

# **Kvalita a spokojnost' klienta v hotelnictve**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce:**

**doc. Ing. Kateřina Ryglová, Ph.D.**

**Bc. Patrícia Straková**

**Brno 2017**



*Za cenné pripomienky, usmernenie, rady a odborné vedenie pri písaní diplomovej práce ďakujem pani doc. Ing. Kateřine Ryglové, Ph.D. Následne by som chcela poďakovať Ing. Jakobovi Šáchovi, Ph.D. za cenné rady k vypracovaniu štatistickej časti diplomovej práce.*



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Kvalita a spokojnost' klienta v hotelnictve** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 18. května 2017

---



## **Abstract**

Straková, P. Quality and customer satisfaction in the hotel industry. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2009. Diploma thesis is about the quality of services in the hotel industry from customers' views and a partial view of the service provider. Work includes analysis of current customer satisfaction with the services provided in Texas and the Czech Republic. Recommendations are made on the basis of customer satisfaction surveys for service providers. The theoretical part of this thesis contains findings from the scientific world literature focusing on quality and hotel industry. The practical part is based on analysis of current situation, questionnaire surveys, and evaluation of the results from the questionnaire survey, statistical investigation and final discussion.

## **Keywords**

Quality, hotel industry, hotel service in Czech Republic, hotel service in Texas

## **Abstrakt**

Straková, P. Kvalita a spokojnosť klienta v hotelníctve. Diplomová práca. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2017. Diplomová práca sa zaoberá kvalitou služieb v hotelníctve z pohľadu spotrebiteľa služieb a čiastočne aj poskytujúceho služieb. V práci je skúmaná aktuálna spokojnosť klientov s poskytovanými službami v Texase a Českej republike a na základe výsledkov sú vytvorené doporučenia pre poskytovateľov služieb. Teoretická časť diplomovej práce obsahuje poznatky z odbornej svetovej literatúry zameranej na kvalitu a hotelníctvo. Praktická časť je založená na analýze súčasného stavu, dotazníkovom šetrení, vyhodnotení výsledkov z dotazníkového šetrenia, štatisticko skúmaní a záverečnej diskusii.

## **Klíčová slova**

Kvalita, hotelníctvo, hotelové služby v Českej republike, hotelové služby v Texase





# Obsah

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Úvod</b>   | <b>11</b> |
| <b>2</b> | <b>Cieľ práce</b>   | <b>12</b> |
| <b>3</b> | <b>Literárny prehľad</b>  | <b>13</b> |
| 3.1      | Hotel, hotelníctvo a hotelový priemysel.....  | 13        |
| 3.1.1    | Rast a trendy v hotelovom priemysle.....  | 15        |
| 3.1.2    | Segmentácia .....   | 16        |
| 3.2      | Kvalita služieb v hotelovom priemysle.....  | 19        |
| 3.2.1    | Kvalita služieb .....   | 19        |
| 3.2.2    | Dimenzie kvality služieb.....   | 20        |
| 3.2.3    | Modely merania .....  | 21        |
| 3.3      | Systémy riadenia kvality .....  | 23        |
| 3.3.1    | Koncepcia noriem ISO .....  | 23        |
| 3.3.2    | Total Quality Management .....  | 25        |
| 3.3.3    | EFQM.....   | 27        |
| 3.3.4    | Koncepcia podnikových štandardov.....   | 28        |
| 3.4      | Spokojnosť zákazníkov v hotelovom priemysle .....                                       | 28        |
| 3.4.1    | Spokojnosť.....   | 28        |
| 3.4.2    | Očakávania.....   | 30        |
| 3.4.3    | Lojalita.....   | 30        |
| 3.5      | Vzťahy medzi kvalitou a spokojnosťou.....   | 31        |
| 3.5.1    | Dôvod merať kvalitu služieb a spokojnosť hostí.....                                     | 31        |
| 3.5.2    | Spokojnosť zákazníkov v hotelovom priemysle s prihliadnutím na rôznorodosť kultúr ..... | 32        |
| <b>4</b> | <b>Metodológia</b>  | <b>33</b> |
| 4.1      | Zdroje primárnych dát .....   | 33        |
| 4.1.1    | Dotazníkové šetrenie medzi zákazníkmi .....   | 34        |
| 4.1.2    | Dotazníkové šetrenie medzi manažmentom hotelov.....                                     | 34        |
| 4.2      | Štatistické vyhodnotenie dát .....  | 35        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>5</b>  | <b>Hodnotenie kvality služieb v hotelníctve</b>   | <b>36</b> |
| 5.1       | Analýza súčasného stavu v hotelníctve.....  | 36        |
| 5.1.1     | TTCI (The travel & Tourism Competitiveness).....  | 36        |
| 5.1.2     | Texas, USA.....   | 38        |
| 5.1.3     | Česká republika.....  | 39        |
| 5.2       | Analýza faktorov spokojnosti a kvality služieb v hotelovom priemysle na základe kvantitatívneho výskumu z pohľadu zákazníka ..... | 41        |
| 5.2.1     | Štruktúra respondentov .....  | 41        |
| 5.2.2     | Kvalita služieb v hotelníctve na českom a texaskom trhu .....   | 43        |
| 5.2.3     | Riadenie sťažností v hotelovom priemysle .....  | 45        |
| 5.2.4     | Význam faktorov kvality vs. súčasná spokojnosť .....  | 47        |
| 5.2.5     | Výber hotela a význam certifikácie pri výbere .....   | 53        |
| 5.3       | Analýza faktorov kvality služieb v hotelovom priemysle na základe kvantitatívneho výskumu z pohľadu manažmentu.....               | 55        |
| 5.3.1     | Identifikácia hotela .....  | 56        |
| 5.3.2     | Kvalita .....   | 57        |
| 5.3.3     | Manažment vs. hostia .....  | 63        |
| 5.4       | Štatistické vyhodnotenie závislosti vybraných faktorov .....  | 64        |
| <b>6</b>  | <b>Diskusia a návrhy na zlepšenie kvality služieb v Českej republike</b>  | <b>69</b> |
| 6.1       | Konkrétny návrh benefitov pre verných zákazníkov:.....  | 74        |
| <b>7</b>  | <b>Záver</b>  | <b>78</b> |
| <b>8</b>  | <b>Literatúra</b>   | <b>79</b> |
| <b>9</b>  | <b>Zoznam obrázkov</b>  | <b>85</b> |
| <b>10</b> | <b>Zoznam tabuliek</b>  | <b>86</b> |
| <b>A</b>  | <b>Dotazník</b>   | <b>88</b> |
| <b>B</b>  | <b>Dotazník</b>   | <b>93</b> |
| <b>C</b>  | <b>Hviezdičková certifikácia</b>  | <b>96</b> |

# 1 Úvod

Hotelníctvo je globálny, dynamický, neustále sa rozvíjajúci priemysel. Jednotlivé hotely sa musia prispôsobovať a flexibilne reagovať na zvyšujúce sa požiadavky zákazníkov a rozširujúce sa škály poskytovaných služieb od konkurentov. Hotelový priemysel je jedným z najviac súťaživých priemyslov 21. storočia. Súťaženie medzi konkurentmi má významné dôsledky pre zákazníka, pretože poskytuje väčší výber, vyššiu poskytovanú hodnotu za peniaze a rozšírenú úroveň služieb. Navyše je veľmi zložité odlíšiť služby a produkty jedného hotela od druhého a preto je nevyhnutné pre hotel aby získal konkurenčnú výhodu. Udržateľnosť hotela na trhu je významne závislá na spokojnosti a vernosti zákazníkov. Na základe tejto skutočnosti je veľmi dôležité skúmanie spotrebiteľových potrieb a očakávaní. Spokojný zákazník môže zaistiť hotelu stály príjem a taktiež pritiahnúť nových zákazníkov pomocou dobrých referencií. Meranie spokojnosti zákazníkov sa stalo dôležitou témou pre výskumníkov v marketingu služieb a priemysle zameranom na pohostinstvo. V minulosti sa predpokladalo, že získanie čo najväčšieho počtu nových zákazníkov je cieľom marketingu, zatiaľ čo dnes sa využíva teória udržateľnosti stálych zákazníkov a popri tom pokračovanie v hľadaní a získavaní nových. Bolo dokázané, že získavanie nových zákazníkov je päť krát drahšie ako udržanie si stálych zákazníkov.

Každá spoločnosť začína s výberom zamestnancov, ľudí, ktorí sú zodpovední za výkon. Zamestnanci sú najdôležitejším majetkom, ktorý firma má. Spokojnosť zamestnancov vplýva na poskytovanú kvalitu služieb, ktorá je zas prepojená so spokojnosťou zákazníkov. Preto, jedným z cieľov firmy za účelom dosiahnutia kvalitných služieb by mala byť aj tvorba rôznych benefitov, ponuka kariérneho rastu, vzdelania a ďalších aspektov pre dosiahnutie zamestnaneckej spokojnosti. V tejto práci by som sa chcela zamerať na spokojnosť zákazníkov a aj motiváciu zamestnancov, ktorá na ich výkon veľmi vplýva. Manažéri by mali používať výsledky spätnej väzby od zákazníkov na posúdenie spôsobilosti zamestnancov. Tieto informácie by mohli byť použité na definovanie charakteristík ideálneho zamestnanca.

Dôležitým faktom je, že spokojnosť je daná vo vzťahu k rôznym zákazníkom. Ako je uvedené v mnohých výskumoch, niektorí zákazníci nemusia oceniť určité služby v takom množstve ako iní. Následne kultúrne rozdiely môžu hotel ovplyvniť pri prispôbovaní svojich služieb využívaním kultúrnych praktík konkrétneho zákazníka za účelom dosiahnutia jeho spokojnosti. Z tohto dôvodu by mal hotel zamestnávať adaptívnych zamestnancov, ktorí sú ochotní naučiť sa preferencie rôznych zákazníkov a podľa toho vyhovieť ich potrebám. Lojalita spotrebiteľa je daná ako následný efekt z učenia sa spotrebiteľových potrieb a ponuky služieb tvorenej prispôbovaciou cestou „šitou na mieru“.

## 2 Cieľ práce

Hlavným cieľom práce je zhodnotiť úroveň kvality hotelových služieb na vybraných trhoch (ČR, Texas) z pohľadu klienta v kontextu rozdielnych prístupov k riadeniu kvality. Súčasťou bude identifikácia kľúčových faktorov kvality služieb v hoteloch na českom a americkom trhu, zhodnotenie vplyvov vnímanej kvality na spokojnosť klienta a na základe výsledkov budú vytvorené odporúčania pre poskytovateľov služieb.

Čiastkovým cieľom je analyzovať spokojnosť zákazníkov a následne porovnanie spokojnosti s očakávaniami zákazníkov na americkom aj českom trhu. Následným čiastkovým cieľom je ukázať významnosť kvality služieb nie len zo strany zákazníka ale aj manažmentu hotela a porovnať rozdiely v očakávaniach zákazníkov a očakávaniach hotela. Práca sa bude taktiež venovať analýze perspektívnej generácie Y a tvorbe návrhov prispôbených danej skupine.

## 3 Literárny prehľad

### 3.1 Hotel, hotelníctvo a hotelový priemysel

Hotel je súčasťou priemyslu s pohostinstvom, ktorý zastrešuje širokú škálu odvetví so službami vrátane hotelov, reštaurácií a kasín. Hotel je často označovaný ako „domov ďaleko od domova“ (Jing-hua Shi et al., 2007).

Podľa A.M. Sheela, autora knihy „Economics of Hotel Management“, je hotel miesto, kde turista prestáva byť cestovateľom a stáva sa hosťom. Hotel zvyčajne poskytuje plnú škálu služieb od ubytovania cez verejnú jedáleň, spoločné priestory na oddych a zábavné zariadenia. Hotel spadá pod pojem priemysel, ktorého hlavným cieľom je zvyčajne zisk a udržateľnosť na trhu.

Podľa Slovníku spisovného jazyka českého je hotelníctvo pojem odvodený od slova hotel a ide o organizáciu a činnosť hotelov. Spravidla ide o väčšie podniky zriadené na prechodné ubytovanie osôb dočasne sa zdržujúcich v niektorom mieste, poskytujúce spravidla i stravovanie a občerstvenie (Akademia vied, 1971).

Hotelový priemysel neplní už iba funkciu stravovacia a ubytovacia, ale stal sa centrom zábavy a začala ho vyhľadávať i všedná spoločnosť. V hotely môže zákazník nájsť široké spektrum služieb. Hotelový priemysel je v súčasnosti známy ako globálny priemysel s producentami a spotrebiteľmi prichádzajúcimi z celého sveta (Kandampully et al., 2000). V súčasnosti vznikajú hotelové reťazce, ktoré postupne prerastajú v reťazce medzinárodné.

Podľa Novackej et al. (2001) musí hotel spĺňať určité požiadavky, ktoré sú stanovené v danej krajine a taktiež požiadavky z dokumentu, ktoré vydala Svetová organizácia cestovného ruchu. Požiadavky WTO sú nasledovné:

- Ubytovacie zariadenie nemôže mať menej ako 10 izieb
- Príslušná upratovacia služba
- Hotelové zariadenie musí byť v najvyššej kvalite vo vzťahu k danej kategórii hotela
- Stanovené normy pre hygienické zariadenia
- Personál musí disponovať kvalifikáciou podľa požiadavok národného turistického úradu
- Hotel musí vyhovovať technickým podmienkam za účelom zabezpečenia bezpečnosti
- Hotel musí spĺňať normy komfortu podľa stanovenej kategórie
- Hotel musí byť zabezpečený zdravotným vybavením a službou pre prípad rýchlej pomoci

S rastom sektora služieb po celom svete sa zákazníci stávajú stále skúsenejší, sofistikovanejší a náročnejší (Hammond, 2004). Toto platí najmä pre hotelierstvo, pretože v dnešnej dobe hoteloví hostia cestujú viac, ako predchádzajúce generácie a majú lepšiu predstavu o tom, čo „dobré služby“ znamenajú. Zlepšenie kvality služieb

sa preto stalo ústredným bodom podnikovej stratégie za účelom prilákania a udržania si zákazníkov (Dirks, 2004; Woods a kráľ, 2010). Počas posledných desaťročí hotelový priemysel venoval značnú pozornosť baby boom generácií. Avšak, zmeny v demografii vyžadujú hotelový priemysel presunúť svoju pozornosť na preferencie a voľby tisícročných cestovateľov (generácia Y). Ide o nadšenú generáciu so zmyslom pre dobrodružstvo, ktorá túži precestovať svet a využiť najlepšie možné cestovné príležitosti (Hein, 2015). Očakáva sa, že rokom 2020, alebo skôr, by mohla generácia Y viesť cestovateľskú demografiu, pretože táto generácia stále rastie s rastúcimi cestovateľskými výdavkami (Lee, 2014). Je dôležité, aby hotelieri pochopili, čo hostia z generácie Y naozaj chcú a boli pripravení prispôbiť svoj produkt a ponuky služieb, ktoré uspokojia ich potreby a očakávania. Inak môžu hotelieri pozorovať pokles využívania služieb tejto generácie, keďže táto generácia ma tendenciu odísť od všetkého v čom nenájde osobnú prospešnosť (Watkins, 2015).

Už viac ako šesť desaťročí zažíva cestovný ruch neustály vývoj a diverzifikáciu a je vnímaný ako jeden z globálne najrýchlejšie rastúcich sektorov. S mnohými novými svetovými destináciami objavujúcimi sa v priebehu posledných desaťročí ukázali, že počet zahraničných turistov má obrovský nárast, stúpajúci z 25 miliónov v roku 1950 na 1 138 miliónov v roku 2014 (Ratnapala, 2015).

#### *Kategorizácia hotelov (HotelStars.eu):<sup>1</sup>*

- Hotel – je ubytovacie zariadenie s najmenej 10 izbami vybavenými pre poskytovanie prechodného ubytovania a služieb s tým spojených. Člení sa do piatich tried.
- Garni hotel – hotel garni má vybavenie len pre obmedzený rozsah stravovania (najmenej raňajky) a člení sa do štyroch tried.
- Horský hotel – hotel určený na náročné športovo-rekreačné pobyty.
- Kongresový hotel – ubytovacie zariadenie kategórie hotel určené na realizáciu kongresov, konferencií alebo seminárov. Tento druh hotelu je vybavený priestormi na rokovanie a technickými podmienkami na poskytovanie špecifických služieb spojených s kongresom.
- Wellness hotel – ubytovacie zariadenie, ktoré splňuje všetky požiadavky pre kategóriu 3\*-5\* a zároveň poskytuje služby wellness, pričom je súčasne certifikovaný podľa výstupu z projektu MMR „Zavádzanie národných štandardov kvality vo vybraných sektoroch cestovného ruchu“.
- Kúpeľný hotel – ubytovacie zariadenie, ktoré sa nachádza v mieste so štatutom kúpeľného miesta, splňuje všetky požiadavky pre kategóriu hotel a zaisťuje kúpeľnú starostlivosť.
- Boutique hotel- je hotel s nižším počtom izieb, ktoré sa väčšinou nachádzajú v historických budovách a domoch s architektonickým a umeleckým riešením.

---

<sup>1</sup> HotelStar.eu je európsky systém, ktorý zjednocuje klasifikačné kritéria a zaručuje rovnaké parametre kvality ubytovacích služieb

- Apartmánový hotel- hotel, ktorý poskytuje ubytovanie v apartmánoch. Hotel má minimálne osem apartmánov.

### 3.1.1 Rast a trendy v hotelovom priemysle

#### Rast

V roku 2009, počas svetového ekonomického poklesu hotelový priemysel čelil veľkým ťažkostiam, ktoré spôsobili pokles vo všetkých finančných ukazateľoch v takmer každej krajine na svete. Na prekonanie poklesu boli manažéri hotelov nútení použiť mnoho metód založených na znižovaní nákladov a zároveň sa museli snažiť potlačiť vplyv týchto krokov na dopad spokojnosti zákazníka. V dôsledku toho má hotelový priemysel v roku 2010 pozitívny rast v kľúčových výkonnostných ukazateľoch ako je obsadenie Occ, ADR a RevPAR (Tab.1).

Tab. 1 Porovnanie rastu medzi USA a EU

|         | Occ%<br>2009 | Occ%<br>2010 | ADR<br>2009 | ADR<br>2010 | RevPar<br>2009 | RevPar<br>2010 |
|---------|--------------|--------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| Amerika | 54,2         | 56,7         | 75,22       | 76,55       | 40,8           | 43,37          |
| EU      | 57,6         | 60,7         | 95,21       | 97          | 54,88          | 58,91          |

Zdroj: STR Global Limited

#### Trendy

V súčasnej dobe sa v cestovnom ruchu rozvíja ekoturizmus, fenomén priamej rezervácie, hotely iba pre rodiny s deťmi (children-only holidays), hotely iba pre páry so zákazom vstupu detí (couples-only holidays), výlety zamerané na zlepšenie zdravia a výjazdový cestovný ruch z Ázie a Ruska (Swarbrook et al., 2007).

Podľa Bason (2013), v súčasnosti je možnosť pre ľudí cestovať s luxusom a za menej peňazí, je iba nutné vedieť, na akých serveroch rezervovať, kde cestovať a kde sa ubytovať. Poskytovatelia služieb si uvedomujú, že dnešní cestujúci chcú zľavy a preto diskontujú svoje ceny na rezervačných stránkach za účelom prilákania zákazníkov. Hotely ponúkajú last-minute zľavy za účelom zaplnenia prázdnych izieb.

Mladí rozvíjajúci sa zákazníci usilujú o luxusnú spotrebu. Podľa Daphne (2013), japonská reklamná agentúra Hakuhodo zistila, že až 50% žien vo veku 18-34 dáva prednosť luxusným značkám. Spotrebitelia sa snažia vyjadriť svoju identitu a osobnosť pomocou spotreby luxusných produktov.

Hotelový priemysel si musí uvedomiť potenciál a hodnoty cestovných bloggerov. Niektorý z významných cestovných bloggerov dokonca dosiahol väčšie publikum než celý časopis, alebo miestne noviny. Blogger pracuje samostatne oproti časopisu v ktorom pracuje napríklad 50 ľudí. Práca so správnym bloggerom môže pomôcť hotelu získať to, čo potrebuje (Krook, 2013).

V súčasnosti sa stáva stále populárnejšia spolupráca s bloggermi a video bloggermi. Niektoré hotely si uvedomili ich potenciál ako napríklad Boardwalk

Small Hotel Aruba organizoval Blogger víkend v septembri 2014 za účelom propagácie svojho hotela. Medzinárodní blogeri boli pozvaní a získali zadarmo let a ubytovanie. Na oplátku blogeri písali o danom hotely a celkovo o destinácií (Boardwalk Small Hotel Arubas webpages 2014).

Sociálne média sa stávajú stále viac vizuálnymi. Nové úspešné sociálne média ako Instagram, Printrest a Vine ukazujú cestu. Facebook príspevky s obrázkami získavajú dvakrát toľko rád a pirpomienok ako príspevky bez obrázkov. Vizualizáciu je možno vysvetliť rastúcou rýchlosťou internetového pripojenia a chytrými telefónmi, ktoré zmenili užívateľský komfort. Až 90 % informácií, ktoré sa dostávajú do ľudského mozgu je vizuálnych. Až 46,1 % ľudí hodnotilo dôveryhodnosť webových stránok podľa toho, aký majú dizajn. V dnešnej dobe si ľudia skôr prezerajú webové stránky krátko, skôr ako by ich starostlivo čítali (Krook, 2013).

Spotrebiteľia sa začali spoliehať na online recenzie, pretože veria, že recenzie ponúkajú aktuálne a spoľahlivé informácie. Až 77,9 % respondentov v „Online Travel Review Study“, tvrdí, že cestovné recenzie od cestovateľov sú extrémne dôležité pri určovaní, kde sa ubytovať. Ľudia, ktorí často čítajú internetové recenzie nerobia impulzívne rozhodnutia a rozhodujú sa podľa názorov ostatných cestujúcich (Gretzel 2007).

Zdravá strava sa stala dôležitá pre čoraz viac spotrebiteľov. Spotrebiteľia sa dnes zaujímajú o zdravé a autentické potraviny, ktoré prispievajú k vzniku nových druhov „food sherpas“. Food Tripping je mobilná aplikácia spustená v USA od apríla 2013 a jej cieľom je poskytnúť spotrebiteľom možnosť zdravej výživy, nech sú kdekoľvek. Aplikácia navrhuje farmárske trhy, organické reštaurácie a autentické hotely (Daphne, 2013).

V posledných desaťročiach povedomie o environmentálnych a sociálnych vplyvoch hotelov stále rastie. Problémy udržateľnosti sa rozšírili do všetkých aspektov priemyslu s pohostinstvom. Takmer všetky aspekty hotelového vlastníctva a riadenia sa dotýkajú otázok udržateľnosti (Goldstein & Primlani 2012).

### 3.1.2 Segmentácia

Mehta a Vera (1990) rozdelili hotelový trh na skupinový segment a individuálny segment. Tieto segmenty boli charakterizované pomocou troch charakteristík: príjem, národnosť a dôvod návštevy. Skupinový segment pozostáva zo skupín turistov, kongresových stretnutí, firemných stretnutí a leteckej posádky.

V štúdiách od Moskowitz a Krieger (2003), výskumníci kategorizovali hotelových hostí do štyroch segmentov podľa preferencií a vzorových modelov:

1. Záujem bez reakcie- segment má veľký záujem o strednú triedu hotelov a nemá takmer žiadne pozitívne úžitkové hodnoty (nie je veľmi prístupný)
2. Izba ako kancelária – segment má veľký záujem o hotelovú izbu v štýle kancelárie ďaleko od svojej kancelárie a úžitková hodnota z deviatich prvkov bola veľmi vysoká



3. Komfort- predstavuje čistý záujem o hotelové funkcie, ale nereaguje veľmi silno na hotelové najlepšie prvky („rozmaznaný segment“)
4. Izba ako dovolenka- segment považuje hotelovú izbu ako základ dovolenky a má mimoriadne nízke, základné záujmy, čo sa týka hotelových prvkov

### **Generácia Y**

Skupina ľudí, ktorí boli narodení medzi rokom 1979 a 2000. Reprezentujú 1.8 zo 7 miliárd ľudí na svete. Patrí do skupiny komfort. Táto generácia má podľa Barton et al., (2012) niekoľko výrazných charakteristík, ktoré vedú k novým trendom a majú vplyv na hotelový priemysel ako napríklad:

- Speed Demon: jedným z faktorov, ktorý charakterizuje túto generáciu je ich posadnutosť rýchlosťou. Pri kúpe výrobku alebo služby sú oveľa menej trpezliví ako predchádzajúce generácie. Požadujú okamžité uspokojenie, účinnosť a pohodlie. V skutočnosti dávajú väčší dôraz rýchlemu servisu ako face-to-face kontaktu a priateľským službám.
- Persistent auto-biographer: Táto generácia prejavuje potrebu a túžbu zapojiť priateľov a rodinu do ich života a to pomocou dokumentovania a zdieľania ich zážitkov prostredníctvom sociálnych sietí. Majú tendenciu zdieľať jedinečné, príjemné a inšpirujúce okamihy ich každodenného života a dávať ostatným dojem, že žijú svoj život naplno.
- Social beings: nazývajú sa sociálnou generáciou, vzhľadom na ich silnú túžbu žiť spoločensky aktívnym životom. Táto generácia u 58% preferuje cestovanie s priateľmi a to je až o 20% viac ako predchádzajúca generácia.
- Undercover critic: na rozdiel od predchádzajúcej generácie je u nich menej pravdepodobné, že sa budú sťažovať, alebo okamžite kritizovať priamo do očí pracovníkov, keď nie sú ich očakávania splnené. Namiesto toho využívajú webové stránky a aplikácie ako je Trip Advisor a Yelp na zdieľanie pozitívnych, ale aj negatívnych recenzií.
- Millennials scepticism: táto generácia je menej lojálna k značke oproti generácie predchádzajúcej. Avšak, ak sú prezentovaní a ponúknutí správnym produktom alebo službou nemajú problém sa lojálnymi stať. Táto generácia túži po individuálnom jednaní aby sa cítili špeciálne.
- Sharing Economy: ide o novinku v oblasti cestovného ruchu, založenú na zdieľaní a prenájme vecí medzi spotrebiteľmi. Spotrebiteľia medzi sebou zdieľajú domy, autá, lode, stravovanie a pod. Príkladom je Airbnb, HomeAway, Zipcar, ParkatmyHouse, HomeFood.

### **Generácia X**

Skupina ľudí, ktorí boli narodení medzi rokom 1964 a 1978. Najväčšou charakteristikou tejto skupiny je individualita. Zástupcovia generácie X sú najvzdelanejšou generáciou a rodina je ich prioritou. Aj keď sa snažia dosiahnuť úspech a vybudovať si kariéru, sú menej materialistický v porovnaní s generáciou Y. Kupujúci sú viac opatrní pri rozhodovaní a skeptickí voči marketingovému úsiliu

(Kotler, Armstrong, Harris & Piercy, 2013). Túto generáciu zaraďujeme do skupiny „izba ako dovolenka“.

Zástupcovia tejto generácie sú veľmi nezávislí pri rozhodovaní o nákupe a preto je dôležité zdôrazniť ich individualitu a jedinečnosť. Sú ochotní minúť viac peňazí za cenu väčšieho množstva voľného času (Anatolyevich, 2013). Napriek tomu, že generácia Y je prvou generáciou, ktorá vyrástla s technológiou, generácia X je prvou generáciou, ktorá začala s rezerváciou hotelov online (Fitzpatrick, 2005). Generácia X získava informácie z webových stránok a pobočiek, kým generácia Y preferuje informácie z recenzií (Jääskeläinen 2014).

### Rozdiely medzi generáciou X a Y

Tieto dve generácie sú veľmi rozdielne aj čo sa týka motivácie. Generácia X „žije aby pracovala“ a generácia Y „pracuje aby žila“. Porovnanie generácií je znázornené v tabuľke č.2.

Tab. 2 Porovnanie generácie Y a X

|                      | <b>Generácia Y</b>  | <b>Generácia X</b>  |
|----------------------|---|---|
| Správanie pri nákupe | pragmatické   | materialistické   |
| Technológia          | Počítač v každom dome                                       | Mikrovlnka v každom dome  |
| Cena/kvalita         | Hodnotovo orientovaní/<br>skúmanie vzťahu kvalita<br>a cena | Cenovo orientovaní/<br>zvažujúci náklady na<br>jednotlivé položky |
| Postoj voči značkám  | Preferujúci značky  | Proti značkám   |
| Postoj k reklamám    | Proti reklame   | Proti reklame   |

Zdroj: Schiffman, Kankun & Hansen, 2012

### Generácia Z

Skupina ľudí narodená od roku 2000. Deti tejto generácie rastú až príliš rýchlo. Sú zasvätení do všetkého od nebezpečne mladého veku. V súčasnosti nie je spracovaných mnoho publikácií ohľadom tejto generácie, keďže sa hotely momentálne najviac zameriavajú na generáciu Y. Túto generáciu zaraďujeme do skupiny „izba ako kancelária“.

V skutočnosti, štúdium z roku 2015 v Cassandra Report ukazuje, že 77% spotrebiteľov generácie Z cíti, že je dôležité, aby ich značky oslovovali s ponukami, propagáciou a správami. Navyše 32% mladších zákazníkov z celého sveta hovorí, že sú značky, ku ktorým budú vždy verní. Naopak 23% respondentov z generácie Y uviedlo, že by ukončili väzby so značkou v prípade, že by daná spoločnosť znížila poskytovanú kvalitu služieb alebo produktov. Pre generáciu Z sa cestovanie bez rodičov stáva dôkazom dospelosti. Oproti generácií Y patrí cestovanie pre nich medzi základné potreby za účelom dosiahnutia pocitu naplnenia a nie luxusným statkom. Marriott je jedným z hotelových reťazcov, ktoré sa už začali zaujímať o

generáciu Z a pripravovať si dané stratégie. Už v roku 2014 Marriott bol prvou hotelovou značkou, ktorá začala marketingovú kampaň na Snapchate (Ting, 2016).

## 3.2 Kvalita služieb v hotelovom priemysle

### 3.2.1 Kvalita služieb

Kvalita je „*podstatná určenosť objektov a javov; je to súhrn vlastností, príznakov, zvláštností, ktoré robia daný objekt a jav tým a nie iným objektom a javom*“. (Hegel)

Svetová organizácia cestovného ruchu UNWTO uvádza, že kvalita v cestovnom ruchu predstavuje uspokojenie všetkých požiadavok a očakávaní zákazníka v rámci akceptovanej ceny, zahrňujúcej určité kvalitatívne faktory, ako sú bezpečnosť, hygiena, dosiahnuteľnosť ubytovacích a stravovacích služieb a harmónia s ľudským a prírodným prostredím.

Jedným z hlavných spôsobov, ako sa môže firma diferencovať je pomocou poskytovania stále vyššej kvality služieb v porovnaní s jej konkurenciou. V priemysle zameranom na pohostinstvo je kvalita meraná podľa toho, ako dobre sú splnené očakávania zákazníkov. Kľúčom úspechu je prekročiť dané spotrebiteľove očakávania. Tak ako výkonný riaditeľ American Express uvádza: „Sľúb iba to, čo môžeš splniť a splň viac ako si sľúbil!“ Očakávania zákazníkov vznikajú na základe minulej skúsenosti, word of mouth a reklamných kampaní (Kotler et al, 2010).

Všeobecné atribúty kvality sú iba abstraktným prehľadom a úplne nezahŕňajú všetky odvetvia. V sektore hotelníctva existujú nepresné štandardy a kolísajúce požiadavky, ktoré boli identifikované a ďalej komplikujú úlohu definovania, poskytovania a merania kvality služieb. Mnoho faktorov kvality služieb nie je štandardizovaných, ako sú napríklad „užitočnosť“, „priateľskosť“ a „zdvorilosť“, ktoré sú pravdepodobne interpretované odlišne v závislosti od každého host'a a preto sa posudzujú subjektívne. Ďalším aspektom, ktorý je potrebné zvážiť, je sezónny faktor pohostinského priemyslu, ktorý je bežne zhlukovaný okolo špičkového obdobia, ako napríklad dovolenková sezóna. Tieto vrcholy sťažujú meranie konzistentnej kvality služieb (Sasser, Olsen a Wyckoff, 1978).

Akbaba (2005) uviedol, že úlohu kvality služieb v úspechu hotela nemožno poprieť. Pre hotelových manažérov je veľmi dôležité pochopiť to, čo presne zákazníci chcú. Identifikácia špecifických očakávaní zákazníkov, meranie kvality služieb a ich relatívnej dôležitosti pre zákazníkov (pre každý segment zvlášť) by určite pomohli manažérovi pri výzve na zlepšenie kvality služieb. Cestujúci v rámci práce majú najvyššie očakávania týkajúce sa pohodlia, istoty, hmotného vybavenia, primeranosti v ponuke služieb, porozumenia a starostlivosti.

### 3.2.2 Dimenzie kvality služieb

K dimenziám kvality služieb patria (EuroEkonom [online], 2008):

- Spôľahlivosť
- Vnímovosť personálu (rýchla reakcia na priania a požiadavky zákazníkov)
- Zdvorilosť (úcta)
- Kompetencia zamestnancov (znalosti, dovednosti)
- Dôveryhodnosť (úprimnosť, hodnovernosť)
- Bezpečnosť a istota host'ov
- Prístupnosť (jednoduchá vzdialenosť a časová dostupnosť)
- Hmatateľnosť a materiálnosť (fyzická vybavenosť pre poskytovanie služieb)
- Komunikácia (zrozumiteľnosť a presnosť)
- Porozumenie zákazníka

Zeithaml, Parasuraman a Berry (1990) predstavujú 5 základných dimenzií, ktoré v sebe zahrňujú všetky vyššie zmienené dimenzie:

- Spôľahlivosť (reliability) – schopnosť poskytnúť službu presne, poriadne a spôľahlivo
- Vplyv prostredia na zákazníka (tangibles) – vzhľad objektov, vybavenie, vzhľad personálu a ich vplyv na zákazníka
- Citlivosť prístupu (responsiveness) – ochota poskytnúť zákazníkovi pohotovú službu, pomoc a schopnosť reagovať na ich požiadavky
- Istota (assurance) – znalosti a zručnosti zamestnancov, zdvorilé vystupovanie a schopnosť vzbudiť v zákazníkovi dôveru
- Empatie (empathy) – zahŕňa dostupnosť, komunikáciu, starostlivý prístup a porozumenie zákazníkov

SERVQUAL poskytol rámec pre kvalitu služieb, avšak model neberie do úvahy kultúrne faktory. Preto je dôležité začleniť kultúrne faktory pri určovaní dimenzií kvality služieb (Winsted, 1997).

Na základe tejto teórie Winsted (1997) študoval dve kultúry- japonskú a americkú. Japonsko je známe svojimi skvelými zákazníkymi službami. Aspekty služieb, ktoré japonskí hostia považujú za najdôležitejšie sú: rýchlosť, formálnosť a priateľskosť. Zatiaľ, čo mnohí veria, že zákazníci majú vždy pravdu, japonskí poskytovatelia služieb sa domnievajú, že zákazníci nemajú vždy pravdu. Napriek tomu, že nemajú pravdu, zákazník je ich kráľom. V porovnaní s ázijskými kultúrami, systém kultúrnej hodnoty v Spojených štátoch kladie dôraz na individualizmus, individuálnu asertivitu, neformálnosť a priateľské vystupovanie.

#### Interná kvalita služieb

Interné služby sú definované ako všetky druhy služieb, ktoré spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom. Meraním zložiek interných služieb sú manažéri schopní určiť, ktoré opatrenia sú potrebné na zlepšenie spokojnosti zákazníkov. Interná kvalita služieb je dôležitá, pretože sa týka aj spokojnosti zákazníkov a

pracovného uspokojenia (R. Hallowell, L. A.Schlesinger and J. Zornitsky, Harvard business school, 1996).

### 3.2.3 Modely merania

Za účelom zvýšenia kvality služieb je v súčasnosti využívaných viacero metód. Podľa Anderasena (1982) sa líšia objektívne a subjektívne metódy hodnotenia spokojnosti zákazníka:

- ✓ Objektívne postupy sú založené na pozorovaní veličín z trhu. Objektívnym indikátorom je podiel na trhu, obrat, miera opakovaného nákupu a pod. Skutočnosť je tu porovnávaná so stavom v zákone, nariadení a pod.
- ✓ Subjektívne postupy sú postavené na individuálne odlišnom chápaní vecného obsahu problému. Do týchto postupov zaraďujeme implicitné a explicitné hodnotenie zákazníkov. Implicitné hodnotenie zahrňuje analýzu sťažností, riešenie problémov a pod. Explicitné postupy zisťujú stupeň spokojnosti priamou cestou. Je možné ich odvodiť priamo z výsledkov výskumu. Subjektívne hodnotenie kvality služieb zo strany zákazníka je dostupné napríklad na hotelových rezervačných systémoch.

Aby bolo možné vykonať hodnotenie kvality pomocou objektívnych indikátorov sú používané podľa Mateides a Ďaďo (2002) tieto postupy:

- Pozorovanie expertmi: je to objektívne meranie, ktoré vykonávajú školení experti. Účelom je identifikovať nedostatky v procese tvorby služieb a z toho vyplývajúce správanie zákazníka. Experti sledujú situácie kontaktu pracovníka so zákazníkom za účelom analýzy spôsobu ich správania. Nevýhodou tohto postupu sú vysoké finančné a personálne náklady a možné skreslené výsledky z dôvodu obmedzeného počtu pozorovaní.
- Metóda Silent-shopper: táto metóda využíva na testovanie ľudí, ktorí vystupujú ako zákazníci, pričom simulujú reálnu situáciu. Úspech metódy je dosť závislý od skúseností testujúcej osoby.
- Test tovaru: ide o výskumy produktov služieb pomocou testov rozličných organizácií (napr. v SRN Stiftung Warentest), ktoré poskytujú neutrálny pohľad na kvalitu služieb v porovnaní s konkurenciou.

V hotelovom priemysle sú očakávania hostí tvorené ich minulými skúsenosťami, ústnou a hotelovou reklamou. Hostia si vyberajú hotely na tomto základe a po prijímaní služby porovnávajú vnímanú službu s očakávanou. Ak vnímaná služba klesne pod očakávanú, hostia strácajú záujem o hotel. Je preto nevyhnutné, aby hotel, ktorý sa usiluje konkurovať kvalitnými službami, identifikoval oblasti, ktoré potrebujú zlepšenie svojich činností. Identifikácia toho, čo by sa malo zlepšiť, vyžaduje využitie spokojnosti zákazníkov so služobným procesom, ako aj výsledok tohto procesu (Negi, 2002).

To si vyžaduje správne pochopenie a meranie očakávaní zákazníkov a z pohľadu zákazníka identifikáciu akýchkoľvek medzier v kvalite služieb. Veľkosť

medzery naznačuje, v čom treba služby zlepšiť a tým uľahčiť vytvorenie jasných štandardov pre poskytovanie služieb. Jednou z najčastejšie používaných metód merania kvality služieb je model medzery s jeho SERVQUAL nástrojom (Chase et al., 2001).

## SERVQUAL

Je nástroj pozostávajúci z 22 otázok alebo príkazov, ktoré sa používajú na meranie rozdielov pri meraní kvality služieb s využitím päťbodovej Likertovej stupnice. Otázky sa týkajú piatich štatisticky odvodených dimenzií kvality služieb.

Podľa Parasuraman et al. (1988) existuje sedem hlavných medzier v koncepte merania kvality služieb:

- Gap 1: medzera medzi očakávaniami zákazníka a vnímaním manažmentu. Táto medzera býva veľká v prípade, ak má hotel zlú orientáciu v marketingovom výskume alebo nedostatok vzostupnej komunikácie.

- Gap 2: medzera medzi vnímaním manažmentu a špecifikáciou služieb. Táto medzera vzniká ako následok nedostačujúceho dôrazu na kvalitu služieb zo strany manažéra alebo zamestnancov, nedostatok šandardizácie úloh, alebo absencia či nevhodnosť cieľov.

- Gap 3: Medzera medzi špecifikáciou služieb a dodávkou služieb. Zamestnanci nevnímajú jasne svoje postavenie alebo úlohy a to vedie k vzniku tejto medzery. Iným prípadom je situácia keď poznajú svoje role, ale nie sú schopní svoju úlohu plniť dobre. Okrem toho aj nedostatok tímovej práce a nevhodné kontrolné systémy za účelom dohľadu môžu byť dôvodom.

- Gap 4: Medzera medzi dodávkami služieb a externej komunikácie. Prehnané sľuby externým aj interným zákazníkom ako aj horizontálna komunikácia môžu byť dôvodom tohto rozdielu.

- Gap 5: Rozdiel medzi očakávaniami zákazníkov a ich vnímaním dodanej služby. Táto medzera je veľmi dôležitá a taktiež považovaná za skutočné meradlo kvality služieb. Všetci poskytovatelia sa snažia uspokojiť potreby a očakávania zákazníkov, ktoré sú naozaj pestré. Avšak, ich vnímanie poskytovaných služieb nie je založené len na službe samej o sebe, ale aj na potrebách a očakávaniach a externých vplyvoch.

- Gap 6: Rozdiel medzi očakávaniami zákazníkov a vnímaním zamestnancov. Ak zamestnanci pochopia očakávania zákazníkov zle, okamžite to môže spôsobiť zlý vplyv na spokojnosť zákazníka.

- Gap 7: Rozdiel medzi vnímaním zamestnancov a vnímaním riadenia. Táto medzera môže byť znížená tým, že bude medzi manažérmi a zamestnancami dobrá komunikácia. V koncepte kvality služieb platí, že čím je medzera menšia, tým je vyššia úroveň kvality služieb.

Vyššie uvedený model založený na siedmych medzerách sa líši od 5 medzerového modelu šiestou a siedmou medzerou, ktoré berú do úvahy aj vnímanie zamestnancov. Ďaďo a Mateides (2002) využívajú iba prvých 5 medzier, ktoré

vznikajú ako dôsledok medzi očakávaním a skutočnosťou zväčša medzi manažmentom a zákazníkmi. V rámci limitov diplomovej práce nebude venovaná pozornosť skúmaniu medzier vo vnímaní zamestnancov ale je vhodné dané skúmanie spomenúť a v hodnotení individuálnych hotelov využívať.

### 3.3 Systémy riadenia kvality

V súčasnej dobe sa musia podniky vysporiadať s niekoľkými komplexnými úlohami aby zostali konkurencieschopné v globalizovanom hospodárskom prostredí a boli schopné vyhovieť svojim zákazníkom v ich požiadavkách a očakávaniach. S overeným certifikovaným systémom na riadenie kvality je výrobca schopný preukázať svoju snahu o zabránenie zlyhaniu za účelom splnenia požiadavok zákazníka. Prostredníctvom dobre zhodnoteného a vykonaného systému riadenia kvality, sú firmy schopné ušetriť náklady, získať kompetentný a jednotný obraz, zbaviť sa procesov bez pridanej hodnoty a uspokojiť potreby zákazníkov.

#### 3.3.1 Konceptia noriem ISO

Systém noriem označovaný ISO je zaisťovaný na úrovni nevládnej organizácie International Organization for Standardization. ISO je univerzálna organizácia, ktorej výstupy sú v zhode ako aj s národnými záujmami jednotlivých európskych zemí, tak i spotrebami súkromnej sféry, ale i spotrebiteľov a užívateľov (Křížek, 2011).

ISO definuje svoje štandardy nasledovne: „Medzinárodné štandardy dávajú špecifikáciu svetovej úrovne produktov, služieb a systémov s cieľom zabezpečiť kvalitu, bezpečnosť a efektivitu. Tieto štandardy sú potrebné na uľahčenie medzinárodného obchodu“ (ISO, 2016a).

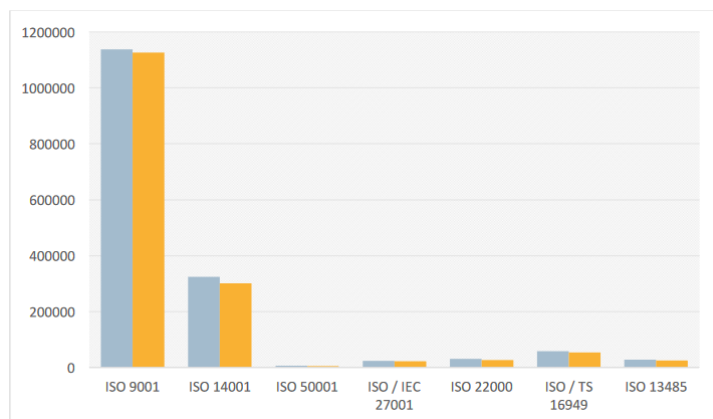
Od roku 1947, ISO publikovalo viac ako 19 000 medzinárodných štandardov, zastrešujúcich takmer všetky druhy priemyslov a všetky aspekty každodenného života spotreby (ISO 2016a).

Jadrom súboru noriem sú tri medzinárodné štandardy, ktoré poskytujú návod k vypracovaniu a uplatneniu systému riadenia kvality.

- **ISO 9000:2005**- Systémy managementu kvality: základné princípy a slovník- uvádza zásady a základy managementu kvality, popisuje, čoho sa táto rada noriem týka a uvádza základné definície termínov pre použitie v organizáciách.
- **ISO 9001:2008**- Systémy managementu kvality: požiadavky- uvádza požiadavky managementu kvality pre prípad keď je nutné preukázať, že organizácia je spôsobilá účinne plniť požiadavky zákazníkov a legislatívy.
- **ISO 9004:2009**- Riadenie udržiteľného úspechu organizácie: prístup managementu kvality- poskytuje návod, ktorý slúži ako podpora pri dosahovaní udržiteľného úspechu organizácie. Tá ho dosahuje svojou schopnosťou dlhodobo a vyvážené plniť očakávania svojich zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán (Křížek, 2011).

Podľa grafu (Obr.1) je možné konštatovať, že najviac využívaným štandardom je ISO 9001. Graf zobrazuje využívanie certifikátov vo svetovom meradle.

Obr. 1 Development of ISO certificates worldwide in 2013/2014



Zdroj: ISO,2014, modifikované

Základná koncepcia ISO 9001 je založená na procesne orientovanom prístupe, ktorý zahŕňa PDCA princíp a prvýkrát riziko založené na analýze myslenia. PDCA je skratka pre: Plan, Do, Check, Act cykle. Tento procesne orientovaný prístup robí uplatňovanie normy ISO 9001:2015 vhodnými pre všetky typy organizácií v rozličných priemysloch bez ohľadu na to, či ponúkajú výrobky alebo služby. Štandard umožňuje organizáciám plánovať zodpovedajúcim spôsobom a poskytuje návod, ako zlepšiť efektívnosť podniku a ako vystopovať možné riziká a príležitosti (ISO, 2016).

PDCA cyklus je rozdelený do štyroch častí:

- Plan: Východiskovým bodom pre akékoľvek transformačné zmeny či realizáciu aktivít je plánovanie
- Do: Plánované aktivity sú implementované a uskutočňované
- Check: Každá aktivita prechádza v pravidelných intervaloch monitorovaním a kontrolou, aby sa zabezpečilo správne uplatňovanie
- Act: zabezpečenie aby prípadne zmeny alebo úpravy zostali na trati

Štandard ISO 9001 je založený na siedmich manažérskych princípoch kvality, ktoré popisujú prístup k poskytnutiu vodídka pri vytváraní udržateľnej hodnoty pre zákazníkov:



- QMP 1 – „Customer focus“ zaoberá sa potrebami a očakávaniami zákazníkov a zlepšovaním vzťahov so zákazníkmi, ktoré vedú k zlepšeniu dlhodobej úspešnosti firiem
- QMP 2 - „Leadership“ je manažérsky prístup k šíreniu vzájomného pochopenia ako každý člen môže prispieť organizácií dosiahnuť ciele týkajúce sa kvality
- QMP 3- „Engagement of people“ dôraz na prínos a zapojenie všetkých ľudí v rámci organizácie. Naväzuje na QMP 2
- QMP 4- „Process approach“ objasňuje ako sú aktivity transformované do procesov, ktoré sú spojené dohromady za účelom dosiahnutia určitých cieľov a ako sa tímy a zamestnanci zapájajú s cieľom zvýšiť efektivitu a vytriediť niecieľové vedúce procesy.
- QMP 5- „Improvement“ je základný postoj k udržaniu konkurencieschopnosti v súčasne rýchlo meniacom sa globalizovanom svete.
- QMP 6- „Evidence-based decision making“ poskytuje vyšší stupeň istoty pokiaľ ide o rozhodovacie procesy a vedie k viac predvídateľným výsledkom.
- QMP 7- „Relationship management“ zameriava sa na všetky vzťahy s internými aj externými zainteresovanými stranami za účelom zlepšiť komunikáciu, dôveru, porozumenie a výmenu (ISO 2015a),(ISO 2015b).

ISO 14001 sa zameriava na enviromentálne vplyvy organizácií a nastavuje zásady pre správu nepriaznivých účinkov na životné prostredie.

### **Dôvody na implementáciu systému manažérstva kvality v hotelovom priemysle:**

Potreba implementácie systému manažérstva kvality narastá z dôvodu globalizácie a stále väčšej otvorenosti trhu, ktorý vytvára tlak na spoločnosti. Dôvodom implementácie môže byť:

- získanie certifikátu kvality
- zlepšenie prehľadnosti v činnostiach organizácie
- motivácia zamestnancov k lepším výkonom
- zvýšenie komunikácie vo vnútri hotela ako aj v externom prostredí so zákazníkmi a ďalšími spolupracujúcimi stranami
- uspokojenie zákazníkových požiadavok
- presne určené právomoci a zodpovednosť zamestnancov na všetkých pozíciach
- eliminácia chýb a nedostatkov, ktoré vznikajú pri činnosti podniku, prípadne okamžité odstránenie (Paulová, 2005).

### **3.3.2 Total Quality Management**

Podľa ISO (International Organization for Standardization) je TQM „manažérsky prístup určený pre organizáciu, sústredený na kvalitu, založený na zapojení všetkých jej členov a zameraný na dlhodobý úspech dosahovaný prostredníctvom

uspokojenia zákazníka a prospešnosti pre všetkých členov organizácie a pre spoločnosť.“

TQM je komplexný prístup, ktorý určuje riadenie kvality vo všetkých dimenziách života podniku (Beránek, 2013).

TQM je možné definovať ako filozofiu riadenia, ktorej cieľom je nielen splniť, ale aj prekročiť potreby a požiadavky interných a externých zákazníkov tým, že vytvorí organizačnú kultúru v ktorej každý jedinec v každej fáze tvorby produktu, alebo služby a na každej úrovni riadenia sa zaväzuje ku kvalite a jasne rozumie jej strategický význam (Koc 2006).

Revízia noriem ISO 9000 z roku 2000 vychádza z ôsmich zásad managementu kvality:

- Zameranie na zákazníka
- Vedenie
- Zapojenie zamestnancov
- Procesný prístup
- Systémovo orientovaný prístup k riadeniu
- Neustále zlepšovanie
- Prístup k rozhodovaniu zakladajúci sa na faktoch
- Vzájomne výhodné dodávateľské vzťahy

Organizácia, ktorá plní všetky stanovené požiadavky noriem má zavedený systém managementu kvality. Pre získanie objektívneho dôkazu o zavedení systému môže požiadať certifikačnú organizáciu o overenie zhody s normou, tzv. certifikáciu systému (Křížek, 2011).

Zairi (2002) ponúka pokyny pre realizáciu TQM:

- **Príprava:** pri príprave vedenie rozhodne, či pokračovať v TQM programe. Absolvuje sa úvodná príprava, určuje sa potreba externých poradcov, rozvíjajú sa konkrétne vízie a ciele, navrhuje sa firemná politika a komunikuje sa o cieľoch v celej organizácii
- **Plánovanie:** vo fáze plánovania je vytvorený podrobný plán implementácie (vrátane rozpočtu a harmonogramu), vytvorená je infraštruktúra, ktorá bude podporovať daný program a prostriedky potrebné na začatie plánu sú určené a zaistené.
- **Zhodnotenie:** tento stupeň kladie dôraz na dôkladné sebahodnotenie (so vstupom od zákazníkov) daných kvalít a vlastností jednotlivcov v spoločnosti ako aj spoločnosti ako celku.
- **Realizácia:** v tomto bode môže spoločnosť začať určovať návratnosť investície do TQM. V tejto fáze sú uskutočňované školenia zamestnancov a manažérov. Tréning so sebou nesie zvýšenie povedomia pracovníkov o tom, čo TQM znamená a ako môže spoločnosti pomôcť. Taktiež vysvetľuje úlohu očakávaná od každého pracovníka v programe.
- **Diverzifikácia:** v tejto fáze manažéri zúžitkovávajú svoje skúsenosti s TQM a prinášajú svoje úspechy do skupín mimo organizáciu (dodávatelia, distribútori

a iné spoločnosti, ktoré majú vplyv na celkový stav podnikania spoločnosti). Činnosti spojené s diverzifikáciou zahŕňajú školenia, odmeňovanie, podporu a partnerstvo so skupinami, ktoré sú zahrnuté v TQM programe.

Prijatie metód riadenia kvality služieb v hotelovom priemysle bolo v minulosti nízke v dôsledku toho, že kvalita sa považovala za nehmatateľnú a ťažko merateľnú. Toto sa však zmenilo od 80. rokov, kedy manažment v hotelovom sektore začal prejavovať záujem o kvalitu výrobkov a služieb (Johns, 1995).

Táto zmena je ďalej znázornená štúdiami, ktoré sa uskutočnili v oblasti postupov kvality v hotelovom priemysle na medzinárodnej úrovni, čo vedie k záveru, že TQM sa realizuje v hoteloch. Implementácia TQM v hotelovom priemysle však stále zaostáva za ostatnými sektormi. Krajiny v ktorých sa TQM skúma v širokom meradle sú: S. Amerika, Európa, Austrália a Ázia (Koc, 2006).

### 3.3.3 EFQM

Model Excellence je postavený na dvoch základných princípoch: samohodnotenie a benchmarking. Samohodnotenie je tvorené zrovnávaním vybraných činností s modelom EFQM. Zrovnávanie majú na starosti kvalifikovaní pracovníci, ktorí následne vypracujú správu. V správe sú určené silné a slabé stránky spoločnosti, podľa ktorých následne vedúci management vypracováva strategické ciele. Následne sa robí benchmarking, teda porovnávanie s konkurenciou.

Pravidla modelu EFQM:

- Zameranie sa na zákazníka
- Orientácia na výsledky
- Partnerstvo s dodávateľmi
- Rozvoj zamestnancov
- Riadenie na základe procesov a faktov
- Vzdelávanie zamestnancov
- Vedenie a stabilita cieľov
- Sociálna zodpovednosť

(Beránek, 2013)

EFQM môže byť definovaný ako prístup, ktorý umožňuje organizáciám dosiahnuť spokojnosť zainteresovaných strán a zvýšiť dlhodobý strategický úspech. Základom je analýza vzťahov medzi najdôležitejšími premennými systému Total Quality Managemet. Týmto spôsobom sa pomáha firmám implementovať niekedy nejasnú predstavu o celkovom manažmente kvality. V hotelovom priemysle sa tento prístup ukázal ako úspešný, praktický nástroj na dosiahnutie vysokej úrovne služieb a obchodného úspechu. Zatiaľ, čo americké hotelové reťazce, zvyčajne vyberajú Malcolm Balridge model (používaný pre americkú cenu kvality), európske hotely sú často hodnotené podľa modelu EFQM (Camison, 1996).

### 3.3.4 Konceptia podnikových štandardov

Podľa Křížeka (2011) metodika súvisí s rozvojom hotelových a gastronomických reťazcov a franchisingu. Podnikové štandardy definujú jednotlivé prvky poskytovaných hotelových služieb, podľa toho ako sú typické pre jednotlivé reťazce a odpovedajúcu akostnú skupinu.

Zásady pre spracovanie štandardov kvality:

- Logické a prehľadné radenie
- Zrozumiteľná terminológia
- Zostavené do jednoznačne identifikovateľných bodov
- Pod jednotlivé body patria jednotlivé kritéria, nie dlhé texty

Výhody aplikovaných štandardov kvality pre:

- Zákazníkov : zaistená stálosť služby, identičnosť produktov bez ohľadu na miesto a čas čerpania, lepšia orientácia v ponuke hotelových služieb
- Zamestnancov: sú presne stanovené minimálne požiadavky na pracovné povinnosti, lepšia orientácia na pracovisku, eliminuje rozdielne skúsenosti a pracovné návyky
- Management: ideálny nástroj kontroly pracovného výkonu, efektívny orientačný proces u nových zamestnancov, presnejšie plánovanie= sú známe všetky nároky na vybavenosť a pod. (Křížek, 2011)

## 3.4 Spokojnosť zákazníkov v hotelovom priemysle

### 3.4.1 Spokojnosť

Spokojnosť môže byť pocit radosti alebo sklamanie človeka, ktorá je výsledkom porovnania vnímaného výkonu služby alebo obdržaného produktu s jeho očakávaniami, želaniami, normami, alebo iným porovnávacím štandardom. V skutočnosti by uspokojením mohlo byť potešenie, ktoré niekto odvodí od spotreby tovaru alebo služieb, ktoré ponúka iná osoba alebo skupina ľudí. Spokojnosť sa líši od jednej osoby k druhej a preto je niekedy ťažké uspokojiť každého zákazníka, prípadne určiť spokojnosť skupiny jednotlivcov (Kotler & Keller, 2009).

Koncept poskytovania kvalitných služieb na zabezpečenie spokojnosti zákazníkov za účelom získania vernosti bolo vždy normálnym predpokladom zo strany mnohých teoretikov a praktikov (Bowen a Chen, 2001).

Podľa Jana & Chandra (2016), spokojnosť zákazníkov sa stala dôležitým aspektom v hotelovom priemysle. Hotel si môže udržať svojich zákazníkov iba vďaka ich spokojnosti s ponúkanými službami. Lojalita zákazníkov je závislá na kvalite služieb, ktoré dostanú v hotely. Do odvetvia pohostinstva súčasne vstupuje veľké množstvo investorov, ktorí sú ochotní vyhovieť všetkým potrebám svojich zákazníkov. Preto, ak zákazníci nie sú spokojní so službami, ktoré dostanú v jednom hoteli, budú hľadať lepšie služby inde.

Bežné dimenzie spokojnosti so servisom zahŕňajú: kvalitu služieb, kvalitu výrobkov, cenu a lokalitu. Spokojnosť s výrobkom alebo službou bola identifikovaná

ako kľúčový faktor pre lojalitu a možno ešte dôležitejšie pre ziskovosť spoločnosti (Ganesh, Arnold, and Reynolds, 2000; Yüksel and Yüksel, 2002).

Gúčík (2007) zoradil spokojnosť až nespokojnosť zákazníka podľa stupňov intenzity:

- progresívna spokojnosť- zákazníkove očakávania boli splnené a je očakávaná opätovná návšteva do budúcnosti
- stabilizovaná spokojnosť- zákazníkove očakávania boli splnené bez následného ovplyvnenia očakávaní do budúcnosti
- rezignácia- zákazníkove očakávanie neboli dostatočne splnené a zákazník znižuje svoje očakávania
- pseudospokojnosť- zákazníkove očakávania neboli splnené, ale napriek tomu zákazník to akceptuje ako nie úplne najhoršiu možnosť
- konštruktívna nespokojnosť- zákazníkove očakávania neboli splnené a zákazník sa sťažuje
- nevyjadrená nespokojnosť- zákazníkove očakávania neboli splnené a zákazník sa nestážuje

Keďže nie všetci zákazníci vyjadria svoju nespokojnosť s danými službami prichádza nutnosť zisťovania spokojnosti pomocou rôznych metód merania.

Aby si hotel mohol udržať konkurencieschopné postavenie z hľadiska spokojnosti zákazníkov, musí sledovať úroveň spokojnosti zákazníkov pomocou technológie. Technológia v priebehu posledných rokov rapídne rastie a pomáha manažmentu v hotelovom priemysle sledovať štatistiky týkajúce sa spokojnosti zákazníkov. Napríklad online prieskumy sú populárnym spôsobom sledovania spokojnosti zákazníkov. Prostredníctvom týchto prieskumov je manažment schopný realizovať neustále zlepšovanie svojich služieb založených na potrebách zákazníkov (Pearce, Robinson & Mital, 2007).

Jednou z hlavných stratégií hotelov používaných k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov je benchmarking. Benchmarking umožňuje hotelu učiť sa od konkurentov v priemysle a dozvedieť sa čo robí ich konkurentov konkurencieschopnými. V niektorých prípadoch hotely neodhaľujú svoje tajomstvá pred konkurentmi. Avšak, hotelový priemysel nezahŕňa citlivé informácie. Z tohto dôvodu je väčšina hotelov ochotná podeliť sa o tajomstvo ich úspechu. Faktom je, že jediná vec, ktorá robí hotely prosperujúcimi v porovnaní s ostatnými je hotelová inovatívnosť. Hotelová inovácia umožňuje hotelu vytváranie nových stratégií, ktoré posilňujú konkurenčnú výhodu pred svojimi súpermi. Benchmarking je dôležitý pre hotely, ktoré patria pod hotelový reťazec a na základe benchmarkingu sú schopné využívať tradície reťazca a ponúkajú podobné služby bez ohľadu na geografickú polohu. Napríklad West Bestern hotel využíva stratégie používané v ostatných hoteloch tejto značky a implementuje ich tak, aby zákazník cítil rovnaké prostredie (Tsiotsou & Goldsmith, 2012).

### 3.4.2 Očakávania

Vynikajúce služby a vysoká spokojnosť zákazníkov začína s pochopením zákazníkových očakávaní. Je potrebné poznamenať, kto sú vaši zákazníci a čo chcú. V podnikoch sa spokojnosť zákazníkov zvyčajne meria pomocou zistenia, či ich výrobok alebo služba splnila, alebo prekročila očakávania. Je veľmi dôležité opýtať sa na túto otázku, pretože je kľúčovým faktorom, ktorý vedie k spokojnosti zákazníkov.

Poskytovateľ služieb podľa KOZELA (2006) ovplyvňuje zákazníkove očakávania pomocou:

- označenia/názvu – zákazník ma iné očakávania pri hoteli s tromi hviezdčkami a iné s jednou hviezdčkou
- ceny- cena zobrazuje kvalitu. Zákazník porovnáva kvalitu s cenou.
- komunikácie so zákazníkom- marketingová komunikácia pomocou reklamy, sľubov a pod.

#### **Očakávania zákazníka ovplyvňujú:**

- individuálne potreby- potreby sa líšia medzi spotrebiteľmi
- predchádzajúce skúsenosti
- doporučenia príbuzných a známych
- ostatné alternatívy (Kozel, 2006)

#### **Benefity z porozumenia zákazníkových očakávaní:**

- Zistenie aká úroveň služieb je očakávaná, aby bol zákazník šťastný a pomoc dosiahnuť vysokú spokojnosť zákazníkov
- Umožňuje zamestnancom sústrediť sa na splnenie daných očakávaní
- Umožňuje prekonať očakávania a získať konkurenčnú výhodu
- Môže pomôcť pri riešení sťažností. Keďže sťažnosti sú výsledkom nevyhovených očakávaní, dáva možnosť rýchlo vyriešiť problém a udržať podnikanie (Ganesh at el., 2001).

### 3.4.3 Lojalita

Vernosť zákazníka môže byť definovaná dvomi odlišnými spôsobmi. Po prvé, lojalita je postoj. Rôzne pocity vytvárajú celkovú pripútanosť jednotlivca k produktu, službe alebo organizácii. Tieto pocity definujú individuálny (čisto kognitívny) stupeň lojality. Druhá definícia lojality je behaviorálna. Medzi príklady vernostného správania patrí pokračovanie v nákupe služieb od toho istého poskytovateľa, zvyšovanie rozsahu vzťahu alebo odporúčania (Yi, 1990).

Verní zákazníci zvyšujú predaj tým, že nakupujú širšiu škálu hotelových produktov a nakupujú častejšie. Bowen a Shoemaker (2001) zistili, že lojalní hoteloví hostia mali väčší počet objednávok jedla a pitia ako tí neljalni. Taktiež

zistili, že pre verných zákazníkov je slúžiť lacnejšie a to hlavne preto, že produkt poznajú a vyžadujú menej informácií.

Zákazníci zobrazujú rôznu stupeň lojality, záväzku alebo vernosti v rôznych aspektoch ich každodennej vzájomnej interakcii. Lojalita sa taktiež vyskytuje pri spotrebe a preto získala veľkú pozornosť v marketingovej literatúre (Kandampully et al., 2000).

Lojalita zákazníkov sa skladá zo subjektívneho záväzku ku vzťahu (napríklad cenová necitlivosť), a taktiež z vernostného správania (šírenie pozitívnych informácií ďalším spotrebiteľom). Preto verní zákazníci sú hostia, ktorí sú držiteľmi priaznivých postojov k hotelu, zaviazaní k opakovanému nákupu a odporúčaní daného hotela ďalším (Oliver, 1999).

Podľa Overby (2007), je nutné mať na pamäti, že v podnikateľskej sfére nie je adekvátne mať konečným cieľom získavanie nových zákazníkov. Manažéri sa musia zamerať na udržanie si existujúcich zákazníkov. Spotrebiteľská vernosť je rozhodujúcou časťou vo vnútri podnikania. Ak sú klienti spokojní, tak budú pravdepodobne nakupovať viac alebo nakupovať častejšie.

### 3.5 Vzťahy medzi kvalitou a spokojnosťou

Kvalita služieb a spokojnosť zákazníkov sú nesporne dva kľúčové pojmy, ktoré sú jadrom marketingovej teórie a praxe. V dnešnom svete plnom silnej konkurencie je kľúčom k úspechu udržania si konkurencnej výhody poskytovanie vysoko kvalitných služieb za účelom dosiahnutia spokojnosti zákazníkov.

Tab. 3 Rozdiel medzi kvalitou služieb a spokojnosťou zákazníkov

| <b>Kvalita služieb</b>                   | <b>Spokojnosť zákazníkov</b>             |
|--|--|
| Hodnotená za použitia špecifických bodov | Hodnotenie je viac holistické (celistvé) |
| Založená na vnímaní dokonalosti          | Založená na potrebách                    |
| Kognitívna                               | Citová                                   |

Zdroj: Williams et. al., 2003

#### 3.5.1 Dôvod merať kvalitu služieb a spokojnosť hostí

Podľa posledných štatistík, sektor služieb prispel 73,9% z celkového hrubého domáceho produktu za rok 2015 v európskej ekonomickej komunite (Eurostat, 2016). Nenahraditeľnú rolu hrá v sektore služieb práve kvalita a spokojnosť zákazníkov. Mnohým výskumníkom ako napríklad Knutson (1988) a Naumann (1995) sa podarilo dokázať, že spokojnosť zákazníkov je najlacnejším druhom propagácie. Každý rok sa vynakladajú miliardy dolárov na zlepšenie úrovne kvality služieb. Nárast o 5% v udržaní si stálych zákazníkov môže zvýšiť zisk až od 25 do 95% (Bain&Company study in Harvard Business Review, 2001)

Porozumenie zákazníckej spokojnosti sa stáva stále viac dôležitejším. Meranie pomáha podnikom porovnať rozdiely pred a po určitých zmenách, identifikovať

štandard služieb a uvedomiť si problémy týkajúce sa kvality služieb. Získanie vysokej úrovne kvality služieb a spokojnosti zákazníkov sa rovná zvýšeniu vernosti zákazníkov, podielu na trhu, vyšším výnosom z investícií a zabezpečeniu konkurenčnej výhody (Knutson, 1988; Haksever, Render, Russell, & Murdick, 2000; Wuest, 2001).

### **3.5.2 Spokojnosť zákazníkov v hotelovom priemysle s prihliadnutím na rôznorodosť kultúr**

S rastom globalizácie si stále viac korporácie uvedomujú, že súťažia nie len o tuzemský trh, ale aj o trh svetový. Dnes je viac ako polovica majetku sveta riadená nadnárodnými korporáciami. Globalizácia je trendom aj v pohostinskom priemysle. Veľa hotelov už aplikovalo špecifické stratégie na manažovanie diverzitných skupín (Lim a Noriega, 2007).

Kultúra má silný vplyv na očakávania zákazníkov a vyhodnocovanie kvality služieb. Zákazníci z rôznych kultúrnych prostredí sú zvyknutí na svoje štandardy kvality služieb. Preto je nutné skúmať kultúru služieb v každej krajine a podľa toho predpokladať očakávania daných zákazníkov.

#### **Definícia kultúry**

Kultúra je všetko, čo ľudia majú, na čo ľudia myslia a robia ako členovia spoločnosti. Kultúra je taktiež definovaná ako súčet naučenej viery, hodnôt a zvykov, ktoré vytvárajú normy pre danú spoločnosť (Ferraro, 2002).

#### **Vplyv kultúry na spokojnosť zákazníkov**

Kultúra v USA kladie dôraz na individualizmus, individuálnu asertivitu, neformálnosť a príjemné prostredie (Naumann, 2009).

Winsted (1997) skúmal aspekty, ktoré sú pre respondentov z USA najviac relevantné pri hodnotení kvality služieb. Z výskumu vyšlo, že dôležitá je personalizácia, ktorá zahŕňa uznanie zákazníkov, zapamätovanie si ich mien a prispôbenie služieb podľa ich potrieb. Ďalším dôležitým faktorom bola čistota izieb a zamestnanci s dostatočnými informáciami pri odpovedaní na otázky.

V Spojených štátoch sa kvalita služieb často meria podľa toho, ako veľký typ dostane zamestnanec od zákazníkov. Kultúra zameraná na tringelty je veľmi účinnou metódou pri hodnotení služieb a to z dôvodu nehmatateľného charakteru služieb. (Lynn, 2000)

Američania sú celkom priateľským národom. Špecifické je pre nich detailné organizovanie za účelom ušetrenia času. Prípadné problémy riešia veľmi často súdnou cestou.

Je nutné byť opatrný pri konfrontácii konfliktu, respektíve je nutné pochopiť tvrdú argumentáciu tohto národa a odosobniť sa od emocionálneho hľadiska. Pre Európana to môže vyznieť ako ofenzíva voči nemu, no pre Američana to je obyčajná argumentácia. (Dawson, 2012).



## 4 Metodológia

Hlavným cieľom práce je zhodnotiť úroveň kvality hotelových služieb na vybraných trhoch (ČR, Texas) z pohľadu klienta v kontextu rozdielnych prístupov k riadeniu kvality. Na dosiahnutie daného cieľa bolo využívané dotazníkové šetrenie na americkom aj českom trhu s následným vyhodnotením získaných výsledkov z prieskumu. Na základe získaných dát boli navrhnuté odporúčania pre poskytovateľov služieb za účelom zvýšenia kvality poskytovaných služieb. Súčasťou daného cieľa boli taktiež identifikované kľúčové faktory kvality na oboch trhoch.

Jedným z čiastkových cieľov bolo porovnanie českého a amerického trhu (Texas) na základe výsledkov, ktoré boli zamerané na očakávania a spokojnosť so službami na danom trhu. Tento cieľ bol naplnený pomocou vyhodnocovania oboch dotazníkov súčasne.

Následným vedľajším cieľom bolo zistenie významnosti kvality služieb zo strany manažmentu hotela a následné porovnanie rozdielov medzi očakávaniami zákazníkov a očakávaniami hotela. Cieľ bol naplnený pomocou dotazníkového šetrenia, ktoré bolo určené a vyzbierané od hotelov v ČR a v Texase. Následne boli skúmané rozdiely medzi spotrebiteľmi aj manažmentom pomocou GAP medzery, ktorá je konkrétnejšie charakterizovaná v literárnej rešerši.

Poslednou dôležitou časťou bola analýza generácie Y v literárnej rešerši na základe najnovších amerických výskumov a následne vytvorené doporučenia pre poskytovateľov služieb za účelom uspokojenia danej generácie.

Metodika práce je zameraná na analýzu súčasného stavu, vyhodnotenie získaných dát od respondentov, porovnanie významností daných faktorov, porovnanie obidvoch krajín, porovnanie výsledkov od manažmentu a od respondentov, analýzu závislostí pomocou štatistického vyhodnotenia a nakoniec zahŕňa odporúčania a návrhy pre poskytovateľov služieb.

### 4.1 Zdroje primárnych dát

Na vytvorenie dotazníkov bol využitý textový editor Microsoft Word. Dotazníky boli vytvorené v elektronickej aj tlačenej forme. Elektronické dotazníky boli vytvorené pomocou aplikácie docs.google.com v anglickom aj českom jazyku. Dotazníkový výskum pre spotrebiteľov prebiehal od 15. 12. 2016 a ukončený bol 29. 3. 2017. Dotazníkový výskum pre manažment hotela prebiehal od 28. 12. 2016 a ukončený bol 10. 4. 2017. Odpovede boli získané od všetkých vekových kategórií, oboch pohlaví a rôznych národností. Cieľom bolo získanie odpovedí od viacerých segmentov za účelom následného skúmania vzťahov a rozdielov vo vplyvoch medzi skupinami. Dotazníky boli k dispozícii na recepcii viacerých hotelov v ČR aj v Texase, na webových stránkach hotelov a stránkach zameraných na turistiku a cestovanie. Počet vyzbieraných odpovedí zameraných na české hotelníctvo bolo 217 a na hotelníctvo v Texase 191. Počet vyzbieraných odpovedí od manažérov českých hotelov bolo 53 a texaských hotelov 48. Pri posielaní a prinášaní dotazníkov hotelom boli vyberané iba hotely, ktoré spadajú do kategórie 3\* a 4\* za

účelom zníženia odchýlky pri porovnávaní a získania lepšie porovnateľného vzorku. Tieto dve hviezdíčkové triedy boli vybrané po získaní väčšiny odpovedí od zákazníkov, pri ktorých bolo využívanie týchto dvoch tried množstevne najväčšou triedou.

#### **4.1.1 Dotazníkové šetrenie medzi zákazníkmi**

Dotazník pozostával z osemnástich otázok. Prvá otázka bola zameraná na zistenie, či zákazník využíva služby mestských hotelov v ČR / Texase. V prípade, že respondent odpovedal nie, jeho vyplňanie dotazníku bolo dokončené a vyradené z výskumu. Nasledujúce otázky boli zamerané na zistenie aký typ hotelov respondenti najviac využívajú, odkiaľ získavajú informácie o hoteli a ako hodnotia celkovo kvalitu poskytovaných služieb v českých/texaských hoteloch. Ďalšia časť v dotazníku bola zameraná na sťažnosti a skúsenosti s riešením reklamácií a problémov v hotely. Otázka zameraná na riadenie sťažností bola položená aj manažmentu hotelov a na základe porovnania výsledkov je možné zistiť, ako veľmi dané rozdiely ovplyvňujú celkovú konečnú spokojnosť zákazníkov. Následne bola položená otázka pomocou škály od 1 do 5, kde respondenti vyznačovali stupeň spokojnosti a významnosti rôznych faktorov kvality, ktoré patria do hodnotiacich dimenzií kvality. Ďalšia otázka bola zameraná na dôležitosť certifikácie a zistenie, ktoré certifikácie sú pre respondentov známe a pomáhajú im pri výbere daného hotela. Posledná časť dotazníku zahŕňala otázky zamerané na segmentáciu respondentov (pohlavie, vek, príjem, bydlisko) za účelom možnosti skúmať rozdiely v skupinách vo vzťahu ku kvalite.

#### **4.1.2 Dotazníkové šetrenie medzi manažmentom hotelov**

Dotazník pozostával zo štrnástich otázok. Prvá otázka bola zameraná na zistenie, či hotel má určité ciele zamerané na kvalitu. Následne sa zisťovalo, aké certifikáty, ocenenia a normy hotel získal alebo využíva. Pri tejto otázke sú predpokladané určité rozdiely medzi americkým a európskym trhom z dôvodu rozdielnych ocenení a využívaním diamantového hodnotenia v USA. Ďalšie otázky boli zamerané na získanie informácií o stupni zapojenia rôznych kategórií pracovníkov do plánovania a realizácie programu kvality, informácií o prvkoch, ktoré už hotel praktizuje k dosiahnutiu kvality v hotely a druhy poskytovaného tréningu zamestnancom za účelom zvýšenia kvality. Následne sa zisťovalo, či hotel určitým spôsobom alebo nástrojmi motivuje svojich zamestnancov k zvyšovaniu spokojnosti zákazníkov a koľko percent zákazníkov sa stalo lojálnymi voči hotelu a vrátilo sa späť za posledných päť rokov. Lojalita je veľmi dôležitý faktor a získanie verných zákazníkov by malo byť jedným z najdôležitejších cieľov hotela. Pre manažment bola pripravená otázka na benefity pre verných zákazníkov, ktorá je veľmi dôležitá pri zisťovaní, či si hotely v ČR a Texase uvedomujú dôležitosť a nutnosť podpory zvyšovania počtu verných zákazníkov. Následne sa zisťovalo, či hotel poskytuje určité kompenzácie pre zákazníkov na základe ich sťažností a táto otázka bude naväzovať na dotazník pre respondentov v ktorom je časť určená práve

sťažnostiam. Druhá časť dotazníku obsahovala opäť škálu od 1-5, kde manažéri vyznačovali faktory spokojnosti, ktoré sú podľa nich dôležité pre spokojnosť host'a. Výsledky z tejto časti budú použité na skúmanie ďalšej GAP medzery, ktorá je zameraná na porovnanie očakávaní zákazníkov s očakávaniami hotela. Posledná časť dotazníku zahŕňala identifikačné údaje o hotely (hviezdičky, vlastníctvo, kategória, cieľová klientela), ktoré môžu byť využité pre štatistický výskum korelácie

Na základe rozdielov medzi štandardizáciou tried v USA a EÚ sa v práci využívali na výber hotely (na kvantitatívny výskum pre manažment), ktoré boli hodnotené rovnakými štandardmi podľa pravidiel zverejnených spoločnosťou Expedia. Prehľad v prílohe C načrtne, čo môžu hostia všeobecne očakávať od hotelov, ktoré majú priradené hodnotenie hviezdikami.

Podľa výsledkov z kvantívneho výskumu (vlastná práca), kde vyzýšlo, že najväčšie percento respondentov sa rozhoduje o výbere hotela pomocou recenzií a internetových stránok je možné usúdiť, že respondenti sa stretávajú práve so štandardmi uvedenými v prílohe C, podľa ktorých sú zobrazované hotelové hviezdiky aj na veľmi rozšírenom Tripadvisore.

## 4.2 Štatistické vyhodnotenie dát

Štatistické hodnotenie závislostí bolo uskutočnené za využitia konkrétnych faktorov kvality a segmentačných kritérií.

Štatistické vyhodnotenie zamerané na skúmanie závislostí medzi veličinami (významnosť individuálnej pozornosti vs. pohlavie respondentov, percento verných zákazníkov vs. benefity pre verných zákazníkov, implementácia TQM vs. percento verných zákazníkov, obdržanie certifikátu kvality ISO 9001 vs. percento verných zákazníkov a ustanovené podnikové štandardy vs. percento verných zákazníkov) bolo uskutočnené v softvéri Statistica pomocou jednofaktorovej analýzy rozptylu. Pred výskumom bola overená normalita dát.

Analýza rozptylu je jednou z metód v matematickej štatistike, ktorá skúma závislosť premennej  $Y$  na jednu alebo viac nezávislých premenných  $X$ . Jednofaktorová analýza patrí medzi jeden z najjednoduchších metód analýzy rozptylu, v ktorej sa skúma účinok daného faktoru na skúmanú závislú veličinu. (Hendl, 2012).

Analýza bola uskutočnená s využitím hladiny významnosti 0,05. Nulová hypotéza bola testovaná pomocou  $p$ -hodnoty, pričom ak je  $p > 0,05$ , tak z toho vyplýva, že nezávislá premenná nemá vplyv na závislú premennú a hypotézu  $H_0$  nezamietame. Naopak  $p < 0$  znamená, že nezávislá premenná ovplyvňuje danú závislú premennú a nulovú hypotézu musíme zamietnuť.

## 5 Hodnotenie kvality služieb v hotelníctve

### 5.1 Analýza súčasného stavu v hotelníctve

Posledne zverejnené štatistiky, ktoré boli vytvorené za rok 2014 obsahujú určité zaujímavé výsledky ohľadom súčasného pohľadu zákazníkov na kvalitu poskytovaných služieb a zákaznícky servis (Global customer service barometer, 2014) Štatistiky boli uskutočnené po celom svete a najzaujímavejšie výsledky sú:

- Až 30% z celkovo poskytnutých služieb nenaplní zákazníkové očakávania
- Najlepšia cesta akou by podnik naplnil zákazníkové očakávania je u 29 % zákazníkov dodržanie sľubov a ceny, u cca 20 % individuálny prístup, u 19 % ponuka produktov a služieb, ktoré spĺňajú potreby konkrétneho zákazníka
- Na otázku „Ako veľmi dôležité sú pre Vás nasledujúce faktory, aby ste mali excelentnú zákaznícku skúsenosť?“, odpovedalo: 86 % poskytnutie uspokojujúcej odpovede na moje otázky, 78 % spojenie s niekým kto je informovaný a vzdelaný, 45 % poskytnutie personalizovaných (prispôbených) služieb, 27 % poďakovanie za to, že som ich zákazníkom, 21 % oslovenie konkrétnym menom
- Ďalšia otázka bola zameraná na zistenie, či respondenti minuli viac peňazí s danou firmou iba preto, že poskytovala výborný zákaznícky servis. Na túto otázku odpovedalo až 74 % áno.
- Na otázku koľko by boli ochotní respondenti minúť viac na základe výborného zákazníckeho servisu odpovedali respondenti približne 14 % viac z celkovej plánovanej ceny.
- Až okolo 46 % respondentov vždy informuje svojich známych a šíri dobré meno podniku, keď má dobrú skúsenosť s daným podnikom
- Pokiaľ ide o zlú skúsenosť, tak množstvo respondentov narastá až na 60 %
- Štatistiky zamerané na sťažnosti zistili, že až cca 50 % zákazníkov chce riešiť sťažnosti a reklamácie priamo so skutočnou osobou a iba 5 % pomocou hlasovej správy, prípadne 3 % pomocou textovej správy alebo sociálnej siete

#### 5.1.1 TTCI (The travel & Tourism Competitiveness)

TTCI je index konkurencieschopnosti cestovného ruchu, ktorý je vydávaný Svetovým ekonomickým fórom každý rok.

Dve tretiny dát z TTCI sú štatistické dáta získané od medzinárodných spoločností a posledná tretina je získaná z výskumu od World Economic Forum annual Executive Opinion Survey. V celkovom hodnotení cestovateľského a turistického indexu sa USA dostalo na 4. miesto s hodnotou 5.12 a Česká republika sa dostala na miesto 37. s hodnotou 4.22.

Spotrebiteľské výdavky na ubytovanie v hoteli sú v priamej korelácii s výkonom HDP, takže ekonomické poklesy majú zvyčajne najrozšírenejšie a dlhotrvajúce dopady na hotelový sektor. Môže tu vzniknúť krátkodobé oneskorenie reakcie priemyslu vstupujúceho do recesie, kvôli pevným zmluvám a predplateným službám, ale je tam typicky aj meškanie pri vymáhaní, pretože firemní a súkromní

spotrebitelia zostávajú opatrní, kým nie je presvedčivé ekonomické oživenie v plnom prúde (TTCI, 2015).

Kríza Eurozóny mala taktiež silný dopad na európsky výkon hotelov. Európske a americké úrovne obsadenosti hotela zažili následne podobnú obnovu.

Na základe výsledkov (TTCI, 2015) je vytvorená tabuľka (Tab.4), ktorá je zameraná na skúmané trhy (TX, ČR) a zahŕňa faktory týkajúce sa hotelníctva. Krajiny dosiahli určité skóre od 1-7 (1-najhoršie/7-najlepšie) a poradie z celkového počtu 141 zúčastnených krajín. Dosiahnuté číslo na ľavej strane zobrazuje skóre a číslo na pravej strane zobrazuje poradie.

Tab. 4 Vyhodnotenie TTCI

|                        | <b>Vzdelávanie zamestnancov</b> | <b>Zaobchádzanie so zákazníkmi</b> | <b>Produktivita</b> | <b>Efektívnosť marketingu</b> | <b>Hotelový cenový index</b> |
|------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------------|
| <b>USA (TX)</b>        | 5.0/14.                         | 5.4/14                             | 4.8/10.             | 5.3/24.                       | 115.3/29.                    |
| <b>Česká republika</b> | 4.1/ 55.                        | 4.7/59.                            | 4.6/19.             | 3,9/101.                      | 92.8/13.                     |

Zdroj: TTCI, 2015

- V prvom bode sa hodnotí do akej miery firmy v danej krajine investujú do vzdelávania a rozvoju svojich zamestnancov (1=vôbec nie, 7=do značnej miery).
- Druhý bod je zameraný na analýzu správania a záujmu firiem uspokojiť zákazníkové potreby (1=veľmi ľahostajný k spokojnosti zákazníkov, 7= veľmi citlivý k zákazníkovi, usilujúci sa o udržanie zákazníkov)
- Tretí bod je zameraný na stupeň produktivity na pracovníka
- Štvrtý bod analyzuje efektívnosť marketingu a kampaní za účelom prilákania turistov (1=nie je účinný vôbec, 7=veľmi efektívny)
- Piaty bod zahŕňa priemerné ceny izieb vypočítané pre prvotriedne hotely za kalendárny rok (vyjadrené v dolároch)

Tento výskum je zameraný na porovnanie kvality služieb v hotelierstve medzi Texasom a Českou republikou z dôvodu, že USA má lepšie štatistické výsledky v uspokojovaní zákazníkov, školení a vzdelávaní zamestnancov, kvalite služieb a pod. (TTCI index). Texas bol vybraný z dôvodu, že má skoro lepšie výsledky než americká ekonomika ako celok. Hotely v Texase pracovali veľmi svižne v uplynulých rokoch a zostávajú im silné vyhliadky na ďalší rast a zlepšovanie do budúcnosti. Práca môže povzbudiť českých poskytovateľov služieb pre zmenu postupov riadenia za účelom zvýšenia spokojnosti zákazníkov a získania opakovanej klientele.

### 5.1.2 Texas, USA

Nasledujúca tabuľka zobrazuje výsledky veličín týkajúcich sa hotelového priemyslu v Texase za obdobie od roku 2014 s predpoveďou až do roku 2019.

Tab. 5 Vývoj veličín v hotelovom priemysle (Texas)

|            | Priemer | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ponuka     | 1,9 %   | 0,7 %  | 1,1 %  | 1,6 %  | 2 %    | 2,2 %  | 2,3 %  |
| Dopyt      | 2,0 %   | 4,1 %  | 2,7 %  | 1,7 %  | 1,8 %  | 2 %    | 2,3 %  |
| Obsadenosť | 62,1 %  | 64,4 % | 65,4 % | 65,5 % | 65,4 % | 65,3 % | 65,3 % |
| ADR        | 3,1 %   | 4,6 %  | 4,5 %  | 3,5 %  | 4,1 %  | 3,9 %  | 3,4 %  |
| RevPAR     | 3,3 %   | 8,2 %  | 6,2 %  | 3,6 %  | 3,9 %  | 3,7 %  | 3,4 %  |

Zdroj: CBRE Hospitality Research – Hotel Horizons (2016), Smith Travel Research

Priame výdavky na cestovanie v Texase dosiahli za rok 2015 68,7 miliónu dolárov. Pokiaľ neberieme do úvahy infláciu tak výdavky vzrástli o 2,7%. GDP bol 33,5 biliona dolárov v roku 2015. Dopyt po izbách vzrástol o 0,7% od roku 2014 do roku 2015 a o 4,8% od roku 2013 do roku 2014. Skoro polovica hotelových hostov využívajúcich služby v Texase pochádza priamo z Texasu, ďalších 43% pochádza z iných štátov USA, a zvyšných 12% z celého sveta okrem USA. Počet dostupných izieb v Texase za rok 2015 bol približne 27 500.

#### Hviezdičky

v USA neexistuje jednotné meradlo, ktoré určuje hotel pomocou hviezdíčiek. Každý hotel je hodnotený na základe detajlov, ktoré často nezáležia na spotrebiteľoch ako napríklad výška ročných daní. Národné cestovné organizácie a rezervačné systémy priradujú hodnotenie hviezdíčkami pre hotely, ale každý používa vlastný súbor kritérií na stanovenie hodnotenia. Väčšina webových stránok v USA poskytuje vysvetlenie svojho ratingového systému, takže spotrebiteľia môžu dekódovať hodnotenie. Podľa zverejnených amerických článkov majú hotely podľa počtu hviezdíčiek určité rovnaké charakteristiky u všetkých hodnotiacich systémov.

### 5.1.3 Česká republika

Tabuľka číslo 6 zobrazuje vývoj veličín v hotelovom priemysle pre rok 2014-2016.

Tab. 6 Vývoj veličín v hotelovom priemysle (ČR)

|               | 2014   | 2015   | 2016   |
|---------------|--------|--------|--------|
| Obsadenosť    | 70,3 % | 68,2 % | 72,3 % |
| ADR €         | 73     | 80,3   | 75     |
| Nárast ADR    | 7,7 %  | 1,9 %  | 0,5 %  |
| RevPAR €      | 51     | 54,7   | 54     |
| Nárast RevPAR | 9,3 %  | 3,7 %  | 1,5 %  |

Zdroj: STR Global 2015 Econometric forecast: PWC 2015

V roku 2014 bol veľký nárast RevPAR, ktorý bol riadení robustným rastom ADR. HDP vzrástlo v roku 2015 o 2,5 %, avšak inflácia zostala nízka. Za rok 2016 je v ČR presne 7 640 ubytovacích zariadení a 433 214 lôžok.

Udelovanie a obnovovanie certifikátov majú v kompetencii profesné zväzy Asociácie hotelov a reštaurácií Českej republiky a UNIHOST združenie podnikateľov v pohostinstve, stravovacích a ubytovacích službách (Křížek, 2011). Klasifikácia Hotelstars má za cieľ zjednotenie kritérií hotelových služieb pomocou jednotnej metodiky a využitia spoločného marketingu pri propagácii certifikovaných zariadení.

### TQM, EFQM

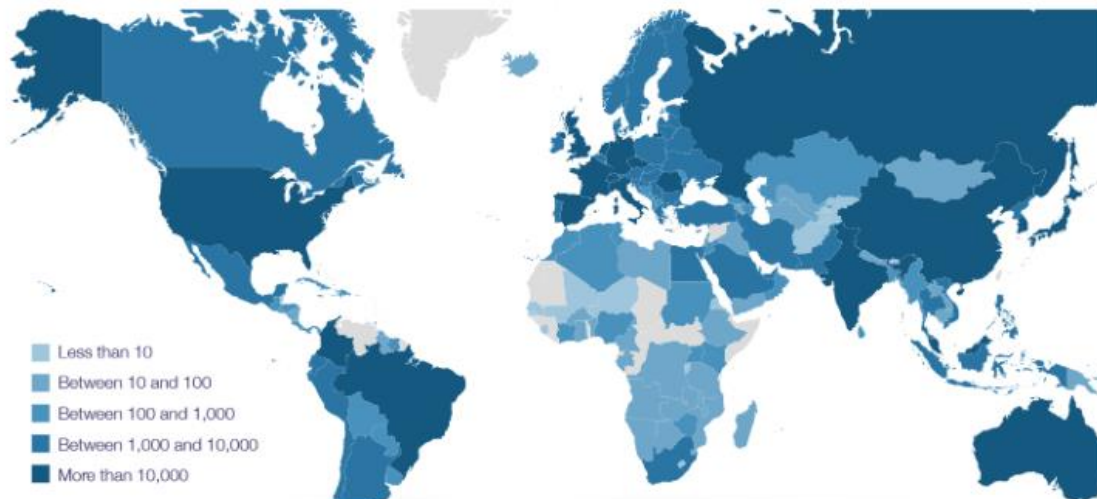
Tieto manažérske koncepcie boli po prvý krát uplatňované v 50 rokoch v Japonsku a v 80 -tych rokoch v USA. V USA majú vysokú prestíž a sú využívané širokým spektrom podnikateľských subjektov. Európske organizácie s nimi pracujú od začiatku 90-tych rokov v podobe modelu excelencie EFQM. V oblasti cestovného ruchu sú najviac aplikované v medzinárodných hotelových reťazcoch. Model Excellence je v Českej republike využívaný hlavne vo väčších organizáciach so zahraničným kapitálom (Citellus, 2015).

Zatiaľ, čo americké hotelové reťazce, zvyčajne vyberajú Malcolm Balridge model (používaný pre americkú cenu kvality), európske hotely sú často hodnotené podľa modelu EFQM (Camison, 1996).

## ISO 9001

Podľa kvantitatívneho výskumu je najviac využívanou normou práve ISO 9001. Na nasledujúcom obrázku (Obr. 2) je možné vidieť koľko zariadení približne uplatňuje túto normu. Štatistika bola vytvorená za rok 2014. Podľa mapy je možné vidieť, že Česká republika a aj Texas patria medzi štáty s veľkým počtom zariadení uplatňujúcich ISO 9001.

Obr. 2 ISO 9001 mapa



Zdroj: World distribution of ISO 9001 certificates in 2014



## 5.2 Analýza faktorov spokojnosti a kvality služieb v hotelovom priemysle na základe kvantitatívneho výskumu z pohľadu zákazníka

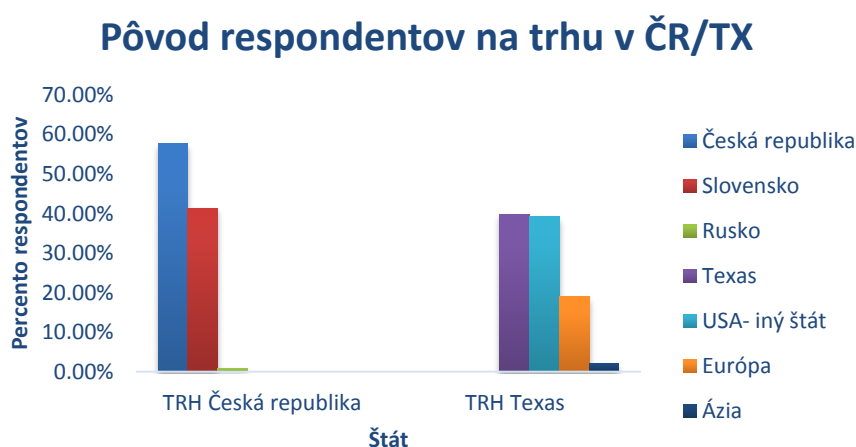
Táto kapitola je zameraná na spracovanie a vyhodnotenie dát získaných od respondentov. Obsahom kapitoly sú výsledky vnímanej kvality služieb, súčasnej spokojnosti hostí s poskytovanými hotelovými službami na texaskom aj českom trhu, analýza dôležitosti jednotlivých faktorov pre respondentov, pohľad na riadenie sťažností a komparácie výsledkov medzi texaským a českým trhom. Začiatok kapitoly je zameraný na segmentáciu respondentov a posledná časť analyzuje preferencie respondentov pri výbere hotela. Analýza zistení je generovaná z výsledkov prieskumu, ktorý bol vykonaný osobne alebo prostredníctvom online prieskumu. Zdrojom u všetkých grafických vyhodnotení v tejto časti je vlastná práca. Dotazníkov bolo vyzbieraných spolu 408.

### 5.2.1 Štruktúra respondentov

*Pohlavie respondentov*- dotazník vyplnilo celkovo 63 % žien a 37 % mužov. Vzhľadom k tomu, že 100 % respondentov má skúsenosti s pobytom v hoteli, tento pomer nemôže viesť k záveru, že existuje viac žien ubytovaných v hoteloch ako mužov.

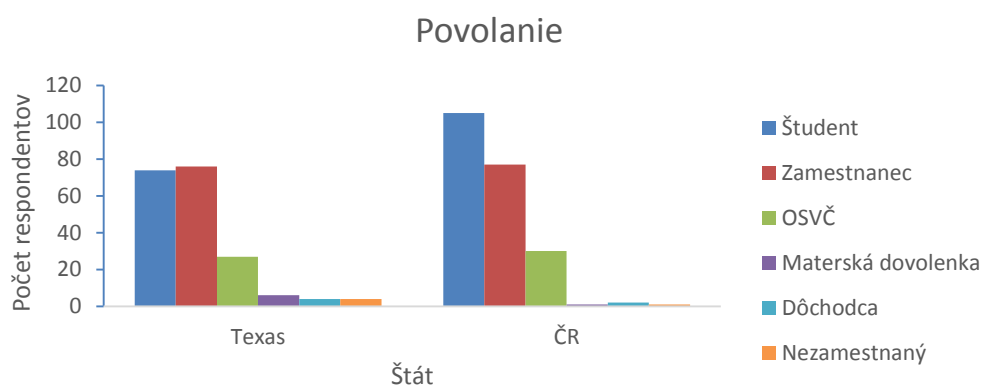
*Bydlisko respondentov*- hostia cestujú a ubytovávajú sa z celého sveta. Avšak, vzhľadom k obmedzeniu zberu je vyzbieraných 249 dotazníkov od respondentov pochádzajúcich z Európy, 151 pochádzajúcich z USA a zvyšných 8 pochádzajúcich z Ázie. Počet cestovateľov z Ázie sa veľmi zvyšuje, ale z dôvodu jazykových bariér nebolo možné vyzbierať väčší počet dotazníkov od tohto segmentu (Obr. 3).

Obr. 3 Rozdelenie respondentov podľa krajiny pôvodu



*Povolanie*- prieskumu sa zúčastnilo celkovo až 43 % študentov a 37 % zamestnaných respondentov. Študenti majú viac voľného času v porovnaní s inými pracovníkmi, tak ho môžu využívať na cestovanie. Z toho dôvodu, väčšina z hostí, ktorí sa zdržiavajú v hoteloch sú študenti. Hostia, ktorí pracujú na plný úväzok taktiež trávajú svoj čas cestovaním ale pre obidva dôvody: dovolenka a podnikanie, či pracovné cesty (Obr.4).

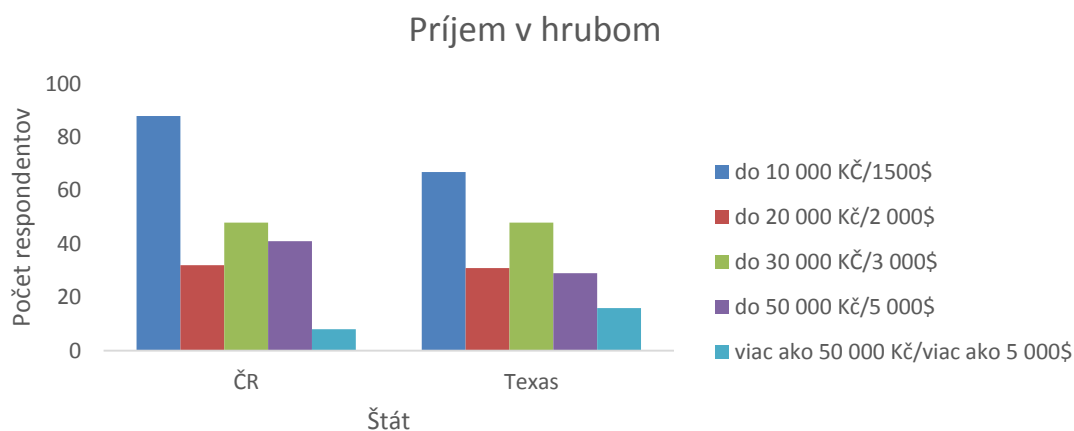
Obr. 4 Povolanie respondentov



*Vek respondentov*- hostia vo veku 25 a menej predstavujú až 48 % zo všetkých respondentov, ktorí sa zúčastnili daného výskumu. Následne 28% respondentov je vo veku 26-40, 21% je vo veku 41-55 a zvyšné 3 % zahŕňajú respondentov vo veku 56 a viac. Výsledky sú korelatívne s povolaním respondentov.

*Príjem*- posledná časť, ktorá patrí do štruktúry zamestnancov rozdeľuje respondentov podľa ich príjmovej skupiny. Výsledky medzi krajinami sú zrovnateľné, keďže prvá skupina (do 10 000 CZK / 1500 \$) vyjadruje skupinu respondentov, ktorých príjem je o málo nižší ako minimálna mzda v danej krajine. Pri tvorbe dotazníku bolo prihliadané na rozdielnosti medzi krajinami a dotazník bol prispôsobený, tak aby bol zrovnateľný. Výsledky sú zobrazené v grafickom vyjadrení nižšie podľa amerického aj českého výskumu (Obr. 5).

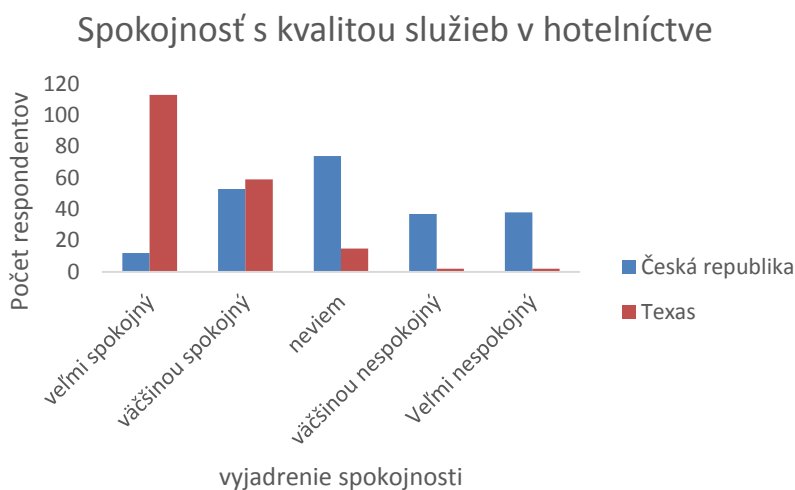
Obr. 5 Príjem respondentov



### 5.2.2 Kvalita služieb v hotelníctve na českom a texaskom trhu

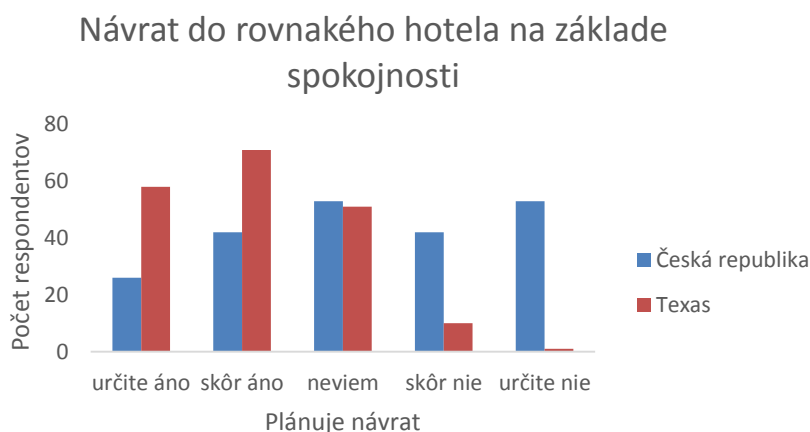
*Celková spokojnosť*- prvá otázka týkajúca sa kvality bola zameraná na zistenie, či sú respondenti celkovo spokojní s kvalitou ponúkaných hotelových služieb v ČR/TX. Podľa odpovedí je možné konštatovať, že spokojnosť s kvalitou služieb je v Texase rapídne vyššia ako spokojnosť s českými hotelmi. Tento výsledok bol predpokladaný na základe rôznych zverejnených štatistík (napr. TTCI index). Pomocou aritmetického priemeru je vypočítaný pre Texas priemer odpovedí 1,53, čo vyjadruje, že zákazníci sú väčšinou veľmi spokojní so službami a pre ČR vychádza priemer 3,12, čo znamená, že je celkom vyrovnané množstvo spokojných a nespokojných zákazníkov (Obr.6).

Obr. 6 Celková spokojnosť respondentov



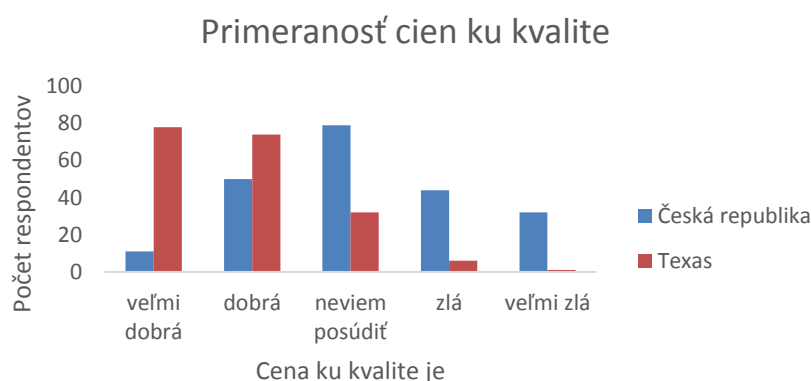
*Vernosť*- ďalšia otázka bola zameraná na lojalitu zákazníkov. V prieskume bolo za cieľ zistiť, či respondenti opätovne plánujú navštíviť nejaký hotel v ČR/TX z dôvodu spokojnosti pri predchádzajúcej návšteve (Obr. 7). Táto otázka čiastočne naväzuje na otázku predchádzajúcu a to z dôvodu, že ak respondenti nie sú celkovo spokojní s kvalitou služieb v danej krajine, je tam väčšia pravdepodobnosť, že nemajú záujem navštíviť opätovne ten istý hotel. Z výsledkov je možné potvrdiť, že hotely v Texase majú vernejších zákazníkov a vedia ako si ich udržať. Pomocou vyhodnotenia dotazníku pre manažment bude možné zistiť v čom sa riadenie kvality a spokojnosti líši. Aritmetický priemer odpovedí je pre ČR 3,23 a pre Texas 2,08.

Obr. 7 Lojalita respondentov



*Cena ku kvalite*- tretia otázka v tejto skupine mala za účel zistiť hodnotenie primeranosti cien ku kvalite poskytovaných služieb v očiach respondentov. Podľa predpokladov a teoretických zistení je cena hotelových služieb v Texase vyššia. Účelom danej otázky bolo zistiť na koľko si cenia zákazníci kvalitu. Podľa odpovedí v grafickom vyjadrení je možné zaznamenať, že napriek faktu, že je vyššia cena služieb v Texase, respondenti hodnotia primeranosť cien ku kvalite veľmi dobre a z toho vyplýva, že kvalitu vyššiou cenou bezproblémov ohodnotia. Ceny hotelových služieb v ČR sú oproti cien v zahraničí o dosť lacnejšie a preto predpokladám že ľudia, ktorí cestujú po svete, nevidia problém v danej cene. Až skoro 40 % respondentov zameraných na český trh odpovedalo, že nevie posúdiť danú primeranosť (Obr.8). Podľa predchádzajúcich odpovedí s veľkou nespokojnosťou poskytovaných služieb je možné iba predpokladať, že problémom nie je cena ale práve poskytovaná kvalita. Zvyšovaním kvality služieb by sa celkové výsledky všetkých ukazateľov v tejto kategórii zlepšili.

Obr. 8 Vzťah ceny ku kvalite



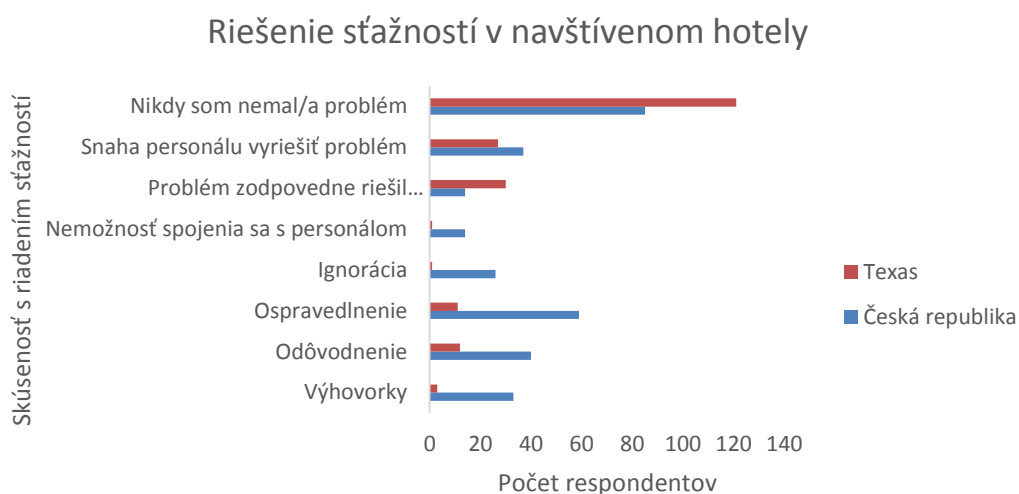
### 5.2.3 Riadenie sťažností v hotelovom priemysle

Z dôvodu, že sťažnosti prichádzajú ako následok nespokojnosti klientov s kvalitou a službami a táto práca je zameraná na spokojnosť, bolo nutné skúmať aj túto kategóriu. Pomocou efektívneho riadenia sťažností je väčšinou možné z nespokojného zákazníka urobiť zákazníka spokojného.

Prvá otázka v tejto kategórii bola zameraná na zistenie s akými reakciami manažmentu sa respondenti na danom trhu stretli po prijatých negatívnych recenziách, pripomienkach a sťažnostiach. Najväčšie percento respondentov v ČR aj USA sa so žiadnym problémom nestretlo, čo hodnotím ako veľmi pozitívne (39,3% ČR, 68,6 % TX). Dôležité sú ale odpovede tých, ktorí sa s problémom stretli. Keď problém nastane je veľmi dôležitá prítomnosť a zodpovednosť vedúcich pracovníkov, poprípade hotelového personálu. Podľa výsledkov z výskumu v Texase bol najčastejšie problém riešený manažmentom a personálom, poprípade

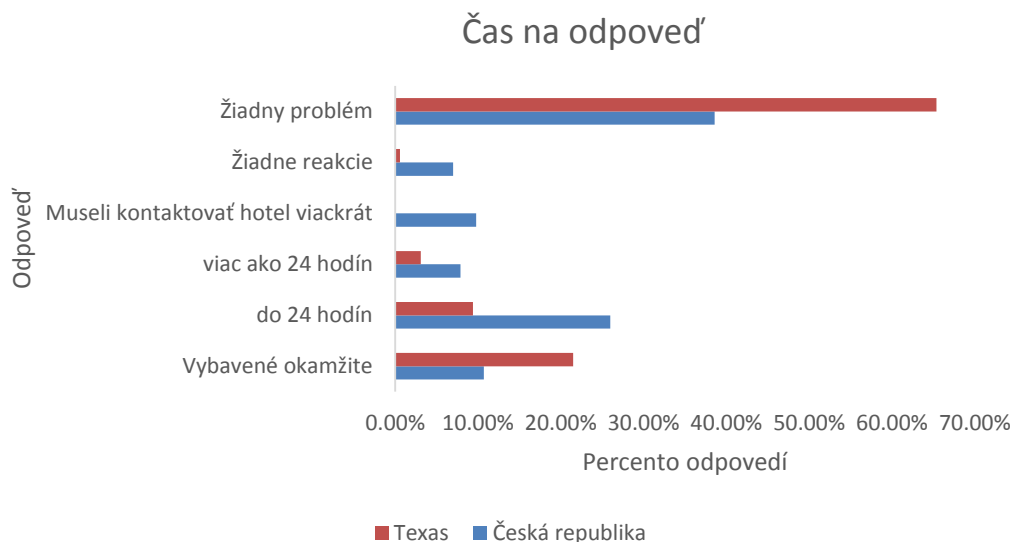
6 % respondentov sa stretlo s ospravedlním a odôvodnením situácie. Iba 1 respondent mal skúsenosť s ignoráciou a nemožnosťou spojenia sa s personálom, čo je veľmi pozitívne. Naopak v ČR boli výsledky o niečo negatívnejšie. Texaskí manažéri sa zdajú byť k viac k dispozícii na vyriešenie problému ako tí českí. Až 12,1 % respondentov sa stretlo s ignoráciou a 6,5 % s nemožnosťou spojenia sa s personálom. To znamená, že až okolo 18,6 % ľudí, ktorí majú problém s hotelom ho nemôže vyriešiť (Obr. 9). Hotelieri by si mali zlepšiť zručnosti svojho personálu pri vybavovaní sťažností hlavne ak nie sú neustále prítomní, poprípade zlepšiť svoje vlastné zručnosti.

Obr. 9 Riešenie sťažností



*Doba vybavenia*- druhá otázka týkajúca sa sťažností bola zameraná na zistenie, koľko približne trvalo manažmentu vyriešenie zákazníkového problému. Pokiaľ neberieme do úvahy zákazníkov, ktorí sa s problémom nestretli, tak v Texase sú najčastejšie problémy riešené okamžite (21,5 %), poprípade do 24 hodín (9,4 %). Nutnosť kontaktovať hotel viackrát podľa prieskumu nenastala. V ČR malo okamžité vybavenie o niečo nižšie percento (10,7 %) a vybavenie do 24 hodín (26 %). Problém nastáva pri respondentoch, ktorí odpovedali, že bolo nutné kontaktovať hotel viackrát (9,8 %) alebo nikto z hotela nereagoval (7 %). Odpoveď viac ako 24 hodín do odozvy získalo tiež podstatných 7,9 %. Zdá sa, že americkí poskytovatelia služieb reagujú rýchlejšie ako tí európski (Obr.10).

Obr. 10 Doba vyriešenia problémov

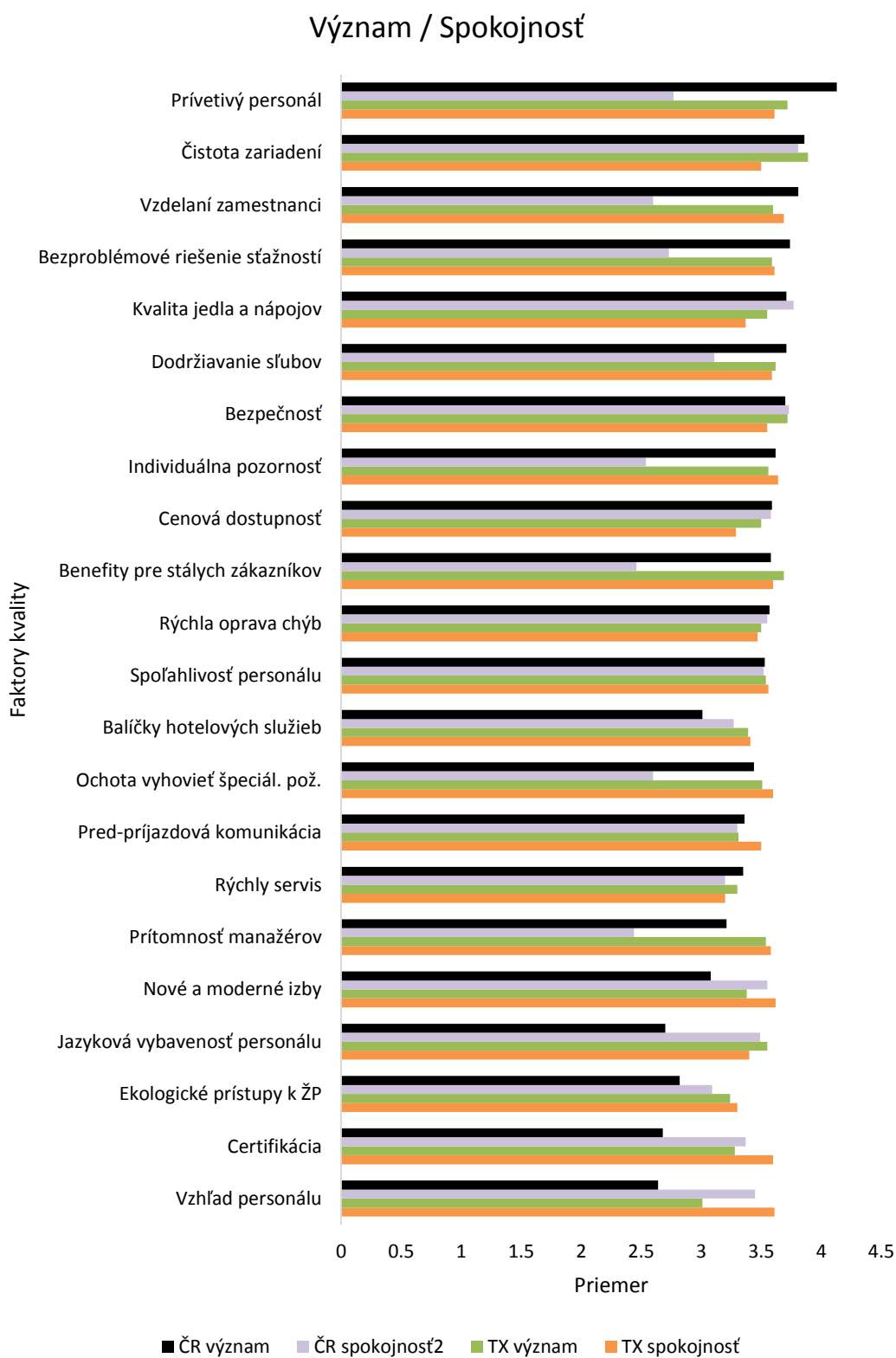


#### 5.2.4 Význam faktorov kvality vs. súčasná spokojnosť

V nasledujúcej časti je skúmaná dôležitosť a súčasná spokojnosť respondentov s poskytovanými hotelovými službami na texaskom aj českom trhu (Obr. 11). V grafe je možné vidieť rozdiely v hodnotení jednotlivých faktorov na oboch trhoch. Respondenti hodnotili jednotlivé faktory pomocou škály od 1-5 (1-najmenej významné/nespokojnosť 5- najvýznamnejšie/spokojnosť).

Jednotlivé faktory kvality boli vybrané s účelom obsiahnuť všetkých 5 dimenzií kvality služieb spomínaných v literárnej rešerši (spoľahlivosť, vplyv prostredia, citlivosť prístupu, istota, empatie) a ich konkrétne charakteristiky vo vzťahu k hotelovému priemyslu.

Obr. 11 Význam vs. spokojnosť respondentov





*Prívetivosť personálu* získala prvé miesto v dôležitosti faktorov pre Českú republiku. Spokojnosť s daným faktorom je ale naopak veľmi nízka. Čo sa týka Texasu spokojnosť je na vysokej úrovni. Jedným z dôvodov môže byť fakt, že pracovníci v USA sú viac motivovaní poskytovať kvalitné služby z dôvodu, že ich väčšinový príjem je v podobe tringeltov. Naopak v ČR je fixná mzda a získavanie tringeltov nie je až tak automatické oproti USA. Z dôvodu danej motivácie sa personál viac snaží uspokojiť zákazníkov za účelom vyššieho príjmu. Napriek tomu, že tringeltový systém mzdy v ČR zabudovaný pravdepodobne nikdy nebude, je možné aby manažment istým spôsobom motivoval svoj personál rôznymi odmenami za účelom poskytnutia lepších služieb. Daná problematika je riešená taktiež v dotazníku pre manažment, kde budú porovnávané techniky riadenia motivácie medzi obidvoma štátmi.

*Čistota zariadení* obsadila veľmi dôležité miesto čo sa týka významu v obdivoch štátoch. Spokojnosť je v ČR vyrovnaná významnosti a v USA je spokojnosť o niečo nižšia ako významnosť, presne ide o 0,39 bodu. Napriek tomu, že rozdiel nie je až tak viditeľný, bolo by vhodné aby riadenie v Texase viac prihliadalo na tento bod.

*Vzdelanosť zamestnancov* obsadila tretie miesto v hodnotení významnosti českého trhu s hotelovými službami. Podľa vyhodnotených výsledkov je spokojnosť s dôležitosťou tohto faktoru v Texase veľmi vyrovnaná. V Českej republike je viditeľný rozdiel a spokojnosť je značne nižšia od významnosti. Významnosť faktoru pre ČR je v priemere 3,81 a spokojnosť iba 2,6. Podľa recenzií zverejnených na stránke Tripadvisor pod českými hotelmi usudzujem, že je to z dôvodu nespôsobilosti personálu mnohokrát odpovedať na dané dotazy a požiadavky zákazníkov. Je nutné zamestnancov neustále školiť a zlepšovať ich znalosti za účelom poskytovania kvalitných služieb a udržania si zákazníkov. Keďže rozdiel v hodnotení týchto faktorov je pre ČR veľmi viditeľný, usudzujem, že môže ísť o jeden z dôvodov celkovej nespokojnosti viacerých respondentov s ponúkanými hotelovými službami na českom trhu.

*Bezproblémové riešenie sťažností* je faktor, ktorý bol ohodnotený v ČR významom 3,74 a spokojnosťou 2,73. V Texase je priemerná významnosť 3,59 a spokojnosť 3,61. Z výsledkov je zrejmé, že respondenti navštevujúci české hotely sú s riešením sťažností nespokojní. Z tohto dôvodu bude faktor viac rozoberaný v ďalšej časti s následným vytvorením doporučení za účelom zlepšenia kvality.

*Kvalita jedla a nápojov* patrí medzi dôležitejšie faktory v ČR ako v Texase. Významnosť bola hodnotená v ČR priemerom 3,71 a v TX 3,55. Môže to byť podľa skúmaných štatistík z dôvodu, že väčšina hotelových hostí sa v USA nestravuje v hoteloch ale na iných miestach. V súčasnosti je trendom skúšať autentické kuchyne daného miesta a stravovať sa na ulici. Spokojnosť s týmto faktorom je následne oveľa vyššia v ČR ako v Texase. Respondenti sú vcelku spokojní s ponukou a kvalitou jedál v českých hoteloch. Naopak v Texase je spokojnosť o značný bod

nižšia ako významnosť. Dokazujú to aj recenzie hotelov, kde sú sťažnosti mnohokrát zamerané na kvalitu jedla. Podľa vlastných skúseností viem, že hlavne raňajky pozostávajú iba zo sladkých a vyprázaných jedál bez ponuky zeleniny, čo môže byť veľkým negatívom hlavne pre európskych zákazníkov, ktorí sú zvyknutý na zdravšie jedlo. Manažment v Texase by sa mal zamerať na rozšírenie ponuky a snahy aspoň čiastočne vyhovieť rôznorodým zákazníkom.

*Dodržiavanie sľubov* patrí medzi jeden z najdôležitejších faktorov pre respondentov. Tento výsledok bol aj predpokladaný z dôvodu, že zákazníci očakávajú dodržanie sľubov a služieb, ktoré majú hotely v svojich ponukách. Sľuby by mali byť bezpodmienečne dodržané, no podľa výsledkov pre ČR je spokojnosť s faktorom stále nižšia ako významnosť. Je nutné, aby hotel propagoval služby a sľuby, ktoré vie s určitosťou uspokojiť. Najvhodnejšie je prekvapiť hostí a naopak prevýšiť ich očakávania.

*Bezpečnosť* je faktorom hodnotením priemerom 3,7. Bezpečnosť zahŕňa napríklad aj trezor na recepcii, alebo dokonca pri viacerých hviezdach priamo na izbe. Podľa výsledkov sú respondenti s bezpečnosťou v ČR veľmi spokojní (3,73). Respondenti navštevujúci hotely v Texase sú spokojní o niečo menej (3,55).

*Individuálna pozornosť* v Texase prevyšuje spokojnosť nad významnosťou o 0,08 bodu. V ČR je spokojnosť nižšia než významnosť až o 1,08 bodu, čo je veľmi významný rozdiel. Uznanie a individuálne jednanie so zákazníkmi je v súčasnosti stále dôležitejším faktorom. Rôznorodosť zákazníkov a ich očakávania sa stále zvyšujú. Je nutné urobiť určité zmeny a zlepšenia, aby hostia pre ktorých je tento faktor významný boli uspokojení. Maličkosti ako zapamätanie si mena alebo pravidelné zisťovanie spokojnosti jednotlivých zákazníkov môže túto spokojnosť navýšiť. Je dôležité neustále zisťovať zákazníkové potreby a očakávania a snažiť sa ich splniť s cieľom udržania si verného zákazníka.

*Cenová dostupnosť* získala veľmi identické hodnotenie významnosti v oboch skúmaných štátoch. Avšak, čo sa týka spokojnosti je na tom lepšie Česká republika ako Texas. Je všeobecne známe, že ceny sú celkovo v USA oveľa vyššie ako v ČR s prihliadnutím na rozdielnosť v priemerných mzdách. Hlavne pre európskych respondentov, ktorí hodnotili dotazník pre texaský trh môžu ceny vyvolávať pocit nadhodnotenia. Na druhej strane výsledok vzťahu kvality ku cene vyšiel kladne, takže vyššia cena je odôvodnená.

*Benefity pre stálych zákazníkov* sú veľmi dôležité z dôvodu spomínaného v literárnej rešerši, že verní zákazníci prinášajú hotelu niekoľko krát väčší zisk ako získaní noví zákazníci. Hotelový vernostný program môže fungovať napríklad tak, že hostia si budú hromadiť body od hotela po opakovaných nákupoch s hotelom. Hotel následne ponúkne návštevníkom (v závislosti od počtu bodov, ktoré získali), výhody s pridanou hodnotou ako je napríklad skorší check-in/neskorší check-out,

bezplatné kúpeľné procedúry, garanciu dostupnosti izby a pod. Chybou, ktorú robia viaceré hotely je zacielenie svojich vernostných programov iba na elitných hostí, ktorí sú schopní minúť obrovské sumy peňazí počas pobytu v hotely. Ak chce hotel získať čo najviac z vernostného programu, bude sa musieť uistiť, že existujú atraktívne odmeny, ktoré sú dostupné pre všetkých hostí a nielen hostí s veľkými peňaženkami. Podľa výsledkov je v Texase spokojnosť s týmto faktorom dostačujúca a ešte aj prevyšujúca významnosť. V USA je vytvorených veľké množstvo výskumov na túto problematiku, čo môže byť dôvodom dostatočnej schopnosti hotela vedieť uspokojiť danú potrebu. V ČR je výsledok opäť záporný, pretože významnosť dosiahla 3,58 a spokojnosť iba 2,46. Je nutné aby si českí hotelieri uvedomili dôležitosť udržateľnosti stálych zákazníkov a navrhli určité pridané hodnoty.

*Rýchla oprava chýb* je ohodnotená priemerom cca 3,5 v Texase aj ČR. Spokojnosť je nižšia iba o 0,03 bodu v TX a 0,02 bodu v ČR.

*Spol'ahľivosť personálu* získala identické miesto v dôležitosti aj spokojnosti u obidvoch štátoch. V ČR je dôležitosť v hodnote 3,53 a spokojnosť 3,52 a preto usudzujem, že daný faktor odpovedá očakávaniam.

*Balíčky hotelových služieb* po vyhodnotení získali priemer vo významnosti v TX 3,39 v ČR 3,01 a spokojnosť v TX 3,41 a v ČR 3,27. Výsledky sú veľmi pozitívne, keďže v ČR aj v Texase spokojnosť prevyšuje významnosť a teda ponuky balíčkov sú uspokojivé.

*Ochota vyhovieť špeciálnym požiadavkám* zobrazuje opäť negatívne výsledky pre Českú republiku. Spokojnosť (2,60) je o značný podiel nižšia od významnosti (3,44). Manažment hotela by sa mal viac snažiť vyhovieť špeciálnym potrebám zákazníkov, pokiaľ to povolujú možnosti. Nie vždy je ale možné požiadavky splniť a uspokojiť zákazníka a preto bol tento výsledok celkom predvídateľný.

*Pred-príjazdová komunikácia* získala v Texase hodnotu významnosti 3,31 a hodnotu spokojnosti 3,5, čo znamená že respondenti sú spokojní. V USA je veľmi rozšírená ponuka možnosti si check-out predĺžiť a to je veľkým plusom pre zákazníkov, ktorí majú napríklad neskorší let a už nemajú v pláne iné činnosti v daný deň. V Českej republike získala významnosť hodnotu 3,36 a spokojnosť 3,30, čo je veľmi pozitívne ale stále vzniká malá odchylka a môžem sa iba domnievať, že je to z dôvodu presného času check-outu, ktorý veľa hotelov v ČR zatiaľ nepredlžuje. Táto informácia bola získaná z vlastného prieskumu jednotlivých hotelových ponúk. Čo sa týka bookingu je všeobecne rozšírené u hotelov mať možnosť rezervácie online, hlavne ak sa zameriavame na najviac žiadúce hotely v tomto prieskume a to sú 3\* a 4\*.

*Rýchly servis* je faktorom, ktorý získal na texaskom aj českom trhu o niečo nižšiu spokojnosť od významnosti. Napriek tomu, že rozdiel nie je veľký, je nutné vziať daný fakt do úvahy a snažiť popracovať sa na efektívnejšom poskytovaní služieb.

*Prítomnosť manažérov* je o 0,30 bodu dôležitejšia pre respondentov navštevujúcich texaské hotely oproti tým českým. Spokojnosť prevyšuje významnosť v Texase a to môže byť ovplyvnené tým, že hlavne v tých 4\* hoteloch sú manažéri nonstop k dispozícií na riešenie rôznych situácií. V ČR je spokojnosť značne nižšia (2,44) a to môže byť spôsobené, tým že niektorí respondenti navštevujú menšie rodinné hotely, v ktorých veľa krát manažment nie je a majiteľ necháva zodpovednosť na personáli. Čo sa týka väčších hotelov s viacerými hviezdami je nutné aby bol manažment vždy k dispozícií.

*Nové a moderné izby* získali v oboch štátoch väčšie hodnotenie spokojnosti ako významu. Tento výsledok je veľmi pozitívny a nie je potrebné vytvárať odporúčania v tejto kategórii.

*Jazyková vybavenosť personálu* získala priemer významnosti v Texase (3,55) a v ČR (2,7). V Texase je dôležitosť faktoru oveľa vyššia a to z dôvodu väčšej internacionálnej diversity hostí aj pracovníkov oproti Českej repbulike. Spokojnosť je naopak v Texase (3,4) nižšia ako v ČR (3,49). S postupujúcou globalizáciou je nutné zamestnancov neustále jazykovo vzdelávať (hlavne pracovníkov na recepcii).

*Ekologické prístupy k ŽP* sú v súčasnosti stále viac žiadúce a získali väčšiu hodnotu uspokojenia ako významnosti. Výsledok je veľmi kladný a dokazuje, že veľa hotelov sa na šetrenie a ekológiu už začala sústreďovať, čo má veľmi pozitívne účinky.

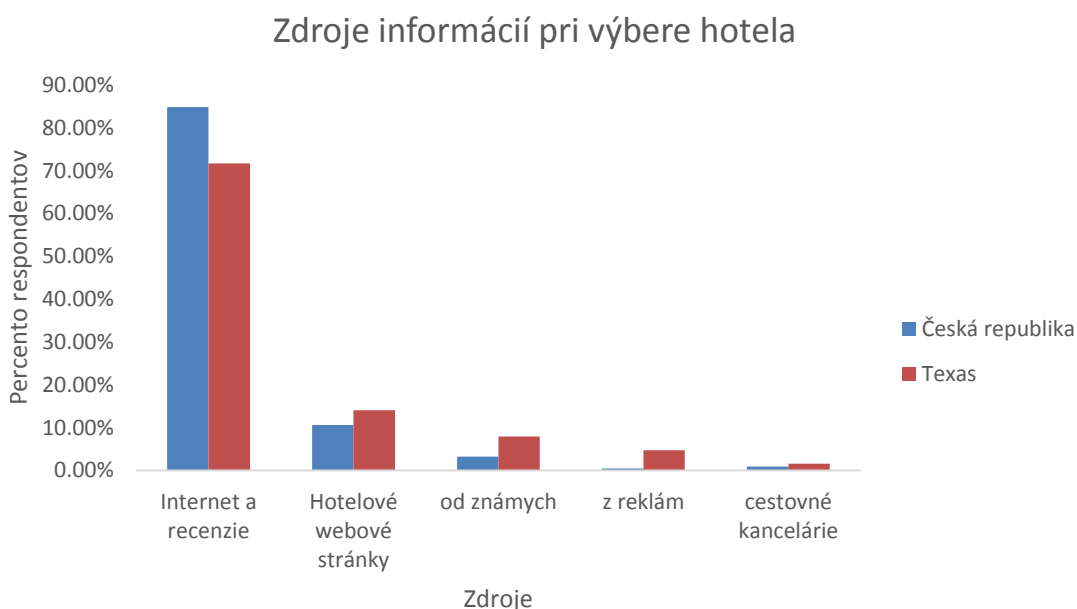
*Certifikácia* získala menej významné miesto v Českej repbulike v porovnaní s Texasom. Môže to byť z dôvodu, že v Texase nie je presne štandardizovaná hviezdíčková certifikácia a veľa krát sa môže stať, že hlavne tie nižšie takzvané hviezdíčkové triedy nespĺnia dané očakávania a preto sa zákazníci viac informujú a zisťujú detailnejšie rôzne certifikácie kvality a pod. Čo sa týka ČR spokojnosť prevýšila významnosť. Keďže na dotazník odpovedali aj respondenti staršej generácie usudzujem, že nie sú až tak informovaní o rôznych oceneniach a normách kvality a preto sa nerozhodujú podľa tohto bodu.

*Vzhl'ad personálu* je najmenej dôležitým faktorom pre obidva štáty. Spokojnosť s faktorom prevyšuje významnosť v oboch štátoch a preto nie je nutné robiť konkrétne zmeny za účelom zvýšenia spokojnosti.

### 5.2.5 Výber hotela a význam certifikácie pri výbere

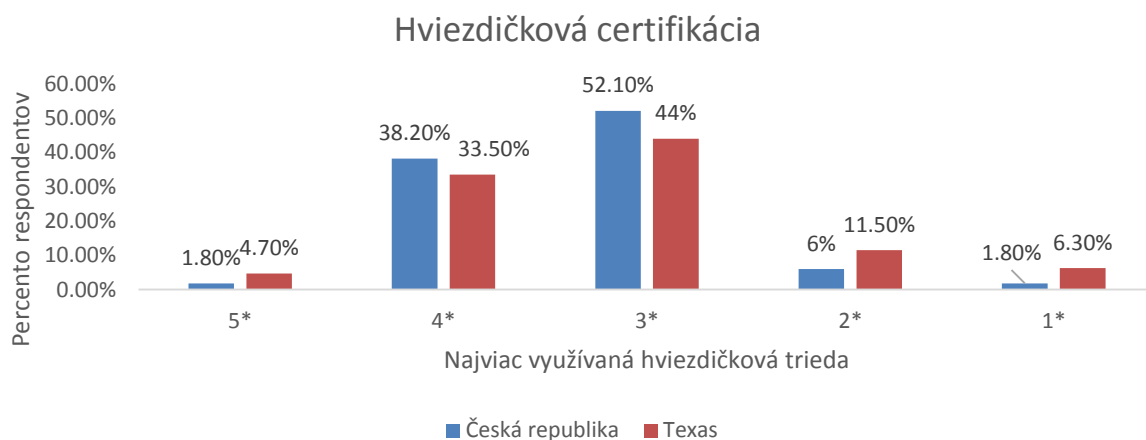
*Zdroje informácií*- najvyužívanejším zdrojom informácií sú v Texase aj v ČR internet a recenzie (Obr. 12). V ČR až 84,8 % respondentov a v Texase 71,7 %, získava informácie z internetu a recenzií. Toto zistenie korešponduje aj s výskumami a článkami, ktoré sú spomenuté v literárnej časti diplomovej práce. Najmenej využívané sú v súčasnosti služby cestovných kancelárií a to môže byť spôsobené z dôvodu ich cenovej prirážky a skutočnosti, že v súčasnosti sú ľudia viac jazykovo vybavení a dokážu si naplánovať celý zájazd samostatne bez pomoci. Hotelové webové stránky získali 10% a 14 %, čo nám naznačuje, že je veľmi dôležité pre hotely udržiavať svoje stránky a snažiť sa zaujať už v elektronickej podobe svojich potencionálnych zákazníkov.

Obr. 12 Zdroje informácií



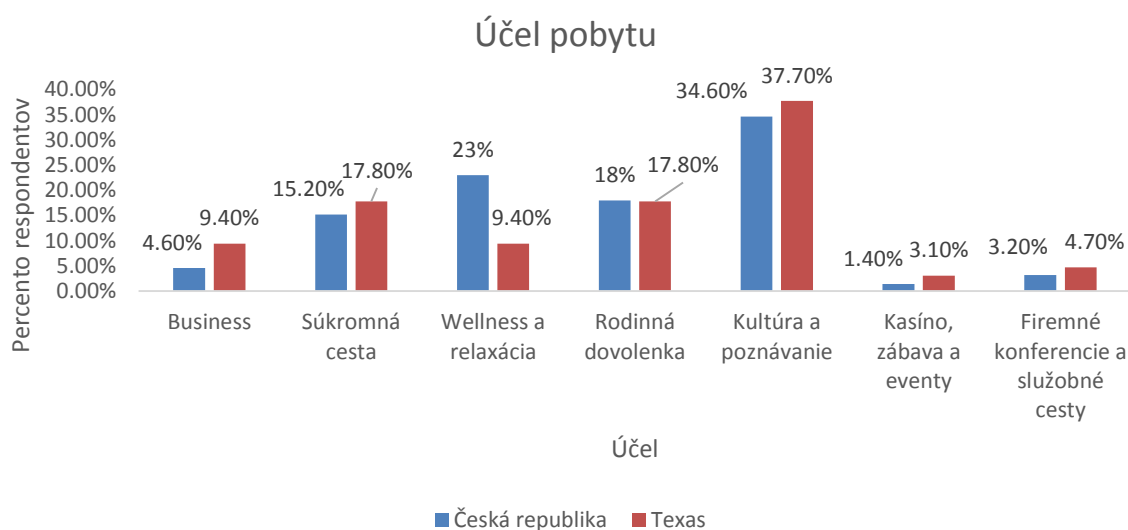
*Hviezdičky*- podľa výsledkov výskumu viac ako 40 % z hostí si vyberá trojhviezdičkové hotely pre pobyt v Texase aj Českej republike. Druhou populárnou voľbou sú štvorhviezdičkové hotely (38,2 % TX, 33,5 % ČR). Na základe týchto výsledkov bolo vytvorené zameranie v dotazníkoch pre manažment iba na tieto dve triedy za účelom zníženia odchyľky a rozdielov medzi výskumami (Obr. 13). Z dôvodu neexistencie presnej štandardizácie hviezdíčkových tried v USA bola na výber hotelov pozvaných k výskumu využívaná expedia a jej hodnotenie európskych aj amerických hotelov podľa vlastných špecifikácií hviezdčiek. Tripadvisor je jedným z najvyužívanejších zdrojov pri výbere hotela a jeho hviezdíčkové ocenenie je riadené taktiež podľa Expedia. Táto voľba by mala odstrániť odchyľky rozdielnych hviezdíčkových štandardov.

Obr. 13 Výber hotelovej triedy



*Účel pobytu*- podľa výsledkov zobrazených v grafe je možné vidieť, že účel cesty bol rôznorodý a rozdiely medzi výsledkami nie sú veľmi významné (Obr. 14). Najväčšie percento obsadila v oboch krajinách kultúra a poznávanie. Čo sa týka viditeľných rozdielov je možné usúdiť, že v Texase je viac hostí, ktorí cestujú z dôvodu podnikania a firemných konferencií, naopak v ČR respondenti cestujú viac za účelom wellnesu a relaxácie. Rodinná dovolenka získala cca 18 % v oboch krajinách. Predpokladám závislosť tohto typu dovolenky na staršej vekovej kategórii respondentov. V súčasnosti mladšia generácia cestuje samostatne za účelom relaxu, spoznávania a zábavy. Najmenšie percento získalo kasíno, zábava a eventy. Predpokladám, že daný bod nie je hlavným dôvodom odcestovania, ale určite je pre celkovú konečnú spokojnosť dôležitý.

Obr. 14 Účel pobytu respondentov



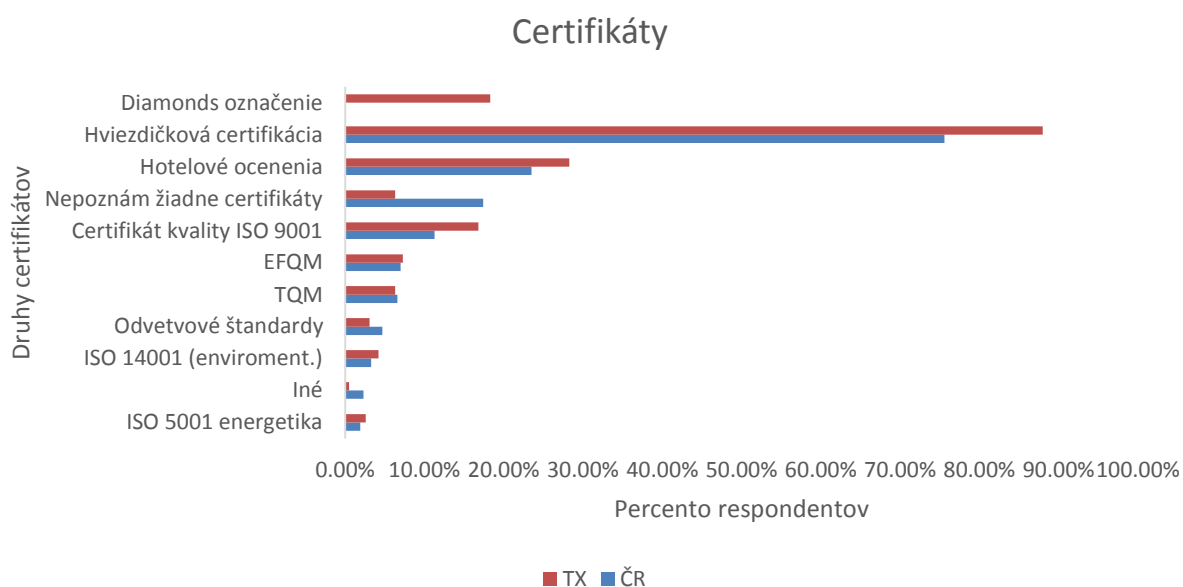
## Certifikácia

Posledné dve otázky v dotazníku pre návštevníkov boli zamerané na dôležitosť certifikácie pri rozhodovaní a zisťovanie znalosti konkrétnych certifikátov (Obr.15).

Otázka zameraná na zistenie dôležitosti certifikácie pri výbere hotela bola položená pomocou škály od 1-5 (certifikácia ma vôbec neovplyvni/veľmi ovplyvní). Výsledkom pre ČR je aritmetický priemer odpovedí 2,92 a pre Texas je priemer 2,88. Podľa výsledku ovplyvňuje certifikácia rozhodnutie pri výbere hotela o niečo viac respondentov navštevujúcich hotely v Texase ako respondentov zameraných na český trh.

Druhá otázka sa zamerala na konkrétne certifikáty:

Obr. 15 Znalosť certifikácie a značení



Podľa výsledkov je možné zhrnúť, že pri výbere hotela je veľmi vplyvnou informáciou počet hviezdíčiek, ktoré hotel má a taktiež hotelové ocenenia a certifikát kvality ISO 9001. Ostatné certifikáty nie sú až také známe, alebo nemajú veľký vplyv na rozhodnutie respondenta.

### 5.3 Analýza faktorov kvality služieb v hotelovom priemysle na základe kvantitatívneho výskumu z pohľadu manažmentu

Dotazník bol poskytnutý riadiacim pracovníkom hotelov v rámci možností osobne, ale vo veľkom množstve aj elektronicky. Dotazníkov bolo dokopy z ČR aj TX vyzbieraných presne 101. Cieľom zberu dát bolo zistenie pohľadu manažmentu na dôležitosť faktorov kvality pre zákazníkov a následne vytvorenie komparácie

výsledkov medzi manažmentom a respondentami. Kvantitatívny výskum obsahuje taktiež výsledky týkajúce sa riadenia kvality, sťažností, vzdelávania zamestnancov a ďalších faktorov, ktoré ovplyvňujú konečnú spokojnosť zákazníkov s kvalitou poskytovaných služieb. Dotazník zobrazuje rozdiely riadenia kvality medzi Texasom a Českou republikou. Poskytovatelia služieb v ČR sa následne môžu inšpirovať stratégiou v Texase, ktorý podľa tohto výskumu a štatistík (TTCI) vypovedá väčšiu spokojnosť zákazníkov a taktiež väčšiu lojalitu a návratnosť.

### 5.3.1 Identifikácia hotela

*Typ hotela-* dotazníky boli vyzbierané iba od troj a štvor-hviezdičkových hotelov za účelom získania viac porovnateľných vzorkov. Skupiny boli vybraté až po analýze výsledkov prieskumu pre návštevníkov, v ktorom boli tieto skupiny viditeľne najviac navštevovanými. Nakoniec sa vyzbieralo 33 dotazníkov od 3\* hotelov a 20 dotazníkov od 4\* hotelov v ČR, a v USA bolo vyzbieraných 25 dotazníkov od 3\* hotelov a 22 dotazníkov od 4\* hotelov.

*Vlastníctvo hotela-* z výsledkov vyplýva, že 46 hotelov patrí pod reťazec a zvyšných 55 hotelov je nezávislých. Cieľom bolo získať, čo najväčšie množstvo odpovedí od hotelových reťazcov, ktoré sa nachádzajú aj v ČR aj v USA ale z dôvodu vyťaženia manažérov a nevyzbierania dostatočného množstva dotazníkov, bolo nutné získať odpovede aj od nezávislých hotelov, ktoré sa od seba v krajinách líšia.

*Kategória hotela-* z dotazníkov vyzbieraných v ČR bolo získaných 79,2 % kategórie hotel, 7,5 % kongresový hotel, 5,7 % lázeňský hotel, 3,8% apartmánový hotel, 1,9 % wellness hotel a 1,9% Boutique hotel. Z dotazníkov v Texase bolo získaných 72,9 % kategórie hotel, 14,6 % wellness hotel, 8,3 % kongresový hotel a posledných 4,2 % apartmánový hotel.

*Cieľová/väčšinová klientela hotela-* celkovo 93 hotelov má väčšinovú súkromnú klientelu a 8 hotelov má väčšinovú klientelu korporátnu. Dotazník bol poskytnutý veľkému počtu kongresových hotelov, ale žiaľ, odozva bola veľmi malá.

*Certifikácia, štandardy a normy-* v nasledujúcej tabuľke (č.7) je znázornení počet hotelov, ktoré využívajú jednotlivé certifikáty a normy a zapojili sa do výskumu. Je možné vidieť, že hotelov s využívaním TQM bolo viac v Texase.



Tab. 7 Znalosť certifikácie a značení

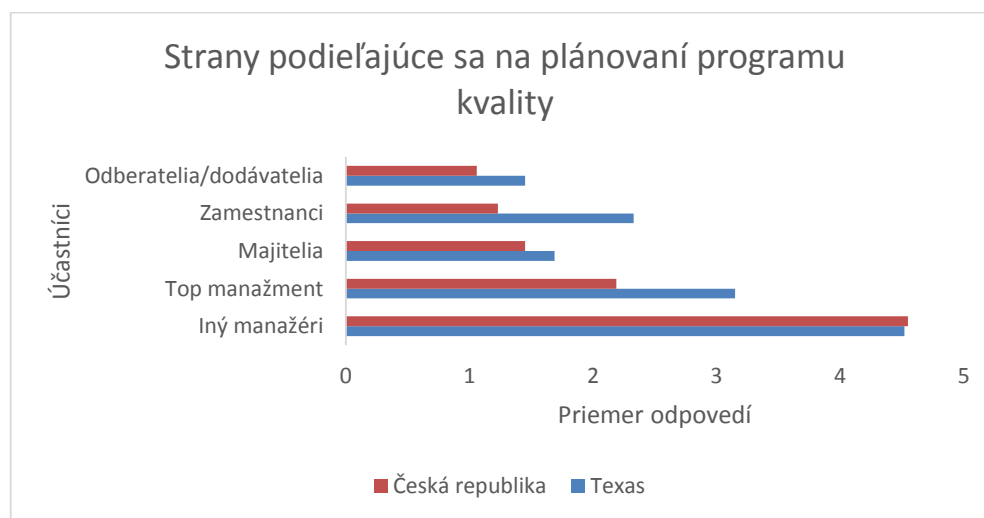
|                                   | ČR | TX |                                | ČR | TX |
|-----------------------------------|----|----|--------------------------------|----|----|
| Certifikát excelence EFQM         | 3  | 5  | TQM (total quality management) | 10 | 25 |
| ISO 9001 (certifikát kvality)     | 37 | 39 | Podnikové standardy            | 32 | 19 |
| ISO 14001 (enviromentálny manž.)  | 0  | 4  | Ekocertifikácia                | 1  | 15 |
| ISO 50001 (energetický manažment) | 0  | 1  | Hotelstars                     | 53 | 48 |
| HACCP (analýza kritických bodov)  | 11 | 9  | Iné ocenenia                   | 12 | 28 |

### 5.3.2 Kvalita

*Ciele týkajúce sa kvality*- podľa získaných odpovedí až 88,5 % hotelov (ČR) má ciele a stratégie týkajúce sa kvality. V Texase má tieto ciele až 93,8 % hotelov. Výsledok je veľmi pozitívny pre obe sledované krajiny.

*Strany, ktoré sa podieľajú na plánovaní programu kvality*- otázka bola položená pomocou škály (1-nezapájajú sa/5-zapájajú sa najviac) z ktorej bol následne vypočítaný aritmetický priemer (Obr.16).

Obr. 16 Účastníci plánovania programu kvality



Výsledky uvedené v grafe znázorňujú, že ďalší manažéri a Top manažment sú zapojení do procesu najviac. Táto informácia nadväzuje na normu v TQM formulácií a TQM motor by mal byť zložený z generálneho riaditeľa a vedúcich manažérov funkčných oblastí. Zapojenie majiteľov bolo zväčša iba v nezávislých menších

hoteloch. Podľa výsledkov je možné zaznamenať značne vyššie zapojenie zamestnancov v Texase ako v ČR. Zamestnanci sa dostávajú do priameho kontaktu so zákazníkmi a preto by mohlo ich zapojenie pomôcť hotelu skvalitniť služby. Odberatelia a dodávatelia sa u oboch štátoch blížia k číslu 1, čo znamená, že sa do plánovania vôbec nezapájajú alebo zapájajú úplne minimálne. Tento výsledok nie je veľmi pozitívny, keďže dodávatelia patria medzi kľúčové zainteresované subjekty v implementácií TQM.

*Prvky, ktoré sú už praktizované v hotely-* respondenti boli požiadaní, aby uviedli zaškrtnutím prvky, ktoré už praktizujú v ich hoteloch v snahe dosiahnuť vyšší stupeň kvality. V ČR až 92,5 % respondentov využíva vo svojom hotely feedback proces, 28,3% sa zameriava na znalosť personálu o dôležitosti prispôsobenia sa požiadavkam klienta a pri nesplnení možné záporné reakcie, ktoré ohrozujú budúci chod hotela, 20,8% má zavedené merania, ktoré pomáhajú identifikovať oblasti potrebujúce zlepšenie a zvyšných 11,3 % si stanovilo ciele, kde jednotlivci stanovujú ciele pre zlešenie seba a taktiež celého procesu pohostinstva. Povedomie o kvalite medzi zamestnancami má až 66 % hotelov v ČR. V Texase získal najvyššie hodnotenie taktiež feedback proces (97,9 %), následne 83,3 % zamestnancov je poučených o dôležitosti prispôsobenia sa požiadavkam klienta, 64,6 % opýtaných hotelov má zavedené merania na identifikáciu oblastí potrebujuúcich zlepšenie kvality, 43,8 % využíva ciele jednotlivcov a zvyšných 20,8 % sa zameriava na povedomie o kvalite medzi zamestnancami. Bolo by vhodné aby si viac hotelov v ČR vytváralo merania na identifikáciu oblastí potrebujuúcich zlepšenie, ktoré môžu následnými zmenami zvýšiť celkovú kvalitu.

*Typ tréningu poskytovaný zamestnancom-výcvik* je zvyčajne vykonávaný v rôznych oblastiach. Respondenti boli požiadaní, aby uviedli typ školenia, ktoré hotel poskytuje svojim zamestnancom a či je školenie dostupné pre všetkých alebo iba pre niektorých zamestnancov (Tab.8).

Tab. 8 Tréningy poskytované zamestnancom

| <b>Tréning</b>                  | <b>Pre všetkých zamestnancov</b>       | <b>Pre vybraných zamestnancov</b>      | <b>Hotel tréning neposkytuje</b>       |
|---------------------------------|--|--|--|
| Leadership tréning              | 0 % hotelov (ČR)<br>0 % hotelov (TX)   | 47 % hotelov (ČR)<br>73 % hotelov (TX) | 53 % hotelov (ČR)<br>27 % hotelov (TX) |
| Starostlivosť o zákazníka       | 13 % hotelov (ČR)<br>56 % hotelov (TX) | 68 % hotelov (ČR)<br>42 % hotelov (TX) | 19 % hotelov (ČR)<br>2 % hotelov (TX)  |
| Produktivita a kvalita          | 6 % hotelov (ČR)<br>27 % hotelov (TX)  | 47 % hotelov (ČR)<br>56 % hotelov (TX) | 47 % hotelov (ČR)<br>16 % hotelov (TX) |
| Revenue manažment               | 0 % hotelov (ČR)<br>0 % hotelov (TX)   | 13 % hotelov (ČR)<br>48 % hotelov (TX) | 87 % hotelov (ČR)<br>52 % hotelov (TX) |
| Online reputácia                | 2 % hotelov (ČR)<br>13 % hotelov (TX)  | 30 % hotelov (ČR)<br>67 % hotelov (TX) | 68 % hotelov (ČR)<br>20 % hotelov (TX) |
| Riešenie reklamácií a sťažností | 5 % hotelov (ČR)<br>56 % hotelov (TX)  | 38 % hotelov (ČR)<br>38 % hotelov (TX) | 57 % hotelov (ČR)<br>6 % hotelov (TX)  |

Tréning zameraný na starostlivosť o zákazníka a produktivitu s kvalitou by mal byť poskytovaný pre všetkých zamestnancov. V ČR je stále veľký počet hotelov, ktoré školenie zamerané na kvalitu neposkytujú vôbec (25 hotelov). Podľa výsledkov je možné konštatovať, že Texas je o mnoho popredu, čo sa týka vzdelávania zamestnancov. Tréning na riešenie reklamácií a sťažností je o viditeľné množstvo viac využívaný v Texase a to môže byť aj dôvod, prečo v dotazníku pre respondentov v ČR vyšla nespokojnosť zákazníkov s riešením sťažností. Je nutné svojich zamestnancov o tejto problematike školiť, aby boli schopní riešiť prípadne problémy, keď nebude manažment k dispozícii. Je nutné hlavne zdôrazniť dôležitosť výučby venovanej starostlivosti o zákazníka, ktorá je v súlade s tým, čo obhajuje TQM.

*Motivácia zamestnancov*- manažéri boli požiadaní odpovedať na otázku, či hotel vedie svojich zamestnancov k zvyšovaniu spokojnosti zákazníkov pomocou motivácie a prípadných odmien. V ČR odpovedalo 75 % respondentov áno a zvyšných 25 % nie. V Texase odpovedalo 91,3 % respondentov áno a 8,7 % nie. Je dôležité, aby boli zamestnanci motivovaní, keďže ich správanie patrí medzi najdôležitejší faktor pri hodnotení kvality zo strany návštevníkov.

*Verní zákazníci*- zákazník, ktorý je spokojný s kvalitou poskytnutých služieb sa s veľkou pravdepodobnosťou opäť vráti. Štúdia tejto práce sa následne snažili zistiť,

aké percento zákazníkov sa stalo opakovanými hosťami počas posledných piatich rokov ako jeden z prevádzkových ukazovateľov výkonnosti hotela. Podľa výsledkov je úroveň výkonnosti v texaských hoteloch veľmi vysoká (Tab. 9). Výsledok sa dal očakávať na základe výsledku o celkovej spokojnosti zákazníkov. Hotely, ktoré poskytujú kvalitnejšie služby a vedia ako uspokojiť svojich zákazníkov, budú mať aj väčšie percento ich návratnosti a získania vernosti.

Tab. 9 Percento stálych zákazníkov za posledných 5 rokov

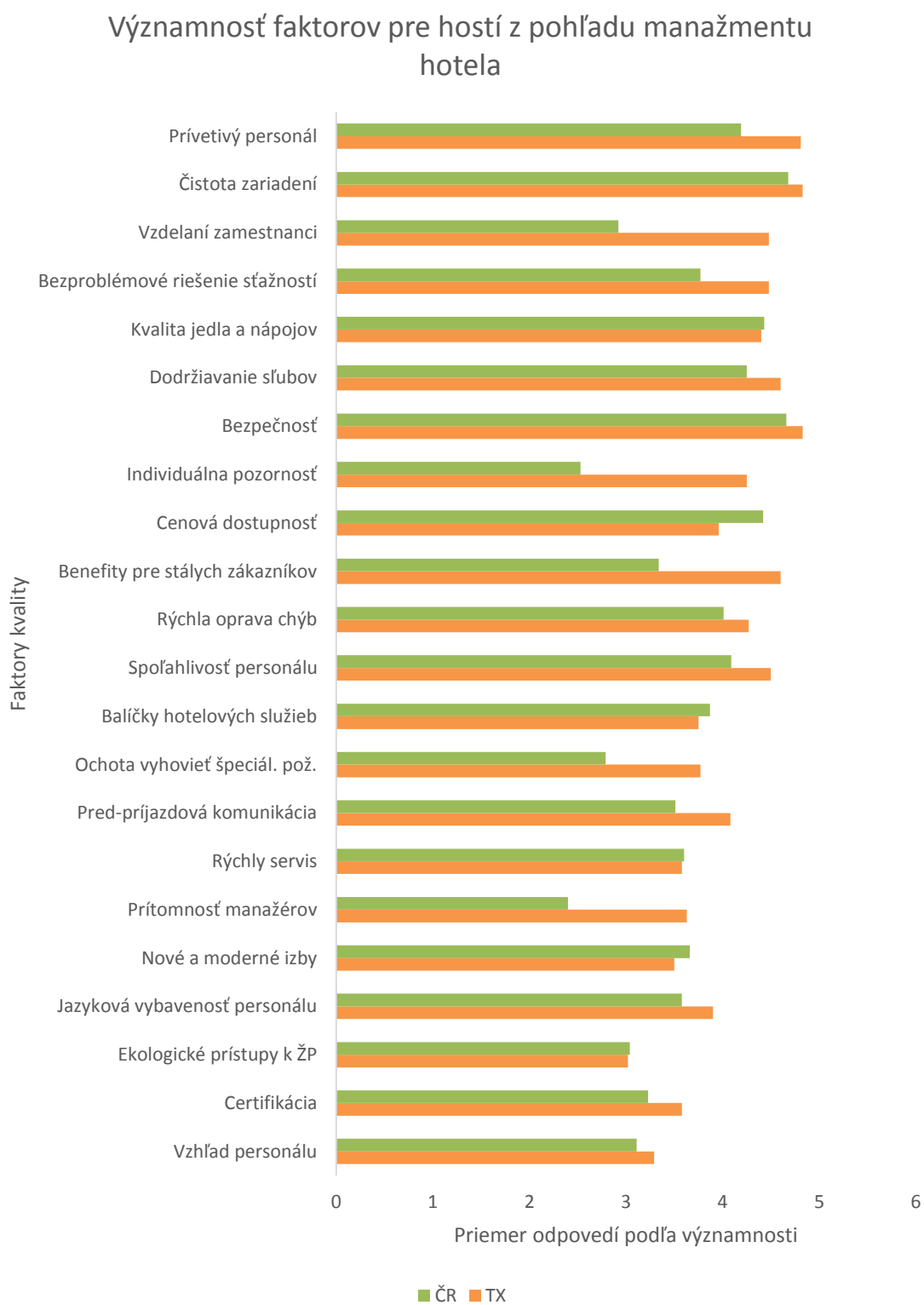
|    | Menej ako 10 % | 11-20 % | 21-35 % | 36-50 % | Viac ako 50 % |
|----|----------------|---------|---------|---------|---------------|
| ČR | 9              | 24      | 11      | 6       | 3             |
| TX | 5              | 5       | 14      | 17      | 7             |

*Benefity pre verných zákazníkov*- z výsledkov je zrejmé, že 56,6 % benefity pre verných zákazníkov v ČR poskytuje a 43,4 % nie. V Texase odpovedalo až 91,5 % áno (poskytuje benefity) a zvyšných 8,5 % hotelov neposkytuje. Tento výsledok môže byť dôvodom, prečo je v Texase o veľa vyššia lojalita a návratnosť hostí do rovnakého hotela. V dôležitosti faktorov pre respondentov zastávajú benefity veľmi dôležitú pozíciu a z toho vyplýva, že je nutné aby hotely tieto benefity zakomponovali do svojej stratégie za účelom udržania si verných zákazníkov.

*Kompenzácie na základe sťažností*- je veľmi dôležité, aby sa hotel snažil zmeniť nespokojného hosťa na spokojného. Zlé recenzie sú v súčasnosti pre hotel veľmi nebezpečné a to z dôvodu, že najväčšie percento návštevníkov si vyberá hotel práve podľa recenzií. Z tohto dôvodu odporúčam vždy poskytnúť určitý benefit pre hosťa, pokiaľ je jeho sťažnosť alebo problém opodstatnený. Kompenzácia bude v konečnom výsledku finančne menej náročná ako strata prípadných potenciálnych hostí na základe recenzií. Manažéri českých hotelov odpovedali najčastejšie, že kompenzáciu poskytujú iba za závažnej situácie (37,7 %) alebo občas (37,7 %). Odpoveď „vždy“ vyznačilo presne 24,5 % manažérov. Pozitívom je, že odpoveď „nikdy“ nevyznačil ani jeden respondent v ČR a TX. V Texase odpovedalo 81,3 % manažérov „vždy“ a 18,3 % manažérov poskytuje kompenzácie iba niekedy. Opäť nám výsledky znázorňujú, že texaskí manažéri riadia a riešia prípadne problémy automaticky kompenzáciou a preto získali aj lepšie výsledky, čo sa týka sťažností v dotazníku pre návštevníkov.

*Dôležité pre spokojnosť hosťa*- posledná časť bola zameraná na priradovanie hodnoty významnosti pre rozličné faktory kvality. Manažment na škále (1- najmenej dôležité, 5- najdôležitejšie) označil predpokladanú významnosť faktorov pre spokojnosť hosťa. Výsledky sú znázornené v Obr. č. 17. Zelenou farbou sú znázornené výsledky z dotazníkov vyzbieraných od českých hotelov a oranžová farba znázorňuje texaské hotely.

Obr. 17 Dôležitosť faktorov z pohľadu manažmentu hotela

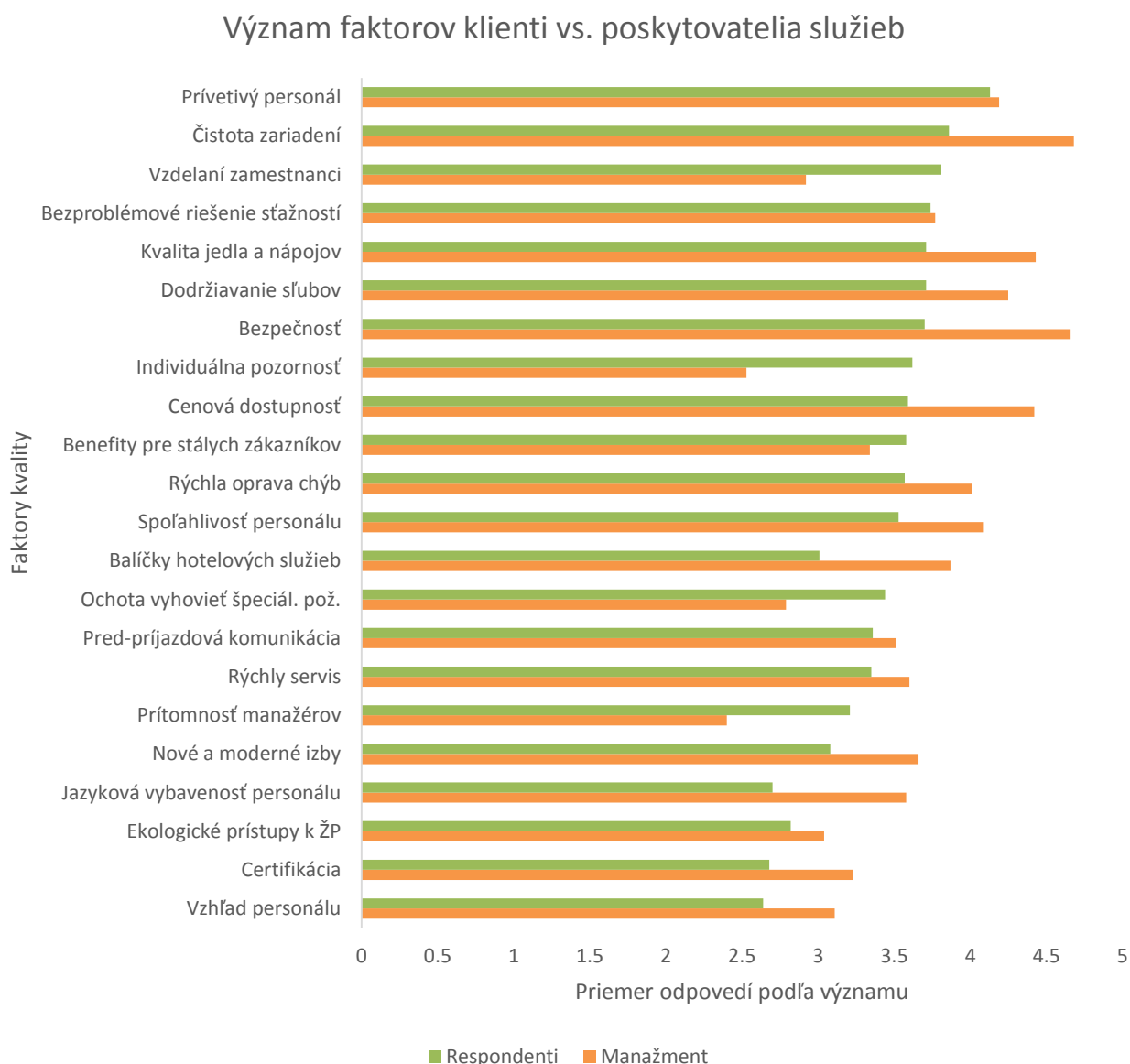


Najvýraznejšie rozdiely medzi významnosťou v Texase a ČR je možné registrovať pri faktoroch: vzdelanosť zamestnancov, individuálna pozornosť a benefity pre stálych zákazníkov. Vymenované faktory sa zdajú byť pre manažérov v ČR menej dôležité pri uspokojovaní potrieb zákazníkov ako v Texase. Keďže vo výsledkoch hodnotení faktorov od návštevníkov, boli tieto faktory v rámci českého trhu menej uspokojivé ako dôležité, nazdávam sa, že práve tu vzniká problém a manažment by mal prikladať vyššiu dôležitosť spomínaným faktorom. Vzhľad personálu bol hodnotený ako jeden z najmenej dôležitých faktorov, aj keď je to jeden z prvkov hmotného majetku v dimenziách kvality služieb. Výsledky naznačujú, že hotely prijali väčšinu prvkov piatich rozmerov kvality služieb, ako sú spoľahlivosť, prístupnosť, dôvera, empatia a hmotný majetok.

### 5.3.3 Manažment vs. hostia

Táto časť bude zameraná na zrovnávanie odpovedí medzi manažmentom a návštevníkmi, ktoré boli zamerané na označovanie dôležitosti faktorov pri uspokojovaní zákazníkových potrieb. Zameranie bude na Českú republiku.

Obr. 18 Porovnanie významnosti faktorov medzi manažmentom a zákazníkmi



Problém nastáva pri faktoroch, ktoré sú pre hostí dôležitejšie, ako pre manažment. Faktory, ktoré potrebujú zvýšenie pozornosti sú: vzdelanosť zamestnancov, individuálna pozornosť, benefity pre stálych zákazníkov, ochota vyhovieť špeciálnym požiadavkám a prítomnosť manažérov.

## 5.4 Štatistické vyhodnotenie závislosti vybraných faktorov

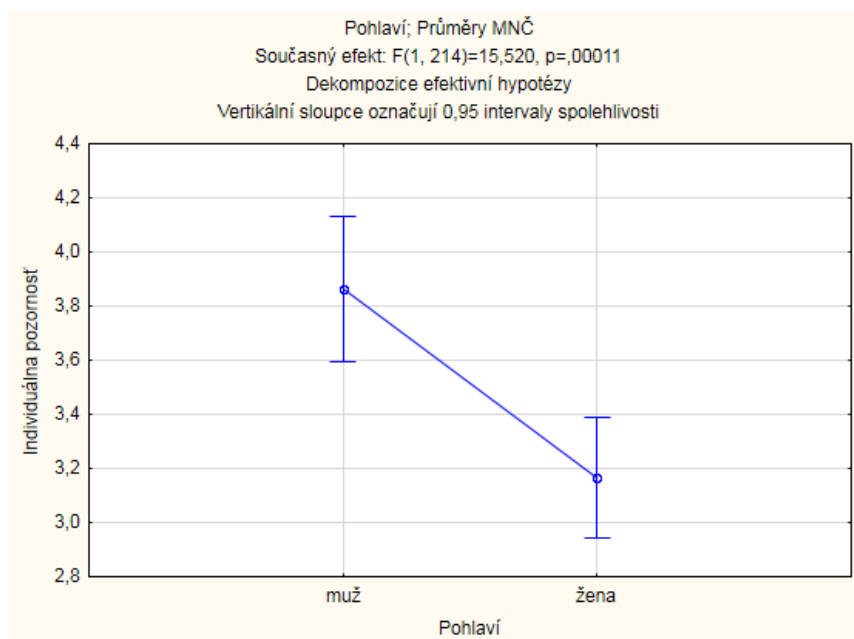
Analýza závislostí medzi vybranými faktormi kvality a konkrétnymi segmentačnými charakteristikami. Na štatistické vyhodnotenie boli využívané iba dáta týkajúce sa českého trhu. Na analýzu boli vybrané tie faktory, ktoré vyšli v kvantitatívnom výskume ako veľmi významné pre respondentov (individuálna pozornosť, benefity pre stálych zákazníkov) s nízkou spokojnosťou s danými faktormi. Pomocou štatistického hodnotenia závislostí je možné následne doporučiť poskytovateľom služieb zvýšiť pozornosť na faktory, ktoré ovplyvňujú spokojnosť a návratnosť zákazníkov do hotela (benefity, uplatnenie TQM). Z dôvodu limitovaného rozsahu práce sú zobrazené iba najzaujímavejšie výsledky, ktoré zobrazujú závislosť a vplývajú na kvalitu poskytovaných služieb hotela.

### 1. Významnosť faktora kvality individuálna pozornosť vs. pohlavie respondentov

H0: neexistuje závislosť medzi faktorom hodnotenia kvality (pri hodnotení významnosti) individuálna pozornosť a pohlavím respondentov

H1: existuje závislosť medzi faktorom hodnotenia významu kvality individuálna pozornosť a pohlavím respondentov

Obr. 19 Závislosť faktora individuálna pozornosť na pohlaví respondentov



P-hodnota = 0,00011 a z toho vyplýva, že p-hodnota < 0,05 (hladina významnosti). Na základe výsledku zamietam hypotézu H0 a prijímam hypotézu H1.



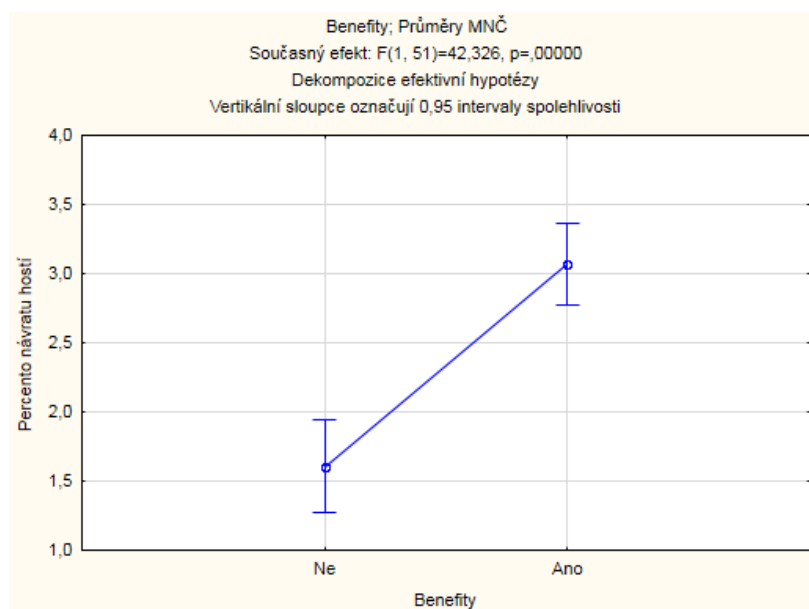
Významnosť faktora individuálna pozornosť je závislá na pohlaví respondenta. Po štatistickom vyhodnotení je možné konštatovať, že individuálna pozornosť je pre mužské pohlavie výrazne dôležitejšia ako pre ženy.

## 2. Percento verných zákazníkov vs. benefity pre verných zákazníkov

H0: neexistuje závislosť počtu verných zákazníkov na fakte, či hotel poskytuje benefity pre stálych zákazníkov

H1: existuje závislosť počtu verných zákazníkov na fakte, či hotel poskytuje benefity pre stálych zákazníkov

Obr. 20 Závislosť počtu verných zákazníkov na poskytovaných benefitoch



Na štatistické vyhodnotenie závislostí je používaná jednofaktorová ANOVA a z toho dôvodu bolo nutné nahradiť textové znaky, znakmi číselnými.

- Menej ako 10 % = 1
- 11-20 % = 2
- 21-35 % = 3
- 35-50 % = 4
- Viac ako 50 % = 5

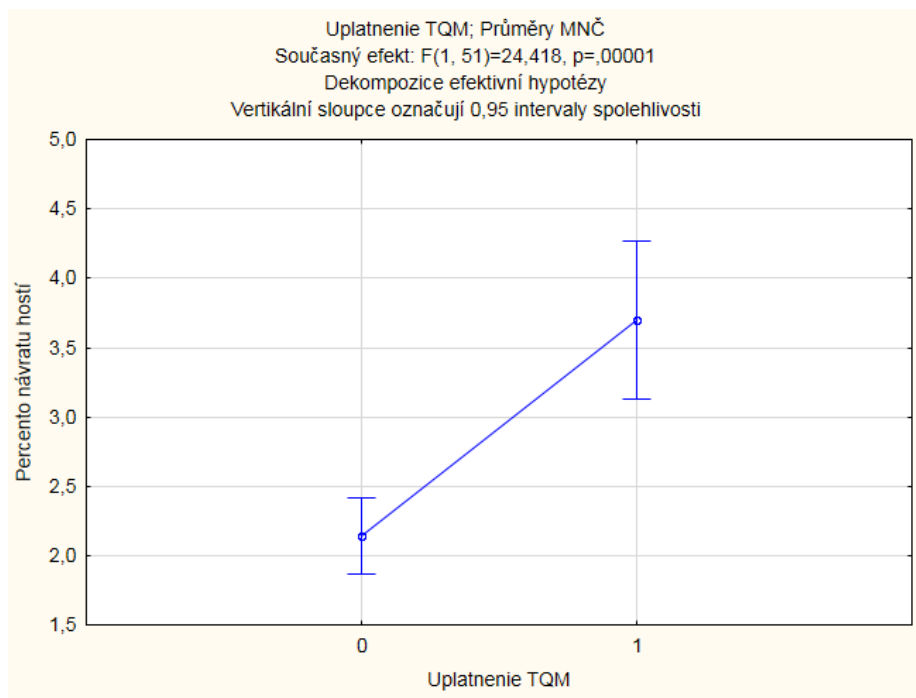
P-hodnota = 0,0000 a z toho je možné konštatovať, že percento opätovnej návštevy respondentov závisí na tom, či hotel poskytuje benefity pre verných zákazníkov. Analýzu H0 zamietame.

### 3. Percento verných zákazníkov vs. uplatnenie TQM

H0: neexistuje závislosť počtu verných zákazníkov na fakte, či hotel uplatňuje Total Quality Management

H1: existuje závislosť počtu verných zákazníkov na fakte, či hotel uplatňuje Total Quality Management

Obr. 21 Závislosť počtu verných zákazníkov na uplatňovaní TQM



Uplatnenie TQM:

- 0= neuplatňuje
- 1= uplatňuje

Percento návratnosti hostí:

- 1= Menej ako 10 %
- 2= 11-20 %
- 3= 21-35 %
- 4= 35-50 %
- 5= Viac ako 50 %

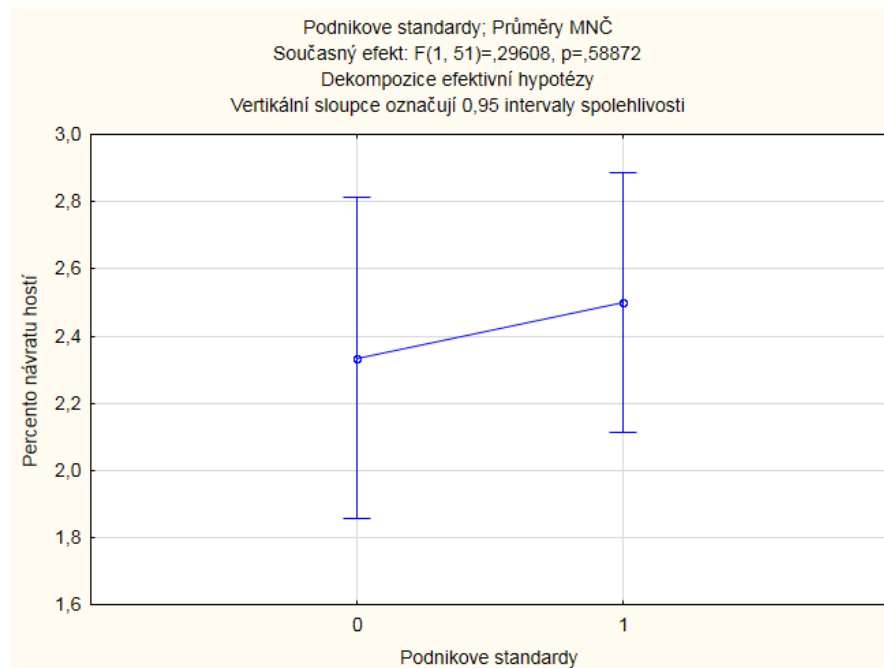
P-hodnota = 0,00001 vyjadruje závislosť návratnosti hostí na uplatňovaní TQM. Hypotéza H0 sa zamieta. Výsledky zobrazujú, že hotely, ktoré uplatňujú TQM majú vyššie percento stálych zákazníkov ako hotely, ktoré TQM neuplatňujú. Vernosť zákazníka vzniká na základe jeho spokojnosti s poskytovanými službami. Z toho je možné vyvodit' záver, že hotely, ktoré uplatňujú systém kvality TQM majú väčší počet spokojných zákazníkov.

#### 4. Percento verných zákazníkov vs. ustanovené podnikové štandardy

H0: neexistuje závislosť počtu verných zákazníkov na fakte, či má hotel ustanovené podnikové štandardy

H1: existuje závislosť počtu verných zákazníkov na fakte, či má hotel ustanovené podnikové štandardy

Obr. 22 Závislosť počtu verných zákazníkov na podnikových štandardoch



Hotel má ustanovené podnikové štandardy

- 0= nie
- 1= áno

Percento návratnosti hostí:

- 1= Menej ako 10 %
- 2= 11-20 %
- 3= 21-35 %
- 4= 35-50 %
- 5= Viac ako 50 %

P-hodnota = 0,58872 a z toho vyplýva, že p-hodnota > 0,05 (hladina významnosti).

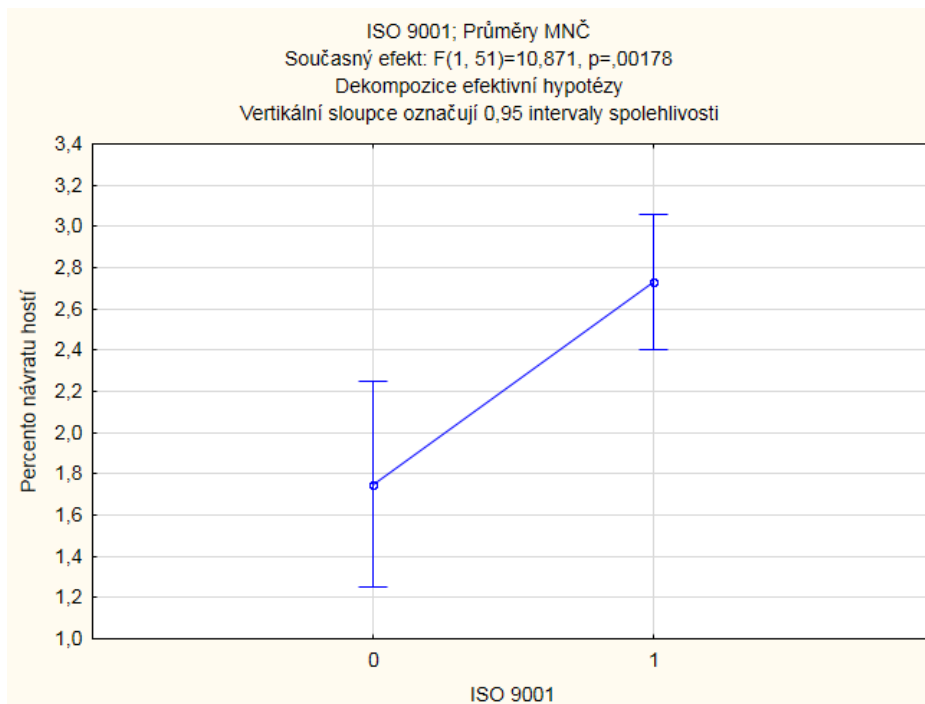
Na základe výsledku prijímam hypotézu H0 a percento návratnosti hostí nie je závislé na fakte, či má hotel ustanovené podnikové štandardy.

### 5. Percento verných zákazníkov vs. certifikát ISO 9001

H0: neexistuje závislosť počtu verných zákazníkov na fakte, či hotel získal certifikát ISO 9001

H1: existuje závislosť počtu verných zákazníkov na fakte, či hotel získal certifikát ISO 9001

Obr. 23 Závislosť počtu verných zákazníkov na certifikáte kvality ISO 9001



Hotel získal certifikát kvality ISO 9001:

- 0= nie
- 1= áno

Percento návratnosti hostí:

- 1= Menej ako 10 %
- 2= 11-20 %
- 3= 21-35 %
- 4= 35-50 %
- 5= Viac ako 50 %

P-hodnota = 0,00178 je menšia ako hladina významnosti a to vyjadruje závislosť návratnosti hostí na obdržaní ISO 9001. Hypotéza H0 sa zamietá. Podľa výsledkov je závislosť na uplatňovaní TQM väčšia ako závislosť na získaní certifikátu ISO 9001.

## 6 Diskusia a návrhy na zlepšenie kvality služieb v Českej republike

Tento oddiel práce je zameraný na sumarizáciu štúdie a vytvorenie doporučení pre riadenie hotelov.

*Najväčšie rozdiely v hodnotení spokojnosti zákazníkov s konkrétnymi faktormi kvality medzi Texasom a Českou republikou (1-nespokojnosť/5-spokojnosť):*

Tab. 10 Najväčšie rozdiely v spokojnosti zákazníkov s jednotlivými faktormi medzi ČR a TX

|  | ČR   | TX   |
|--|------|------|
| Prívetivý personál                     | 2,77 | 3,61 |
| Vzdelanosť personálu                   | 2,6  | 3,69 |
| Bezproblémové riešenie sťažností       | 2,71 | 3,61 |
| Individuálna spokojnosť                | 2,54 | 3,62 |
| Benefity pre stálych zamestnancov      | 2,46 | 3,6  |
| Ochota vyhovieť špeciálnym požiadavkam | 2,6  | 3,59 |
| Prítomnosť manažérov                   | 2,44 | 3,58 |

Česká republika mala lepšie výsledky v spokojnosti vo faktoroch : kvalita jedál a nápojov, cenová dostupnosť, čistota zariadení, bezpečnosť a jazyková vybavenosť personálu. Keďže rozdiel s Texasom nebol až tak viditeľný ako sú rozdiely v tabuľke (č. 10) nie je nutné ich opäť komentovať.

Po analýze celkovo získaných výsledkov od návštevníkov aj manažmentu je možné konštatovať, že predpokladané lepšie výsledky pre Texas oproti Českej republike boli potvrdené. Celková spokojnosť s kvalitou, riešením sťažností a jednotlivých faktorov bola podstatne vyššia pri hodnotení trhu s texaskými hotelmi, až na malé výnimky ako je napríklad cena služieb.

*Najväčšie rozdiely medzi riadením hotelov v ČR a Texase:*

- Vzdelávanie zamestnancov: podľa výsledkov kvantitatívneho šetrenia, hotely v Texase poskytujú svojim zamestnancom viac tréningov a školení v rôznych oblastiach (starostlivosť o zákazníka, produktivita a kvalita, riešenie sťažností a pod. )
- Motivácia zamestnancov za účelom skvalitnenia služieb a zvýšenia spokojnosti zamestnancov: napriek tomu, že veľké percento českých hotelov (75 %) motivuje svojich zamestnancov, stále ostáva veľké percento hotelov, ktoré odpovedali záporne. Motivačné prostriedky sú veľmi dôležité, keďže

práve zamestnanec je ten, kto sa dostáva do priameho kontaktu so zákazníkom.

- Strany podieľajúce sa na plánovaní programu kvality: v Texase hotely zapájajú svojich zamestnancov do plánovania vo väčšom množstve ako v ČR. Plánovanie programu kvality majú v ČR na starosti v najväčšom pomere iba manažéri.
- Benefity pre verných zákazníkov: 91,5 % hotelov v Texase poskytuje benefity pre lojálnych zákazníkov. V ČR je percento oveľa nižšie (56,6 %). Podľa výsledkov kvantitatívneho výskumu je zrejme, že benefity sú pre zákazníkov veľmi dôležitým faktorom a preto je ich nutné poskytovať, ak chce hotel zvýšiť počet verných zákazníkov.
- Kompenzácie na základe sťažností: najväčšie percento českých manažérov odpovedalo, že hotel poskytuje kompenzácie iba na základe závažnej situácie, poprípade občas. Naproti tomu najväčšie percento manažérov z Texasu odpovedalo, že kompenzácie sú poskytované vždy. Z odpovedí je zrejme, že v USA hotely prikladajú veľkú dôležitosť prípadným zlým recenziám, ktoré vznikajú na základe nevyriešených sťažností. Je nutné, aby sa hotel v rámci možností vždy snažil určitou cestou kompenzovať zákazníka na základe jeho opodstatnených sťažností. Tak ako je následne v odporúčaní uvedené, kompenzácia je v konečnom dôsledku finančne menej náročná, ako strata prípadných potenciálnych hostí na základe zlých recenzií.

*Najväčšie rozdiely medzi významnosťou faktorov z pohľadu manažmentu v Texase a v Českej republike (5-najvýznamnejšie 1-najmenej významné):*

Tab. 11 Najväčšie rozdiely medzi TX a ČR pri hodnotení významnosti z pohľadu manažmentu

|  | ČR   | TX   |
|--|------|------|
| Prívetivosť personálu                  | 4.19 | 4.81 |
| Vzdelanosť zamestnancov                | 2.92 | 4.48 |
| Bezproblémové riešenie sťažností       | 3.77 | 4.48 |
| Individuálna pozornosť                 | 2.53 | 4.25 |
| Cenová dostupnosť                      | 4.42 | 3.96 |
| Benefity pre stálych zákazníkov        | 3.34 | 4.6  |
| Ochota vyhovieť špeciálnym požiadavkam | 2.79 | 3.77 |
| Prítomnosť manažérov                   | 2.4  | 3.63 |

*Kľúčové faktory kvality služieb pre zákazníkov na českom trhu:*

- Prívetivosť personálu
- Čistota
- Vzdelanosť personálu

Veľké rozdiely medzi významnosťou faktorov pre respondentov a spokojnosťou respondentov s individuálnymi faktormi kvality (v ČR) nastali pri faktoroch ako je: individuálna pozornosť, benefity pre stálych zákazníkov, uspokojenie špeciálnych požiadavok, vzdelanie zamestnancov a prítomnosť manažérov. Z toho vyplýva, že vymenované faktory nespĺňajú požiadavky zákazníkov a je nutné aby sa manažment zamerával presne na dané faktory.

*Rozdiely hodnotenia medzi manažmentom a zákazníkmi zamerané na významnosť faktorov (5-najdôležitejšie, 1-najmenej dôležité)*

Pri skúmaní Gap medzery zameranej na rozdiel medzi dôležitosťou faktorov zo strany host'a a pochopením dôležitosti faktorov zo strany manažmentu nastali v Českej republike najväčšie rozdiely pri faktoroch znázornených v tabuľke č. 12. V dôsledku toho je vidieť, že faktory s ktorými nie sú zákazníci spokojní korešpondujú s faktormi, ktoré manažment neberie dostatočne vážne.

Tab. 12 Najväčšie rozdiely pri hodnotení významnosti faktorov medzi zákazníkmi a manažmentom v ČR

|  | Zákazníci | Manažment |
|--|-----------|-----------|
| Vzdelanosť zamestnancov                | 3.81      | 2.92      |
| Individuálna pozornosť                 | 3.62      | 2.53      |
| Benefity pre stálych zákazníkov        | 3.58      | 3.34      |
| Ochota vyhovieť špeciálnym požiadavkám | 3.44      | 2.79      |
| Prítomnosť manažérov                   | 3.21      | 2.4       |

### *Štatistické skúmanie závislostí*

Pomocou štatistického skúmania závislostí bola zistená závislosť faktora individuálna pozornosť na pohlaví a závislosť počtu vracajúcich sa hostí na fakte, či hotel poskytuje benefity pre verných zákazníkov. Tretia skúmaná závislosť bola potvrdená medzi uplatňovaním TQM a percentom verných zákazníkov. Z výsledkov vyplýva, že hotely, ktoré uplatňujú TQM a ISO 9001 majú väčšie percento stálych zákazníkov. Naopak závislosť medzi počtom verných zákazníkov a ustanovenými podnikovými štandardami bola zamietnutá. Ustanovené podnikové štandardy neovplyvňujú návratnosť a spokojnosť zákazníkov podľa štatistického výskumu v tejto práci.

*Návrhy vyplývajúce z výsledkov výskumu:*

- Všetky hotely, ktoré chcú súťažiť na rýchlo rastúcom globálnom trhu, by mali prijať Total Quality Management do svojej prevádzky. Podľa výskumu mali hotely, ktoré využívajú TQM celkovo lepšie výsledky a vyššie percento návratnosti zákazníkov.
- Manažment by si mal uvedomiť vzťah medzi kvalitou služieb a vzdelávaním zamestnancov v hoteli. Ak bude hotel poskytovať zamestnancom vzdelanie, zamestnanci zmenia svoj postoj ku kvalite služieb a môžu sa stať viac motivovaní. Hotel musí zhodnotiť svoju úroveň kvality poskytovaných služieb a zlepšiť vzdelávací program za účelom zlepšenia služieb pre svojich hostí. Jedným z najdôležitejších druhov tréningu, ktorý by mal poskytovať každý hotel je starostlivosť o zákazníka, prípadne produktivita a kvalita.
- Každý hotel by mal poskytovať benefity pre stálych zákazníkov, ktoré podľa výskumu ovplyvňujú zákazníkov opätovný príchod do hotela.
- V rámci možností by mal byť jeden manažér vždy prítomný v hoteli. V prípade, že to nie je možné, bolo by vhodné školiť zamestnancov ako reagovať na krízové situácie rôzne druhy sťažností a boli schopní vyriešiť prípadne situácie bez prítomnosti manažmentu.
- Na plánovaní programu kvality by mali byť viac zapojení dodávatelia, ktorí sú jedným z dôležitých strán ovplyvňujúcich konečnú úroveň kvality. Zamestnanci by mali byť taktiež informovaní a zapájaní vo väčšom množstve než podľa výskumu sú zapájaní v súčasnosti.
- Hotel by si mal zaviesť merania, ktoré pomáhajú identifikovať oblasti potrebujúce zlepšenie. Pre hotely v Texase je to úspešne využívané. Pozitívne výsledky by malo taktiež stanovenie cieľov, kde jednotlivci stanovujú ciele pre zlepšenie seba a taktiež celého procesu pohostinstva.
- V Texase je veľmi rozšírené poskytovať kompenzáciu pre zákazníkov na základe ich sťažností (pokiaľ je to opodstatnené). Podľa výsledkov dotazníka pre manažment v ČR, je možné usúdiť, že väčšina hotelov poskytuje kompenzácie iba na základe závažnej situácie. Manažment by si mal uvedomiť dôležitosť a vplyv zlej recenzie a uprednostniť nižšie náklady, ktoré sa vydajú na úhradu kompenzácie. Z dotazníku pre respondentov vyšlo, že hostia nie sú spokojní so súčasným riadením sťažností a rýchlosťou ich vybavovania. Pokiaľ hotel tento bod nezefektívni, je možné, že stratí potenciálnych stálych hostí.



V tejto časti práce budú vyhodnotené opatrenia, ktoré by mali byť prijaté zo strany hotela za účelom splnenia požiadavok vyplývajúcich zo strany dopytu. Inými slovami ide o úpravy, ktoré môžu pomôcť splniť účel uspokojenia potrieb generácie Y. Návrhy boli vytvorené na základe rôznych svetových výskumov a dotazníkového šetrenia vo vlastnej práci. Respondenti, ktorí spadajú do generácie Y odpovedali, že informácie vždy získavajú z internetu a recenzií. Najčastejším účelom cestovania pre danú generáciu je poznávanie a zábava. Významnosť kvality jedál nebola až taká vysoká, ako u staršej generácie. Naopak cenová dostupnosť a ekologická zodpovednosť zohrala vyššiu rolu.

- **Wifi zadarmo:** toto je nepochybne prvý rys, ktorý by mali hotelieri brať do úvahy, ak si chcú udržať konkurencieschopnosť a atraktivitu svojich hotelov. Pre generáciu Y je nelogické, keď má hotel poplatok za Wi-fi služby. Preto pri rezervácii pobytu v hoteli je vysokorýchlostné Wifi primárnou funkciou, ktorú táto generácia očakáva. Sú ochotní sa rozhodnúť pre hotel, ktorý má vyššie denné sadzby ale ponúka bezplatné wifi pripojenie k internetu.
- **Sociálna zodpovednosť:** podľa výskumov sa generácia Y narodila s väčším zmyslom pre spoločenskú zodpovednosť než ostatné generácie z minulých období. Preto bude nutné vziať do úvahy tendencie smerom k udržateľnosti a sociálneho povedomia. Hotely by mali byť viac aktívne, čo sa týka sociálnej zodpovednosti, partnerstva so sociálnymi organizáciami a združeniami s cieľom rozvíjať a zapojiť sa do sociálnych projektov. Príkladom je vytvoriť možnosť pre dobrovoľníkov, aby sa venovali sociálnym projektom ďaleko od svojich domovov. Na oplátku za ich dobrovoľníctvo môžu hotely poskytnúť hosťom ubytovanie zdarma. V súčasnosti si mnohé hotely chvália úsilie o zníženie spotreby energie, ale to by nemalo byť považované ako spoločenský zodpovedné gesto. Mnohým hotelom nejde o ochranu životného prostredia ale o maximalizáciu zisku pomocou zníženia nákladov.
- **Digitálny marketing:** využitie digitálneho marketingu sa stáva stále mocnejším zdrojom využívaným na komunikáciu s potenciálnymi hosťami. Digitálny marketing sa využíva pomocou platform ako je Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram a Printrest a je nutné zvážiť kľúčovú marketingovú stratégiu. Hotel musí komunikovať s existujúcimi aj potencionálnymi hosťami a podporovať online zdieľanie obsahu medzi nimi. Generácia Y je veľmi citlivá na názory iných a recenzie a preto sa tu vytvára veľká príležitosť pre hotel aby povzbudil hostí v zdieľaní svojich skúseností na sociálnych médiach. Jednou z možností je odmeniť hostí za zdieľanie forografií, skúseností a videí na hotelovej stránke, pomocou večere alebo nápojov zadarmo.
- **Manažment hodnotenia:** V súčasnosti je veľmi obľúbené skúmanie webových stránok ako je Trip Advisor a Yelp pred rezerváciou hotela. Tento druh internetových stránok poskytuje zákazníkovi zobrazenie hotelov podľa hlasov, ktoré môžu hotel dostať do hornej časti zoznamu pri dobrom hodnotení alebo skryť do spodnej, kde hostia už nezvyknú ísť. Tieto webové stránky ponúkajú hotelom šancu reagovať na negatívne komentáre čím môžu zmeniť zákazníkov

pôvodný pohľad na vec a posúvať sa v zozname vyššie na základe odpovediach od hotelu. Je to možné iba ak hotel sleduje svoju povest' a recenzie na daných stránkach. Je teda nutné aby mal hotel určený personál, ktorý sleduje tieto stránky za účelom budovania a bránenia hotelovej reputácie.

- Skupinové zľavy: v súčasnosti je stále viac obľúbené cestovať v skupinách so svojimi priateľmi. Hotely by mali zväziť daný fakt a ponúkať určité skupinové zľavy, aby zabránili tomu, že potencionálni zákazníci uprednostia AirBnb alebo hostely. Napríklad skupina šiestich ľudí by platila za dve izby a tretia by bola zadarmo. Táto ponuka by viedla k tomu, že si hostia dva krát premyslia či zaplatia za alternatívne turistické ubytovanie alebo hotel s denným upratovaním a ďalším komfortom, ktorý nie je poskytovaný v hosteloch a turistických apartmánach.
- Mobilná aplikácia: je revolučný prvok v hotelovom priemysle, ktorý už niekoľko hotelov zaviedlo. Ide o mobilnú aplikáciu pre hotel pomocou ktorej sa môžu hostia odubytovať, platiť svoje účty, získať informácie o odporúčaných výletoch, reštauráciach, nočného života, nakupovania a to všetko bez toho aby sa museli postaviť do radu na recepcii. Ide o službu, ktorá prináša pre hostí pohodlie a dáva hosťom pocit cennosti.
- Happy hour: súčasná generácia hostí preferuje ušetriť peniaze na produkty a minúť ich na niečo, čo im môže ponúknuť lepší zážitok alebo službu. Z toho dôvodu by hotel nemal očakávať, že táto generácia vynaloží svoje peniaze za predražené ceny v mini baroch, ktoré sú na izbách. Hotel by sa mal prestať zameriavať na vysoký zisk za jeden produkt, ktorý získa iba za príležitostnej situácie a zväziť profitovanie z masovej spotreby hostí pri nižších cenách. Veľká časť hotelov v USA ponúka bezplatnú spotrebu niektorých položiek z mini baru a tým zvyšujú svoju konkurencieschopnosť. Ak ponúkne hotel napríklad dve piva zdarma je možné, že po ich konzumácii sa hostia presunú do lobby baru pre ďalšie pitie kde môžu byť vysoko ziskové marže.

## 6.1 Konkrétny návrh benefitov pre verných zákazníkov:

Tento faktor bol vybraný na základe výsledkov z kvantitatívneho výskumu a taktiež potvrdenej závislosti počtu verných zákazníkov na poskytovaných benefitoch. Keďže skoro polovica hotelov v ČR benefity pre zákazníkov neposkytuje napriek ich dôležitosti pre zákazníkov bude vytvorený návrh na ich implementáciu. Podľa výskumu v Severnej Amerike, ktorého sa zúčastnilo až 50 000 hotelov v priebehu dvoch rokov, sa zistilo, že akonáhle sa hosť prihlási k hotelovému vernostnému programu, frekvencia pobytov rezervovaných hosťom v tomto hoteli vzrastie v priemere o 49 %. Štúdia tiež zistili, že vernostné programy priniesli až 57% nárast príjmov vo výnosoch za izbu (Center for Hospitality Research). Vernostné programy poskytujú hotelom aj množstvo informácií o svojich hosťoch. Hotely, ktoré prevádzkujú vernostný program, majú prehľad o tom, kto sú ich hostia,

čo sa im páči a odkiaľ pochádzajú. Všetky tieto cenné informácie môžu hotely využiť na vytvorenie marketingových kampaní zameraných na jednotlivé segmenty.

Všetci hostia by mali mať pocit, že sú cenní, ale verní hostia ešte viac, pretože oni sú tým najdôležitejším majetkom hotela. Je teda dôležitá personalizácia služieb, ktorá dokazuje, že Vám naozaj záleží. Je nutné svojich hostí spoznať a zistiť, čo sa im páči za účelom personalizácie služieb. Prostredníctvom osobných kontaktov, angažovanosti v sociálnych médiach a recenzií hostí môže hotel získať cenné informácie o ich preferenciách.

Hotel by si mohol taktiež vytvoriť mobilnú aplikáciu, ktorú môžu hostia používať na kontrolu svojich bodov a získania informácií o novinkách v hotely. Hotel by mal informovať zákazníkov o vernostnom programe okrem sociálnych sietí aj prostredníctvom propagačných kariet na izbe a recepcii hotela.

Členovia môžu dosiahnuť rôzne úrovne v programe. Počty bodov na získanie určitého statusu a benefitu sa značne odlišujú. Základné požiadavky, ktoré je nutné splniť na získanie vyššieho statusu sú uvedené v počte nocí (tab. 13).

Tab. 13 Body a požiadavky na získanie karty

| <b>Získaný status</b> | <b>Body</b> | <b>Požiadavky</b>                    |
|-----------------------|-------------|--------------------------------------|
| Modrý status          | 500 bodov   | 5 nocí alebo dva opakované príchody  |
| Strieborný status     | 1 000 bodov | 10 nocí alebo tri opakované príchody |
| Zlatý status          | 5 000 bodov | 50 nocí                              |
| Platinový status      | 7 500 bodov | 75 nocí                              |

Zdroj: vlastná práca

Navrhujem taktiež získavanie bodov za zdieľanie hotela na sociálnych sieťach (napríklad jedno zdieľanie 10 bodov).

Tabuľka č.14 zobrazuje návrh benefitov, ktoré môže hotel poskytovať svojim zákazníkom na základe získaných bodov.

Tab. 14 Benefity pre verných zákazníkov

| Benefity   | Blue member<br>** Hotel ** | Silver member<br>** Hotel ** | Gold member<br>** Hotel *** | Platinum member<br>** Hotel ** |
|--|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Darček na uvítanie   | ✓                          | ✓                            | ✓                           | ✓                              |
| Prednostný check-in po obdržaní karty                                      | ✓                          | ✓                            | ✓                           | ✓                              |
| Wi-fi zadarmo  | ✓                          | ✓                            | ✓                           | ✓                              |
| Garantovaná dostupnosť izby  |                            | ✓                            | ✓                           | ✓                              |
| Neskorší check-out (do 13:00)  |                            | ✓                            |                             |                                |
| Neskorší check- out (do 15:00)   |                            |                              | ✓                           |                                |
| 1+ 1 zdarma (večera v hotelovej reštaurácii)                               |                            | ✓                            | ✓                           | ✓                              |
| Hotelový bar (každý tretí drink zadarmo)                                   |                            |                              | ✓                           | ✓                              |
| Upgrade izby zadarmo   |                            |                              | ✓                           | ✓                              |
| 1 noc zdarma pri ďalšom príchode   |                            |                              | ✓                           | ✓                              |
| Flexibilita v zmenách / zrušení rezervácie s garanciou vrátenia celej sumy |                            |                              |                             | ✓                              |
| Neskorší check- out (do 17:00)   |                            |                              |                             | ✓                              |

Zdroj: vlastná práca

*Benefity a výnosy z vernostného programu:*

- Zvýšená frekvencia nákupu a objednávok. Ponúknuté exkluzívne obchody s členmi môžu zákazníka motivovať k ďalším nákupom.
- Vyššia miera odporúčaní
- Zvýšenie počtu verných zákazníkov
- Získanie informácií o zákazníkoch a následne možnosť hotela poskytovať služby na mieru. V priebehu času to môže pomôcť hotela efektívnejšie zacieliť reklamné a marketingové kampane.
- Zlepšenie mena hotela. Zákazník získa kartu s názvom a logom hotela. To predstavuje jedinečnú marketingovú príležitosť, pretože zákazníci používajú kartu a čoraz viac spájajú hotel so šetrením peňazí.

*Náklady na vernostný program:*

- Benefity a časovo rozlíšené záväzky
- Investície do IT a následná údržba
- Marketing a reklama
- Výskum a vývoj
- Tvorba plastových vernostných kárt

*Kvantifikovateľné výdavky:*

- Výroba 1 000 kariet s potlačou – 1 krata 6 CZK \* 1000 = 6 000 CZK
- IT softvér na darčkové karty – cca 9 000 CZK

*Limity práce:*

- Práca bola zameraná v rámci jedného štátu v USA a jedného štátu v EÚ. Výsledky sú vytvorené len z malého množstva odpovedí v rámci celého hotelového priemyslu.
- Väčšina manažérov bolo zaneprázdnených a preto bolo vyzbieraných menej dotazníkov od hotelov ako od návštevníkov. Niektoré kontaktované hotely odmietli vyplniť dotazník z dôvodu rozporu s ich politikou spoločnosti a obavy zo zneužitia informácií konkurentmi.
- Existuje obmedzenie, ktoré súvisí s rozdielmi vo vnímaní turistov, keďže väčšinovým vzorkom boli turisti z ČR a SR (v prieskume českého trhu), iný pohľad by mohli mať napríklad turisti z Nemecka navštevujúci české hotely. Táto štúdia by sa mohla opakovať s inou národnosťou a dotazovaním v inom jazyku.
- Získanie všetkých informácií týkajúcich sa podnikania nie je vždy možné. Informácie poskytované manažmentom a zákazníkmi prostredníctvom dotazníkov nemusí byť presné a tým je ohrozená aj presnosť výskumu. Je možné, že manažment neposkytol všetky informácie pravdivo za účelom ochrany hotela.
- Ďalším obmedzením je možnosť nie vždy presného označenia percenta verných zákazníkov od hotelov, ktoré si dané informácie nearchivujú.
- Nedostatkom práce je taktiež nedostatočný počet odpovedí od zákazníkov z Ázie, ktorí sa stávajú stále dôležitejším segmentom pri ktorom sa predpokladá do roku 2030, že povedú celkové svetové cestovné výdavky. Limitom sú jazykové bariéry a možnosť získať odpovede iba z dotazníkového šetrenia v anglickom jazyku, ktoré bolo zamerané na texaský trh.
- Limitom práce je nerovnomernosť vo vyzbieraní odpovedí podľa pohlavia, čo môže ovplyvniť celkové výsledky vzhľadom na určité rozdiely v preferenciách medzi pohlaviami.

*Odporúčania pre budúci výskum:*

- ✓ Podobný výskum môže byť vytvorený pre zákazníkov z odlišných geografických častí
- ✓ Podobný výskum môže byť spracovaný pre iné hotelové triedy alebo ubytovacie zariadenie
- ✓ Budúci výskum môže byť zameraný na skúmanie vzťahu medzi spokojnosťou zákazníkov a zamestnancov hotela

## 7 Záver

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zhodnotenie kvality hotelových služieb a identifikácia kľúčových faktorov kvality služieb. Úroveň kvality služieb je vyššia v Texase ako v Českej republike. Kľúčovými faktormi pre respondentov sú: prívetivosť personálu, čistota priestoru a vzdelanosť personálu. Boli zistené určité odchýlky medzi očakávaniami respondentov a očakávaniami manažmentu. Manažment by mal viac prihliadať na tréningovanie zamestnancov, benefity pre stálych zamestnancov, vlastnú prítomnosť a vyhovovanie prípadným individuálnym požiadavkám. Individuálne jednanie je veľmi žiadané a veľmi dôležité pre súčasnú generáciu. Čiastkovým cieľom bolo vytvorenie odporúčaní pre poskytovateľov služieb a skúmanie trendovej generácie Y, ktoré bolo uskutočnené v časti nazývanej diskusia. Môžem konštatovať, že práca naplnila svoj cieľ.

Byť vychovaný v dynamickom a dobre informovanom svete ako je ten, v ktorom žijeme dnes s konštantným prístupom k najnovším informáciám významne prispieva k formovaniu priorít pri cestovaní. V tomto priemysle bude aj naďalej nárast priamej aj nepriamej konkurencie.

Očakáva sa, že súťaživosť medzi hotelmi sa stane časom zúrivejšia a nebude dostatok príležitostí pre každý hotel aby prosperoval v rámci priemyslu. Z týchto dôvodov hráči s víziou, ktorí sú schopní porozumieť súčasné charakteristiky a trendy pre budúcu generáciu zákazníkov získajú jednoznačnú konkurenčnú výhodu. Inými slovami, tí, ktorí sú schopní pochopiť dopad nových trendov a prispôbiť svoje produkty a ponuku služieb zachyťtia rastúce príležitosti a uspejú na trhu. Na druhej strane hráči, ktorí nemajú túto víziu, alebo im trvá príliš dlho kým zareagujú potrebnými úpravami, zostanú pozadu a budú považovaní za priemyselných divákov.

Je nutné zamerať sa na atribúty, ktoré každá kultúra so sebou prináša a poskytovať služby prispôbené potrebám a želaniam zákazníkov. Následne to pomôže hotelu maximalizovať lojalitu a spokojnosť zákazníkov. Hotely by mali využiť atribúty na identifikovanie každej kultúry a poskytovať zamestnancom tréningové manuály, kde sa zoznámia s danými kultúrnymi rôznorodosťami.

Hotely by taktiež mali využívať všetky podstatné prvky TQM vo svojich operáciách ako sú: záväzok vrcholového manažmentu, posilnenie postavenia zamestnancov, vybavenie zamestnancov správnymi zručnosťami prostredníctvom tréningu, monitorovanie a získavanie spätnej väzby od ostatných. Podľa štúdií, využívaných v tejto práci je zrejmé, že hotely, ktoré prijali Total Quality Management do svojich operácií, si vedú lepšie, ako tie, ktoré neboli zahrnuté do programu, pokiaľ ide o rast v oblasti predaja a miery obsadenosti. Tieto hotely sú tiež príjemcami ocenení kvality, ktorých základom sú kvalitné služby. Toto vedie k záveru, že Total Quality Management má pozitívny vplyv na finančné výsledky.

## 8 Literatúra

- AKBABA, A 2005, „*Measuring service quality in the hotel industry : A study in a business hotel in Turkey*“, International Journal of Hospitality Management
- ANATOLYEVICH, S. 2013. *The study of consumer behavior of large market segments in Russia: generational approach*. 23 April 2013. Accessed on 9 February 2017. <http://shevchenko.rggu.ru/?p=384>
- ANDERASEN, A. R. 1982. *Verbraucherunzufriedenheit als eine Beurteilungsmasstab für die unternehmerische Marktleistung*, Stuttgart: Gabler Verlag, 1982.
- BARTON, C., FROMM, J. AND EGAN, C. (2012). *The Millennial Consumer. BCG Perspectives*. R:[https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer\\_insight\\_marketing\\_millennial\\_consumer/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_insight_marketing_millennial_consumer/)
- BASON, C. 2013. *Luxury travel on a shoestring budget*. Article on Fox News. 5 April 2013. Accessed on 19 February 2017. <http://www.foxnews.com/travel/2013/04/05/luxury-travel-on-shoestring-budget/>
- BERÁNEK, JAROMÍR. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4
- BOWEN, J.T. AND SHOEMAKER, S. (2001). *Loyalty: A Strategic Commitment?* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February, 12-25.
- BOWEN, J.T. AND CHEN, S-L. (2001). *The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13, 213.
- BAYOL, M., FOYE, A., TELLIER, C., & TENENHAUS, M. (2000). *Use a PLS path modeling to estimate the European customer satisfaction index (ECSI) model*. Statistica Applicata, 12(3), 361-375.
- CAMISON, C. (1996). *Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model*. Tourism Management. 17, 3, May, 191-201, ISSN 0261-5177
- DAPHNE, K. 2013. *Top 10 Global Consumer Trends For 2014*. Online publication of Euromonitor International. Accessed on 21 January 2017. <http://go.euromonitor.com/top-10-global-consumer-trends-for-2014-white-paper.html>
- DAWSON, R. *Tajemství efektivního vyjednávání*. Olomouc: Anag, 2012. 375 s. ISBN 978-80-7263-764-5.
- DIRKS, R. (2004). *The complete 21st century travel and hospitality marketing handbook*. B. Dickinson and A. Vladimir (Ed.): Upper Saddle River, NJ: Pearson Custom Publishing.
- FERRARO, GARY. *FOURTH EDITION THE CULTURAL DIMENSION OF INTERNATIONAL BUSINESS*. New Jersey: Prentice Hall, 2002. ISBN 0-13-0'70327-2.

- FITZPATRICK, M. 2005. *Building Generation X Loyalty*. Article on *Hospitality Upgrade*. Accessed 18 February 2017. [http://www.hospitalityupgrade.com/\\_files/file\\_article/hufall05buildinggenloyalty\\_fitzpatrick.pdf](http://www.hospitalityupgrade.com/_files/file_article/hufall05buildinggenloyalty_fitzpatrick.pdf)
- GANESH, J. ARNOLD, M.J. AND REYNOLDS, K.E. (2002). *Understanding the Customer Base*. *Journal of Vacation Marketing*, 9, 52-68.
- GOLDSTEIN, K AND PRIMLANI, R. 2012. *Current trends and opportunities in hotel sustainability*. Online publication of HVS Sustainability services. February 2012. Accessed on 22 February 2017. <http://www.hvs.com/Content/3218.pdf>
- GRETZEL, U. 2007. *Online Travel Review Study – Role & Impact of Online Travel Reviews*. Supported by TripAdvisor. February 2007. Accessed on 17 March 2017. <http://www.tripadvisor.com/pdfs/OnlineTravelReviewReport.pdf>
- GÚČIK, M. – MARÁKOVÁ, V. – ŠÍPKOVÁ, I. 2007. *Strategies for small- and medium-sized hotels in the Slovak Republic*. *Tourism in the New Europe*. Oxford (UK) : Elsevier, 2007, ISBN 0-08-044706-6
- HALLOWELL, ROGER, LEONARD A. SCHLESINGER A JEFFREY ZORNITSKY. *Internal Service Quality: Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Managers*. "Human Resource Planning [online]. 1996 [cit. 2017-04-12]
- HAMMOND, L. (2004). *The complete 21st century travel and hospitality marketing handbook*. B. Dickinson and A. Vladimir (Eds.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Custom Publishing.
- HEIN, S. (2015). *Catering to Millennials in the Hospitality & Travel Industry: What It Takes?* TravelBiz monitor. <http://www.travelbizmonitor.com/Guest-Column/catering-to-millennials-in-thehospitality--travel-industry-what-it-takes--dr-stephanie-hein-26483>
- HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozš. vyd. Praha: Portál, 2012, 734 s. ISBN 978-80-262-0200-4.
- CHASE, R., AQUILANO, N. AND JACOBS, F., (2001), *Operations Management for Competitive Advantage*, McGraw - Hill Irwin.
- JANA, A., & CHANDRA, B. *Mediating Role of Customer Satisfaction in the MidMarket Hotels: An Empirical Analysis*. *Indian Journal Of Science And Technology*, <http://dx.doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i1/81973>
- JÄÄSKELÄINEN, H. 2014. [*X believes the store, Y believes other consumers –there is a gap between two generations*]. Accessed on 05 March 2017. <http://www.marmai.fi/uutiset/x+uskoo+myymalaa+y+toista+kuluttajaa++ostokayttaytymisessa+on+sukupolviero/a2225587>
- JING-HUA SHI, Shanghai Jiaotong Univ., Shanghai, Qiang Su. (2007). *Evaluation of Hotel Service Quality Based on Customer Satisfaction*, *Service Systems and Service Management*, 2007 International Conference on, 10.1109/ICSSSM.2007.4280099.



- JOHNS, N. (1995) *The developing role of quality in the hospitality industry service quality* in Olsen, M., Teare, R., Gumme Organizations, Castell, London, PP 9-26
- JOHNSON, M. D., GUSTAFSSON, A., ANDREASSEN, T. W., LERVIK, L., & CHA, J. (2001). *The evolution and future of national customer satisfaction index models*. Journal of Economic Psychology, 22, 217-245.
- KANDAMPULLY, J. AND SUHARTANTO, D. (2000). *Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12, pg.346
- KOC, E. (2006), *Total Quality Management and Business Excellence in Services: The Implications of All-Inclusive Pricing System on Internal and External Customer Satisfaction in the Turkish Tourism Market*, Total Quality Management 17(7), 857-877
- KONEČNÝ, O. *Agroturistika a venkovská turistika: venkovský cestovní ruch v České republice*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. 140 s. ISBN 978-80-7375-738-0.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., HARRIS, L. C. & PIERCY, N. 2013. *Principles of Marketing*. 6th European Ed. London: Prentice Hall Pearson
- KOTLER, P. -- BOWEN, J T. -- MAKENS, J C. *Marketing for hospitality and tourism*. 5. vyd. Boston: Prentice Hall 2010, 683 s. ISBN 978-0-13-504559-6.
- KOTLER, P. AND KELLER, K. L. (2009) *Marketing management* (13th end). New Jersey: Pearson Education Inc, Upper Saddle River
- KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Grada Publishing. Praha 2006 ISBN 80-247-0966-X
- KROOK, N. 2013. *The importance of connecting the tourism industry with online influencers*. A blog post on 22 October 2013. Accessed on 21 January 2017. <http://www.thetraveltester.com/connecting-tourism-industry-with-bloggers/>
- KŘÍŽEK, F. -- NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada, 2011. 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
- LEE, T. (2014). *Segmenting Millennial Travelers Business vs. Leisure*. HVS Global Hospitality Services. <http://www.hvs.com/article/6737/segmenting-millennial-travelers-business-vsleisure>
- LIM, E. & NORIEGA, N. (2007). *The need for leadership support in cross-cultural diversity management in hospitality curriculums*. Consortium Journal of Hospitality & Tourism, 12(1)m 65-74
- LYNN, M. (2000). *Gratitude and gratuity: A meta-analysis of research on the servicetipping relationship*. Journal of Socio-Economics, 29 (2).
- MATEIDES, A. – ĎAĎO, J. *Služby*. Bratislava : Miroslav Mračko, 5. vyd. 2002. 750 s. ISBN 80-8057-452-9.

- MEHTA, S. & VERA, A. (1990). *Segmentation in Singapore*. Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly, (1), 80-87.
- MOSKOWITZ, H. & KRIEGER, B. (2003). *Consumer requirements for a mid-priced business hotel: Insights from analysis of current messaging by hotels*. Tourism and Hospitality Research, 268-288.
- NAUMANN, E., BATEMAN, R., & HAVERILA, M. (2009). *Cross-cultural comparison of customer satisfaction research: USA vs Japan*. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 21(3), 376-396.
- NEGI, N., (2002), *Marketing and Sales Strategies for Hotels and Travel Trade*.
- NOVACKÁ, L. ET AL. 2001. *Služby a cestovný ruch*. Bratislava: SPRINT, 2001, 523 s., ISBN 80-88848-78-4.
- OLIVER, R.L. (1999). *Whence Consumer Loyalty?* Journal of Marketing, 63, 33-44.
- OVERBY, S. (2007). *The ABCs of Outsourcing: A Need to Know Guide on Outsourcing*, CIO Magazine, Online: [www.neinc.com/docs/ABCs\\_of\\_Outsourcing.pdf](http://www.neinc.com/docs/ABCs_of_Outsourcing.pdf)
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. AND BERRY, L.L. (1988), "*SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*", Journal of Retailing, Spring,
- PAULOVÁ, I.: *Application on the self – assessment methods of the improvement of the quality management system efficiency*. In: Intercathedra, 2005, No. 21, s. 102 – 103 ISSN 1640 – 3622
- PEARCE, J. A., AND ROBINSON, R. B. (2007). *Strategy Issues Management: Formulation, Implementation and Control*. (7th Ed.). Boston Burr Ridge: McGrawHill/Irwin
- RATNAPALA, L. (2015). *Asia to Drive Strong Growth in Global Tourism*. IPSnews. <http://www.ipsnews.net/2015/02/asia-to-drivestrong-growth-in-global-tourism/>
- SASSER, W.E, OLSEN, R.P AND WYCKOFF, D.D (1978), *Management of Service Operations- Text, Cases and Readings*, Allyn and Bacon, Boston, MA.
- SCHIFFMAN, L., KANUK, L., & HANSEN, H. 2012. *Consumer behavior – A European outlook*. 2nd ed., Rev. ed. England: Pearson Education Limited
- SWARBROOKE, J AND HORNER, S. 2007. *Consumer behaviour in tourism*. 2nd ed., Rev. ed. Oxford: Elsevier Ltd.
- TING, DEANNA. *Smart Hotel Brands Are Already Thinking About Generation Z*. Skift [online]. 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <https://skift.com/2016/03/14/why-hotel-brands-are-already-thinking-about-generation-z/>
- TSIOTSOU, R., & GOLDSMITH, R. (2012). *Strategic marketing in tourism services*. Bingley: Emerald.
- WATKINS, E. (2015). *How millennials will change travel by 2020*. Hotel News Now. <http://www.hotelnewsnow.com/Article/15012/Howmillennials-will-change-travel-by-2020>

- WILLIAMS, C. A J. BUSWELL. *Service Quality in Leisure & Tourism*. CABI, Paperback, 2003. ISBN B008AUA2WS.
- WINSTED, F. K. (1997). *The service experience in two cultures: A behavioral perspective*. *Journal of Retailing*, 73(3), 337-360.
- WOODS, R., AND KING, J. (2010). *Leadership and management in the hospitality industry*. Lansing, MI: American Hotel and Lodging Educational Institute.
- YI.Y.(1990), "Critical Review of Consumer Satisfaction. *Review of Marketing*", Vol. 1990, pp. 68-123.
- ZAIRI, M. (2002) *Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability*, *Total Quality Management*, 13(8), 1125–1140
- ZEITHAML, V. A., A. PARASURAMAN A L. L. BERRY. *Delivring Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. 1. vydání. New York: The Free Press, 1990, 226 s. ISBN 0-02-935701-2.

**Webové stránky:**

- BAIN&COMPANY STUDY IN HARVARD BUSINESS REVIEW [online]. 2001 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/best-of-bain-in-harvard-business-review.aspx>
- BOARDWALK SMALL HOTEL ARUBA'S OFFICIAL WEBPAGES.N.d.International Bloggers Recommendations. [online]. [cit. 2017-03-06]. <http://www.boardwalkaruba.com/the-hotel/bloggers-vloggers.htm>
- CENTER FOR HOSPITALITY RESEARCH [online]. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://sha.cornell.edu/centers-institutes/chr/>
- CBRE: *Hospitality research. Smith Travel Research* [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.cbrehotels.com/EN/services/strategic-research/US-Hospitality-Research/Pages/default.aspx>
- GLOBAL CUSTOMER SERVICE BAROMETER: *COMPARISON OF FINDINGS ACROSS MARKETS. American express* [online]. 2014 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://about.americanexpress.com/news/docs/2014x/2014-Global-Customer-Service-Barometer-All.pdf>
- Hotrec annual report 2015/2016* [online]. 2016 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: [hotrec@hotrec.eu](mailto:hotrec@hotrec.eu)
- Hotel Star Rating Explained* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.superpages.com/em/what-is-the-star-rating-for-hotels/>
- HOTELSTARS.eu: OFICIÁLNÍ JEDNOTNÁ KLASIFIKACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. , 20 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://cms.netnews.cz/files/attachments/671805/21541-Metodika-2013-2015.pdf>
- ISO. 2015a. <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>
- ISO. 2015b. [www.iso.org/iso/iso\\_9001-2015 - how to use it.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf)
- ISO.2016 [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm).
- ISO. 2016a. <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>. Accessed: January 20, 2017.
- Star ratings (hotel class). *Expedia* [online]. 2016 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://www.expedia.com/Hotel-Star-Rating-Information>
- STR: *Europe hotel performance for February 2017. STR Global* [online]. 2017 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/126805/STR-Europe-hotel-performance-for-February-2017>
- TTCI: *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015. World Economic Forum* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)
- WTTC, (2014). *Travel & Tourism Economic Impact 2014*. [http://www.wttc.org/~media/files/reports/economic\\_impactresearch/regional\\_reports/world2014.ashx](http://www.wttc.org/~media/files/reports/economic_impactresearch/regional_reports/world2014.ashx)

## 9 Zoznam obrázkov

|         |  |    |
|---------|--|----|
| Obr. 1  | Development of ISO certificates worldwide in 2013/2014             | 24 |
| Obr. 2  | ISO 9001 mapa  | 40 |
| Obr. 3  | Rozdelenie respondentov podľa krajiny pôvodu                       | 41 |
| Obr. 4  | Povolanie respondentov   | 42 |
| Obr. 5  | Príjem respondentov  | 43 |
| Obr. 6  | Celková spokojnosť respondentov                                    | 44 |
| Obr. 7  | Lojalita respondentov  | 44 |
| Obr. 8  | Vzťah ceny ku kvalite  | 45 |
| Obr. 9  | Riešenie sťažností   | 46 |
| Obr. 10 | Doba vyriešenia problémov  | 47 |
| Obr. 11 | Význam vs. spokojnosť respondentov                                 | 48 |
| Obr. 12 | Zdroje informácií  | 53 |
| Obr. 13 | Výber hotelovej triedy   | 54 |
| Obr. 14 | Účel pobytu respondentov   | 54 |
| Obr. 15 | Znalosť certifikácie a značení                                     | 55 |
| Obr. 16 | Účastníci plánovania programu kvality                              | 57 |
| Obr. 17 | Dôležitosť faktorov z pohľadu manažmentu hotela                    | 61 |
| Obr. 18 | Porovnanie významnosti faktorov medzi manažmentom a zákazníkmi     | 63 |
| Obr. 19 | Závislosť faktoru individuálna pozornosť na pohlaví respondentov   | 64 |
| Obr. 20 | Závislosť počtu verných zákazníkov na poskytovaných benefitoch     | 65 |
| Obr. 21 | Závislosť počtu verných zákazníkov na uplatňovaní TQM              | 66 |
| Obr. 22 | Závislosť počtu verných zákazníkov na podnikových štandardoch      | 67 |
| Obr. 23 | Závislosť počtu verných zákazníkov na certifikáte kvality ISO 9001 | 68 |

## 10 Zoznam tabuliek

|         |   |    |
|---------|---|----|
| Tab. 1  | Porovnanie rastu medzi USA a EU   | 15 |
| Tab. 2  | Porovnanie generácie Y a X  | 18 |
| Tab. 3  | Rozdiel medzi kvalitou služieb a spokojnosťou zákazníkov                                  | 31 |
| Tab. 4  | Vyhodnotenie TTCI   | 37 |
| Tab. 5  | Vývoj veličín v hotelovom priemysle (Texas)   | 38 |
| Tab. 6  | Vývoj veličín v hotelovom priemysle (ČR)  | 39 |
| Tab. 7  | Znalosť certifikácie a značení  | 57 |
| Tab. 8  | Tréningy poskytované zamestnancom   | 59 |
| Tab. 9  | Percento stálych zákazníkov za posledných 5 rokov   | 60 |
| Tab. 10 | Najväčšie rozdiely v spokojnosti zákazníkov s jednotlivými faktormi medzi ČR a TX         | 69 |
| Tab. 11 | Najväčšie rozdiely medzi TX a ČR pri hodnotení významnosti z pohľadu manažmentu           | 70 |
| Tab. 12 | Najväčšie rozdiely pri hodnotení významnosti faktorov medzi zákazníkmi a manažmentom v ČR | 71 |
| Tab. 13 | Body a požiadavky na získanie karty   | 75 |
| Tab. 14 | Benefity pre verných zákazníkov   | 76 |

# Prílohy

## A Dotazník

Vážená paní, vážený pane

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřený na kvalitu a spokojenost klienta v hotelnictví. Dotazník je anonymní a bude sloužit pro účely diplomové práce na Mendelově univerzitě v Brně. Dotazník může taktéž pomoci ke zvýšení kvality hotelových služeb v České republice. Vyplnění dotazníku Vám nezabere víc než 8 minut.

1. Využíváte služby městských hotelů v České republice? (pokud ne, na další otázky neodpovídejte)
  - Ano
  - Ne
2. Odkud nejčastěji získáváte informace o ubytovacích zařízeních?
  - z internetu a recenzí
  - z reklam
  - prostřednictvím cestovní kanceláře
  - od známých
  - z hotelových webových stránek
3. Jaký typ hotelu většinou navštěvujete?
  - 5\* hotel
  - 4\*hotel
  - 3\*hotel
  - 2\*hotel
  - 1\*hotel
4. Jaký je nejčastější účel Vaší cesty?
  - Business
  - Soukromá cesta
  - Wellnes a relaxace
  - Rodinná dovolená
  - Kultura a poznávání
  - Kasino, zábava a eventy
  - Firemní konference a služební cesty
5. S rozsahem a kvalitou nabízených hotelových služeb v ČR jsem:

| Velmi spokojen | Většinou spokojen | Nevím | Většinou spokojený/spokojená | Velmi spokojen |
|----------------|-------------------|-------|------------------------------|----------------|
| 1              | 2                 | 3     | 4                            | 5              |



6. Plánuju opětovně využít služby jednoho z hotelu v ČR, který jsem už navštívil/a a to z důvodu své spokojnosti při předešlé návštěvě:

|            |           |       |          |           |
|------------|-----------|-------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | nevím | spíše ne | Určitě ne |
| 1          | 2         | 3     | 4        | 5         |

7. Přiměřenost cen ku kvalitě poskytovaných služeb hodnotím:

|             |       |                 |        |              |
|-------------|-------|-----------------|--------|--------------|
| Velmi dobře | dobře | neumím posoudit | špatně | velmi špatně |
| 1           | 2     | 3               | 4      | 5            |

8. S jakými reakcemi managementu na negativní recenze a připomínky jste se setkali?

- Výmluvy
- Odůvodnění
- Omluva
- Ignorace
- Nemožnost spojení se s hotelovým personálem za účelem řešení problému
- Zodpovědnost managementu a řešení problému
- Snaha hotelových zaměstnanců vyřešit problém
- Neseťkal/a jsem se s žádnými
- jiné

9. Jako dlouho jste museli čekat na reakci hotelu u daného problému?

- Vyřízeno okamžitě
- Do 24 hodin
- Více jak 24 hodin
- Museli jste kontaktovat hotel víckrát, než reagovali
- Žádné reakce
- Žádný problém

10. V první části tabulky zakroužkujte číslo podle toho, jak významné jsou pro Vás následující faktory pro hodnocení kvality služeb v hotelu. Ve druhé části tabulky (pravá strana) vyhodnoťte svoji současnou spokojenost s faktory kvality v hotelnictví. (číslo 1= nejméně spokojený/nevýznamné, číslo 5= nejspokojenější/ nejvýznamnější).

|   | Význam |   |   |   |   | Spokojnost |   |   |   |   |
|---|--------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|
|   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Čistota zařízení  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nové a moderní zařízení pokojů  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Před - příjezdová komunikace ( rezervace, propagace, rychlý check-in/out) | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cenová dostupnost nabízených služeb                                       | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Certifikace   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vyškolený personál  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Přívětivý personál (ochota personálu)                                     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vzhled personálu  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Spolehlivost personálu  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dodržení slibů  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rychlý servis   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rychlá oprava chyb  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pocit bezpečí   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Individuální pozornost  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ochota vyhovět speciálním požadavkům                                      | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jazyková vybavenost personálu   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Přítomnost manažerů, supervizorů  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bezproblémové řešení stížností  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kvalita nabízených jídel a nápojů   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Benefity pro stálé zákazníky  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Balíčky hotelových služeb   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ekologické přístupy k životnímu prostředí                                 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

11. Při výběru hotelu mě ovlivní informace, že konkrétní zařízení získalo certifikát kvality

| Naprostou souhlasím | Spíše souhlasím | Nevím | Spíše nesouhlasím | Naprostou nesouhlasím |
|---------------------|-----------------|-------|-------------------|-----------------------|
| 1                   | 2               | 3     | 4                 | 5                     |

12. Při výběru hotelu zjistíte jestli získal/uplatňuje:

- Certifikát excelence EFQM
- Certifikát kvality ISO 9001
- ISO 14001 (environmentální management)
- ISO 50001 (systém energetického manažerství)
- Hvězdičková certifikace
- Odvětvové standardy
- TQM
- Hotelové ocenění (certifikát výjimečnosti a jiné)
- tato označení neznám
- jiné

13. Pohlaví

- Muž
- Žena

14. Věk

- 15-25
- 26-40
- 41-55
- 56 a víc

15. Vaše povolání

- Zaměstnanec
- OSVČ
- Student
- Nezaměstnaný
- Důchodce
- Mateřská dovolená

16. vaše příjmová skupina v hrubém

- do 10 000 Kč /370 Eur/
- 10 000-20 000 Kč /371-740 Eur/
- 20 000- 30 000 Kč /741-1100 Eur/
- 30 000-50 000 Kč / 1101-1850 Eur/
- Víc jako 50 000 Kč /víc jako 1850 Eur/

## 17. Odkud pocházíte?

- Česká republika
- Slovensko
- Jiné.....

## B Dotazník

Vážená paní, vážený pane

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřený na kvalitu hotelových služeb. Dotazník je anonymní a bude sloužit pro účely diplomové práce na Mendelově univerzitě v Brně. Dotazník může taktéž pomoci ke zvýšení kvality hotelových služeb v České republice. Vyplnění dotazníku Vám nezabere víc než 8 minut.

1. Má Váš hotel cíle/strategie týkající se kvality?

- Ano  
 Ne

2. Váš hotel

- Získal certifikát excelence EFQM  
 Získal certifikát kvality ISO 9001  
 Získal certifikát ISO 14001  
 Získal certifikát ISO 50001  
 Využívá analýzu HACCP (analýza kritických bodů)  
 Uplatňuje TQM (komplexní řízení kvality)  
 Má ustanovené podnikové standardy  
 Ekocertifikace  
 Hotelstars  
 Jiné.....

3. Označte do jaké míry se podílejí různé kategorie pracovníků na plánování programu kvality ( 1-najméně, 5-nejvíce)

|                       |   |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| Majitel/majitelé      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Top management        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jiný manažeři         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaměstnanci           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dodavatelé/odběratelé | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Uveďte zaškrtnutím prvky, které již praktikujete k dosažení kvality ve vašem hotelu:

- Zavedené měření, které pomáhají identifikovat oblasti potřebující zlepšení  
 Povědomí o kvalitě mezi zaměstnanci  
 Povědomí personálu o důležitosti přizpůsobení se požadavkům klienta a při nesplnění možné záporné reakce, které ohrožují budoucí chod hotelu  
 Stanovení cílů, kde jednotlivci stanovují cíle pro zlepšení sebe a taktéž celého procesu pohostinství  
 Feedback proces  
 Jiné.....

5. Uveďte druh poskytovaného výcviku zaškrtnutím v následujícím textu

| Trénink                      | Všichni zaměstnanci | Někteří zaměstnanci | Žádní zaměstnanci |
|------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Leadership trénink           |                     |                     |                   |
| Starostlivost o zákazníka    |                     |                     |                   |
| Produktivita a kvalita       |                     |                     |                   |
| Revenue management           |                     |                     |                   |
| Online reputace              |                     |                     |                   |
| Řešení reklamací a stížností |                     |                     |                   |
| Jiné...                      |                     |                     |                   |

6. Vede hotel svých zaměstnanců ke zvyšování spokojenosti zákazníků pomocí motivace a případných odměn?
- Ano  
 Ne
7. Kolik procent zákazníků se vrátilo zpět do Vašeho hotelu během posledních pěti let?
- Méně jako 10%  
 11-20%  
 21-35%  
 36-50%  
 Více jako 50%
8. Má Váš hotel připravené benefity pro věrné zákazníky?
- Ano  
 Ne
9. Poskytuje Váš hotel určité kompenzace pro zákazníky na základě jejich stížností?
- Vždy  
 Občas  
 Jenom za závažné situace  
 nikdy
10. Zaškrtnete, co považujete za důležité pro spokojnost hosta? (1-nejméně důležité, 5-nejdůležitější)

|   |   |   |   |   |   |                                      |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Čistota zařízení  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Pocit bezpečí                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nové a moderní zařízení pokojů  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Individuální pozornost               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Před-příjezdová komunikace ( rezervace, propagace, rychlý check-in/out) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ochota vyhovět speciálním požadavkům | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cenová dostupnost nabízených služeb                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Jazyková vybavenost personálu        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Certifikace   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Přítomnost manažerů/supervizorů      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vyškolený personál                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Bezproblémové řešení stížností            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Přívětivý personál (ochota personálu) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Kvalita poskytovaných jídel a nápojů      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Vzhled personálu                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Benefity pro stálé zákazníky              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Spolehlivost personálu                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Balíčky hotelových služeb                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Dodržení slibů                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ekologické přístupy k životnímu prostředí | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Rychlý servis                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Jiné                                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Rychlá oprava chyb                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   | 1 | 2 | 3 | 4 |

## 11. Typ hotelu

- 5\*hotel
- 4\* hotel
- 3\*hotel
- 2\*hotel
- 1\* hotel

## 12. Vlastnictví hotelu

- Nezávislý hotel
- Hotelový řetězec

## 13. Kategorie hotelu

- Hotel
- Garni hotel
- Kongresový hotel
- Wellness hotel
- Lázeňský hotel
- Boutique hotel
- Apartmánový hotel
- Jiné.....

## 14. Cílová/většinová klientela hotelu

- Korporátní klientela
- Soukromá klientela
- Jiné.....

## C Hviezdičková certifikácia

- 1\*- ponuka bezbariérového ubytovania s minimálnymi zariadeniami na mieste. Prístup verejnosti a príjem hostí nemusí fungovať 24 hodín. Denné upratovanie nemusí byť v ponuke. Izby sú malé a funkčné, ale nemusia mať vlastné kúpeľne, televízory alebo telefóny na izbe
- 2\*- hotel ponúka čisté ubytovanie a ďalšie vybavenie ako sú napríklad biliardové hry, internetové stanice a miesta na posedenie. Väčšina z nich ponúka 24-hodinovú recepciu, denné upratovanie, televízor, telefón, regály na šaty alebo malé skrine, vlastné kúpeľne a stravovanie je zvyčajne na mieste obmedzené vo forme kontinentálnych raňajok
- 3\*- vlastnosti tejto klasifikácie kladú väčší dôraz na pohodlie a služby a poukajú reštauráciu a bar v areáli hotela. V ponuke sú kontinentálne raňajky a niekedy sa v Amerike a Európe objaví v tejto kategórii aj základná plná penzia. Izby majú väčší priestor, pohodlné posedenie a lepšiu posteľnú bielizeň. Kúpeľne sú väčších rozmerov
- 4\*- mnohé z hotelov v tejto kategórii majú viacero reštaurácií, zdokonalené lobby s výzdobou a živými rastlinami. Služby zahŕňajú vrátnika, parkovanie s obsluhou a 24-hodinovú izbovú službu. Súčasťou izieb sú prístelky, veľké postele, ďalšie sedacie súpravy, minibary, sejfy na laptop, poltopánky, župany a luxusné kúpeľne.
- 5\*- vybavenie zvyčajne zahŕňa gurmánske jedlá, luxusné kúpele a kluby s kompletnými službami. Zamestnanci dôsledne oslovujú hostí podľa mena. Elektronické funkcie niekedy zahŕňajú ovládanie postelí pre závesy, osvetlenie a priestorový zvuk. Päťhviezdičkové strediská ponúkajú typické golfové ihriská, tenisové centrá, kultúrne aktivity a detskú starostlivosť (Star ratings, 2016).