okolí ano. Je finančně náročnější najít nové zákazníky, ale udržet si stávající stojí mnohem více úsilí. ČSKS se snaží donést myšlenku, že stížnosti a připomínky jsou šance dozvědět se o důvodu nespokojenosti a mít možnost to vyřešit. „Nespokojený zákazník se může změnit v zákazníka loajálního, pokud dokážete problém rychle napravit. Až 80 % zákazníků se vrátí, pokud získají pocit, že jste s nimi jednali férově. Tohle číslo se může zvýšit až nad 90 %, pokud náprava přijde okamžitě.“ (Manuál pro účastníky kurzu, 2014). Existuje řada návodů, jak postupovat při řešení stížností, ČSKS nabízí jeden z nich. Na rozhovor s nepokojeným zákazníkem se musí zaměstnanec plně soustředit, musí se mu představit a ideálně si vzít k ruce papír na poznámky. Zákazník musí cítit, že může říct úplně všechno bez vyrušení a že se mu zaměstnanec věnuje naplno. Zaměstnanec by se měl zmínit, že jeho cílem je zákazníkovi pomoci a že si dělá poznámky jeho připomínek. Vždy je dobré zjistit, jaké řešení daného problému vidí zákazník, a snažit se mu co

nejvíce vyhovět nebo alespoň přiblížit. Při následném rozloučení je vhodné zopakovat rozhodnutí, pozitivně se rozloučit a slíbit dodržení domluvy. Existuje spousta nástrojů na zjištění připomínek od zákazníků: osobní nebo telefonický rozhovor, kniha stížností, formuláře na webových stránkách apod. Vedení by zase mělo proškolit pracovníky, které přijímají stížnosti, zpracovat postup při řešení připomínek a především aktivně se věnovat analýze spokojenosti zákazníků.

Procesy služby

ČSKS popisuje proces jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.“ (Manuál pro účastníky kurzu, 2014). U podniků, které mají maximálně 15 zaměstnanců, ČSKS stanovuje povinnost mít alespoň jeden proces. Podniky zaměstnávající více než 15 pracovníků musí určit tyto procesy alespoň dva. Procesy mají jednotlivé kroky, každý z nich musí obsahovat název kroku, očekávání zákazníků, současný stav, požadovaný výsledný stav a opatření, která se musí přijmout, aby výsledný stav byl dosažen. Těchto kroků na jeden proces musí být minimálně 4 a maximálně 8. A ke každému procesu musí být přijato aspoň jedno opatření.

Plán opatření

Plán opatření vzniká na základě popisu procesu služby a jeho kroků. Jak již bylo uvedeno, k jednomu procesu patří minimálně jedno opatření, stejně jako k jednotlivým zásadám péče o zákazníka. Takže celkem plán opatření bude obsahovat 6 opatření a každý rok se bude aktualizovat v rámci aktualizace certifikátu. Jednotlivá opatření budou mít tento obsah: název, cíl, způsob realizace, osobu odpovědnou za realizaci a termín, do kdy budou splněná. Co se týče zodpovědné osoby, musí být uvedeno konkrétní jméno, aby tato osoba věděla, že zodpovědnost za provedení je opravdu jen na ní. Splnění jednotlivých opatření se vyhodnocuje v procentech, pokud dané opatření nebylo splněno nebo bylo splněno jen částečně, je možné ho zahrnout do plánu na další rok. (Manuál pro účastníky kurzu, 2014)

Shrnutí a cesta k certifikátu I. stupně kvality ČSKS

Na splnění a dodržování výše uvedených předpokladů musí zaměstnanci podniku pracovat jako tým. Trenér kvality by měl ostatní pracovníky v tom podporovat a

v případě nejasnosti, být pro ně podporou. Podání žádosti o certifikát probíhá online na webové stránce organizace www.csks.cz. V online nástrojích se vyplní všechny výše uvedené podklady. Pokud organizace má více provozoven, tak pro každou zvlášť musí být podána žádost a v každé z nich musí být svůj trenér kvality. Certifikát se uděluje na 3 roky s tím, že každý rok probíhá aktualizace vyplněných údajů. Po 3 letech, pokud firma nemá zájem o přestup na II. stupeň kvality, je nutné provést recertifikaci. Musí se podat žádost o obnovení certifikátu, ve které se přezkoumají jednotlivé předpoklady, a v případě změny se jakýkoliv z předpokladů upraví podle aktuální situace. Pokud podnik uvažuje o přestup na II. stupeň kvality, může tak učinit nejdříve po 6 měsících od udělení certifikátu pro I. stupeň kvality. Podmínky pro udělení certifikátu II. stupně kvality jsou uvedeny v následující podkapitole. (Manuál pro účastníky kurzu, 2014)

6.2 Požadavky Standardu ČSKS pro II. stupeň kvality

ČSKS ve svém Standardu uvádí následující požadavky pro získání certifikátu II. stupně kvality:

- všeobecné požadavky,
- obnovení vize,
- týmový závazek kvality,
- Trenér kvality II. stupně ČSKS,
- měření kvality služeb,
- plán opatření.

První čtyři požadavky se neliší od požadavků na I. stupeň, proto je třeba to stále splňovat a především sledovat aktuálnost. Co se týče všeobecných podmínek, tak podnik musí stále dodržovat a splňovat požadavky na I. stupeň kvality. Dále by se měla přezkoumat aktuálnost vize podniku, pokud nastala změna, je třeba to uvést do žádosti. Týmový závazek opět musí podepsat všichni pracovníci provozovny a hlavně ho dodržovat a aktivně podporovat ČSKS. Pro udělení certifikátu II. stupně kvality musí na provozovně působit také Trenér II. stupně kvality. Může se jednat o stejnou osobu jako předtím, která se opět nechá vyškolit, a získá certifikát Trenéra II. stupně kvality ČSKS. Důležité je, aby si podnik hlídal, že má na provozovně trenéra kvality, jelikož certifikát trenéra je vázán na konkrétní osobu. V případě, že tato osoba změnila zaměstnání, má

původní zaměstnavatel 6 měsíců na to, aby vyškolil nového trenéra kvality, jinak mu bude značka kvality odebrána. (Standard Českého systému kvality služeb, 2018)

Měření kvality služeb

Toto je bod, ve kterém se liší certifikace I. a II. stupně kvality. Podnik musí v rámci zjišťování spokojenosti zákazníků alespoň jednou za tři roky provést průzkum pomocí dotazníků SERVQUAL vydaných certifikačním místem. Pro výstižné hodnocení je třeba alespoň 30 vyplněných dotazníků pro každou cílovou skupinu. Také v rámci měření kvality musí aspoň jednou za tři roky proběhnout průzkum názorů vedoucích pracovníků. Jedná se opět o dotazníkové šetření pomocí metody SERVQUAL. Po odeslání žádosti o certifikaci a jejím následném schválení proběhne v podniku mystery shopping, který provede hodnotitelské centrum. Cílem je zjistit, jak na tom podnik je a co by se případně mohlo ještě zlepšit ve vztahu ke kvalitě poskytovaných služeb. Výsledky mystery shoppingu a výstupy z dotazníků jsou následně odeslány podniku jako zpráva, kterou využije při stanovení plánu opatření. (Standard Českého systému kvality služeb, 2018)

Plán opatření

Podnik kontroluje aktuální stav plánu opatření, který následně doplní o opatření z výsledků dotazníků a mystery shoppingu. Stejně jako při certifikaci I. stupně se musí plán opatření jednou za rok aktualizovat a musí být navržena nová opatření, která budou odpovídat současnosti.

Získání a udržení certifikátu II. stupně kvality

Postup je obdobný jako pro získání certifikátu I. stupně. Všechny požadavky ČSKS se vyplní do online nástrojů na webové stránce www.csks.cz. CzechTourism kontroluje všechny formální náležitosti, pokud je všechno v pořádku, žádost se odesílá dál na nezávislé hodnotitelské centrum, kde se dále prozkoumává. Certifikát II. stupně kvality se opět získává na tři roky s tím, že každý rok musí proběhnout aktualizace podle současného stavu. (Standard Českého systému kvality služeb, 2018)

6.3 Shrnutí

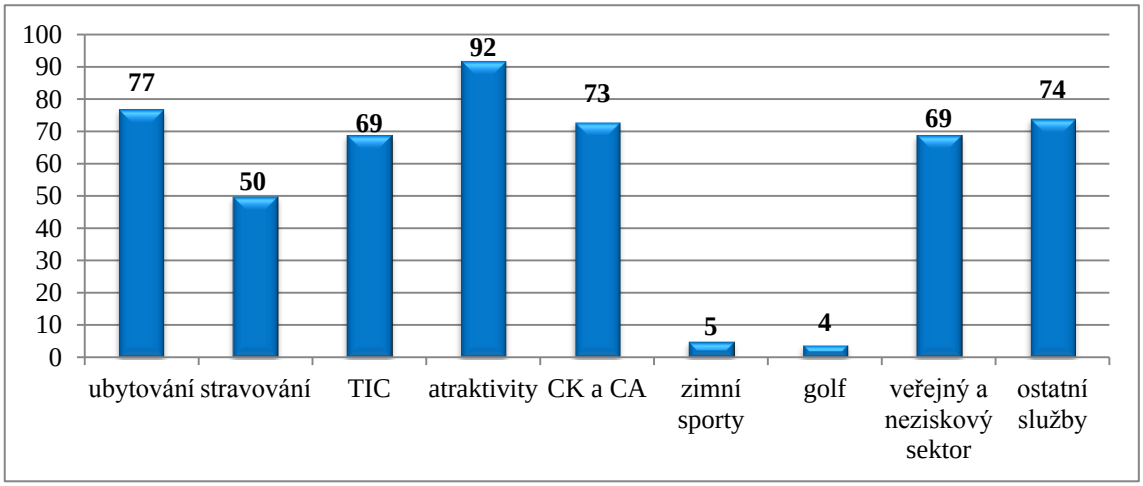
Český systém kvality služeb je velmi dobře propracovaným a přínosným systémem. Členění do dvou stupňů je logické a má své výhody. Je velmi dobré, pokud podniky se

snaží o certifikaci, ukazují tím, že se opravdu snaží o zlepšování kvality poskytovaných služeb a především o splňování očekávání zákazníků. V dnešní době se čím dál více bere ohled na to, zda podnik nějakou značku kvality vlastní. Důležité je to i pro návštěvníky ze zahraničí. Většina evropských zemí totiž má dobře propracované systémy kvality a lidé si rychle zvyknou na to, že se dá orientovat na značku kvality, především v případě, že chtějí navštívit nový (neznámý) podnik.

Bohužel ČSKS funguje na principu dobrovolnosti a většina českých podnikatelů funguje na předpokladu „když to není stanoveno legislativou, nemusím se o to zajímat." Najdou se samozřejmě i výjimky. K dnešnímu dni 513 organizací vlastní platný certifikát kvality. Napříč republikou je nejvíce certifikátů (92) v oblasti atraktivit, kde Plzeňský kraj vlastní nejvíc certifikátů (21) v porovnání s ostatními kraji. Hned po oblasti atraktivit následuje ubytování – 77 platných certifikátů, zde se na prvním místě umístil Moravskoslezský kraj (13), Plzeňský kraj je hned na druhém místě (11). Co se týče počtu certifikátů podle krajů, nejlépe je na tom opět Plzeňský kraj – 95 certifikátů, nejhůře kraje Liberecký (10) a Karlovarský (11). Údaje o ostatních krajích a oblastech podnikání znázorňují následující grafy (viz Graf 1 a Graf 2).

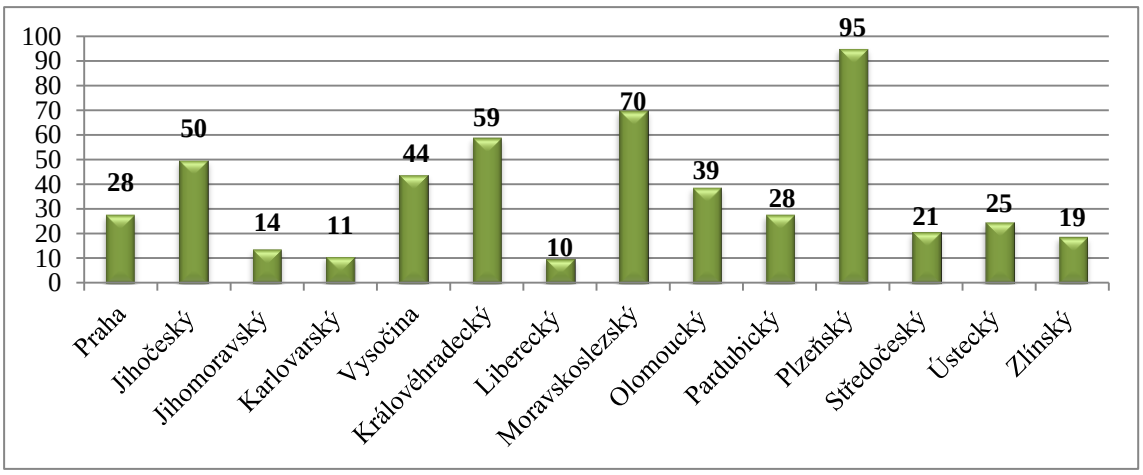
Lze předpokládat, že se do budoucna tyto hodnoty budou pouze zvyšovat díky tomu, že stále více a více organizací se bude zajímat o své zákazníky, jejichž přání a požadavky se budou splňovat kvalitně poskytnutými službami.

Obrázek 10 *Počet certifikátů podle oblasti podnikání*



Zdroj: vlastní zpracování podle Český systém kvality služeb, [b. r.]

Obrázek 11 *Počet certifikátů podle krajů*



Zdroj: vlastní zpracování podle Český systém kvality služeb, [b. r.]

7 Uplatnění ČSKS v dané organizaci

Pro uplatnění Českého systému kvality služeb byla zvolena prodejna dámského oblečení Eric Francois Wiedfeld. Statutárním orgánem je Eric Wiedfeld a provozuje činnost na základě živnostenského oprávnění. Předmětem podnikání jsou výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. V dnešní době podnik má 2 provozovny, které se nacházejí v centru Plzně. Splňovat podmínky ČSKS pro udělení certifikátu bude provozovna na adrese Sedláčkova 226/18, Plzeň. Činnost na této provozovně byla zahájená v roce 2002 jako specializovaný maloobchod. V roce 2008 byla provedena změna oboru činnosti na velkoobchod a maloobchod.

Butik se nachází na jedné z hlavních pěších tříd směřujících na náměstí Republiky, které je považováno za historické centrum města Plzně. Tato skutečnost přináší spoustu místních i zahraničních zákazníků. Prodejna zajisté profituje z blízkosti hlavního přestupního uzlu městské hromadné dopravy – zastávky Sady Pětatřicátníků. Butik je situován v přízemí jednoho z historických domů na rohu ulic Sedláčkova a Riegrova. Sortiment spočívá v elegantní převážně francouzské módě. Veškeré kolekce jsou dováženy přímo ze zahraničí. Zde se projevuje konkurenční výhoda oproti ostatním butikům, majitel je totiž francouzského původu. Tohoto právě využívá i při obchodu, většina dodavatelů je tedy přímo z Francie. Zboží je neustále dováženo podle potřeb butiku. Výhodou je skutečnost, že od každé velikosti jednotlivých módních kousků je dovážen pouze jeden kus, tím se dosahuje originality produktu. Majitel butiku se přímo podílí na chodu prodejny. K sobě má zaměstnance vykonávající funkci vedoucího prodejny, který ho zastupuje ve chvíli, kdy je mimo Plzeň. Dále jsou zde zaměstnanci vykonávající role asistentů prodeje, kteří se starají o zákazníky a jejich potřeby a přání.

Prodejna se rozhodla ucházet o certifikát kvality z důvodu chtěného progresu v poskytování kvalitních služeb a lepšího poznání svých zákazníků a jejich potřeb. Pro udělení certifikátu si nejdříve stanovila trenéra kvality, který se následně zúčastnil školení Českého systému kvality služeb. Znalosti a dovednosti získané na školení poté interpretoval ostatním zaměstnancům a vedení podniku a společně je využili pro zpracování žádosti o udělení certifikátu. Následující podkapitoly budou obsahovat jednotlivé kroky při vyplnění žádosti.

7.1 Vize a týmový závazek kvality

Pro stanovení vize podniku byla využita metoda brainstormingu. Jedná se o způsob generování co nejvíce nápadů a následného výběru nejlepších z nich. Pro dosažení lepšího výsledku se doporučuje pracovat v týmu s větším počtem zúčastněných osob.

Výsledná vize podniku zní:

„Být místem s bezchybným servisem, kde se klient cítí spokojeně, a je o něj s maximální péči postaráno. Rozšiřovat kruh stálých a spokojených zákazníků, kteří se k nám rádi vrací. Poskytovat svým zákazníkům zboží v co nejvyšší možné kvalitě a vždy s úsměvem. Zavazujeme se tímto k plnění Standardu Českého systému služeb.“

Týmový závazek kvality:

„Všichni pracovníci dodržují standardy a zásady ČSKS.

Za proškolení nových pracovníků je zodpovědný Eric Wiedfeld.

Datum + podpisy všech pracovníků.“

7.2 Pět zásad péče o kvalitu

Dodržováním těchto jednoduchých zásad se dá docílit spokojenosti zákazníků. Z každé zásady vyplyne opatření, které následně bude zahrnuto do plánu opatření.

Poznání potřeb zákazníka

Cílovou skupinou butiku tvoří ženy ve věku od 30 do 50 let s vyšším než průměrným příjmem. Pro splnění požadavků zákazníků je nutné tyto požadavky neustále zjišťovat a snažit se jim co nejvíce vyhovět. V oblasti prodeje dámského oblečení se požadavky pořad mění v závislosti na sezóně. Například v létě nejčastěji ženy shání šaty, a to buď na formální události (svatby, večírky) nebo na běžné nošení. Ale aby majitel nakoupil zboží, které se bude prodávat, je nutné zjistit přesnější požadavky. Proto pro zjištění potřeb se bude využívat jednoduchý nástroj – rozhovor. Během placení a rozloučení se se zákazníky asistentky prodeje se budou ptát, co se zákazníkům líbilo a co jim ještě chybělo. Odpovědi si následně zaznamenají a prodiskutují s vedením.

Standardy poskytovaných služeb

Majitel butiku vytvořil jednoduchý obrázek, který popisuje postup prodeje a obsluhy zákazníků. Každý nový zaměstnanec prodejny se učí podle tohoto postupu a samozřejmě sleduje ostatní zaměstnance, které se postupem řídí. Proto butik zatím nemá zájem nic měnit a pouze udržovat stávající taktiku.

Odbornost a školení lidí

Kontaktní personál má velmi velký vliv na koncového spotřebitele služby. V butiku na tomto zaměstnanci leží zodpovědnost prodeje, jen na něm záleží, zda zákazník odejde z prodejny s uspokojenou potřebou či nikoliv. Nemusí se vždy jednat vyloženě o prodej zboží, někdy zákazníci přijdou jen pro radu, proto zaměstnanec musí být vždy připraven pomoci.

V butiku neexistuje standardní postup při školení nových zaměstnanců. O „nováčka“ se vždy postará ten, kdo je s ním na směně a vysvětlí, jak to tam chodí. Proto je nutné buď vytvořit postup při školení, nebo mít jednoho zaměstnance, který bude zaškolovat všechny úplně stejně. Jinak samozřejmě majitel butiku v rámci svých možnosti poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu na postup prodeje každého ze zaměstnanců.

Komunikace

Kvalitní služby musí být kvalitně komunikovány. Komunikace vůči zákazníkům vytváří očekávání, proto je nezbytné přemýšlet nad sdílením. Externí komunikace v podniku probíhá na webových stránkách a na sociálních sítích Facebook a Instagram. Webové stránky nesou sdílení pouze ve formě otevírací doby pobočky, adresy a kontaktních údajů. Spousta lidí shání informace právě na webových stránkách a v případě obchodu s oblečením tam očekávají fotografie, které momentálně chybí. Majitel sdílí fotografie pouze na sociálních sítích, které ani nemají velký počet sledovatelů. Řešením této situace by mohla být placená reklama a také sdělení stálým zákazníkům o existenci těchto profilů. U interní komunikace nastává problém ve chvíli, když ne všichni zaměstnanci předávají informace dál. Východiskem v tomto případě může být nástěnka s „TO DO“ listem, do kterého bude možnost volně dopisovat úkoly a následně je vyškrtávat.

Aktivní práce se stížnostmi a připomínkami

Stížnost ani připomínka nejsou útokem proti podniku, ale naopak příležitostí pro zlepšování poskytnutých služeb. Existují zákazníci, kteří své připomínky sdělí otevřeně, což je výhodou pro podnik, protože to může řešit ihned. Bohužel se jedná jen o nepatrný zlomek z celkového počtu zákazníků. Proto je třeba vymyslet řešení pro zákazníky, kteří o tom nechtějí mluvit s konkrétním zaměstnancem prodejny. Východiskem může být kniha stížnosti a připomínek umístěná v kabinkách pro větší soukromí zákazníků. Podnik musí pravidelně vyhodnocovat připomínky a snažit se je odstranit.

7.3 Proces

Při poskytování služby probíhá řada kroků, které se pořad opakují. Tato řada je procesem služby. Hlavním procesem v butiku je prodej. Jednotlivými kroky procesu jsou: informace, přivítání, poskytnutí služby a rozloučení. Každý z kroků procesu bude obsahovat určité činnosti, které jsou popsány v následujících tabulkách.

Tabulka 1 *Krok 1 – Informace*

Činnost	Očekávání zákazníka	Současný stav	Cíl	Opatření
Výlohy	Kontaktní údaje, aktuální otevírací doba a vystavené nové zboží.	Kontaktní údaje, otevírací doba i zboží ve výlohách jsou aktuální.	Udržet současný stav.	X
Webové stránky	Aktuální otevírací doba, kontakt, lokalita a fotografie.	Všechno kromě fotografií je aktuální.	Mít aktuální fotografie.	Pravidelně aktualizovat webové stránky.
Sociální sítě	Aktuální informace o podniku: otevírací doba, kontakt, lokalita a fotografie. Odkaz na webové stránky.	Sociální sítě obsahují aktuální informace.	Mít na sociálních sítích odkaz na webové stránky.	Doplnit odkaz na webové stránky.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

***Tabulka 2** Krok 2 – Přivítání*

Činnost	Očekávání zákazníka	Současný stav	Cíl	Opatření
Pozdrav	Zákazník očekává, že bude pracovníky pozdraven s úsměvem.	Přivítání zákazníků s úsměvem.	Udržet současný stav.	X
Dotaz	Stálé zákazníci očekávají, že se jich pracovník zeptá, zda něco nepotřebují.	Automaticky po pozdravu následuje otázka, zda jim může pracovník podniku pomoci.	Udržet současný stav.	X

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

***Tabulka 3** Krok 3 – Poskytnutí služby*

Činnost	Očekávání zákazníka	Současný stav	Cíl	Opatření
Upřesnění požadavků	Zákazník očekává, že se mu bude pracovník věnovat, zjišťovat, co všechno potřebuje, a nabízet zboží.	Pokud ve stejnou chvíli není na prodejně víc zákazníků než zaměstnanců, pracovník prodejny zcela se věnuje zákazníkovi.	Udržet současný stav.	X
Pomoc a konzultace při výběru	Většina zákazníků vyžaduje odbornou pomoc a konzultaci při výběru vhodného oděvu.	Pracovníci prodejny jsou schopni poskytnout odbornou radu.	Udržet současný stav.	X

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

***Tabulka 4** Krok 4 – Rozloučení*

Činnost	Očekávání zákazníka	Současný stav	Cíl	Opatření
Zpětná vazba	Zákazník očekává, že se ho dotyčný pracovník zeptá, zda všechno bylo v pořádku a pokud mu něco nechybělo.	Tento bod není dodržován všemi zaměstnanci.	Cílem je zjišťovat od zákazníka, zda poskytování služby proběhlo podle jeho představy.	Vyškolit všechny pracovníky.
Placení	Zákazník očekává, že mu budou nabídnuty varianty placení.	Možnost placení hotově i platební kartou.	Není třeba nic měnit.	X
Rozloučení a odchod	Zákazník očekává, že se s ním pracovníci řádně rozloučí.	Pracovníci se pozitivně rozloučí se zákazníkem, podekují mu za nákup a popřejí hezký den.	Udržovat současný stav.	X

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.4 Plán opatření

Plán opatření vzniká na základě zásad péče o kvalitu a vyhodnocení procesu poskytování služby a jeho kroků. Plán musí obsahovat 6 opatření, kdy alespoň jedno se musí týkat přímého kontaktu se zákazníky. Plán opatření má tuto strukturu: název opatření, cíl, realizace, odpovědná osoba a termín splnění. ČSKS doporučuje si termín splnění stanovit na následující rok od podání žádosti. Tímto se bude lépe orientovat v termínech splnění a další rok se stejně musí sestavovat nový plán opatření.

Opatřením, které vyplývá ze zásady poznání potřeb zákazníka a z činnosti „zpětná vazba“ ze 4. kroku procesu, je rozhovor se zákazníky podniku, cílem kterého je zjištění jejich požadavků. Rozhovor budou provádět všichni kontaktní zaměstnanci a případné připomínky poznamenávat pro jejich další účely. Zjišťování zpětné vazby je důležité i pro zákazníky, takto se cítí, že se podnik zajímá o jejich názory.

Co se týče standardů poskytovaných služeb, tento bod podnik má pod kontrolou. To ale neznamená, že by se na to mohlo zapomenout. Cílem opatření je udržování tohoto stavu, proto je třeba, aby stávající zaměstnanci měli i nadále stejný přístup k zákazníkům. Tuto skutečnost bude hlídat vedoucí provozovny.

Za zaškolení nových zaměstnanců a celkovou odbornost odpovídá majitel provozovny. Butik postrádá standardní postup pro školení nových zaměstnanců. Cílem vytvoření postupu je standardizace poskytování služeb. Majitel by měl popsat průběh školení a znalosti, které toto školení poskytne.

Problém nastává i u interní komunikace v podniku, Je třeba vytvořit nástěnku nebo sešit, do kterého se budou zapisovat činnosti, které se musí určitý den udělat. Cílem tohoto opatření je zajistit předání informací ostatním zaměstnancům podniku, čímž se zamezí vynechání důležitých aktivit.

Pro aktivní práci se stížnostmi a připomínkami je možné založit knihu stížností, do které se zákazníci budou moci vyjádřit ohledně kvality poskytovaných služeb. Pravidelné vyhodnocení stížnosti může posloužit jako příležitost pro zlepšování kvality.

Plán opatření z jednotlivých kroků procesu zahrnuje především aktualizaci webových stránek, cílem kterých je mít aktuální fotografie nových kolekcí pro zákazníky, kteří nesledují Instagramový či Facebookový profil butiku. Tímto opatřením se bude také zabývat majitel provozovny.

7.5 Shrnutí

Prodejna Eric Francois Wiedfeld je moderním a prosperujícím podnikem poskytujícím kvalitní služby svým zákazníkům. Za necelých 16 let své existence získal butik stálou klientelu, kterou je třeba neustále udržovat a překvapovat novinkami z oblasti světové módy. Aby se očekávání zákazníků naplnila, je nutné jim pořád naslouchat a být „dobrým kamarádem“, který dokáže vždy pomoct a poradit v různých situacích.

I butik má své mezery v poskytování služeb, ač se jedná o podnik poskytující kvalitní služby. Návrhy na zlepšení se najdou ve více oblastech, především v poznání potřeb zákazníka a komunikaci jak externí, tak i interní. Konkrétní návrhy jsou uvedené v kapitole 7.4 Plán opatření.

Lze předpokládat, že identifikace slabých stránek podniku, bude správným impulsem pro zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Závěr

Cílem bakalářské práce je seznámení s Českým systémem kvality služeb a jeho následná aplikace ve vybraném podniku. Znalosti a dovednosti uplatněné ve výzkumné části bakalářské práce poskytlo dvoudenní školení Trenéra kvality I. stupně Českého systému kvality služeb, které se konalo letos začátkem dubna. Výstupem práce je zpracování podkladu pro udělení certifikátu kvality podle Českého systému kvality služeb.

Pro popis požadavků na získání certifikátu kvality byl vybrán podnik Eric Francois Wiedfeld, který se zabývá prodejem dámského oblečení dovezeného z Francie. Nejdříve byla uvedena charakteristika podniku, jeho lokality a zákazníků. Poté byly popsány všeobecné požadavky pro získání certifikátu a týmový závazek kvality. Dále následovala část popisující pět hlavních zásad péče o kvalitu služeb, kdy jednotlivé zásady byly pečlivě rozebrány a charakterizovány. Poté autor práce uvádí popis procesu služby a jeho jednotlivé kroky. Každý krok obsahuje několik činností, které jsou dále rozebírány z pohledu zákazníka a současného stavu v podniku. Ke každé činnosti se přiřadí cíl neboli budoucí stav/průběh této činnosti. Může nastat změna, ale nemusí, jsou věci, které podnik dělá dobře a potřebuje pouze udržet současný stav. Pokud vzniká potřeba něco měnit, musí být k činnosti přiřazeno opatření, které bude následně zahrnuto do celkového plánu opatření. Plán opatření vzniká na základě zásad péče o kvalitu a vyhodnocení procesu poskytování služby a jeho kroků. Celkem podnik má v plánu šest opatření, stav kterých se bude snažit následující rok vylepšit, aby mohl dosáhnout vyšší úrovně kvality poskytovaných služeb a většího počtu spokojených zákazníků.

Tato bakalářská práce může posloužit vybranému podniku jako pomoc při splnění požadavků pro získání certifikátu I. stupně kvality ČSKS a celkovému zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 *Požadavky na jakost služby*……23

Obrázek 2 *Model EFQM*…….32

Obrázek 3 *Označení Hotelstars Union*……..……36

Obrázek 4 *Logo Czech Specials*……..37

Obrázek 5 *Označení Czech Made*…...……...38

Obrázek 6 *Logo České kvality*…….39

Obrázek 7 *Logo EDEN*……...39

Obrázek 8 *Logo ČSKS*……41

Obrázek 9 *Kano model*……...44

Obrázek 10 *Počet certifikátů podle oblasti podnikání*……...51

Obrázek 11 *Počet certifikátů podle krajů*……...52

Tabulka 1 *Krok 1 – Informace*……...56

Tabulka 2 *Krok 2 – Přivítání*……..57

Tabulka 3 *Krok 3 – Poskytnutí služby*……57

Tabulka 4 *Krok 4 – Rozloučení*……..58

Seznam použitých zkratek

API	Agentura pro podnikání a inovace
CA	cestovní agentura
CK	cestovní kancelář
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
CR	cestovní ruch
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČR	Česká republika
ČSKS	Český systém kvality služeb
ČSNI	Český normalizační institut
EFQM	European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management kvality)
EU	Evropská unie
GMP	Good Manufacturing Practices (Správná výrobní praxe)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů)
HDP	hrubý domácí produkt
HOTREC	Association of Hotels, Restaurants, Pubs and Cafes and similar establishments in Europe (Evropská konfederace hotelů, restaurací, barů a kaváren)
IEC	International Electrotechnical Commision (Mezinárodní elektrotechnická komise)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliace)
TIC	turistické informační centrum
TQM	Total Quality Management (komplexní řízení kvality)
UNWTO	United Nations World Tourism Organization (Světová organizace cestovního ruchu)
USA	United States of America (Spojené státy americké)

Seznam použité literatury

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.

Co znamenají hotelové hvězdičky. *Hotelstars Union* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.hotelstars.cz/co-znamenaji-hotelove-hvezdicky

Czech Made. *Česká kvalita* [online]. Copyright © Prosperita.cz [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: http://ceskakvalita.cz/spotrebitele/znacky/czech-made/1

CzechTourism, Integrovaný operační program, Evropský fond pro regionální rozvoj a Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Standard Českého systému kvality služeb*, 2012. Aktualizované vydání platné od 1. 2. 2018.

ČERTÍK, Miroslav. *Cestovní ruch: vývoj organizace a řízení*. Praha: Off, c2000. ISBN 80-238-6275-8.

Česká kvalita. *Česká kvalita* [online]. Copyright © Prosperita.cz [cit. 18. 4. 2018]. Dostupné z: http://ceskakvalita.cz

Česká kvalita. *Česká kvalita* [online]. Copyright © 2010 Prosperita.cz [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: http://ceskakvalita.cz/spotrebitele/program-ceska-kvalita/19

DROBNÁ, Daniela a Eva MORÁVKOVÁ. *Cestovní ruch pro střední školy a pro veřejnost*. Praha: Fortuna, 2004. ISBN 80-7168-901-7.

Ekonomika cestovního ruchu v České republice. Praha: *Český statistický úřad*, 2018 [online]. Aktualizace 4. 4. 2018 [cit. 8. 4. 2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu

European Destination of ExcelleNce 2016/17. *CzechTourism* [online]. Copyright © 2008-2018 [cit. 18. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.eden-czechtourism.cz

GURSOY, Dogan, Muzzaffer UYSAL, Ercan SIRAKAYA-TURK, Yuksel EKINCI a Seyhmus BALOGLU. *Handbook of scales in tourism and hospitality research.* Boston, MA, USA: CABI, 2015. ISBN 978-1-78064-453-0.

HESKOVÁ, Marie. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 2., upr. vyd. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-107-6.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času.* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0202-9.

Hotelstars - ubytovací zařízení České republiky. *Hotelstars.eu* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.hsukatalog.cz/vyhledat-ubytovani

Hotelstars Union. *Hotelstars Union* [online]. [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.hotelstars.cz

INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1766-7.

Integrovaný operační program, Evropský fond pro regionální rozvoj a Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Český systém kvality služeb: Trenér kvality I. stupně Českého systému kvality služeb - Manuál pro účastníky kurzu.* 2. přepracované vydání. 2014.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

JANEČEK, Zdeněk. *Management jakosti*. 2. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2007. ISBN 978-80-7043-621-9.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0.

Ke stažení. *Czech Specials* [online]. Copyright © 2014 CzechTourism [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.czechspecials.cz/special-pages/media/ke-stazeni

KEREKEŠ, Richard. *Marketing manažment v sociálnej práci*. Ružomberok: Verbum, 2011. 142 s. ISBN 978-80-8084-819-4.

KOSTKOVÁ, Miroslava, Milan NĚMČANSKÝ a Eva TORČÍKOVÁ. *Management služeb cestovního ruchu.* Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009, 256 s. ISBN 978-80-7248-510-9.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. výdání. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

NENADÁL, Jaroslav a kolektiv. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

O asociaci. Asociace hotelů a restaurací České republiky [online]. [cit. 8. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.ahrcr.cz/o-asociaci/

O Českém systému kvality služeb. *Český systém kvality služeb* [online]. Copyright © Český systém kvality služeb [cit. 18. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.csks.cz/cs/o-ceskem-systemu-kvality-sluzeb/

ORIEŠKA, Ján. *Technika služeb cestovního ruchu.* 4. české vydání. Praha: Idea servis, 1999. 139 s. ISBN 80-85970-27-9.

PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.

PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-X.

Podmínky pro certifikát. *Czech Specials* [online]. Copyright © 2014 CzechTourism [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.czechspecials.cz/certification/podminky-pro-certifikat

Představení asociace. *Asociace cestovních kanceláří České republiky* [online]. [cit. 8. 4. 2018]. Dostupné z: https://www.ackcr.cz/predstaveni-asociace/

RAŠOVSKÁ, Ida a RYGLOVÁ, Kateřina. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků.* První vydání. Praha: Grada, 2017. 186 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.

RYGLOVÁ, Kateřina. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Vyd. 3., rozš. Ostrava: Key Publishing, 2009. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-028-6.

Seznam značek. *Česká kvalita* [online]. Copyright © 2010 Prosperita.cz [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: http://ceskakvalita.cz/spotrebitele/znacky

Služby. *Sdružení pro oceňování kvality (SOK)* [online]. Copyright © 2018 [cit. 15. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.sokcr.cz/czech-made/sluzby/58-czech-made

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0194-4.

VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

Základní informace. *CzechTourism* [online]. [cit. 8. 4. 2018]. Dostupné z: https://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/

Zákon č. 159/1999 Sb.: Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 4. 3. 2018]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-159

Abstrakt

KRASIJOVÁ, Anna. *Hodnocení kvality podniků služeb cestovního ruchu.* Plzeň, 2018. 66 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: cestovní ruch, služby, kvalita ve službách, Český systém kvality služeb, certifikát kvality

Cílem bakalářské práce je seznámení s Českým systémem kvality služeb a jeho následná aplikace ve vybraném podniku. První část bakalářské práce vymezuje problematiku služeb cestovního ruchu, marketingový mix služeb a kvalitu služeb v České republice. Druhá část se zabývá Českým systémem kvality služeb, popisuje jeho požadavky na získání certifikátu kvality. Následně je tento systém aplikován ve vybraném podniku. Výstupem práce je návrh žádosti o udělení certifikátu kvality podle Českého systému kvality služeb.

Abstract

KRASIJOVÁ, Anna. *Quality assessment of the tourism service businesses.* Plzeň, 2018. 66 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: tourism, services, quality of services, Czech service quality system, quality certificate

The aim of the bachelor thesis is introduction of the Czech service quality system and utilization of the system in the specific business. First part of the thesis defines the problematics of tourism services, marketing mix of services and service quality in the Czech Republic. The second part deals with the Czech service quality system and describes the requirements to aquire the quality certificate. Further the system is applied on the specific business. The outcome of the thesis is a request design for the quality certificate according to the Czech service quality system.