

# Hodnocení kvality ubytovacích služeb

Diplomová práce

**Vedoucí práce:**

**doc. Ing. Ida Vajčnerová, Ph.D.**

**Bc. Kateřina Zejdová**

**Brno 2015**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Idě Vajčnerové, Ph.D. za ochotu, vstřícnost a cenné rady poskytované v průběhu zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala ředitelům a manažerům hotelů, kteří mi umožnili provádět průzkum kvality ubytovacích služeb, a také děkuji dalším zaměstnancům, kteří se na tomto průzkumu podíleli.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Hodnocení kvality ubytovacích služeb** vypracovala 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 vědoma, 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 17. prosince 2014

---

## **Abstract**

Zejdová, K. The evaluation of the quality of accommodation services. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2015.

The aim of diploma thesis is evaluation of quality of accommodation services, comparison evaluating methods and suggesting optimum evaluating model. The quality of accommodation services is assessed by hotel guests. They evaluated expectations and satisfaction with provided services. For evaluation of quality are used three methods: SERVQUAL, SERVPERF and IPA. For SERVQUAL and SERVPERF are used data from questionnaire survey. For IPA are used the both primary and secondary research.

## **Keywords**

Accommodation, hotel, services, quality, SERVQUAL, SERVPERF, IPA, importance, performance, research.

## **Abstrakt**

Zejdová, K. Hodnocení kvality ubytovacích služeb. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Cílem diplomové práce je zhodnocení kvality ubytovacích služeb, porovnání hodnotících metod a navržení optimálního hodnotícího modelu. Kvalita ubytovacích služeb je hodnocena hotelovými hosty, kteří hodnotili očekávání a spokojenost s poskytovanými službami. Pro hodnocení kvality služeb jsou použity tři metody: SERVQUAL, SERVPERF a IPA. Pro SERVQUAL a SEVPERF jsou použita data z dotazníkového šetření. Pro IPA je použit primární i sekundární průzkum.

## **Klíčová slova**

Ubytování, hotel, služby, kvalita, SERVQUAL, SERVPERF, IPA, význam, výkon, průzkum.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>11</b>
1.1	Úvod.....	11
1.2	Cíl práce.....	12
<b>2</b>	<b>Metodika</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b>	<b>15</b>
3.1	Rozdělení ubytovacích zařízení.....	15
3.1.1	Kategorizace hotelových ubytovacích zařízení .....	15
3.1.2	Klasifikace a standardizace ubytovacích zařízení .....	17
3.2	Charakteristika služeb.....	18
3.2.1	Služby cestovního ruchu .....	19
3.2.2	Služby ubytovacích zařízení.....	20
3.3	Kvalita.....	20
3.3.1	Kvalita služeb v cestovním ruchu .....	20
3.3.2	Dimenze kvality .....	22
3.3.3	Faktory ovlivňující kvalitu poskytovaných služeb v cestovním ruchu.....	25
3.3.4	Faktory ovlivňující kvalitu ubytovacích služeb.....	26
3.4	Řízení kvality služeb .....	27
3.4.1	Aspekty kvality.....	29
3.5	Hodnocení kvality služeb.....	29
3.5.1	Hodnocení kvality z pohledu organizace .....	29
3.5.2	Technika kritických případů.....	30
3.5.3	Komentáře, přání a stížnosti.....	30
3.5.4	Focus group .....	30
3.6	Měření kvality služeb.....	31
3.6.1	Technika nenápadného pozorování.....	31
3.6.2	Analýza IPA.....	32
3.6.3	Metoda SERVQUAL.....	33
3.7	Měření spokojenosti zákazníků .....	35

---

3.7.1	Očekávání zákazníků .....	37
3.7.2	GAP model.....	38
3.8	Kontrola kvality .....	39
<b>4</b>	<b>Výsledky práce</b>	<b>40</b>
4.1	Význam cestovního ruchu v České republice .....	40
4.1.1	Koncepce státní politiky cestovního ruchu .....	40
4.1.2	Program rozvoje cestovního ruchu Jihomoravského kraje na období 2014-2020 .....	41
4.1.3	Národní systém kvality služeb cestovního ruchu v ČR.....	42
4.2	Ubytovací zařízení v České republice .....	43
4.2.1	Návštěvnost ubytovacích zařízení .....	44
4.3	Analýza systémů kvality služeb v hotelnictví v České republice .....	45
4.4	Faktory kvality služeb .....	45
4.5	Vybrané hotely .....	46
4.5.1	Hotel Slovan.....	46
4.5.2	Hotel Vaka .....	47
4.5.3	Hotel Avanti.....	47
4.5.4	Hotel OREA Voroněž I.....	47
4.6	Složení respondentů.....	47
4.7	Výsledky dotazníkového průzkumu .....	49
4.7.1	Očekávání hostů.....	49
4.7.2	Spokojenost hostů.....	49
4.7.3	Rozpor mezi očekáváním a vnímáním hostů.....	55
4.8	Faktory ovlivňující spokojenost zákazníků.....	57
4.9	IPA analýza .....	59
4.10	Porovnání metod hodnocení kvality ubytovacích služeb.....	63
4.11	Navržení optimálního modelu hodnocení kvality ubytovacích služeb .....	65
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použité literatury</b>	<b>73</b>

Obsah	7
7.1 Knižní zdroje .....	73
7.2 Elektornické zdroje .....	75
<b>A Dotazník</b>	<b>81</b>
<b>B Základní statistické charakteristiky</b>	<b>88</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Graf IPA Zdroj: Kuan-Yu Chen, 2014, s. 262</b>	<b>33</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>GAP model Zdroj: <a href="http://www.servqual.estranky.cz">www.servqual.estranky.cz</a>, 2014.</b>	<b>39</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Očekávání hostů Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.</b>	<b>49</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Očekávání a vnímání hostů Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.</b>	<b>56</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Očekávání a vnímání hostů Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.</b>	<b>57</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Pořadí faktorů dle podílu na celkové spokojenosti Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.</b>	<b>58</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Význam faktorů kvality Zdroj: Průzkum potřeb zákazníků v sektoru hotelnictví, MMR, 2010 (upraveno autorkou práce).</b>	<b>60</b>
	<b>Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.</b>	<b>61</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Graf IPA Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014; průzkum potřeb zákazníků v sektoru hotelnictví, MMR, 2010.</b>	<b>62</b>
	<b>Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014; průzkum potřeb zákazníků v sektoru hotelnictví, MMR, 2010, [online].</b>	<b>63</b>



## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Bezproblémové a rychlé vyřízení rezervace</b>	<b>50</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Čistota zařízení</b>	<b>50</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Atmosféra hotelu</b>	<b>50</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Pocit pohodlí</b>	<b>51</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Lokalita</b>	<b>51</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Klid a ticho v hotelu</b>	<b>51</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Vstřícný přístup a ochota personálu</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Znalosti a dovednosti personálu</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Správnost vyúčtování</b>	<b>53</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Kvalita snídaní</b>	<b>53</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>Poměr ceny a kvality</b>	<b>54</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Celková spokojenost</b>	<b>55</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Rozpor vnímání a očekávání</b>	<b>56</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Závislost celkové spokojenosti na faktorech kvality</b>	<b>58</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>IPA analýza</b>	<b>61</b>
<b>Tab. 16</b>	<b>Význam a výkon jednotlivých faktorů</b>	<b>63</b>
<b>Tab. 17</b>	<b>Porovnání výsledků metod seřazeno sestupně od nejlepších výsledků</b>	<b>65</b>
<b>Tab. 18</b>	<b>Základní statistické charakteristiky očekávání</b>	<b>84</b>
<b>Tab. 19</b>	<b>Základní statistické charakteristiky očekávání kvality služeb</b>	<b>85</b>
<b>Tab. 20</b>	<b>Základní statistické charakteristiky vnímání kvality služeb</b>	<b>86</b>
<b>Tab. 21</b>	<b>Základní statistické charakteristiky vnímání kvality služeb</b>	<b>87</b>



# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Krátkodobý pobyt či přenocování v ubytovacím zařízení je součástí cestování. V průběhu života se s ním setká většina lidí. Lidé cestují již od starověku za účely obchodními, diplomatickými, válečnými, studijními, náboženskými či existenčními. Ve středověku byli cestující ubytováni v kláštorech, špitálech a zájezdních hostincích. Hotely vznikly teprve v období poloviny 19. století v lázeňských městech a metropolích.

Zákazníci se ve své náročnosti na služby liší, ale spojuje je touha po kvalitě. V současné době je kvalita často skloňovaným pojmem a nároky spotřebitelů na kvalitu neustále rostou. Z tohoto důvodu je kvalita služeb velmi aktuální téma. Na zvýšené nároky zákazníků musí reagovat poskytovatelé služeb, kteří by se měli zaměřit na to, co je pro hosta při poskytnutí služby důležité, co ovlivňuje zákaznickou spokojenost a co od služby zákazníci očekávají. To je na rozdíl od výrobků znatelně obtížnější. Sektor služeb je sektorem velmi významným, protože má největší podíl na národním hospodářství. Poskytovat kvalitní služby je důležité. Důležitou roli při poskytování služeb hrají lidé. Kvalita služeb by měla být kontrolována, aby byla zajištěna její dobrá úroveň. I přes všechny snahy managementu a personálu nebudou dvě procenta hostů spokojena s ničím.

Zajištění minimálních požadavků na ubytovací zařízení garantuje jejich klasifikace. Za posledních dvacet let se nároky hostů na ubytovací zařízení velmi změnily. Hosté žádají vyšší kvalitu služeb. Zvýšila se poptávka ubytování s vyšším standardem služeb, zejména po přenocování ve čtyřhvězdičkových a pětihvězdičkových hotelech. Ubytovací kapacity rostly také díky aktivitám a projektům výstavby a modernizace ubytovacích zařízení v rámci programů ROP v letech 2007-2013. S rostoucí konkurencí je stále těžší přilákat a udržet si hosty a udržet si stabilní pozici na trhu.

Většina hotelů získává zpětnou vazbu od hostů pomocí svých dotazníků spokojenosti nebo prostřednictvím recenzí. Zjištění spokojenosti hostů však již nestačí. Je důležité vědět, co hosté očekávají a co je pro ně důležité. To je nyní díky informačním technologiím mnohem jednodušší zjistit. Na druhou stranu, hosté jsou mnohem méně ochotni poskytovat o sobě informace, vyplňovat dotazníky či jinak poskytovat zpětnou vazbu. Tyto informace jsou zásadní pro hodnocení kvality ubytovacích služeb. Pokud hotel plní očekávání hostů a nabízí kvalitní služby, je to pro něj důležitou konkurenční výhodou. Hodnotit kvalitu ubytovacích služeb je

možné více metodami. Porovnání těchto metod a návrh optimálního modelu hodnocení kvality ubytovacích služeb jsou hlavní náplní této diplomové práce.

## **1.2 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je návrh optimálního způsobu hodnocení kvality ubytovacích služeb. Kvalita služeb bude hodnocena třemi způsoby: metodou SERVQUAL, analýzou IPA (Importance-Performance Analysis) a SERVPERF. Tyto metody budou zhodnoceny a porovnány.

Hlavnímu cíli předchází cíle dílčí. První dílčím cílem je popis struktury ubytovacích zařízení v České republice a Jihomoravském kraji. Druhým dílčím cílem je identifikace faktorů ovlivňujících kvalitu ubytovacích služeb vnímanou zákazníkem. Tyto faktory budou stanoveny na základě Průzkumu potřeb zákazníků v sektoru hotelnictví, jež byl zpracován pro Ministerstvo pro místní rozvoj.

Následným dílčím cílem je analýza primárních dat sesbíraná ve vybraných hotelích, která budou podkladem pro ověření zmíněných metod.

Dalším dílčím cílem je stanovení hlavních rozporů kvality na základě GAP modelu, kdy bude porovnáváno očekávání hostů a jejich spokojenost při pobytu.

Následujícím dílčím cílem je identifikace faktorů s největším podílem na celkové spokojenosti hostů.

## 2 Metodika

Ve vlastní práci budou analyzována ubytovací zařízení v České republice - vývoj návštěvnosti, počtu přenocování a kapacity ubytovacích zařízení za roky 2002-2012.

Kvalita ubytovacích zařízení bude hodnocena na základě primárních dat získaných z kvantitativního průzkumu. Pro sestavení dotazníku zjišťujícího očekávání a spokojenost hostů byl použit sekundární průzkum potřeb zákazníků pro sektor hotelnictví, jež byl zpracován v roce 2010 pro Ministerstvo pro místní rozvoj. Hosté hodnotili jednotlivé faktory na škále spokojenosti od jedné do deseti, kdy jedna znamená nejhorší hodnocení a deset nejlepší hodnocení. Celkem bylo hodnoceno dvanáct faktorů, jež mají vliv na poskytovanou službu – očekávání hosta před příjezdem a dvanáct stejných faktorů ke zhodnocení spokojenosti. Dotazník uzavírá pět identifikačních otázek a prostor pro připomínky.

Pro výzkum kvality ubytovacích zařízení bylo osloveno s prosbou o spolupráci na dotazníkovém průzkumu e-mailovou zprávou 23 tříhvězdičkových a 18 čtyřhvězdičkových hotelů v Brně. V Brně se nenachází žádný pětihvězdičkový hotel. Ze 41 hotelů přišla kladná odpověď ze čtyř hotelů, z toho byly tři čtyřhvězdičkové a jeden tříhvězdičkový hotel.

V hotelu Slovan, Avanti a Voroněž byly dotazníky zanechávány na pokoji, v hotelu Vaka byly předávány přímo na recepci. Průzkum v hotelu Slovan a Vaka trval od 5. září 2013 do 3. března 2014. Průzkum v hotelu Avanti a Voroněž od 1. listopadu 2013 do 3. března 2014. Soubor respondentů byl stanoven metodou náhodného výběru.

Poté bude testováno, zda jednotlivé atributy kvality ovlivňují celkovou spokojenost hostů. K tomu slouží chí-kvadrát test o nezávislosti:

$$\chi^2_P = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^S \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}}$$

$\pi_{ij}$  je relativní četnost v základním souboru. Nulová hypotéza je zapisována ve tvaru  $H_0: \pi_{ij} = \pi_{ij,0}$ .  $\pi_{ij,0}$  je relativní četnost očekávaná v případě nezávislosti, vycházející ze vztahu  $\pi_{ij,0} = p_i + p_j$ . Nulová hypotéza je testována k hypotéze  $H_1: H_0$  neplatí. Jako testové kritérium je možné použít Pearsonovu statistiku chí-kvadrát. V případě, že platí nulová hypotéza, má náhodná veličina chí-kvadrát rozdělení s  $(R-1)(S-1)$  stupně volnosti, tj.  $\chi^2_P \sim \chi^2[(R-1)(S-1)]$ . Poté se provede kompara-

ce vypočtené hodnoty testového kritéria  $\chi^2_P$  a kvantilu  $\chi^2_{1-\alpha}[(R-1)(S-1)]$ . Za předpokladu, že  $\chi^2_P \geq \chi^2_{1-\alpha}[(R-1)(S-1)]$ , zamítá se nulová hypotéza o nezávislosti.  $\alpha$  je zvolená hladina významnosti.

Tímto způsobem budou testovány i další stanovené hypotézy: nezávislost úrovně hotelu na celkové spokojenosti, nezávislost věku na celkové spokojenosti a nezávislost skutečnosti, zda hosté pocházejí ze zahraničí či nikoliv. Sílu závislosti určuje Pearsonův kontingenční koeficient. Pokud je Pearsonův kontingenční koeficient roven nule, jedná se o nezávislost. Čím větší hodnotu koeficient nabývá, tím je závislost silnější.

$$C_p = \sqrt{\frac{\chi_p^2}{\chi_p^2 + n}}$$

Síla závislosti bude ověřena také kontingenčním koeficientem Cramérovo V, které nabývá hodnoty od nuly do jedné.

$$V = \sqrt{\frac{\chi_p^2}{n(q-1)}}$$

(Řezanková, 2007, s. 79-80, 82).

Těsnot závislosti jednotlivých faktorů kvality na celkové spokojenosti bude měřena korelační maticí, tak se zjistí pořadí nejdůležitějších faktorů.

Poté bude provedena SERVQUAL metoda, která analyzuje očekávání a vnímání kvality služeb hosty a zejména rozpor mezi očekáváním a vnímáním kvality služeb. Průměrné hodnoty očekávání od jednotlivých faktorů kvality budou odečítány od průměrných hodnot vnímání. Ke stejným výsledkům je možné dojít i podílem těchto průměrných hodnot. Samotné vnímání kvality – tedy spokojenost zákazníků znázorňuje SERVPERF.

Rozdílem průměrné spokojenosti a průměrného významu bude provedena analýza IPA. Průměrný význam faktorů bude zjištěn z Průzkumu potřeb zákazníků pro sektor hotelnictví, jež zpracovala v roce 2010 společností INCOMA GfK pro Ministerstvo pro místní rozvoj. Další variantou IPA metody je součin SERVQUALU a významu (I). Na základě komparace metod bude diskutován optimální model kvality ubytovacích služeb.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Rozdělení ubytovacích zařízení

Podle Křížka a Neufuse (2011, s. 22-23) je hotel místo, kde se za úplatu poskytuje ubytování turistům. Hotel má kapacitu nejméně deset pokojů pro hosty vybavených pro přechodné ubytování a služeb s tím spojených. „V závislosti na národní normě nebo historické zvyklosti může být vyžadován vyšší počet pokojů.“

Hotelová zařízení jsou členěna zejména z marketingových důvodů: podle umístění, převažujících doplňkových služeb, zaměření nebo podle velikosti. Podle umístění jsou rozlišována ubytovací zařízení přímořská, horská, městská, lázeňská a rekreační. Podle převažujících doplňkových služeb nebo zaměření je možné rozlišit kongresová ubytovací zařízení, wellness, lázeňská, sportovní, relaxační a rodinná.

Podle velikosti jsou ubytovací zařízení rozdělena na malá, která mají kapacitu zpravidla do 50 pokojů, střední ubytovací zařízení zahrnují obvykle 50-150 pokojů, velká mají 150-400 pokojů a ubytovací zařízení označované mega mají kapacitu nad 400 pokojů (Křížek, Neufus, 2011, s. 22).

Beránek (2013, s. 22) rozděluje hotely dle velikosti, umístění, doby provozu, poptávky (business klientela, kongresové hotely, hotely rekreačních středisek, ad.), třídy (od neklasifikovaného po pětihvězdičkové), formy řízení (nezávislé, franchisingové, řízené skupinou), prostředí (tradiční hotely, s rodinnou atmosférou, kasino hotely, ad.).

#### 3.1.1 Kategorizace hotelových ubytovacích zařízení

- Hotel – zařízení s recepcí, službami a dalším příslušenstvím poskytující ubytování a většinou i stravování.
- Hotel garni – hotel poskytující jen snídaně.
- Apartmánový hotel – poskytuje ubytování, kde je oddělena místnost pro spaní a místnost se sedací soupravou a kuchyňským koutem nebo studii.
- Boarding house – v městském prostředí pro ubytování po delší časové období.
- Motel – hotel hlavně pro motoristy s možností blízkého parkování.
- Penzion – poskytuje ubytování většinou na více než jednu noc a stravu.
- Horská chata – ubytování zejména pro horolezce a horské turisty.

Specifická hotelová zařízení jsou zvláštní svou polohou, uspořádáním nebo poskytovanými službami a nabídkou volnočasových aktivit. Do této kategorie spadá:

- Lázeňský/Spa hotel – hotel s léčebnými procedurami, který je umístěn v lázeňských místech.
- Lázeňský hotel garni – hotel garni v lázeňském místě.
- Butik hotel – malý, soukromý hotel, ve kterém je dáván důraz na design exteriéru a interiéru, pohodlí, dekoraci, vysokou úroveň personálu a služeb.
- Pet friendly hotel – hotely jsou navíc vybaveny potřebami a službami pro domácí mazlíčky, zejména psi a kočky.
- Baby (friendly) hotel – poskytuje zvláštní vybavení a služby pro děti.
- Tranzitní hotel – využívají hosté zejména k přenocování před cestou do jiné destinace (často blízko letiště).
- Botel – poskytuje ubytování na trvale zakotvené osobní lodi.
- Resort/Golf resort – hotel v kategorii 3\* až 5\*, jehož součástí musí být nejméně devítijamkové golfové hřiště.
- Depandance – vedlejší budova ubytovacího zařízení, která nemá vlastní recepci. Od hlavní budovy nesmí stát dál než 500 metrů.
- Wellness hotel – musí odpovídat 3\* až 5\* hotelu a poskytovat wellness.
- Vitality hotel – nabízí širokou škálu služeb pro posílení zdraví, fyzické a psychické kondice (wellness, cvičení, zdravá strava, apod.).
- Ekohotel - musí být certifikován jako „Ekologicky šetrná služba,“ jež uděluje Ministerstvo životního prostředí. Hotel musí splňovat určité požadavky jako např. omezení spotřeby vody, energií, dbát na šetrnost k životnímu prostředí (Beránek, 2013, 23-24).

Orieška (2010, s. 119) do této kategorie řadí na víc:

- Kongresový hotel – vybaven prostory ke konferenci a úplným technickým zázemím.
- Zámecký hotel – značí se vyšším standardem služeb v budově zámku.
- Rezidence nebo byrotel – prostory doplněné o kancelářské prostory včetně vybavení.
- Horstel nebo horshotel – nabízí jízdu na koni a ustájení koní.

Podle Andrewse (2007, s. 79-85) vývojem a rozšiřováním hotelů ve světě není možné rozdělit je do kategorií pouze podle jednoho kritéria. Zde je seznam hotelů obvykle používaných v kruzích cestovního ruchu, každý se specifickým účelem a klientelou:

- Airport hotel – obvykle situovány v prostorách letiště.



- Bed and breakfast hotel – obvykle malé rodinné podniky. Rodina vlastní pokoj na víc, který pronajímá turistům. Typický koncept z Evropy, která dříve neměla dostatečně rozvinuté hotelové vybavení a služby.
- Budget hotel – relativně nový koncept, který dělá cestování levnějším. Mohou zde být společné toalety, mini televize umístěna do rohu pokoje k úspore místa. Budget hotely disponují automaty na teplá a studená jídla, nápoje, led, toaletní potřeby.
- Business hotel - poskytují zasedací místnosti, kancelářské služby a moderní telekomunikační vybavení včetně internetu.
- Conference hotel – konferenční centra připojena k hotelu.
- Deluxe hotel – minimálně pětihvězdičkový hotel.
- Destination hotel – do této kategorie spadá například hotel za pyramidami, u Tadž Mahalu, norský hotel s výhledem na fjordy, ad.
- Downtown hotel – je umístěn v centru města, v komerční a nákupní čtvrti.
- Group hotel – přizpůsoben velkým hromadným zájezdovým skupinám.
- Palace hotel – původní paláce přestavěné v hotely.
- Resort – je možné najít u moře, v horách, kaňonech, u vodopádů, apod.
- Suburban hotel – předměstský hotel umístěn na okraji města.
- Suite hotel – podobné rezidentním hotelům, ale s kratší dobou pobytu, obvykle do šesti měsíců.

### 3.1.2 Klasifikace a standardizace ubytovacích zařízení

Klasifikace udává, jaké minimální požadavky musí splnit jednotlivé třídy ubytovacích zařízení. Pokud splní ubytovací zařízení dané požadavky, je mu udělen certifikát a klasifikační znak, jež má nejčastěji podobu samolepky s odpovídajícím počtem hvězdiček. Samotné udělení certifikátu a klasifikačního znaku dle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení se nazývá certifikace. Klasifikační systém je důležitý hlavně pro hosty a zprostředkovatele jako záruka kvality a jistoty, že vybavení a služby budou odpovídat danému standardu. Standardizace znamená obecné požadavky na servis a vybavení. V jednotlivých zemích se však klasifikační systémy mohou lišit, tudíž zákazníkovi se nemusí dostat takovému standardu, jaký očekává. Mezinárodní profesní organizace HOTREC se snaží o sjednocení hotelové klasifikace na celosvětovou úroveň (Beránek, 2013, s. 24-26).

Podle rozsahu poskytovaných služeb může získat motel, hotel garni, botel, depandance, penzion čtyři hvězdičky a hotel až pět hvězdiček.

Podle počtu hvězdiček jsou ubytovací zařízení rozdělena na tyto třídy:

- \* Tourist,
- \*\* Economy,
- \*\*\* Standard,
- \*\*\*\* FirstClass,
- \*\*\*\*\* Luxury.

Dodatek k hvězdičkám "Superior" značí velmi vysoké bodové hodnocení v rámci dané kategorie a třídy získané splněním více než jen povinných a minimální počet nepovinných kritérií. V České republice klasifikaci ubytovacích zařízení sestavuje Asociace hotelů a restaurací ve spolupráci s UNIHOST - Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách (HOTELSTARS, 2013).

Místo klasifikace mohou být použity obchodní značky a ochranné známky. *"Každá značka se může stát specifickou třídou zahrnující řadu znaků kvality. Obchodní značky jsou chráněny právem duševního vlastnictví."* Příkladem jsou franchisové hotelové řetězce (Indrová, Houška, Petruš, 2011, s. 32).

## 3.2 Charakteristika služeb

Podle Kotlera (2007, s. 41, 711) jsou služby jakékoliv činnosti nebo výhody, které jedna strana může nabídnout druhé straně, jsou v zásadě nehmotné a jejich výsledkem není vlastnictví. Typické charakteristiky služeb jsou: nehmotnost, neoddělitelnost, pomíjivost, proměnlivost, absence vlastnictví.

Ford, Sturman a Heaton (2011, s. 7) tvrdí, že služba je nehmotná část uskutečnění vztahu, který vytváří hodnotu mezi poskytovatelem a zákazníkem, klientem nebo hostem. Služba může být zákazníkovi poskytnuta přímo nebo může být poskytnuta pro zákazníka. Služby mohou být prováděny osobou, prostřednictvím technologií nebo kombinací obou. Většina služeb zahrnuje hmotnou část produktu nebo hmotné materiály a vybavení pro uskutečnění služby. Ostatní poskytované služby zahrnují pouze interakci poskytovatele a zákazníka.

Foot a Hatt klasifikují služby na terciální, kvartérní a kvintární. Do terciálního sektoru spadají restaurace a hotely, kadeřnictví, kosmetické služby ad. Do kvartérního sektoru patří doprava, obchod, finance aj. Kvintární sektor tvoří zdravotní péče, vzdělávání či rekreace (Vašítková, 2008, s. 14).

Zeithaml, Berry a Parasuraman (1990, s. 15) upozorňují, že výroba a spotřeba většiny služeb jsou od sebe neoddělitelné. Lidé, ale i organizace hodnotí službu

podle průběhu setkání se službou, vlastního procesu poskytované služby a podle závěrečného dojmu z poskytnutí služby.

Podle Jakubíkové (2009, s. 70) je služba velmi snadno napodobitelná, a proto v této oblasti stále dochází k inovacím. Nezbytná je strategická předvídatost. Je třeba přemýšlet jinak než konkurenti. Významnými faktory jsou vize a výsledky, jichž má být dosaženo ve prospěch zákazníka. Je důležité zaměřit se na činnosti, které směřují k budování loajality zákazníka. Proto by se mělo soustředit na: diferenciaci nabídky služeb, inovace, úroveň kvality služeb, distribuční cesty, cenovou politiku, marketingovou komunikaci. Proces získávání zisku ve službách má pět částí:

1. Kvalita interních služeb – vynikající výběr a školení personálu, kvalitní pracovní prostředí, silná podpora osob pracujících přímo se zákazníkem.
2. Spokojení, loajální a produktivní pracovníci.
3. Větší hodnota služeb pro zákazníka.
4. Spokojení a loajální zákazníci.
5. Zdravý růst a zisky služeb (Jakubíková, 2009, s. 72).

Služby se staly součástí a podmínkou existence člověka. Jejich spotřebování je nutné pro existenci člověka a je podmínkou dalšího rozvoje. Dále jsou služby neskladovatelné, neopakovatelné, nenahraditelné a kolektivní (Mateides, Ďaďo, 2002, s. 19, 40).

### 3.2.1 Služby cestovního ruchu

Orieška (2010, s. 9) poukazuje na to, že služby cestovního ruchu mají speciální znaky, jimiž se liší od ostatních služeb:

- Časová a místní vázanost služeb na primární nabídku služeb cestovního ruchu.
- Komplexnost a komplementárnost služeb.
- Zastupitelnost služeb.
- Mnohooborový charakter služeb.
- Nezbytnost zprostředkování služeb.
- Dynamika a sezónnost poptávky po službách.
- Nezbytnost poskytování informací o službách a jejich kvalitě.
- Neanonymita spotřebitele služby.

### 3.2.2 Služby ubytovacích zařízení

Orieška (2010, s. 16) popisuje ubytovací služby v souvislosti s pobytovou stránkou cestovního ruchu. Jsou předpokladem rozvoje pobytového cestovního ruchu. Kromě přenocování a přechodného ubytování nabízí i služby spojené s pobytem (podávání informací, úschova zavazadel, jejich přeprava v ubytovacím zařízení, buzení hostů, půjčování společenských her, úschova cenností, prodej zboží ad.). Některé tyto služby jsou placené, jiné jsou neplacené. S rostoucí třídou roste i podíl neplacených služeb (Orieška, 2010, s. 133).

Host přijíždí z důvodu nevyhnutelnosti (stravování, přenocování), volného času (dovolená) nebo obchodu (kongres, služební cesta). Host chce uspokojit své fyziologické potřeby (nocleh, jídlo, bezpečí), sociální potřeby (komunikace), psychologické – zábava (Kostková, Němčanský, Torčíková, 2009, s. 107).

V hodnocení služeb se odráží postoje lidí, jejich zkušenosti, toto hodnocení je subjektivní. Není důležitá pouze služba samotná, ale také způsob poskytnutí. „*Protože hotel je místo, kam hosté přicházejí, aby se cítili příjemně, když jsou mimo domov, způsob poskytování služeb hodnotí přísněji než obvykle.*“ Hotely hledají konkurenční výhody k odlišení od konkurence, avšak snížení ceny v hotelnictví není dobrým řešením. Hotely by se od sebe měly odlišovat úrovní služeb (Királ'ová, 2002, s. 12-13).

Služba nemůže být ověřena před jejím poskytnutím. Vytváření služeb nemůže být zautomatizováno nebo počítačem kontrolováno. Zákazník je vždy zahrnut do procesu poskytování služby. Poskytování služby musí být řízeno. Zákazníci chtějí služby v čase a místě, kde vnímají, že službu potřebují. Firmy poskytující služby se musí přizpůsobit zákaznickým potřebám a poskytnout služby pod podmínkami, jež uspokojí zákazníka (Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 117).

## 3.3 Kvalita

Vašítková (2008, s. 196) na základě prací Grönroose (1984) definuje dvě složky kvality - technickou a funkční. Technická kvalita se týká měřitelných prvků služby. Je to výsledek poskytované služby. Funkční kvalita služby vyjadřuje, jakým způsobem byla služba poskytnuta. Vnímání funkční kvality je více subjektivní. Má na ni vliv prostředí, chování personálu, čekací doba a další faktory.

### 3.3.1 Kvalita služeb v cestovním ruchu

Indrová, Houška a Petrů (2011, s. 20) formulují kvalitu jako „*uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání kladena v rámci akceptované ceny, zahrnující určujíc-*

*cí kvalitativní faktory, jako je bezpečnost, hygiena, dosažitelnost služeb cestovního ruchu, harmonie s lidským a přírodním prostředím.“*

Kostková, Němčanský a Torčíková (2009, s. 21) upozorňují, že kvalita neznamená něco absolutně lepšího, ale jen to nejlepší, co je zákazník ochoten zaplatit.

Podle Beránka (COT, [online]) kvalita poskytovaných služeb v cestovním ruchu vytváří prospěch pro jeho další rozvoj. Kvalita poskytovaných služeb v cestovním ruchu přináší sociální a ekonomické přínosy. Dalším přínosem je lepší kvalita života nejen pro turisty, ale také pro ty, kteří pracují v turistickém sektoru. Zvýšení kvality služeb neznamená okamžitý nárůst turistů, k tomu je potřeba oslovení potenciálních návštěvníků.

Orieška (2010, s. 21) vymezuje kvalitu služeb cestovního ruchu jako souhrn jejich užitných vlastností, tj. znaků, které jim dávají schopnost uspokojovat potřeby a naplňovat očekávání účastníků. Z vymezení kvality plyne, že:

- Nesmí dojít k žádným negativům pro zákazníka a vše, co bylo slíbeno, musí být splněno.
- Dosažení určité kvality nesouvisí s dalšími výdaji. Správně stanovená výše ceny nemůže kalkulovat s jejím dalším bezdůvodným růstem.
- Přestože je vysoká úroveň služeb vítána, služby v dané ceně nemohou příliš převyšovat zákazníkovo očekávání.
- Kvality může dosáhnout každý podnikatelský subjekt cestovního ruchu. Nezáleží na jeho postavení, kategorii, exkluzivnosti, úrovni luxusu apod.
- Kvality cestovního ruchu nelze dosáhnout odděleně od lidského a přírodního prostředí.
- Kvalita v cestovním ruchu je důvodem k opakovaným návštěvám a zajišťuje udržitelnost produktů cestovního ruchu.

Kvalita v cestovním ruchu v podstatě představuje kvalitu života turistů v průběhu jejich dočasného pobytu (Indrová, Houška a Petrů, 2011, s. 20).

Znaky kvality služby z hlediska poptávky:

- spolehlivost (schopnost poskytnout to, co bylo slíbeno),
- serióznost (schopnost vyvolat důvěru),
- dojem (fyzická vybavenost zařízení, estetičnost prostředí, vzhled a upravenost pracovníků),
- orientace na zákazníka (míra, jakou se věnuje zákazníkovi individuální pozornost),

- zodpovědnost (ochota pomáhat zákazníkům, poskytovat jim včas informace a služby).

Znaky kvality procesů poskytování služby z hlediska nabídky (producenta):

- pracovníci (počet, odbornost, ochota pomáhat, zdvořilost, přesnost, empatie, apod.),
- technická vybavenost (standardy vybavenosti, kapacitní možnosti, estetičnost prostředí),
- pracovní postupy při poskytování služeb (způsob poskytování služeb, hygiena, bezpečnost, kontrola kvality apod.),
- marketing (průzkum poptávky, potřeb a očekávání zákazníků, nových trendů a technologií, průzkum konkurence apod.),
- poskytování informací zákazníkům.

Rozdíl mezi znaky kvality vnímané zákazníkem a znaky kvality na straně nabídky spočívá v tom, že zákazník na jejich základě hodnotí služby obvykle až v průběhu jejich poskytování nebo až po něm jako výsledný efekt – zážitek ze spotřeby služeb, zatímco na straně nabídky je možné průběh poskytování služby hodnotit preventivně, průběžně nebo následně a řídit ho (Orieška, 2010, s. 22).

Zákazník často porovnává kvalitu služby s kvalitou, kterou by si zabezpečil sám. Kvalitu služeb determinuje motivace zákazníka. Pohled na kvalitu se liší podle národů (Horovitz, 1994, s. 27, 30-31).

### 3.3.2 Dimenze kvality

Hayes (2008, s. 11-12) je toho názoru, že mohou být standardní dimenze kvality, které zevšeobecňují kvalitu napříč mnoha výrobků a služeb a dimenze, které se uplatňují pouze na specifické typy produktů a služeb. Dimenze kvality aplikovatelné na většinu poskytovatelů služeb zahrnují: dostupnost, vnímavost, pohodlí, a dochvilnost.

Existují dvě metody navržené k identifikaci důležitých dimenzí kvality výrobků a služeb. První je přístup rozvoje dimenzí kvality, druhá metoda je nazývána jako přístup kritických událostí. První krok první metody zahrnuje identifikaci dimenzí, které definují kvalitu služeb nebo výrobků. Seznam dimenzí může být vytvořen různými způsoby využitím různých zdrojů informací.

Zeithaml, Berry, Parasuraman (1990, s. 21-22) popsali kvalitu deseti dimenzemi:

1. Hmatatelnost – vzhled fyzického vybavení a příslušenství a personálu.
2. Spolehlivost – schopnost splnit slíbenou službu spolehlivě a přesně.

3. Vstřícnost a pohotovost – ochota pomoci a provést rychlou službu.
4. Schopnosti – vlastnění požadované dovednosti a znalosti při uskutečnění služby.
5. Zdvořilost – slušnost, respekt, ohleduplnost a přátelskost personálu.
6. Důvěryhodnost – spolehlivost a poctivost poskytovatele služby.
7. Bezpečnost – osvobození od rizika a pochybností.
8. Přístup – oslovitelnost, snadnost kontaktu.
9. Komunikace – informování v jazyce, kterému rozumí a naslouchání jim.
10. Porozumění zákazníkovi – snaha porozumět zákazníkům a jejich potřebám.

Různé statistické analýzy odhalily značnou korelaci mezi několika položkami. Korelace naznačovaly sloučení posledních sedmi dimenzí do dvou dimenzí nazvaných jistota a empatie. Ostatní dimenze zůstaly během rozvíjecího a vylepšovacieho procesu nedotčené. Jistota představuje znalosti, zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vzbuzovat důvěryhodnost. Empatie zahrnuje péči a individuální přístup.

Výzkumy prokázaly, že spolehlivost je nejdůležitější dimenzí. Znamená udělat vše spolehlivě, přesně a napoprvé. Když se objeví problém, není vše ztraceno, pokud společnost problém neignoruje a vyřeší jej napodruhé k zákazníkově spokojenosti, pomůže to společnosti výrazně zlepšit udržení zákazníka. Hmatatelnost byla hodnocena jako nejméně důležitou dimenzí. Zákazníkově očekávání ovlivňuje komunikace mluveným slovem, osobní potřeby, minulá zkušenost a vnější komunikace poskytovatelů služeb (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1990, s. 25-26, 28, 31, 33).

Kotler (2007, s. 727) stanovil dimenze kvality týkající se výsledků služby a procesu poskytování služby. Kvalita výsledků služby se odvíjí od dostupnosti, důvěryhodnosti znalosti, spolehlivosti a bezpečnosti. Kvalita procesu poskytování služby závisí na kvalifikaci, komunikaci, zdvořilosti, pohotovosti a hmotných aspektech.

Mateides a Ďaďo (2002, s. 265) dále ve své knize zmiňují:

- Potenciální dimenzi kvality – zahrnuje věcné, organizační a personálně výkonové předpoklady osoby, která ji nabízí.
- Procesní dimenze kvality – týká se všech procesů po dobu tvorby výkonu.
- Dimenze výsledku – hodnocení výsledného výkonu na konci procesu.

Vnímání kvality služeb může záležet na:

- Selektivní úvaze, tzn. na pozorování jen těch věcí a faktů, které souvisí s běžnými potřebami.

- Selektivnímu výběru informací nebo účelovému přizpůsobení dostupných informací ve snaze nezměnit dosavadní hodnocení.
- Selektivním zapamatování si jen těch faktů a informací, které potvrzují všeobecné mínění (Vašítková, 2008, s. 196).

Mateides a Ďaďo rozlišují (2002, s. 265) dimenzi kvality s ohledem na způsob a rozsah vytvořené služby.

- Technická dimenze kvality – co je zákazníkovi nabízeno.
- Funkční dimenze kvality – jakým způsobem je služba nabízena.

Dimenze se dá rozdělit také podle očekávání zákazníka s ohledem na program poskytování služby (Berry, 1988). Rutinní dimenze kvality - úroveň poskytované služby za běžných podmínek. Výjimečná dimenze kvality – pokud dojde k nepředvídaným rušivým elementům. Rušivé vlivy mohou být způsobeny nekvalitním výkonem, špatným chováním poskytovatele, anebo zákazníkem, který vyžaduje neobvyklý a velmi individuální přístup. Takové situace představují vysoké riziko i šanci, neboť zákazníkovo očekávání rychlého vyřešení problému jsou nízké a poskytovatel tak může překonat jeho očekávání. Naopak může dojít i k velkému zklamání zákazníka. Výjimečná dimenze kvality zahrnuje v nabídce i dodatečné výkony, které spotřebitel neočekává, ale ocení je.

Další dimenze kvality se zabývají přiblížením zákazníka k produktu.

- Dimenze hledané kvality – spotřebitel dosud nezískal žádnou zkušenost s poskytovatelem služby a hledá indikátory na posouzení kvality služby.
- Zkušenostní dimenze kvality – posouzení na základě minulých zkušeností v průběhu poskytování služby, anebo na jejím konci.
- Dimenze důvěry (Mateides, Ďaďo, 2002, s 266).

Martin (1986)<sup>1</sup> navrhuje dvě hlavní dimenze kvality služeb: procedurální dimenzi a přátelskou dimenzi. Procedurální dimenze se vztahuje k procesům použitých v poskytování služeb. Přátelská dimenze se týká lidského elementu (např. řeč těla, oslovení zákazníka) během poskytnutí služby.

Pro hodnocení kvality služeb je důležité vědět, jaké očekávání zákazníci mají. Očekávání zákazníků lze zjistit pouze dotazováním. Hodnocení kvality služeb se pak liší dle toho, zda byla očekávána nižší či vyšší kvalita. Celkový průzkum kvality služeb by měl obsahovat hledisko zákazníka - jak zákazník hodnotí složky kvality,

---

<sup>1</sup> in Reid, Bojanic, 2009, str. 63



hledisko marketingové koncepce organizace - shoda kvality poskytovaných služeb a marketingové strategie, konkurenční hledisko (Vašítková, 2008, s. 197).

Pro zákazníky je mnohem složitější hodnotit kvalitu služeb než kvalitu zboží. Proto je pro poskytovatele služeb obtížné pochopit podle jakých kritérií zákazníci kvalitu služeb hodnotí. Zákazníci nehodnotí kvalitu služeb výhradně podle přínosu ze služby, hodnotí také průběh služby (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1990, s. 16).

### 3.3.3 Faktory ovlivňující kvalitu poskytovaných služeb v cestovním ruchu

Různé věci jsou důležité pro různé lidi z různých důvodů a mohou být vnímány různými způsoby (Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 164).

Faktory ovlivňující kvalitu poskytovaných služeb je možné rozčlenit na vnější faktory, které nemůže podnik sám ovlivnit a vnitřní faktory, které ovlivnit může.

Vnější faktory:

- Ekonomické vlivy – HDP, výdaje na spotřebu domácností, tržby za služby, míra nezaměstnanosti, průměrná reálná mzda, míra inflace ad.
- Politické a právní vlivy – stabilita země, podmínky pro investiční činnosti, úroveň a dodržování legislativy, harmonizace zákonů s legislativou EU ad.
- Vliv vědecko-technického pokroku zapříčiňuje změny organizace a řízení, v sporách energií, vyšší produktivě práce, způsobu komunikace se zákazníky a dodavateli. Přináší změny v chování spotřebitelů při komunikaci s podniky cestovního ruchu, výběru a nákupu produktů, volbě destinace. Zvyšuje se kvalita poskytovaných služeb – vyšší bezpečnost, hygiena, rychlost.
- Demografické a sociální vlivy jsou stárnutí obyvatelstva, zvyšování počtu pracujících žen, a tím i zvyšování rodinných příjmů, růst podílu jednočlenných domácností, růst vzdělanosti, tendence k pozdějšímu zakládání rodiny, zvyšování počtu bezdětných manželství, možnost větší migrace, zvýšení volného času, změny v životním stylu ke zdravému, růst životní úrovně obyvatelstva a dřívější odchod do důchodu.

Vnitřní faktory:

- Pracovníci ve službách cestovního ruchu a jejich kvalifikace. Důležité vlastnosti zaměstnance jsou spolehlivost, důvěryhodnost, loajalita k podniku, ochota přijímat nové poznatky a průběžně se vzdělávat.

- Organizace práce a řízení podniků a destinací cestovního ruchu – důležitá podmínka úspěšného fungování. Je potřeba sledovat moderní trendy a uzpůsobit styl řízení podmínkám trhu.
- Vybavení a zařízení podniků cestovního ruchu.

Požadavky zákazníka, které ovlivňují kvalitu služeb:

- Pohlaví a věk zákazníka – mladší hosté jsou většinou méně nároční.
- Zdravotní stav – požadavky hosta na vozíku se liší od zdravého člověka.
- Dosažené vzdělání – vysokoškolsky vzdělaní zákazníci obvykle požadují vyšší standard služeb.
- Majetkové poměry.
- Životní styl – rozdíl mezi turistou provozujícím pěší turistiku a turistou trávícím dovolenou u moře.
- Místo trvalého bydliště.
- Historie a tradice – lidé pocházející z chudších regionů jsou méně nároční na požadavky na kvalitu poskytovaných služeb (Beránek, 2013, s. 252).

Základním faktorem ovlivňujícím kvalitu služeb jsou lidé. Proto by měli být vybráni vhodní zaměstnanci, měl by být prováděn interní marketing, který reflektuje způsob řízení zaměstnanců, jejich motivaci a zvyšování kvalifikace. Důležitý je i výběr zákazníků. Nepatřičný zákazník může způsobit spory s jinými skupinami a odradit ostatní klienty. Jelikož jsou klienti při spotřebě produktu či poskytování služby často spolu, působí na sebe a ovlivňují se (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 136).

### **3.3.4 Faktory ovlivňující kvalitu ubytovacích služeb**

Beránek (2013, s. 81-82) považuje čistotu, atmosféru a příjemnou vůni společných prostor a hotelového pokoje za velmi důležitou, jelikož působí na smysly hostů dříve než ostatní aspekty hotelu a jeho služeb, které začne až poté racionálně hodnotit. Úklid, pořádek, čistotu, udržování pohodlí, obměnu nábytku, generální úklid, běžný úklid v průběhu ubytování, zajištění bezporuchové funkce pokoje a jeho zařízení, obstarání drobných služeb, úklid pokoje po odjezdu hosta, dezinfekci, dezinfekci, úklid chodeb a přilehlých prostor má na starosti oddělení housekeepingu. Profesionálně vyškolené oddělení tvoří hotelová hospodyně, pokojské a uklízečky.

Atmosféru hotelu vytvářejí jeho zaměstnanci. Vstřícností a pohostinností utváří personál hotelu přátelskou atmosféru. Tím se kvalitní hotel diferencuje od ostatních (Křížek, Neufus, 2011, s. 38).

Hosté v hotelu nejčastěji využívají ubytování se snídaní. Kvalitní, bohatá snídaně s kvalitní obsluhou odráží celkovou úroveň stravovacích služeb. Může být důvodem, proč se do hotelu vrátí host zpět či jej doporučí svým známým. Základní druhy snídaní jsou: kontinentální, rozšířená, formou švédských stolů, anglická, business, fitness, wellness, francouzská, venkovská a vegetariánská (Beránek, 2013, s. 87-88).

Beránek (2013, s. 95) tvrdí, že hotel je tak dobrý jako jeho ředitel a zaměstnanci. Hosté předpokládají, že personál bude příjemný, schopný a spolehlivý. *„Kvalita kontaktů mezi hostem a zaměstnancem je určujícím faktorem pro hodnocení celého hotelu.“*

V ubytovacích službách si host všímá čistoty ubytovacího zařízení, vybavenosti pokoje a funkčnosti jednotlivých zařízení, vstřícnosti personálu, klidu, pohodlí a celkové atmosféry. Hosté mohou také hodnotit dostupnost daného ubytovacího zařízení a doplňkové služby (Indrová, Houšťka, Petruš, 2011, s. 27, 31).

Podle Horner a Swarbrooke (2003, s. 393) mohou být kritéria hodnocení ubytovacích zařízení: cena, zařízení hotelu a jednotlivých pokojů, umístění hotelu, dostupné služby a časy jejich dostupnosti, velikost zařízení.

*„Kvalitní ubytování se bere jako samozřejmost. Zde ke kvalitě patří nejenom čistota a vybavení pokoje, ale kvalitu vnímá zákazník již při prvním pohledu a setkání s personálem. Ačkoliv samo ubytování bývá zřídka cílem cestovatele, je to vedle přepravy první místo, kde se cestovatel dostává do styku s místní realitou. Teprve v momentě, kdy přijíždí k samotnému objektu, kde bude ubytování, má možnost porovnat popis v reklamě a skutečnost“* (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 144). Podle Kostkové (2011, s. 86) hodnotí hosté kvalitu podle dostupnosti, komfortu, prostornosti, poměru hodnoty a ceny, odpovídajících služeb a přiměřeného výběru.

### 3.4 Řízení kvality služeb

Důvody pro řízení kvality v hotelu vysvětluje Veber (2004)<sup>2</sup>:

- Konkurence – v hotelnictví je velká konkurence, hotely se snaží dosáhnout konkurenční výhody především vysokou kvalitou služeb.
- Lepší efektivita – řízení kvality se zaměřuje také na stanovení a popsání procesů v hotelu, tato určení procesů umožní zjistit činnosti, které v hotelu probíhají například duplicitně, příliš složitě nebo zcela zbytečně.

---

<sup>2</sup> in Beránek, 2013, s. 252

- Složitější a komplexnější služby – čím více kroků je v procesu zapojeno, tím větší je nebezpečí neuspokojení potřeb zákazníka, proto je v hotelnictví potřeba kontrolovat veškeré kroky.
- Informovanost zákazníka – výborná dostupnost informací o poskytování služeb ke srovnání konkurenčních nabídek.
- Hrozba sankcí – nedodržení zákonných požadavků trestá zodpovědný orgán, proto nutná kontrola kvality.

Cíl řízení kvality služeb znamená pro poskytovatele „žádné ztracené zákazníky“. Kotler (2007, s. 724, 728-729) popisuje postupy, jež mají společné organizace vynikající v řízení služeb:

1. Jasná představa o cílových zákaznících a jejich přání, strategie uspokojení potřeb zákazníků, díky níž jsou zákazníci loajální.
2. Zaujetí vrcholového managementu pro kvalitu.
3. Vysoké kvalitativní standardy služeb.
4. Pozorně sledovat poskytování služeb a to i konkurenčních společností.
5. Rychlé vyřízení problémů a stížností.
6. Spokojení zaměstnanci.

Pro řízení kvality se aplikují dvě strategie:

- Kontrolní strategie řízení kvality – řadí se do ní zjištění požadavků hostů, vytvoření produktu v souladu s požadavky, kontrola produktu a náprava nestandardního produktu či procesu.
- Prevenční strategie řízení kvality – hodí se do oblastí, kde dochází k přímé komunikaci personálu s hosty, cílem je aby nedošlo k nedopatřením a chybám (Kostková, Němčanský, Torčíková, 2009, s. 22).

Pro řízení kvality se nejčastěji používá TQM, EFQM a normy ISO. „TQM je manažerský přístup určený pro organizaci, soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost“ (MANAGEMENT MANIA, 2011-2013, [online]). Přístupů k TQM existuje více, jejich společné znaky jsou: vedení, orientace na zákazníka, zaměření na trvalé zlepšování, důraz na priority a prevenci, bezvadnost samozřejmostí (Beránek, 2013, s. 253-254).

„S kvalitou a rozvojem služeb v cestovním ruchu souvisí také certifikace dle normy ČSN EN ISO 9000:2000. ISO 9000 je řada norem týkající se systému řízení kvality.“ Výhody zavádění standardů ISO 9000 spočívají v tom, že postupy pro všechny ak-

tivity v organizaci jsou přesně definované a dokumentované, manažeři a zaměstnanci se lépe vypořádávají s problémy, práce je efektivnější, výdaje na odvrácení škod a chyb jsou nižší, na pracovišti je lepší pracovní atmosféra, výměna informací je efektivnější, kvalita zboží a služeb je zaručena, vztahy a kooperace s klienty jsou lepší (Kostková, Němčanský, Torčíková, 2009, s. 23).

Pouhá víra v důležitost poskytování excelentní kvality služeb nestačí. Manažeři, kteří se opravdu věnují kvalitě služeb, musí dát do pohybu následující proces:

1. Sledovat vnímání kvality zákazníků.
2. Identifikovat příčiny nedostatků v kvalitě služeb.
3. Vhodným způsobem zlepšit kvalitu služeb (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1990, s. 35).

### 3.4.1 Aspekty kvality

Pro hodnocení kvality výrobků a služeb se často používají následující aspekty, které vycházejí z faktorů kvalitu ovlivňujících:

- Ekonomický aspekt kvality – „vychází z kvantitativního vyjádření vztahu mezi výší nákladů a dosaženými výsledky. Pro lepší orientaci zákazníků se ubytovací a stravovací zařízení zařazují do kategorií a tříd.“ Cena by měla odpovídat kvalitě.
- Právní aspekt kvality spočívá v dodržování zákonů, předpisů (hygienické, požární, na ochranu životního prostředí), vyhlášek a nařízení.
- Technický a technologický aspekt kvality – „kvalitní výrobek či služba vyžadují nejenom kvalifikovanou pracovní sílu, ale i moderní techniku a technologii.“
- Psychologický a sociologický aspekt kvality – jedním z nejpodstatnějších faktorů, které působí na spokojenost hostů, je přímý kontakt hosta s personálem (Indrová, Houška, Petrů, 2011, s. 21-28).

## 3.5 Hodnocení kvality služeb

### 3.5.1 Hodnocení kvality z pohledu organizace

Organizace mohou využít k hodnocení kvality mystery shoppingu, kdy nezávislé pověřené osoby kontrolují chování, odbornost, vzhled a proces poskytování služby. Do hodnocení se zahrnují i materiální prvky (čistota, vzhled, dostupnost) zařízení. Metoda může být aplikována i k ověření a komparaci konkurence. Záměrem metody je určení předpisů a norem, kritérií a standardů pro hodnocení kvality služeb.

Další možností je audit, jehož nevýhoda však tkví v nezainteresovanosti zákazníků (Vašítková, 2008, s. 200-201).

### **3.5.2 Technika kritických případů**

Technikou kritických případů je zjišťována spokojenost či nespokojenost se službami přímými rozhovory se zákazníky. Následně se rozhovory analyzují a klasifikují. Za kritickou je považována situace, která se musí týkat zákazníka a poskytovatele služby. Situace musí vyvolat uspokojení nebo nespokojení. Musí se lišit od běžné situace. Popis situace musí být velmi přesný a představitelný. Analýzu provádí alespoň čtyři nezávislí odborníci, kteří seskupují podobné události založené na stejných prvcích. Odborníci se musí z 80 % shodnout. V seskupených událostech se zkoumá poměr mezi kladnými a negativními událostmi a poměr mezi skupinami navzájem. Na základě průzkumu a analýzy se stanoví faktory, které ovlivňují vnímání kvality poskytovaných služeb (Vašítková, 2008, s. 199-200).

### **3.5.3 Komentáře, přání a stížnosti**

Pohostinství je nechvalně známe pro užívání kartiček k získání zpětné vazby kvality služeb od zákazníka. Navzdory rozšířenému užívání, jsou zde dva hlavní problémy. Prvním z nich je, že většina hostů kartičky nevyplní a ti co je vyplní, nejsou reprezentativním vzorkem hostů, protože jsou to buď velice šťastní, anebo velice nešťastní zákazníci, vzácně jsou středně spokojení. Druhým problémem je, že ani po vyplnění a odevzdání je často nemožné říci, co si hosté opravdu myslí. Někteří hosté hodnotí spravedlivě, jiní hodnotí průměrné služby jako dobré.

Přání a stížnosti hostů jsou cennou zpětnou vazbou pro vedení hotelu. Protože zaměstnanci jsou často první, kdo je slyší, všechen personál by měl všechny komentáře zákazníků zaznamenávat v denním záznamu (Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 150).

### **3.5.4 Focus group**

Focus group je oblíbená v podnicích věnující se pohostinství a ubytování, protože jde o metodu relativně levnou a rychle implementovatelnou. Focus group se může použít např. k identifikování atributů kvality služeb, jež jsou důležité pro zákazníky. Management může sledovat proces diskuze, tudíž nevidí pouze, co hosté říkají, ale také jakým způsobem to říkají, např. intenzitu jejich pocitu. Focus group pomáhají vytvářet nové nápady (Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 151).

Metoda podobná focus group je workshop hodnoty pro zákazníka, který překonává mnoho problémů focus group. Podle Benningtona a Cummane (1998)<sup>3</sup> je tato metoda více strukturovaná a zahrnuje více zákazníků, okolo 12-15. Zprvu účastníci vyplní krátký dotazník, který je založen na identifikaci negativních elementů v procesu poskytování služby, kde vyjádří úroveň rozčilení (zklamání, znechucení, vztek). Poté se účastníci přesunou k části „imagineering“, která zahrnuje a proces navrhování obrázku ideální služby. Všechny nápady zákazníků jsou uspořádány do skupin na základě přirozeného vztahu mezi nimi. Tento proces je spíše kreativní než logický. Zákazníci poté pojmenovávají každý atribut ideální služby. Poslední krok zahrnuje využití počítačové technologie. Zúčastnění zákazníci jsou nakonec požádáni ohodnotit současnou kvalitu služeb společnosti oproti ideální kvalitě služeb. Následující diskuse pomůže objasnit nejasnosti a odlišnosti (Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 152).

### 3.6 Měření kvality služeb

Manažeři při měření kvality služeb čelí mnoha obtížnostem. Mnoho systémů měření je chybných. Jsou sestavovány a užívány systémy, které dostatečně neví, co bude měřené, účel měření a jak budou výsledky využity. Druhým problémem je, že manažeři často neměří kvalitu v průběhu celého řetězce služeb, ale soustředí se třeba pouze na měření vnitřních nebo vnějších výkonů. Měření vnitřních a vnějších výkonů by mělo být v rovnováze. Proces poskytování kvality začíná již před skutečným setkáním se zákazníkem. Měření zákaznickova vnímání může samo o sobě způsobit růst očekávání. V mnoha případech časté zmiňování zlepšování kvality služeb způsobí nárůst očekávání ze strany zákazníků. Poslední skryté nebezpečí číhá v přílišném měření. Organizace riskují, že neustálým měřením unaví jak zákazníky, tak zaměstnance. Vzhledem k času a nákladům je dobré to nepřehánět (Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 170).

#### 3.6.1 Technika nenápadného pozorování

Toto měření kvality služeb je obecně aplikováno v turismu k hodnocení úrovně návštěvníkovi spokojenosti. Podle Forda a Bacha (1997)<sup>4</sup> je to nejjednodušší a nejméně drahá metoda. Manažeři jsou požádáni k pozorování, mapování a analyzování interakcí, které se denně odehrávají mezi organizací a zákazníky.

---

<sup>3</sup> in Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 152

<sup>4</sup> in Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 171

Hlavní výhodou je, že tato technika identifikuje v reálném čase problémy a zdroje zákaznických obtíží a problémy mohou být ihned vyřešeny.

### 3.6.2 Analýza IPA

Metoda analýzy IPA (významu-výkonu) byla vyvinuta Martillou a Jamesem (1977). Je to postup, který ukazuje relativní důležitost různých atributů a výkon společnosti, produktu nebo destinace. Jeho využití má důležité dopady na marketingová rozhodnutí a rozhodnutí managementu. Jednou z nejdůležitějších výhod je identifikace oblastí pro zlepšení kvality služeb. Data jsou analyzována a vyhodnocena pomocí čtyř vzorců:

1. Výkon minus Význam (P-I)
2. Výkon minus Očekávání (P-E)
3. Výkon méně Očekávání násobeno Významem (P-E)\*I
4. Pouze Výkon (P) (Hudson, 2008, s. 142, 366).

IPA je dvourozměrný graf s průměrnou důležitostí na vertikální ose a průměrným výkonem na horizontální ose. Osy dělí graf na čtyři kvadranty s různými manažerskými důsledky. Například služby s nižším výkonem a vyšší důležitosti spadá do kvadrantu „soustředění řízení zde“ naznačující, že manažeři musí věnovat více zdrojů do toho konkrétního atributu ke zvýšení jeho výkonu. IPA umožňuje manažerům identifikovat oblasti, do kterých musí přerozdělit prostředky (Matzler, 2004).<sup>5</sup>

Kvadrant A - vysoká důležitost / nízký výkon - na tyto atributy by se měla společnost zaměřit, tyto atributy je potřeba zlepšit co nejdříve.

Kvadrant B - vysoká důležitost / vysoký výkon - všechny atributy spadající do tohoto kvadrantu jsou silné, jsou pilíři organizace, která by na ně měla být pyšná.

Kvadrant C - nízká důležitost/ nízký výkon - tyto atributy nejsou důležité a nepředstavují hrobu pro organizaci

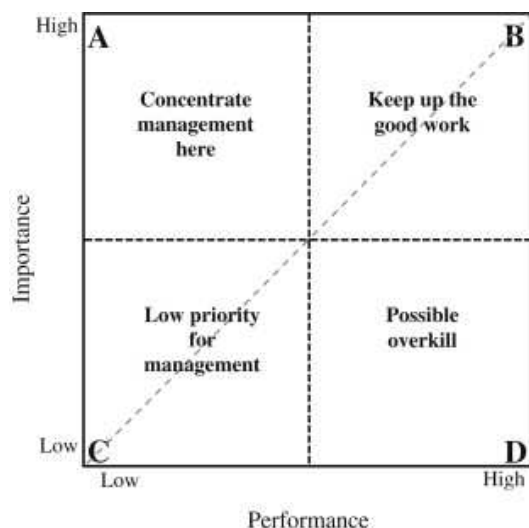
Kvadrant D - nízká důležitost/vysoký výkon - do tohoto kvadrantu patří atributy, jejichž důležitost je společností příliš zdůrazňována, proto by organizace měla soustředit spíše na atributy v kvadrantu A (Wong, Fearon, Philip, 2009, s. 105-129).

---

<sup>5</sup> in Kuan-Yu Chen, 2014, s. 262



Podle Martilly a Jamese (1977)<sup>6</sup> je umístění os, které tvoří kvadranty záležitostí úsudku, protože hodnotou IPA je určována spíše relativní než absolutní úroveň významu. V některých studiích je průsečík os umístěn do středu použité škály. V jiných případech se pro umístění os použil průměrný význam a průměrný výkon (Ford a kolektiv, 1999)<sup>7</sup>. Někdy je použit také medián (Lowenstein, 1995)<sup>8</sup>.



Obr. 1 Graf IPA

Zdroj: Kuan-Yu Chen, 2014, s. 262

### 3.6.3 Metoda SERVQUAL

Metoda SERVQUAL je považována za nejvíce propracovanou metodu hodnocení kvality služeb. Základem metody SERVQUAL jsou dva pohledy na kvalitu služeb. První pohled považuje kvalitu za souhrn vlastností, které se od sebe odlišují z hlediska svého relativního významu pro různé druhy služeb. Druhý pohled říká, že kvalitu lze po určení základních vlastností služby alespoň zčásti hodnotit pomocí spokojenosti zákazníků. Spokojenost zákazníků se zjistí jako rozdíl mezi očekáváním a zkušeností, tedy vnímáním služby. Hodnoceným vlastnostem mohou být přiřazeny váhy dle důležitosti (Vašítková, 2008, s. 198-199).

SERVQUAL vychází z pěti dimenzí kvality (spolehlivost, hmatatelnost, jistota, empatie, vstřícnost a pohotovost), které zahrnují 22 položek. SERVQUAL lze použít v různých odvětvích (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1990).

SERVQUAL dává managementu jasné informace, jak společnost funguje v očích zákazníka, jak individuálně, tak hromadně. Pomáhá stanovovat priority zákazníko-

<sup>6</sup> in Bacon, 2003, s. 58

<sup>7</sup> in Bacon, 2003, s. 58

<sup>8</sup> in Bacon, 2003, s. 58

vých potřeb, přání a očekávání identifikováním toho, co je nejdůležitější v zákaznických očích. Tyto informace mohou být zjišťovány z vah individuálních dimenzí (Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 182).

$$S = P - O$$

S – Servqual výsledek,

P – jak je služba vnímána hosty,

O – očekávání hostů ve vztahu k službě.

Nabízené služby na určité úrovni podle zákaznických požadavků je základní úkol hotelového podnikání. Kvalita služeb a zákaznická spokojenost jsou měřeny na základě dotazníkového výzkumu a rozhovorů. Nový koncept metody SERVQUAL je aplikován podle vzorce:

$$S' = P / O$$

kde  $S > 1$  – perfektní status (vnímání kvality služeb značně přesahuje spokojenost hostů),

$S < 1$  – nežádoucí status (očekávání v porovnání s kvalitou není naplněno),

$S = 1$  – stav prozatímní spokojenosti (spokojenost naplněna), (Borkowski, 2008, s. 12).

Navzdory širokému použití SERVQUALU byl model kritizován ne jedním akademikem (Carman, 1990; Babakusa Boller, 1992; Teas, 1994). Kritizována je hlavně platnost, spolehlivost a dimenzionální struktura. Nicméně panuje všeobecná shoda, že položky SERVQUAL jsou spolehlivé indikátory celkové kvality služeb (Khan, 2003)<sup>9</sup>.

Následkem kritiky modelu byly vyvinuty alternativní metody měření kvality služeb. V turismu a pohostinství vyvinul Knutson (1991)<sup>10</sup> LODGSERV – model využívající měření kvality služeb v ubytovacím průmyslu. Model je založen na pěti originálních SERVQUAL dimenzích a obsahuje 26 položek. Getty a Thompson (1994)<sup>11</sup> představili další specifický model pro hotelové prostředí nazvaný LODGQUAL, stejně jako Wong Ooi Mei, Dean a White (1999)<sup>12</sup> vytvořili HOLSERV model. LODGQUAL identifikoval tři dimenze – hmatatelnost, spolehlivost a kontakt.

---

<sup>9</sup> in Marković, Raspor, 2010, s. 198

<sup>10</sup> in Marković, Raspor, 2010, s. 198

<sup>11</sup> in Marković, Raspor, 2010, s. 198

<sup>12</sup> in Marković, Raspor, 2010, s. 198

HOLSERV model zahrnuje 27 položek, které jsou rozděleny do pěti originálních dimenzí. Cronin a Taylor<sup>13</sup> zastávají názor, že výkon je metoda měření, která nejlépe vysvětluje zákaznicko vnímání kvality služeb, takže očekávání by nemělo být do měření zahrnuto. Vytvořili škálu výkonu nazvanou SERVPERF (Marković, Spar, 2010, s. 198). Využití samotného SERVPERFU způsobí relativně vyšší úroveň spokojenosti, ale mnoho výzkumných pracovníků argumentuje, že hodnocení samotného výkonu nemusí vést ke stejným praktickým využitím jako u rozdílových skóre (Hudson, S., Hudson, P., Miller, G. A, 2004, s. 17).

Churchill a Peter (1984) a Peterson (1994) se zabývali kritérii, která ovlivňují spolehlivost SERVQUALU. Churchill a Peter (1984) shledali negativní vztah mezi velikostí vzorku respondentů a spolehlivostí, stejně tak Peterson (1994) zpozoroval absenci vztahu.

### 3.7 Měření spokojenosti zákazníků

Většina firem rozumí důležitosti spokojenosti zákazníka a provádí základní školení svých zaměstnanců. Sofistikovanější firmy měří spokojenost zákazníků pomocí nástrojů a stanoví si ukazatele pro budoucí porovnání. Podle Technical Assistance Research Programme, který probíhal řadu let, bylo zjištěno, že 96 % podnikatelů neví, že jejich zákazníci nejsou spokojeni. Na každou obdrženou stížnost existuje 26 dalších zákazníků, kteří mají stejný problém (Buchanan, Giles, 1990)<sup>14</sup>. Zlepšení kvality služeb by mělo být hlavní prioritou managementu. William Martin (1986)<sup>15</sup> doporučuje pětikrokový proces ke zlepšení kvality služeb:

1. Definovat kvalitu služeb měřitelnými indikátory.
2. Zhodnotit stávající situaci.
3. Vyvinout efektivní strategie zlepšování služeb.
4. Uvést opatrně svá řešení.
5. Zpětná vazba.

Měření spokojenosti zákazníků a kvality služeb jsou široce využívané barometry výkonu firmy (business). „*Nelze řídit, co nelze změřit.*“ Manažeři vědí, že zpětná vazba od zákazníků je základem pro efektivní manažerská rozhodnutí. Hlavním důvodem měření spokojenosti zákazníků je lépe porozumět, jak mohou zlepšit jejich loajalitu a tak celkový výkon firmy. Výzkum zjistil vztah mezi vnímáním kvality

---

<sup>13</sup> in Marković, Raspor, 2010, s. 198

<sup>14</sup> in Reid, Bojanic, 2009, s. 62

<sup>15</sup> in Reid, Bojanic, 2009, s. 63-65

služeb zákazníkem, spokojeností zákazníka, ztracením zákazníka a udržením si zákazníka. Kvalita služeb a spokojenost zákazníka jsou často dva zaměnitelné pojmy, protože oba hodnotí proměnné ve vztahu k zákaznickovu vnímání dané služby. Je mezi nimi velmi silný vztah, protože spokojenost ovlivňuje hodnocení kvality služeb a hodnocení kvality služeb ovlivňuje spokojenost (McAlexander, Kaldenberg, Koenig, 1994).<sup>16</sup> V literatuře převládá názor, že spokojenost zákazníka je více globální a vnímání kvality služeb ovlivňuje pocity spokojenosti, který ovlivňuje loajalitu a budoucí nákupní rozhodnutí (Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 143, 147, 153-154). Jestliže chceme měřit spokojenost spotřebitelů, je nutné definovat, co přesně se bude měřit. Pokud spotřebitel dostane, co chtěl a jestliže jeho požadavky jsou naplněny, je spokojený.

Očekávání spotřebitelů je relativní. Při měření spokojenosti je třeba měřit očekávání zákazníků obvykle nazývané škálou důležitosti a také měřit spokojenost zákazníků, obvykle nazývané škálou spokojenosti - někdy zmiňované také jako škálou výkonnosti. Prvně je potřeba identifikovat požadavky zákazníků - ty věci, které jsou důležité pro zákazníky a určují, zdali jsou či nejsou spokojeni. Pro zákazníky je důležité mnoho věcí, některé jsou však důležitější než ty ostatní, takže se měří relativní důležitost zákaznickových požadavků.

Poté se měří spokojenost - jak byli zákazníci spokojeni s výkonem organizace. Je velmi užitečné, i když ne nezbytnou součástí měření spokojenosti, porovnání s ostatními organizacemi. Pokud se provede měření spokojenosti zákazníků pouze ve vlastní společnosti, může se dosáhnout zjevně uspokojivých výsledků a dospět k závěru, že se vše dělá dobře. Jeden z hlavních principů měření spokojenosti zákazníků je, že by mělo odrážet co nejdůvěrněji (Hill, Brierley, MacDougall, 2003, s. 7-8).

Při poskytování služby mohou nastat tři případy:

1. Poskytnutá služba se shoduje s očekáváním.
2. Očekávaná kvalita byla vyšší než kvalita uskutečněné služby.
3. Očekávaná kvalita byla nižší než kvalita uskutečněné služby (Vašítková, 2008, s. 198-199).

Požadavek na měření spokojenosti zákazníků je součástí normy ČSN ISO 9001. Měření spokojenosti zákazníků je nejlepší způsob získávání zpětné vazby. Díky tomu jsou vytvořeny informační kanály, kterými jsou získávány informace o očekávaných, potřebách zákazníků a jejich uspokojení. Bez zpětné vazby nemá žádná orga-

---

<sup>16</sup> in Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 166

nizace v dlouhodobém horizontu možnost přežít (Nenadál, Petříková, Hutýra, Halfarová, 2004, s. 7-8).

Spokojenost zákazníků má přímý efekt na spokojenost hotelového personálu. Nespokojený zákazník je ztracený zákazník. Pro zaměstnance je často obtížné zjistit, zda je zákazník spokojený (The World Tourist Organisation, 1985).<sup>17</sup> Dvě důležité věci jsou pro manažery turismu problémem, a to definování úrovně kvality jejich služeb, a jasné vysvětlení klientům, jaké benefity a zážitky mohou očekávat (Laws, 1992, s. 103).

### 3.7.1 Očekávání zákazníků

Očekávání zákazníků má vliv na konečnou úroveň spokojenosti. Lewison (1997) rozděluje očekávání do třech kategorií: základní, očekávaná, dobrovolná. Zeithaml, Berry a Parasuraman (1993) zahrnují do jejich koncepčního modelu zákaznickovy spokojenosti tři podobné úrovně: předpovídané, adekvátní a žádané.<sup>18</sup> Základní služby jsou ty, které splňují základní požadavky. Poskytovatelé cestovního ruchu, pohostinství a služeb volného času musí zachovat provozní hodiny k přijetí hostů, informování hostů o detailech služeb či řešení stížností.

Očekávané služby jsou ty, které hosté předpokládají, že by jim měly být nabídnuty a jsou nad rámec základních služeb. Pro podnik jsou očekávané služby důležité, aby se udržel na trhu a byl konkurenceschopný. Služby jako vyhovující provozní hodiny, platební možnosti, rezervace, informace týkající se služeb, vybavení a místa jsou očekávány většinou hostů. Je důležité si povšimnout, že hostům, kterým se poskytují tyto dodatečné služby, je brzy považují za běžné. V průběhu let očekávané služby rostou, hosté jsou čím dál náročnější.

Ostatní služby jsou považovány za dobrovolné nebo žádané. Hosté považují tyto služby za přidání bonus, který zvyšuje hodnotu jejich pobytu. Dobrovolné služby vyjadřují jedinečnost poskytovatele služeb a přispívá to k jeho konkurenceschopnosti. Protože hosté všeobecně neočekávají dobrovolné služby, nepovažují za chybu, pokud nejsou dostupné (Mok, Sparks, Kandampully, 2013). Clow (1997)<sup>19</sup> prohlašuje, že předpokládaná úroveň služeb je založena na tom, co firmy slibují v reklamách, „word of mouth“ a minulých zkušenostech.

---

<sup>17</sup> in Laws, 1992, s. 106

<sup>18</sup> in Mok, Sparks, Kandampully, 2001, s. 51

<sup>19</sup> in Laws, 1992, s. 85

Očekávání hostů týkající se úrovně kvality služeb nabízených v hotelech jsou utvářena pod vlivem mnoha faktorů:

- výměna zkušeností mezi zákazníky – spokojený host informuje tři potenciální zákazníky o jeho spokojenosti, ale jeden nespokojený host informuje o této skutečnosti sedm dalších osob,
- individuální potřeby hostů jsou často způsobeny růstem očekávání spojeným s kvalitou služeb,
- dosavadní zkušenosti zákazníků spojené s předchozími nabízenými službami často vyvolávají očekávání kvality služeb,
- vnější komunikace, která je důležitá, když se utváří očekávání hostů,
- prestiž hotelu ovlivňující růst očekávání spojených s kvalitou služeb (Borkowski, 2008, s. 11).

Očekávání jsou osobní proměnné působící jako prostředník mezi změnami v prostředí a reakcí lidí na tyto změny (otevřeným jednáním nebo chováním). Ovlivňují jak vnímání podnětů, tak reakci na ně. Katona zastává názor, že lidé všeobecně nemění jejich očekávání bez opodstatněných důvodů, ale soudí, že utváření nových očekávání není vždy založeno na důkladném zvážení všech aspektů situace (Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 145-146). Boulding a kolektiv (1993)<sup>20</sup> rozlišuje dva typy očekávání. První typ je předpověď budoucích událostí - očekávání toho, co se stane. Druhý typ je normativní - očekávání toho, co by se mohlo stát.

### 3.7.2 GAP model

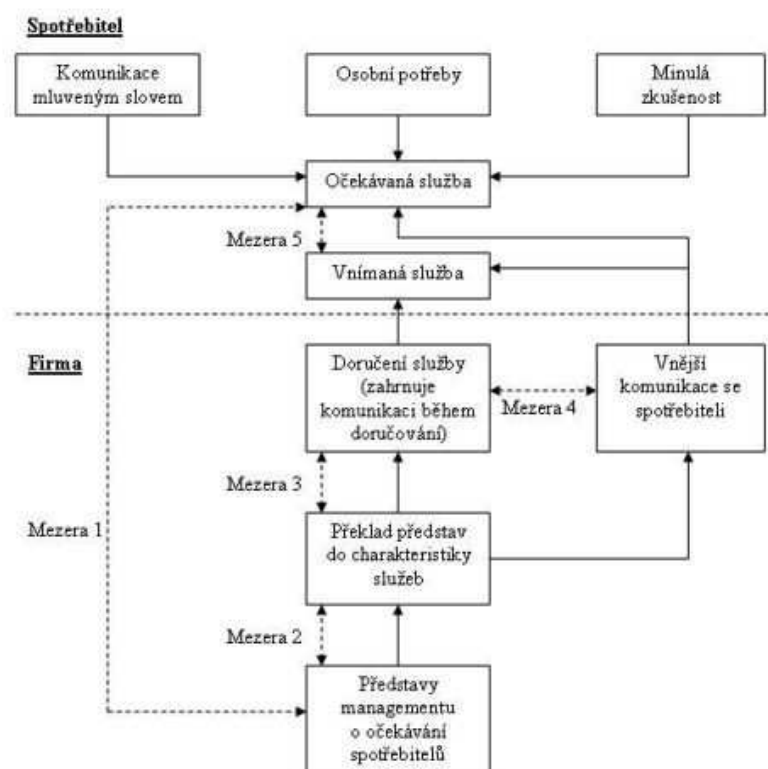
Na základě srovnání očekávání a vnímání, popsali autoři Zeithaml, Parasuraman a Berry (1990, s. 37-44) pět rozdílů (gaps):

1. Rozdíl mezi zákaznickovým očekáváním a vnímáním managementu.
2. Rozdíl mezi vnímáním kvality služeb managementem a skutečnou kvalitou.
3. Rozdíl mezi požadavky na kvalitu služeb a uskutečněním služby.
4. Rozdíl mezi uskutečněnou službou a službou, jež byla vnějšími prostředky slibována.
5. Rozdíl mezi zákaznickovým očekáváním a vnímanou službou.

Spotřebitelský GAP model tvrdí, že předchozí zákaznickovo očekávání služby ovlivňuje jejich hodnocení a spokojenost (Laws, 1991, s. 85).

---

<sup>20</sup> in Kandampully, Mok, Sparks, 2001, s. 146



Obr. 2 GAP model

Zdroj: www.servqual.estranky.cz, 2014.

### 3.8 Kontrola kvality

Kontrola je neodlučitelnou částí řízení. Kontrola má dvě funkce: poznávací a ovlivňovací. Poznávací funkce zajišťuje, aby řídicí pracovník obdržel informace o průběhu činnosti podniku a odhalil rozpory mezi skutečným a žádoucím stavem. Ovlivňovací funkce navazuje na funkci poznávací tak, že na základě zjištěných faktů se snaží ovlivňovat činnosti tak, aby probíhaly žádoucím směrem.

Z hlediska vztahu ke zkoumanému subjektu se rozlišuje vnitřní a vnější kontrola. Vnitřní kontrolu vykonává majitel či provozní. Vnější kontrolu uskutečňují orgány, jež kontrolují dodržování předpisů, nařízení a vyhlášek – Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, Ministerstvo zemědělství ČR, Ministerstvo zdravotnictví ČR, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Obě kontroly mají zabezpečit ochranu spotřebitele a ochranu majetku. Kontrola podnikatelů je realizována živnostenskými úřady, Ministerstvy práce a sociálních věcí – Úřady práce ČR, Českým úřadem bezpečnosti práce, Ministerstvem financí ČR – finančními úřady, Českou národní bankou - kontrola směnárů (Indrová, Houška, Petrů, 2011, s. 28-30).

## 4 Výsledky práce

### 4.1 Význam cestovního ruchu v České republice

Prostřednictvím Satelitního účtu cestovního ruchu bylo zjištěno, že v roce 2010 byl podíl cestovního ruchu na HDP 2,7 %, to je více jak 100 mld. Kč. Dlouhodobě význam cestovního ruchu na HDP klesá, přestože jeho výkon roste. Je to z důvodu rychlého růstu jiných odvětví. V České republice je v cestovním ruchu zaměstnáno přibližně 235 000 osob, což je o něco méně než ve zdravotnictví, avšak více než v zemědělství a dvakrát méně než ve stavebnictví (MMR, 2013, [online]).

#### 4.1.1 Koncepce státní politiky cestovního ruchu

Státní politika cestovního ruchu je koncipována na léta 2014-2020. Hlavním záměrem státní politiky cestovního ruchu je zvýšit konkurenceschopnost odvětví na regionální a národní úrovni, udržení ekonomické výkonnosti a pozitivních dopadů na socio-kulturní rozvoj a životní prostředí. Koncepce státní politiky cestovního ruchu reaguje na rostoucí globalizaci a internacionalizaci. Na rozdíl od předešlé koncepce se zaměří zejména na měkké projekty - na organizaci cestovního ruchu, lidské zdroje a marketing. Koncepce zahrnuje čtyři priority.

Priorita 1: Zkvalitnění nabídky cestovního ruchu

Priorita 2: Management cestovního ruchu

Priorita 3: Destinační marketing

Priorita 4: Politika cestovního ruchu a ekonomický rozvoj

Priorita 1 se mimo jiné věnuje kvalitě služeb v cestovním ruchu. „Kvalita je stále důležitějším atributem nabídky, navíc musí být doplněna o atraktivní interpretaci kulturních a přírodních hodnot prostředí, ve kterém je služba nabízena. Kvalita dnes sama o sobě nestačí, dnešní zákazník žádá nadstavbu v podobě zážitku“ (MMR, 2013, [online]). Na výstavby nových ubytovacích zařízení již nebudou využívány dotace, ale bude zaveden model úvěrového financování podnikatelských aktivit. Využívání dotací bylo neefektivní a narušilo konkurenční prostředí. Problémem je malá podpora poradenství a velmi málo informací pro MSP v cestovním ruchu z národní i regionální úrovně, proto budou zavedena poradní střediska pro MSP ve spolupráci s hospodářskými komorami. Také bude přijat zákon o podpoře rozvoje cestovního ruchu. V ubytovacích službách bude kladen důraz na růst kvality služeb (struktura pokojů, vybavenost, služby) a propojení ubytování s ostatní na-



bídkou. Pozitivně se měnící kvalita nabídky ubytovací infrastruktury je v rámci současných trendů cestovního ruchu považována za silnou stránku.

Aktivity naplňující opatření:

- Zvyšování standardu ubytovacích zařízení.
- Dovybavení středisek cestovního ruchu vybranou doprovodnou turistickou infrastrukturou.
- Budování středisek venkovské turistiky.
- Zkvalitňování dopravy do turistických destinací.
- Podpora rozvoje nemotorové infrastruktury.

Opatření zkvalitnění nabídky služeb cestovního ruchu zdůrazňuje nezbytnost zkvalitnění standardů. O dobrovolné nezávazné standardy není mezi poskytovateli služeb příliš velký zájem. Opatření se zaměřuje na zavádění moderních metod řízení kvality. Produktové certifikační systémy a Český systém kvality služeb se budou nadále rozvíjet (MMR, 2013, [online]).

#### **4.1.2 Program rozvoje cestovního ruchu Jihomoravského kraje na období 2014-2020**

V rámci programu rozvoje cestovního ruchu v Jihomoravském kraji byly na roky 2014-2020 stanoveny čtyři hlavní priority, které zahrnují 11 opatření a 31 aktivit, jejichž cílem je rozvoj cestovního ruchu v kraji.

Priorita 1: Fungující systém řízení a koordinace cestovního ruchu v Jihomoravském kraji a jeho turistických oblastech

Priorita 2: Kvalitní turistická infrastruktura a služby

Priorita 3: Efektivní systém marketingu a realizace produktů cestovního ruchu

Priorita 4: Synergické aktivity regionálního rozvoje s vazbou na cestovní ruch

Strategickými cíli rozvoje cestovního ruchu v Jihomoravském kraji jsou:

- Podpora budování adekvátních a efektivních organizačních struktur na úrovni jednotlivých turistických oblastí kraje.
- Zkvalitnění základní infrastruktury, rozšíření doprovodné infrastruktury.
- Vytvoření produktových balíčků k posílení konkurenceschopnosti.
- Podpora dostupnosti cílů veřejnou dopravou.
- Koncentrace marketingových aktivit na podporu prodeje a distribuci produktů a programů.

- Tvorba nových pracovních příležitostí a rozvoj malého a středního podnikání.
- Zvýšení příjmů do veřejných rozpočtů.
- Podpora opatření vedoucí k rovnoměrnějšímu rozprostření návštěvníků v atraktivních lokalitách kraje.
- Prodloužení doby pobytu návštěvníků.
- Zvýšení celkové pozitivní image kraje v České republice i v zahraničí.

Jihomoravský kraj si je vědom, že pro spokojenost návštěvníka a motivaci k návratu do regionu je důležité poskytovat turistům ubytovací a stravovací služby v odpovídající kvalitě, ale také zážitky. Kvalitní a základní doprovodná turistická infrastruktura se nevyskytuje ve všech oblastech kraje na požadované úrovni. Zejména struktura ubytování (především nižší kategorie) neodpovídá trendům návštěvnosti. V rámci priority 2 je kladen důraz na zvyšování kvality ubytovacích zařízení spíše rekonstrukcí či dovybavením než novou výstavbou (CCRJM, 2013, [online]).

#### **4.1.3 Národní systém kvality služeb cestovního ruchu v ČR**

Hlavním cílem je zvýšení kvality služeb cestovního ruchu, kterou zákazníci zejména ze zahraničí považují za nedostatečnou. Národní systém kvality služeb cestovního ruchu realizuje odbor cestovního ruchu Ministerstva pro místní rozvoj. Projekt je realizován od 1. 1. 2013 – 30. 6. 2015. Poskytuje poradenství, certifikaci, školení zaměstnanců, zefektivňuje procesy, učí nastavit a realizovat plány opatření, nabádají organizace k vnímání kvality pohledem zákazníků – jejich očekávání a potřeby (Český systém kvality služeb, 2014, [online]). Český systém kvality služeb má dva stupně. V prvním stupni zavádí myšlenky kvality do života zapojené organizace a osvojení jednoduchých zásad řízení kvality. V druhém stupni organizace rozvíjí zásady zavedené v stupni předchozím a učí se ověřovat úroveň kvality služeb externím hodnocením, které je nejobjektivnějším měřítkem kvality služeb. Certifikací doposud prošlo 35 organizací a 703 registrovaných organizací je v procesu zavádění nástrojů řízení kvality (TTG, 2014, [online]).

Hlavní principy systému:

- Zaměření na očekávání a spokojenost zákazníka.
- Podpora technických předpokladů kvality cestovního ruchu.
- Rozvoj měkkých předpokladů kvality a dalších dovedností.
- Respekt vůči specifickým potřebám zapojených organizací.

- Zaměření na efektivní komunikaci mezi vedením, zaměstnanci, zákazníky a ostatními stranami.
- Rozvoj firemní kultury v organizaci (Český systém kvality služeb, 2014, [online]).

## 4.2 Ubytovací zařízení v České republice

V České republice za posledních deset let od roku 2002-2012 počet ubytovacích zařízení poklesl. V roce 2002 bylo možné se ubytovat v 7 869 zařízení, v roce 2012 bylo již o 238 možností méně. Přesto vzrostl počet pětihvězdičkových hotelů trojnásobně, počet čtyřhvězdičkových hotelů dvojnásobně a zvýšil se i počet tříhvězdičkových hotelů. Naopak dvouhvězdičkové hotely klesly o polovinu a téměř o polovinu i jednohvězdičkové. Došlo taktéž k poklesu hostelů a to téměř o třetinu. V roce 2012 bylo k dispozici 217 188 pokojů s 560 401 lůžky, v roce 2013 už to bylo 215 048 pokojů s 554 523 lůžky. Znamená to tedy pokles pokojů a lůžek o 1 %.

V Jihomoravském kraji se počet ubytovacích zařízení nezměnil, změnilo se pouze složení hotelů. Jihomoravský kraj následoval celorepublikový trend v růstu tří až pětihvězdičkových hotelů a poklesu všech ostatních ubytovacích zařízení. Nyní je možné se ubytovat v dvou pětihvězdičkových hotelech, jež v roce 2002 nebyly k dispozici. V roce 2013 byly k dispozici dva pětihvězdičkové hotely, v současnosti již v kraji žádný není. Ubytování nabízí 36 čtyřhvězdičkových hotelů, 148 tříhvězdičkových, 15 dvouhvězdičkových, 12 jednohvězdičkových hotelů, 8 hotelů garni, 220 penzionů, 46 kempů, 31 chatových osad, 57 hostelů a 117 ostatních ubytovacích zařízení. V roce 2013 se v Jihomoravském kraji snížil počet ubytovacích zařízení oproti předchozímu roku o 7 na 872 ubytovacích zařízení s 18 264 pokoji a 46 074 lůžky.

Přímo v Brně se nachází 138 ubytovacích zařízení. Z toho 15 čtyřhvězdičkových hotelů, 35 tříhvězdičkových, tři dvouhvězdičkové, jeden jednohvězdičkový, čtyři hotely garni, 43 penzionů, dva kempy, jedna chatová osada, čtyři turistické ubytovny a 30 ostatních jinde nespecifikovaných zařízení (Český statistický úřad, 2014, [online]).

V odvětví ubytování nejčastěji podnikají malé a střední firmy (99,4 %). Přibližně 45 % lůžkové kapacity se nachází ve střediscích městského a kulturně-poznávacího cestovního ruchu, 15 % v střediscích letní rekreace u vod, 29 % v horských střediscích, 8 % v lázeňských městech a zhruba 10 % tvoří ostatní ubytovací zařízení zejména venkovského typu (MMR, 2013, [online]).

#### 4.2.1 Návštěvnost ubytovacích zařízení

Návštěvnost v hotelech za posledních deset let značí rostoucí trend. V roce 2002 bylo ubytováno 6 253 299 hostů. V roce 2012 to je již 10 096 486, z toho 6 573 237 nerezidentů a 3 523 249 rezidentů. Ve všech ubytovacích zařízeních v roce 2012 bylo ubytováno 13 646 913 hostů.

V roce 2012 bylo uskutečněno 43 278 457 přenocování, v roce 2013 bylo 43 308 279 přenocování (Český statistický úřad, 2013, [online]).

V roce 2013 bylo 76 % turistů ze zahraničí ubytováno v hotelech, motelech a penzionech, 16 % bylo v neplaceném ubytování, 3 % v placeném soukromém ubytování, 2 % v ostatních ubytovacích zařízeních a 1,5 % turistů se ubytovalo v kempu. Od roku 2002 do roku 2007 počet turistů rostl řádově o 10 %, Z důvodu ekonomické krize v letech 2008-2010 počet turistů poklesl. Od roku 2011 se počet příjezdů blíží opět situaci před rokem 2007. Zároveň se také zkracuje průměrná doba přenocování ze 4,5 dne na 4 dny. Klesá také počet turistů, kteří jezdí do České republiky za účelem návštěvy příbuzných a známých. V roce 2013 vzrostl počet zahraničních turistů o 1,7 %, vzrostl také počet jednodenních návštěvníků, poklesl počet tranzitujících (MMR, 2013, [online]).

Jihomoravský kraj v roce 2012 ubytoval 1 099 351 hostů, z toho 401 049 nerezidentů a 698 302 rezidentů (Český statistický úřad, 2013, [online]).

Od roku 1995, kdy v Česku bylo uskutečněno 7 milionů přenocování německých turistů, tento počet klesá až na 4,6 milionů v roce 2011, to je podíl 23,7 % na celkovém příjezdovém ruchu. Velký pokles návštěvnosti byl zaznamenán u návštěvníků z Velké Británie. Např. v roce 2004 bylo realizováno 1 814 000 přenocování, v roce 2011 jen 807 000 přenocování.

Česká republika je stále oblíbenější pro turisty z Ruska. V roce 2000 bylo zaznamenáno 561 000 přenocování (podíl 2,8 %), v roce 2011 to bylo 2,9 milionu (14,8 %). Zvýšil se příliv turistů z Itálie. V roce 2011 bylo zaregistrováno 946 000 přenocování, což je o 40 % více než v roce 2000, kdy přenocovalo 669 000 Italů. Tento nárůst však směřoval zejména do Prahy.

Stálými návštěvníky s podílem 3-5 % jsou obyvatelé USA, Španělska, Nizozemska, Polska, Slovenska, Francie. Velmi nízký, ale stálý podíl 2 % - 400 000 přenocování ročně patří Rakušanům. Stabilně roste příjezd cizinců z Ukrajiny, Číny, Jižní Koreje a Austrálie. Počet zdrojových zemí se stále rozšiřuje.

Od ledna 2014 do října 2014 se průměrná obsazenost pokojů pohybovala od 39,93 % (v lednu) do 73,95 % (v srpnu). Průměrná byla v tomto období v rozmezí 1 209,96 Kč (v únoru) až 1 833 Kč (v září), (TRAVEL LEISURE TOURISM benchmark, 2014, [online]).

Za posledních dvacet let se nároky hostů na ubytovací zařízení velmi změnily. Hosté žádají vyšší kvalitu služeb. Zvýšila se poptávka ubytování s vyšším standardem služeb, zejména po přenocování ve čtyřhvězdičkových a pěťhvězdičkových hotelech.

Ubytovací kapacity rostly i díky aktivitám a projektům výstavby a modernizace ubytovacích zařízení v rámci programů ROP v letech 2007-2013 (MMR, 2013, [online]).

### **4.3 Analýza systémů kvality služeb v hotelnictví v České republice**

Silnou stránkou českého hotelnictví je hustá síť poskytovatelů ubytovacích služeb, dostatečně velká kapacita, kvalifikovaní zaměstnanci a zapojení profesních organizací s vazbami na evropské kultury.

Slabé stránky spočívají v absenci systému řízení kvality, nedostatečná úroveň chování a znalostí zaměstnanců, což je možná způsobeno chybějící motivací ke zlepšení poskytovaných služeb, neuspokojivé zaměření na kvalifikované služby s vysokou přidanou hodnotou.

Příležitosti jsou shledány v podpoře podnikání, podpora kvality Ministerstvem pro místní rozvoj, silící tlak na zlepšení kvality služeb ze strany zákazníků, růst konkurenceschopnosti, podpora vzdělávání a zavádění certifikace z veřejných prostředků.

Za ohrožení je považován nedostatek peněžních prostředků pro další rozvoj, nedůsledná a nedostatečná propagace zlepšování kvality (MMR, 2010, [online]).

### **4.4 Faktory kvality služeb**

V roce 2010 byl pro Ministerstvo pro místní rozvoj proveden průzkum potřeb zákazníků pro sektor hotelnictví. Od té doby žádný takový průzkum nebyl proveden. Tyto faktory byly hodnoceny od 1 do 5 bodů, kdy 1 je nejlepší hodnocení. Celkem bylo hodnoceno 25 faktorů, z nichž 11 nejdůležitějších bylo vybráno pro vlastní průzkum: čistota zařízení, pocit pohodlí, lokalita, cenová úroveň, vstřícnost a ochota personálu, správnost vyúčtování, kvalita snídaní, znalosti a dovednosti personálu, klid a ticho v hotelu, atmosféra hotelu, bezproblémové vyřízení rezervace. Jako 12. faktor byla přidána celková spokojenost.

Z vlastností ubytovacího zařízení byla pro hosty nejdůležitější čistota (1,44), pocit bezpečnosti (1,53), pocit pohodlí (1,55), lokalita (1,59), cenová úroveň

(1,62), atmosféra zařízení (1,69), klid a ticho v hotelu (1,78). Ukázalo se, že nejméně důležitou vlastností je přítomnost konferenčních prostor (3,06), značka hotelu a k jakému řetězci hotel náleží (2,86), wellness (2,57), počet hvězdiček (2,52), možnost připojení k internetu (2,27) a pověst zařízení (2,22).

Nejvýznamnějšími vlastnostmi personálu jsou vstřícný přístup (1,41), rychlost a pohotovost personálu (1,48), profesionální vystupování (1,54), první a celkový dojem (1,8; 1,9), odborné znalosti (1,96) a jazykové dovednosti (2,01).

Nejžádanějšími kvalitními službami jsou správnost vyúčtování (1,48), kvalitní pokrmy (1,50), zejména kvalita snídaní (1,55), rychlé řešení závad (1,56), připomínek a stížností (1,59).

Hosté v tříhvězdičkových hotelích navíc očekávají připojení k internetu a doplňkový prodej. Hosté ubytovaní ve více jak tříhvězdičkových hotelích předpokládají, že budou mít k dispozici kontaktní osobu pro svoje požadavky, telefon na pokoji, klimatizaci, dřívější či pozdější check-in/check-out, letákovou službu, informace o kulturních akcích a vstupenky na ně, zajištění dopravních služeb, wellness služby a minibar na pokoji (MMR, 2010, [online]).

## 4.5 Vybrané hotely

Dotazníkový průzkum probíhal v hotelu Slovan, Vaka, Avanti a OREA Voroněž I. Přestože hotely Vaka, Avanti a Voroněž jsou čtyřhvězdičkové, byl do průzkumu zahrnut i tříhvězdičkový hotel Slovan, jelikož při hodnocení kvality služeb nezáleží na počtu hvězdiček hotelu, ale jak byly naplněny představy a požadavky hostů. Nevýznamnost počtu hvězdiček mimo odborné literatury potvrdil i průzkum potřeb zákazníků v sektoru hotelnictví provedený v roce 2010 (MMR, [online]).

### 4.5.1 Hotel Slovan

Tříhvězdičkový hotel sídlící v centru Brna má bohatou historii, byl založen již v roce 1928. Je oficiálně klasifikován Asociací hotelů a restaurací ČR jako tříhvězdičkový. Je snadno dostupný městskou dopravou a disponuje vlastními garážemi pro hosty. Hotel Slovan nabízí jednolůžkové, dvoulůžkové, třílůžkové i čtyřlůžkové pokoje. Každý pokoj je vybaven lcd televizí s 33 programy, trezorkem, wifi připojením, fénem. Pokoje Superior navíc poskytují více prostoru, klimatizaci a ledničku. Hostům, ale i veřejnosti, je po celý den k dispozici hotelová restaurace Bugatti nabízející střeoevropskou kuchyni. Pro semináře, konference a kongresy může být využit Kongresový sál, Zrcadlový sál, salonek Dvoranka, salonek President a salonek 5. patro (Hotel Slovan, 2014, [online]).

#### 4.5.2 Hotel Vaka

Hotel Vaka se nalézá pět minut cesty automobilem z centra města. Výhodou je snadná dostupnost z dálnice D1, z které trvá cesta pouze deset minut. Čtyřhvězdičkový hotel nabízí 21 komfortních pokojů vybavených wifi připojením, klimatizací, minibarem, lcd se satelitem, minikuchyňkou s mikrovlnnou troubou a dřezem, trezorem, fénem, podlahovým topením v koupelnách. Hotel nabízí pokojový servis, čištění a žehlení oděvů, zapůjčení županu, pantoflí či zdravotního polštáře. Vaka nabízí pronajmutí konferenčních prostor pro 25 osob (Hotel Vaka, 2014, [online]).

#### 4.5.3 Hotel Avanti

Hotel Avanti je oficiálně certifikován jako čtyřhvězdičkový hotel (HOTELSTARS, 2014, [online]). Nachází se nedaleko centra města. Hosté se mohou ubytovat v 90 pohodlných pokojích vybavených televizí, internetem, minibarem a v osmi nadstandardních apartmá. Osm konferenčních sálů pojme až 350 osob. Hosté mohou využít dvou restaurací (Avanti a Arkáda), bowlingu a wellness. Hotel Avanti nabízí room service, praní, žehlení, úschovu cenností, organizaci volnočasových aktivit (Hotel Avanti, 2014, [online]).

#### 4.5.4 Hotel OREA Voroněž I

Nespornou výhodou hotelu Voroněž I je blízká poloha výstaviště a centra města. Hosté se mohou stravovat ve třech restauracích: Atrium, Grill bar Gourmet a Ala Carte. Hotel OREA Voroněž I se může pyšnit největším kongresovým centrem v regionu s nejmodernějším technickým vybavením. Hotel OREA Voroněž I nabízí ubytování v 368 pokojích třídy H\*\*\*\* standard a superior, suite a business suite. Pokoje jsou vybaveny televizí se satelitem, safem a minibarem. Pokoje superior jsou navíc vybaveny klimatizací a nabízí pěkný výhled z vrchních pater. Součástí pokojů business suite je malá zasedací místnost pro šest osob. Speciální pokoj je připraven tak pro hendikepované hosty. Hotel nabízí nejen ubytování přes noc, ale také pokoje pro denní odpočinek od 8 do 16 hodin (Hotel Voroněž I, 2014, [online]).

### 4.6 Složení respondentů

Celkem bylo vytisknuto a do hotelů doručeno 850 dotazníků. Z tohoto počtu bylo vyplněno 301 dotazníků. Kvůli nekompletnosti vyplněných dotazníků jich muselo být 27 vyřazeno a zůstalo 274 dotazníků. Návratnost tedy činila 32 %.

Vzhledem k tomu, že průzkum probíhal od začátku října do konce února, 74 % dotázaných trávilo v hotelu služební cestu, 4 % využilo hotel pouze k přenocování - Brno nebylo účelem jejich cesty, 9 % trávilo v hotelu dovolenou a 13 % přijelo do hotelu za jiným účelem. Účely cest hostů byl velmi různorodé: sraz absolventů vysoké školy po 53 letech, návštěva divadla, filmování, studium, hledání bytu, návštěva lékaře, nákupy, vyřizování osobních věcí, konference, sportovní události, semináře, soustředění.

Hosté získali informace o hotelu z 13 % přímo z jeho internetových stránek, 14 % hostů se rozhodlo hotel navštívit na základě internetových stránek týkajících se ubytování, např. rezervační systémy, recenzemi ubytování se řídilo necelé jedno procento, 44 % hostů klade největší důraz na doporučení přátel a známých. Protože většina hostů navštívila hotel za účelem služební cesty, o výběru hotelu často nerozhodoval sám host, ale jeho zaměstnavatel, popř. byl host zařazen na seznamu povolených hotelů zaměstnavatelem. Jiným hostům byl hotel doporučen pořadatelem konference.

Hosté ve většině případů – 70 % strávili v hotelu pouze jednu noc, 15 % dotázaných strávilo v hotelu 2 noci a 15 % více než dvě noci. Polovina hostů navštívila konkrétní hotel poprvé. Do hotelu cestovalo 47 % hostů samo, 24 % hostů cestovalo s přáteli, s partnerem či partnerkou 18 % hostů, 6 % s rodinou a 5 % bylo ubytováno s kolegy. Do hotelu by se zpět rádo vrátilo 97 % ubytovaných hostů.

Tři pětiny respondentů tvořili muži. Většina respondentů – 52 % byla ve věku 31-50 let, 29 % ve věku 51 let a více a 19 % respondentů bylo ve věku do 30 let. Většina hostů v hotelích tvořili zaměstnanci – 71 %, 19 % byly osoby samostatně výdělečně činné, 2 % byli důchodci (včetně invalidních), 8 % hostů bylo studenty, 1 % byli nezaměstnaní a 1 % procento bylo na mateřské či rodičovské dovolené.

Z Jihočeského kraje pochází 5 % respondentů, 4 % z Jihomoravského kraje, 1 % z Karlovarského, 1 % z Královhradeckého, 2 % z Libereckého, 7 % z Moravskoslezského, z Olomouckého 1 %, z Pardubického 2 %, 4 % z Plzeňského, 4 % ze Středočeského, 5 % z Ústeckého, 10 % z Vysočiny, 4 % ze Zlínského, 32 % z hlavního města Prahy. Brno navštěvují lidé z celého světa. Téměř jednu pětinu návštěvníků tvořili zahraniční hosté, celkem jich bylo 52. Z tohoto počtu byli čtyři z Velké Británie, dva z Austrálie, jeden z Holandska, jeden z Chorvatska, tři z Itálie, tři z Litvy, jeden z Lotyšska, čtyři z Maďarska, dva z Německa, pět z Polska, jeden z Rakouska, dva z Ruska, 17 ze Slovenska, jeden ze Španělska, jeden z Ukrajiny a čtyři z USA. V hotelu Avanti bylo ubytováno 66 % respondentů, v hotelu Slovan 16 % odpovídajících, v hotelu Vaka 11 % a v hotelu Voroněž 7 %. Výsledky hotelů byly sloučeny.



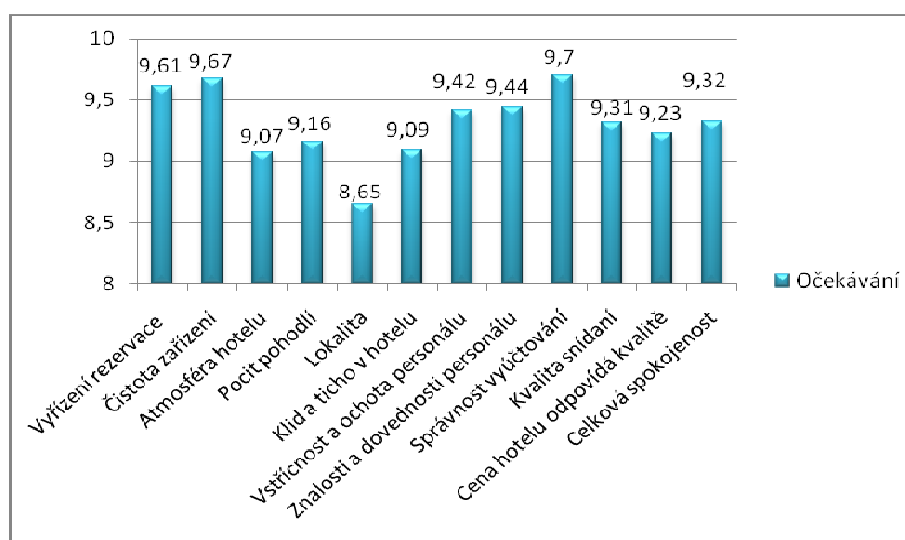
## 4.7 Výsledky dotazníkového průzkumu

### 4.7.1 Očekávání hostů

Hosté očekávali nejvyšší kvalitu správnosti vyúčtování (9,70), čistotu zařízení (9,67) a bezproblémové vyřízení rezervace (9,61).

Znalosti a dovednosti personálu ohodnotili hosté průměrnou známkou 9,44. Vstřícnost a ochotu personálu ocenili hosté průměrnou hodnotou 9,42. Známkou 9,32 si vysloužila celková spokojenost hostů s pobytem. Dále hosté hodnotili kvalitu snídaní (9,31), cenu (9,23) a pocit pohodlí (9,16).

Nejméně očekávali od lokality (8,65), atmosféry hotelu (9,07) a klidem a tichem v hotelu (9,09). Hosté pravděpodobně utvářeli svá očekávání na základě minulých zkušeností z hotelu, kde se opět ubytovali či na základě zkušenosti s jiným ubytováním, recenzí, internetových stránek zařízení či od zkušeností známých.



Obr. 3 Očekávání hostů

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

Nejčastěji vyskytována hodnota očekávání byla hodnota 10. Střední hodnota očekávání je také 10 s výjimkou mediánu lokality, který má hodnotu 9. Další statistické ukazatele – kvartily, rozptyly a směrodatné odchylky je možné zhlédnout v tabulkách č. 18 a 19 v příloze B.

### 4.7.2 Spokojenost hostů

Rezervace hotelu je prvním kontaktem hosta s hotelovým personálem, proto je důležité, jaký udělá hotel na hosta první dojem. Nejvyšším možným počtem bodů

ohodnotilo 84,5 % hostů **bezproblémové a rychlé vyřízení rezervace**. Druhým nejvyšším počtem bodů ohodnotilo 8,5 % hostů. Průměrně bylo hodnoceno 9,62 body. Jeden z hostů měl připomínku k rezervaci, kdy mu byla opožděně sdělena nutnost úhrady zálohy za ubytování a došlo tím k nedorozumění.

Tab. 1 Bezproblémové a rychlé vyřízení rezervace

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
<b>Abs.</b>	1	0	1	0	1	2	4	10	23	232	274
<b>Rel.</b>	0,4	0	0,4	0	0,4	0,7	1,5	3,6	8,5	84,5	100

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

Mohlo by se zdát, že **čistota zařízení** je samozřejmá služba, ale bohužel tomu tak není v každém případě. Deset bodů přidělilo čistotě zařízení 88 % odpovídajících. Devět bodů téměř 9 % dotázaných. Průměrné hodnocení 9,9 bodů. Jeden z hostů měl připomínku k rychlovarné konvici, která byla znečištěna vodním kamenem a k špinavému sprchovému koutu. Další z hostů upozornil na potřebu vyčištění kobereců. Dva hosté ocenili čistotu hotelu a čistý wellness.

Tab. 2 Čistota zařízení

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
<b>Abs.</b>	0	0	0	0	0	1	1	6	24	242	274
<b>Rel. (%)</b>	0	0	0	0	0	0,4	0,4	2,4	8,8	88	100

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

S **atmosférou hotelu** bylo stoprocentně spokojeno 59,4 % hostů, z 90 % bylo spokojeno 19,7 % a z 80 % bylo spokojeno 15 % hostů. Průměrné hodnocení 9,44 bodů. Atmosféra hotelu je ovlivňována chováním zaměstnanců, vybavením interiéru, designem, dekoracemi ad.

Tab. 3 Atmosféra hotelu

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
<b>Abs.</b>	0	0	0	0	1	6	9	41	54	163	274
<b>Rel. (%)</b>	0	0	0	0	0,4	2,2	3,3	15	19,7	59,4	100

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

Absolutně spokojeni s **pocitem pohodlí** bylo 66,3 % hostů, devíti body ohodnotilo 19 %, osmi body 10 % a sedmi body 3,7 % hostů. Průměrné hodnocení 9,41 bodů.

Host jednoho z hotelů ocenil pohodlné sezení ve všech prostorách. Další z hostů měl však snížený pocit pohodlí kvůli hlučnosti bydlících ve vedlejším pokoji.

Tab. 4 Pocit pohodlí

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
<b>Abs.</b>	0	0	0	0	2	3	13	27	52	182	100
<b>Rel. (%)</b>	0	0	0	0	0,7	0,4	3,7	9,9	19	66,3	274

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

S **lokalitou** bylo naprosto spokojena méně než polovina hostů - 49,6 %, 14,6 % hodnotilo o bod níže, 17,2 % hodnotilo osmi body a devět procent sedmi body. Průměrná hodnota 8,29 bodů. Tento nedostatek by mohl být hotelem napraven bezplatným taxi, které by bylo hostům k dispozici 24 hodin denně, vyzvedlo je na nádraží a kdykoliv je kamkoliv bezplatně odvezlo. Nejbližší centru se nachází hotel Slovan, který se nachází sedm minut tramvají od Hlavního nádraží. Hotel Vaka je vzdálen 14 minut a hotel Avanti deset minut autobusem. Všechny spoje jedou přímo kromě autobusu od hotelu Voroněž I, které těsně sousedí s výstavištěm. Cesta na hlavní nádraží trvá 14 minut a jednou je nutné přesehnout.

Tab. 5 Lokalita

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
<b>Abs.</b>	1	0	0	2	17	6	24	47	40	136	274
<b>Rel. (%)</b>	0,4	0	0	0,8	6,3	2,3	8,8	17,2	14,6	49,6	100

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

Naprostý **klid a ticho v hotelu** ohodnotilo 56,5 % hostů deseti body, 16 % devíti body a 15 % osmi body. Průměrné hodnocení 9,02 bodů. Jeden z hostů upozornil na rušivý element cvakání, tři hosté na občasné rušení nočního klidu od ostatních hostů. Hosty také rušilo, pokud byli ubytováni blízko výtahu.

Tab. 6 Klid a ticho v hotelu

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
<b>Abs.</b>	0	0	0	3	8	7	16	41	44	155	274
<b>Rel. (%)</b>	0	0	0	1,1	2,9	2,6	5,9	15	16	56,5	100

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

**Vstřícný přístup a ochotu personálu** ohodnotilo 80,5 % hostů deseti body a 12 % devíti body. Průměrné hodnocení 9,75. Jeden host by jej ohodnotil číslem jedenáct za velmi příjemný personál, krásné, usměvavé a vstřícné pokojské. Nikdo z hostů si na personál nestěžoval. Výběr správných vstřícných a ochotných pracovníků je velmi důležitý, proto by měl být dáván velký důraz na výběr pracovníků, jejich vzdělávání a naslouchání jim. Pracovníci by se měli zajímat o spokojenost hostů a snažit se splnit všechna přání hostů, je-li to v možnostech hotelů a ještě něco navíc.

Tab. 7 Vstřícný přístup a ochota personálu

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
<b>Abs.</b>	0	0	0	0	0	0	4	16	33	221	274
<b>Rel. (%)</b>	0	0	0	0	0	0	1,6	5,9	12	80,5	100

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

Tři čtvrtiny respondentů ohodnotilo **znalosti a dovednosti personálu** deseti body, 16 % body devíti. Průměrné hodnocení 9,65. Hoteloví zaměstnanci by se měli průběžně vzdělávat. Například v roce 2011 proběhlo pro zaměstnance hotelu Avanti školení dovedností na PC, komunikačních dovednosti pro manažery, školení anglického, německého, španělského a ruského jazyka, kurz obsluhy bazénu a sauny, kurz standardů v rámci hotelových služeb a minimum pro pokojské. Na roky 2012-2013 bylo vypsáno výběrové řízení na školení zaměstnanců anglického, německého a španělského jazyka (Hotel Avanti, 2012, [online]).

Tab. 8 Znalosti a dovednosti personálu

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
<b>Četnost</b>	0	0	0	0	1	2	3	18	44	206	274
<b>Rel. (%)</b>	0	0	0	0	0,4	0,8	1,2	6,6	16	75	100

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

**Správnost vyúčtování** si vysloužilo od 87 % plný počet bodů, od osmi procent devět bodů. Průměrné hodnocení 9,81 bodů.

Tab. 9 Správnost vyúčtování

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
Četnost	0	0	0	0	0	0	2	11	23	238	274
Rel. (%)	0	0	0	0	0	0	0,8	4	8,4	86,6	100

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

**Kvalitu snídaní** deseti body hodnotilo 70,1 % hostů, devíti body 13,4 % hostů. Ne všichni dotazovaní měli snídaní zaplacenou. Hosté si stěžovali na nekvalitní kávu, nečerstvé pečivo, malý výběr potravin. Navrhovali více zdravou snídani, cereálie, kvalitnější džusy. Jiní hosté by snídani obodovali více jak deseti body. Průměrná hodnota 9,31.

Tab. 10 Kvalita snídaní

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
Abs.	0	1	1	1	1	5	11	24	36	188	268
Rel. (%)	0	0,4	0,4	0,4	0,4	1,9	4,1	9	13,4	70,1	100

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

**Cenovou úroveň k poměru kvality** obodovalo 60 % deseti body, 24 % devíti body a 11 % osmi body. Hosté hodnotili dobrý poměr kvality a ceny. Průměrná hodnota 9,32 bodů.

Hotel Avanti nabízí bonusy a akce v podobě 10 % slevy z celkové ceny za účast v marketingovém výzkumu – zodpovězení dotazu v on-line rezervaci, on-line platbou zákazníci ušetří 4 % z celkové ceny, při rezervaci více jak tři měsíce předem bude účtována částka o 10 % nižší a tři dny před příjezdem a méně ušetří zákazníci 5 %. Celkem mohou tedy ušetřit až 24 % z celkové ceny. Hotel Avanti nabízí také různé pobytové balíčky (Sport, Family, Romantic, Weekend). Hotel Avanti garantuje nejlepší cenu. Pokud zákazníci najdou na internetu nižší cenu za ubytování v hotelu Avanti, je jim vyrovnán rozdíl a navíc získají slevu 5 %.

Ceny pokojů v hotelu Avanti se v jednotlivých dnech liší (Hotel Avanti, 2010, [online]). V hotelu Slovan se ceny odvíjí od měsíců (Slovan, 2014, [online]). Cenová politika hotelu Vaka spočívá ve vyšší ceně ve všední den a nižší ceně o víkendech (Vaka, 2014, [online]). V období konání veletrhu jsou ceny pokojů ve všech hotelech dvojnásobné. Věrnost klientů odměňuje hotel OREA Voroněž I věrnostním programem OREA HOTEL Plus card a seniory slevovým programem OREA HOTEL Senior pass. Díky těmto programům je možné získat slevy na ubytování, stravování a u obchodních partnerů hotelů OREA.

Tab. 11 Poměr ceny a kvality

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
<b>Abs.</b>	0	0	1	1	3	3	6	31	65	164	274
<b>Rel. (%)</b>	0	0	0,4	0,4	1,1	1,1	2,2	11,4	23,7	59,7	100

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

**Celkovou spokojenost** deseti body ohodnotilo 66 % dotázaných hostů, devíti body 22 % hostů. Průměrná hodnota 9,54 bodů. Hodnocení mužů a žen se téměř nelišilo, protože obě skupiny hodnotily průměrně stejně body. Žádný rozdíl v hodnocení nebyl ani ve skupinách podle věku. Z tabulek četností je patrné, že nejčastěji se vyskytovala hodnota 10, což potvrdil i výpočet modusu u všech atributů. Medián všech vnímání spokojenosti je také 10 s výjimkou lokality, jež má hodnotu 9,5. Další statistické ukazatele – kvartily, rozptyly a směrodatné odchylky je možné zhlédnout v tabulkách č. 20 a 21 v příloze B.

V prostoru pro názory a připomínky hosté hotel často chválili. V hotelu Avanti chválili hosté zejména výborný wellness a láhev vína na pokoji, která byla hostům věnována jako pozornost k svátku svatého Martina a také salát Avanti. Mnoho hostů chválilo výbornou gastronomii, ale bohužel se i stalo, že jeden z hostů dostal zkažené maso, číšníci byli nevšimaví a příprava jídla trvala příliš dlouho.

Hosté byli nespokojeni s nedostatkem televizních kanálů, rozměry televize a složitostí ovládání. Jedna ze stížností se týkala absence slovenských kanálů. Dále byli nespokojeni, pokud nefungovala wifi, byl rozbitý fén, protékala klimatizace, zásuvka nebyla přímo u nočního stolku, vypínač v koupelně byl daleko od dveří, pokud byly společné prostory kuřácké, bylo příliš chladno. Hosté navrhovali, že by měla být na pokoji konvice na kávu či čaj a sáček na prádlo, jeden z hostů by také uvítal zatemňovací závěsy, které by značně přispěly ke kvalitě jeho spánku. Další stížnost se týkala špatného room-service a prázdné ledničky na pokoji. Podle některých hostů bylo nutné vyklízet pokoj příliš brzy. Hotel Vaka, Avanti a Slovan je potřeba vyklidit do 11 hodin, hotel OREA Voroněž I až do 12 hodin.

Jiný host si room-service chválil a také excelentní pokoj, ochotu a přátelskost personálu. Někteří hosté byli spokojeni s interiérem hotelu a chválili například obrazy, podle jiných hostů styl obrazů spolu neladil. Hosty potěšily také malé bonbonky na dobrou noc, ocenili také balkón. Pouze sedm hostů by se do hotelu již nikdy nevrátilo. Znamená to tedy, že 97,4 % by se vrátilo rádo.

Tab. 12 Celková spokojenost

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem
Abs.	0	0	0	0	0	2	5	24	61	182	274
Rel. (%)	0	0	0	0	0	0,8	1,8	8,8	22,3	66,3	100

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

#### 4.7.3 Rozpor mezi očekáváním a vnímáním hostů

Všeobecně jsou průměrné hodnoty vnímání i očekávání kvality služeb na vysoké úrovni. Nejnižší očekávání a vnímání se týkalo lokality hotelů. Lokalitou je myšlena vzdálenost od centra, zastávky městské hromadné dopravy, hlavního nádraží, dostupnost automobilem apod. Nejvyšší očekávání hosté kladli na správnost vyúčtování, jehož vnímání také označili nejvyšší hodnotou. Téměř ve všech případech uskutečnění služby předčilo očekávání hostů. Výjimkou je pouze klid a ticho v hotelu. Hosté očekávali větší klid a ticho v hotelu. Přestože lokalitě bylo uděleno nejnižší očekávání, ve skutečnosti bylo vyšší než hodnocení skutečnosti.

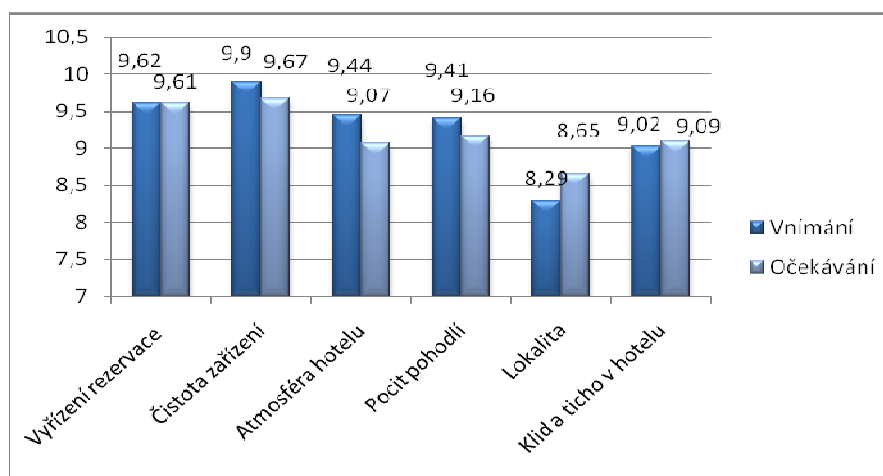
Hodnoty vnímání a očekávání, jejichž podíly jsou větší než nula, jsou považovány za perfektní. Týká se to tedy čistoty zařízení, atmosféry hotelu, pohodlí, vstřícnosti a ochoty personálu, znalostí a dovedností personálu, správnosti vyúčtování, ceny hotelu a celkové spokojenosti. Podíly rovnající se jedné jsou hodnoceny jako krátkodobá prozatímní spokojenost. Hosté jsou se službou spokojeni, ale management by se měl soustředit na její kvalitu, aby nedošlo k nespokojenosti. Jedná se o bezproblémové vyřízení rezervace a o kvalitu snídaní. Za nežádoucí stav je považována hodnota menší než jedna. Znamená to, že očekávání hostů nebylo naplněno v případě lokality a ticha v hotelu.

Největší rozdíl vnímání a očekávání se týkal atmosféry hotelu. Tento rozdíl činí 0,37. Přičemž reálná zkušenost předčila očekávání hostů. Příjemně překvapeni byli také hosté ze vstřícnosti a ochoty personálu, což naznačuje rozdíl mezi očekáváním a vnímáním 0,33. Kvalita snídaní naprosto splnila očekávání hostů, protože vnímání je rovno očekávání. Velikost rozdílů je možné zhlédnout v grafech níže.

Tab. 13 Rozpor vnímání a očekávání

Faktor kvality	Vnímání (P)	Očekávání (E)	Rozdíl (P-E)	Podíl
Vyřízení rezervace	9,62	9,61	0,01	1,00
Čistota zařízení	9,90	9,67	0,23	1,02
Atmosféra hotelu	9,44	9,07	0,37	1,04
Pocit pohodlí	9,41	9,16	0,25	1,03
Lokalita	8,29	8,65	-0,36	0,96
Klid a ticho v hotelu	9,02	9,09	-0,07	0,99
Vstřícnost a ochota personálu	9,75	9,42	0,33	1,04
Znalosti a dovednosti personálu	9,65	9,44	0,21	1,02
Správnost vyúčtování	9,81	9,70	0,11	1,01
Kvalita snídaní	9,31	9,31	0,00	1,00
Cena hotelu odpovídá kvalitě	9,32	9,23	0,09	1,01
Celková spokojenost	9,54	9,32	0,22	1,02

Zdroj: Zpracovaná data získána vlastním dotazníkovým průzkumem, 2014.

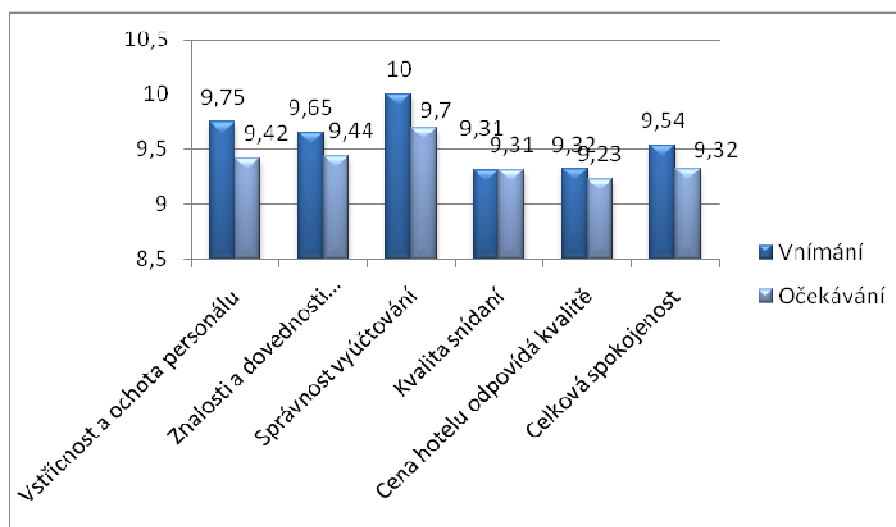


Obr. 4 Očekávání a vnímání hostů

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

Osa x představuje faktory kvality ubytovacích služeb, osa y průměrné hodnocení vnímání a očekávání hostů. Velké rozdíly mezi očekáváním a vnímáním faktorů kvality služeb byly zaznamenány také u čistoty zařízení (0,23), celkové spokojenosti (0,22) a znalostech a dovednostech personálu (0,21).





Obr. 5 Očekávání a vnímání hostů

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

#### 4.8 Faktory ovlivňující spokojenost zákazníků

V programu STATISTICA 12 byla zjištěna pomocí chí-kvadrát testu závislost celkové spokojenosti na všech attributech kvality uvedených v dotazníku. Ve všech případech byla p-hodnota velmi nízká blízká 0, a tedy menší než 0,05, proto byly všechny hypotézy o nezávislosti zamítnuty a celková spokojenost je závislá na každém faktoru kvality.

Síla závislostí celkové spokojenosti na attributech kvality byla měřena korelační maticí. Výsledky jsou uvedeny sestupně v tabulce. Čím více se hodnoty blíží 0, tím těsnější závislost je konstatována.

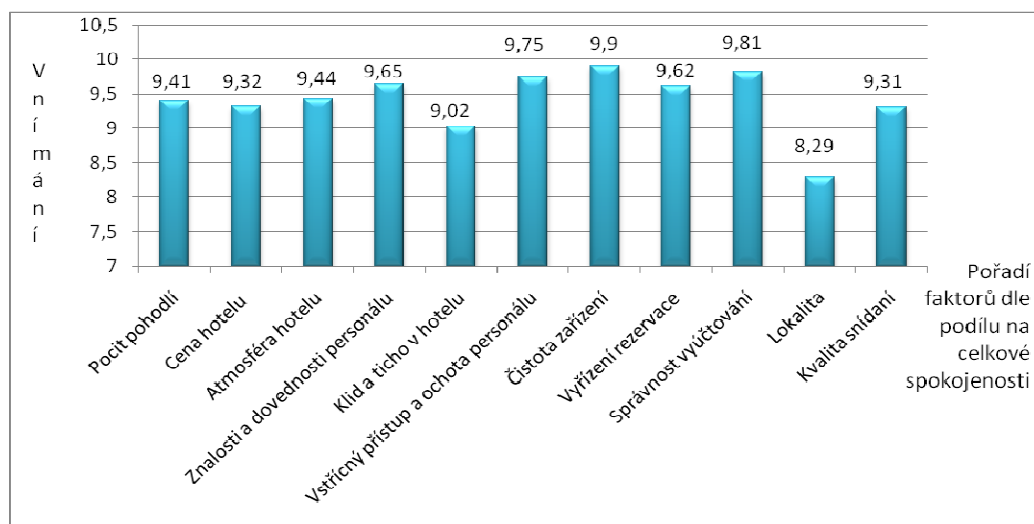
Celkovou spokojenost nejvíce ovlivňuje pocit pohodlí, poměr ceny a kvality, atmosféra hotelu. Dá se říci, že velký podíl na spokojenosti mají také znalosti a dovednosti personálu a klid a ticho v hotelu. Nejméně má na celkovou spokojenost hostů vliv kvalita snídaní, lokalita a správnost vyúčtování.

Tab. 14 Závislost celkové spokojenosti na faktorech kvality

Faktory kvality	Celková spokojenost
Pocit pohodlí	0,579732
Cena hotelu odpovídající kvalitě	0,563678
Atmosféra hotelu	0,555432
Znalosti a dovednosti personálu	0,456539
Klid a ticho v hotelu	0,456539
Vstřícný přístup a ochota personálu	0,391306
Čistota zařízení	0,369725
Bezproblémové a rychlé vyřízení rezervace	0,201969
Správnost vyúčtování	0,188927
Lokalita	0,111911
Kvalita snídaní	0,061723

Zdroj: Data získána vlastním dotazníkovým průzkumem zpracována v programu Statistica 12, 2014.

V následujícím grafu je znázorněna spokojenost s jednotlivými faktory v sestupném pořadí, jak se podílejí na celkové spokojenosti. S faktory, které nejvíce ovlivňují celkovou spokojenost, by měli být hosté nejvíce spokojeni, aby bylo dosaženo nejvyšší kvality. Hotely by se měly více zaměřit na pohodlí, které hostovi připraví, cenovou politiku hotelu a atmosféru hotelu.



Obr. 6 Pořadí faktorů dle podílu na celkové spokojenosti

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

Dále byly testovány hypotézy o nezávislosti celkové spokojenosti na úrovni hotelu (počtu hvězdiček), věku a skutečnosti, zda pochází z České republiky či ze zahraničí.

$H_0$ : Celková spokojenost hostů není závislá na úrovni (počtu hvězdiček) hotelu.

$H_1$ : Celková spokojenost hostů je závislá na úrovni (počtu hvězdiček) hotelu.

Protože p-hodnota je rovna 0,2273 a je tedy větší než hladina významnosti, hypotéza o nezávislosti celkové spokojenosti na úrovni (počtu hvězdiček) hotelu se nezamítá a spokojenost hostů nezávisí na tom, kolik hvězdiček má konkrétní hotel.

$H_0$ : Celková spokojenost hostů není závislá na věku hostů.

$H_1$ : Celková spokojenost hostů je závislá na věku hostů.

P-hodnota 0,8468 nezamítá hypotézu o nezávislosti celkové spokojenosti hostů na jejich věku. Přestože by se všeobecně dalo říci, že mladší hosté jsou méně nároční než starší hosté, v tomto průzkumu nebyla zaznamenána žádná závislost mezi věkem hostů a spokojeností.

$H_0$ : Celková spokojenost hostů není závislá na skutečnosti, zda hosté pochází ze zahraničí.

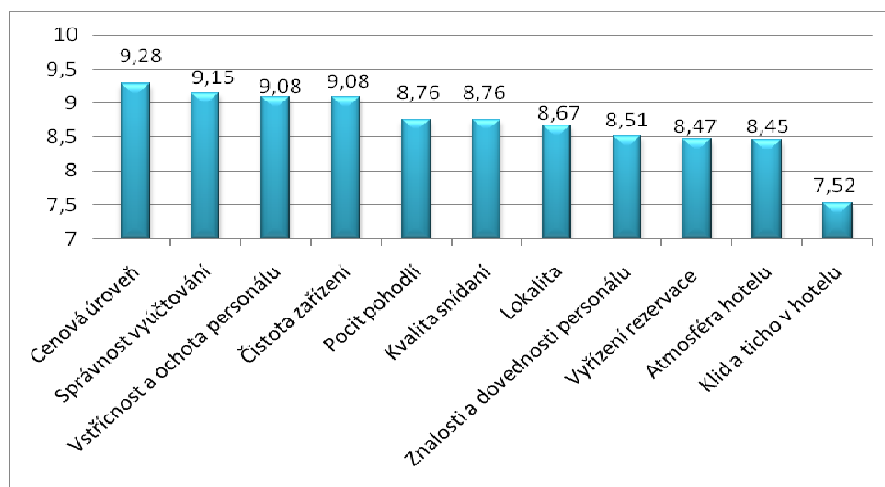
$H_1$ : Celková spokojenost hostů je závislá na skutečnosti, zda hosté pochází ze zahraničí.

P-hodnota 0,9997 potvrzuje nezávislost spokojenosti hostů na místě původu. Na základě tohoto výsledku je možné konstatovat, že hosté ze zahraničí nejsou náročnější než domácí hosté. Druhá možnost výkladu výsledku je, že kvalita českých hotelů dosahuje zahraničního standardu.

## 4.9 IPA analýza

Pro IPA analýzu (Importance-performance analysis), jež by se dala přeložit jako analýza Významu-výkonu, bylo potřeba zjistit důležitost – tedy význam faktorů kvality pro hosty hotelu. Tyto informace byly získány ze sekundárního průzkumu potřeb zákazníků hotelového sektoru (MMR, 2010, [online]). Tyto faktory byly z pětistupňové škály převedeny na desetistupňovou. Seřazené faktory od nejdůležitějšího po nejméně důležité jsou znázorněny v grafu níže. Osa x představuje jed-

notlivé faktory kvality, osa y znázorňuje průměrné hodnocení významu faktorů kvality.



Obr. 7 Význam faktorů kvality

Zdroj: Průzkum potřeb zákazníků v sektoru hotelnictví, MMR, 2010 (upraveno autorkou práce).

Faktory, jež přesahují hodnotu devět, jsou považovány za extrémně důležité. Týká se to cenové úrovně hotelu (9,28), správnosti vyúčtování (9,15), vstřícnosti a ochoty personálu (9,08) a čistoty zařízení (9,08).

Skóre větší než osm je považováno za důležité – pocit pohodlí (8,76), kvalita snídaní (8,76), lokalita (8,67), znalosti a dovednosti personálu (8,51), vyřízení rezervace (8,47), atmosféra hotelu (8,45). Faktory s hodnotou vyšší než sedm jsou celkem důležité – klid a ticho v hotelu (7,52).

Závislost jednotlivých faktorů kvality ubytovacích služeb na celkové spokojenosti je možné také považovat za významné. Pro zákazníky, kteří se zúčastnili průzkumu potřeb zákazníků v sektoru hotelnictví, byla nejdůležitější cena hotelu (MMR, 2010, [online]). Z korelační matice je patrné, že hosté ve vlastním průzkumu hodnotili tak, že cena hotelu se na vlivu celkové spokojenosti umístila až na druhém místě, což je velmi podobný výsledek. Na první místo umístili pocit pohodlí. Z průzkumu potřeb zákazníků pro sektor hotelnictví (MMR, 2010, [online]) vyplývá, že druhý nejvýznamnější faktor je správnost vyúčtování, které je ve vlastním průzkumu až na devátém místě. To je již velký rozdíl. Třetí nejvýznamnější faktor pro zákazníky hotelového sektoru (MMR, 2010, [online]) je vstřícnost a ochota personálu, které se ve vlastním průzkumu ocitlo na pátém místě.

Princip IPA analýzy spočívá v rozdílu výkonu (za výkon je považována spokojenost s jednotlivými faktory) a významu (tedy důležitosti jednotlivých faktorů). Další variantou IPA analýzy je součin SERVQUALU a významu. Výsledky obou me-

tod je možné zhlédnout v tabulce č. 15. Žádoucí je co nejvyšší skóre. V první variantě je nejvyšší skóre 1,5 u klidu a ticha v hotelu, které je v druhé variantě až na předposledním místě s hodnotou -0,53 z důvodu, že nebylo očekávání hostů naplněno. Výsledky se tedy velmi rozcházejí. Na tomto příkladě je velmi dobře ukázána důležitost použití očekávání v hodnocení kvality služeb, které bylo zahrnuto do druhé varianty v rámci SERVQUALU. Zahrnutí očekávání velmi ovlivnilo výsledky. Spokojenost sama o sobě nemá tak vysokou vypovídací schopnost, když není porovnána s očekáváním. Bez zahrnutí očekávání může být spokojenost mylně interpretována. Vysvětlení hodnot může mít také velmi subjektivní charakter. Názory manažerů se na výsledky mohou lišit. U druhé varianty je nejvyšší skóre 3,13 u atmosféry hotelu, jež je v první variantě na čtvrtém místě.

Tab. 15 IPA analýza

Atribut	IPA (P-I)	SERVQUAL*I
Vyřízení rezervace	1,15	0,85
Čistota zařízení	0,82	2,09
Atmosféra hotelu	0,99	3,13
Pocit pohodlí	0,65	2,19
Lokalita	-0,38	-3,12
Klid a ticho v hotelu	1,5	-0,53
Vstřícnost a ochota personálu	0,67	3
Znalosti a dovednosti personálu	1,14	1,79
Správnost vyúčtování	0,66	1,01
Kvalita snídaní	0,55	0
Cena hotelu odpovídá kvalitě	0,04	0,84

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

Z grafického zobrazení je na první pohled patrné, na kterých faktorech by měla ubytovací zařízení zapracovat, a kterým faktorům není potřeba věnovat pozornost. Osa x znázorňuje výkon, osa y znázorňuje význam. Osy kvadrantů byly stanoveny střední hodnotou faktorů. Medián významu je 8,76 a medián výkonu 9,44. Pro stanovení os kvadrantů může být použit také aritmetický průměr, který je velmi podobný mediánu, tudíž by na výsledky neměl žádný vliv, protože aritmetický průměr výkonu je 9,41 a významu 8,7.

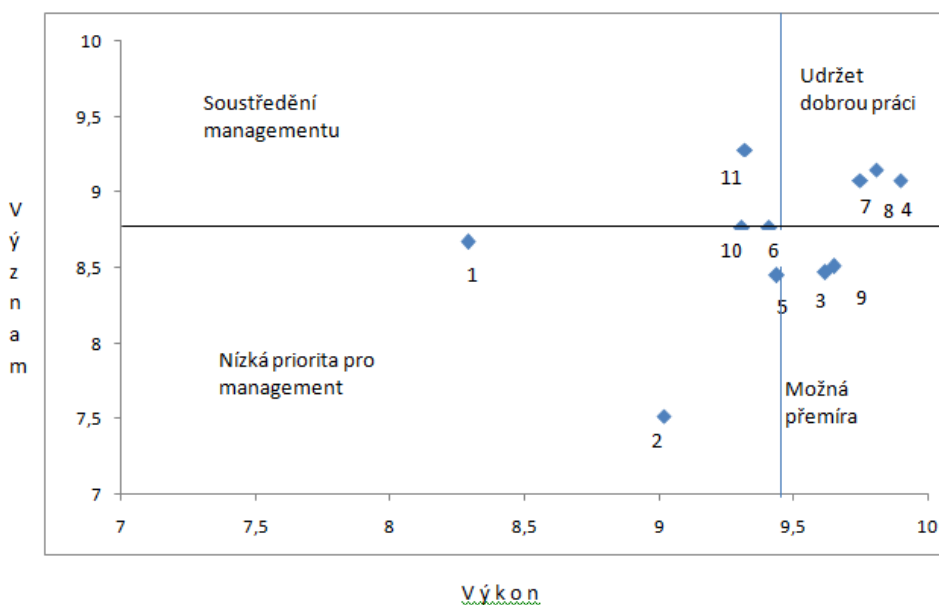
Management by měl věnovat pozornost cenové úrovni (11) hotelů, která je pro hosty velmi důležitá. Kvalita snídaní (6) a pocit pohodlí (10) jsou na pomezí I. a III. kvadrantu, jejichž význam je absolutně protikladný. Pro posouzení hodnot je

potřeba použít tabulku č. 16, ze které vyplývá, že kvalita snídaní a pocit pohodlí náleží spíše do III. kvadrantu. To znamená, že tyto faktory nejsou pro management důležité. Je zajímavé, že tyto čtyři faktory jsou blízko všem čtyřem kvadrantům.

Vstřícnost a ochota personálu (7), správnost vyúčtování (8) a čistota zařízení (4) spadají do II. kvadrantu. Do tohoto kvadrantu patří faktory, které jsou pro hosty velmi důležité a jsou s nimi velmi spokojeni, proto by vedení hotelu mělo i nadále pokračovat v dobré práci.

Třetí kvadrant shlukuje faktory s nízkým významem a výkonem, proto nejsou tyto faktory důležité. Do tohoto kvadrantu patří lokalita (1) a klid a ticho v hotelu (2). Atmosféra hotelu leží přímo na ose rozdělující třetí a čtvrtý kvadrant.

Do čtvrtého kvadrantu náleží faktory, které mají nízký význam a vysoký výkon, tedy nejsou příliš důležité, ale hosté jsou s nimi velmi spokojeni. Je to bezproblémové vyřízení rezervace (3) a znalosti a dovednosti personálu (9).



Obr. 8 Graf IPA

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014; průzkum potřeb zákazníků v sektoru hotelnictví, MMR, 2010.

Tab. 16 Výkon a význam jednotlivých faktorů

Hodnota	Faktor	Výkon (P)	Význam (I)
1.	Lokalita	8,29	8,67
2.	Klid a ticho v hotelu	9,02	7,52
3.	Vyřízení rezervace	9,62	8,47
4.	Čistota zařízení	9,9	9,08
5.	Atmosféra	9,44	8,45
6.	Pocit pohodlí	9,41	8,76
7.	Vstřícnost a ochota personálu	9,75	9,08
8.	Správnost vyúčtování	9,65	9,15
9.	Znalosti a dovednosti personálu	9,81	8,51
10.	Kvalita snídaní	9,31	8,76
11.	Poměr ceny a kvality	9,32	9,28

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014; průzkum potřeb zákazníků v sektoru hotelnictví, MMR, 2010, [online].

#### 4.10 Porovnání metod hodnocení kvality ubytovacích služeb

Výhodou analýzy IPA je grafické zobrazení, které je velmi přehledné, jelikož již na první pohled je patrné, na které faktory by se měl manažer zaměřit ke zlepšení kvality služeb a celé společnosti. Díky tomu je IPA pro poskytovatele služeb jednoduše interpretovatelné.

Další předností modelu je, že zahrnuje důležitost, která chybí v modelu SERVQUAL, kde sice zákazníci porovnávají očekávání a následné poskytnutí služby, ale může se jednat o faktory, které zákazníci nepovažují za důležité a nemají vliv na jejich spokojenost. Tento problém by mohl být vyřešen zjištěním důležitosti faktorů a ty nejdůležitější zahrnout do dotazníkového šetření a zahrnutí významu, jak je tomu v IPA.

Výsledky IPA analýzy mohou působit poněkud sporně v případě, že zákazníci velmi dobře ohodnotí faktor, který pro ně není příliš důležitý, anebo nejsou spokojeni s atributem, který pro ně důležitý je. Tyto dvě situace nelze na základě IPA skóre rozlišit. Týká se to, jak výpočtu IPA rozdílem výkonu a významu, tak výpočtu IPA, kdy se SERVQUAL GAP násobí s významem. Výsledky různých variant IPA se liší.

V SERVQUAL modelu může být problém zjištění očekávání. Je těžké od zákazníků zjistit jejich očekávání, aniž by nebyli ovlivněni samotným poskytnutím služ-

by. Zjištění zákaznickova očekávání je však velmi cennou informací. Je možné zjistit zákaznickovo očekávání při rezervaci. Motivací může být poskytnutí slevy na pobyt či poukaz do hotelové restaurace apod.

Původní SERVQUAL model zahrnuje 22 atributů, u kterých musí zákazníci ohodnotit očekávání a následně poskytnutí služby. To může způsobit odrazení zákazníků od vyplnění dotazníku. Získání informací od zákazníků není vůbec jednoduché. V zákazníkovi to může vzbudit dojem „ztráty času,“ může být příliš pohodlný či není dostatečně motivovaný k vyplnění.

Použití SERVPERFU je rozhodně nedostatečné. Zabývá se pouze spokojeností hostů. Interpretace hodnoty spokojenosti samotné bez znalosti očekávání může být mylná. Manažer hotelu se dle vysokého hodnocení spokojenosti může domnívat, že host je spokojen, ale neví, že jeho očekávání tuto spokojenost převyšují.

Z tabulky výše je patrné, že různými metodami bylo dosaženo různých výsledků. Téměř stejné výsledky jsou získány SERVQUALEM a SERVQUALEM násobeným významem. Zdá se, že význam v tomto případě nehraje příliš velkou roli. Pokud by společnost provedla pouze SERVPERF, tak například klid a ticho v hotelu (10. místo) patří k nejhůře hodnoceným faktorům kvality služeb, tudíž by organizace měla vynaložit maximum k zajištění větší klidu v hotelu. Pokud však provede IPA analýzu, zjistí, že klid a ticho v hotelu (1. místo) nemá tak špatný výsledek z toho důvodu, že pro hosty není příliš důležité. Všechny metody se shodly na hodnocení lokality. Pravděpodobně z toho důvodu, že očekávání hostů i spokojenost byly na nízké úrovni a význam oproti ostatním faktorům také.

Pokud by se ubytovací zařízení rozhodlo řídit pouze metodou SERVQUAL, tak by se mělo nejvíce soustředit na klid a ticho v hotelu a na kvalitu snídaní. Pokud by se řídilo IPA, tak by se mělo soustředit na kvalitu snídaní a cenovou politiku. Díky součinu významu a SERVQUALU je možné říci, že by se hotely měly soustředit na kvalitu snídaní a na klid a ticho v hotelu. Totéž potvrzuje metoda SERVPERF. Přestože tedy bylo různými metodami dosaženo různých výsledků, poslední tři faktory s nejslabšími výsledky ke zlepšení, se shodují. Pokud je vzata v potaz také korelační matice určující, které faktory se nejvíce podílejí na spokojenosti hostů, měly by se hotely nejvíce zaměřit na atmosféru, kterou hotel hostům dokáže poskytnout, na cenovou politiku a pohodlí. Pokud by hotel uvažoval pouze faktory nejvýznamnější pro hosty, věnoval by zvýšenou pozornost cenové úrovni, správnému vyúčtování a vstřícnosti a ochotě personálu.



Tab. 17 Porovnání výsledků metod seřazeno sestupně od nejlepších výsledků

<b>SERVQUAL (P-E)</b>	<b>IPA (P-I)</b>	<b>SERVQUAL*I (P-E)*I</b>	<b>SERVPERF (P)</b>
Atmosféra hotelu	Klid a ticho v hotelu	Atmosféra hotelu	Čistota zařízení
Vstřícnost a ochota personálu	Vyřízení rezervace	Vstřícnost a ochota personálu	Správnost vyúčtování
Pocit pohodlí	Znalosti a dovednosti pers.	Pocit pohodlí	Vstřícnost a ochota personálu
Čistota zařízení	Atmosféra hotelu	Čistota zařízení	Znalosti a dovednosti pers.
Znalosti a dovednosti pers.	Čistota zařízení	Znalosti a dovednosti pers.	Vyřízení rezervace
Správnost vyúčtování	Vstřícnost a ochota personálu	Správnost vyúčtování	Atmosféra hotelu
Poměr ceny a kvality	Správnost vyúčtování	Vyřízení rezervace	Pocit pohodlí
Vyřízení rezervace	Pocit pohodlí	Poměr ceny a kvality	Poměr ceny a kvality
Kvalita snídaní	Kvalita snídaní	Kvalita snídaní	Kvalita snídaní
Klid a ticho v hotelu	Poměr ceny a kvality	Klid a ticho v hotelu	Klid a ticho v hotelu
Lokalita	Lokalita	Lokalita	Lokalita

Zdroj: Vlastní dotazníkový průzkum, 2014.

#### **4.11 Navržení optimálního modelu hodnocení kvality ubytovacích služeb**

Navržení optimálního modelu hodnocení kvality ubytovacích služeb je velmi obtížné. Ani autoři, kteří se tomuto tématu dlouhodobě věnují, doposud nedošli ke shodě. Každá z metod má své výhody a je pro hodnocení kvality služeb velmi významná, ale má také omezení. Nejlepším řešením by tedy mohla být kombinace všech zmíněných metod. Poskytovatelé ubytovacích služeb by se měli nejvíce zaměřit, jak na faktory, které jsou pro zákazníky nejvíce důležité, tak na ty, na které kladou zákazníci nejvyšší význam. Ubytovací zařízení zjistila, jaká očekávání jejich hosté mají, a to vyplněním dotazníku před uskutečněním rezervace. V tomto dotazníku by hosté také hodnotili, jaké faktory kvality ubytovacích služeb jsou pro ně nejdůležitější. Hosté by byli k vyplnění motivováni slevou ubytování či poukazem

do restaurace, wellness, na bowling nebo formou překvapení. Odměna by byla pevně stanovena, nebo by si mohli svoji odměnu sami vybrat.

Otázkou je, jak je dále motivovat k tomu, aby vyplnili i dotazník týkající se spokojenosti. Dotazník by neměl být příliš dlouhý, aby hosty neodradil či příliš nezatížil. Rozpoznat důležité faktory je možné také z dotazníku spokojenosti, kdy jedna z otázek musí být celková spokojenost. Korelační maticí lze zjistit, jak jednotlivé faktory mají vliv na celkovou spokojenost. Dotazník spokojenosti mohou být zanechány v pokoji, na recepci, v hotelové hale nebo zaslat e-mailem po skončení pobytu. Manažeři hotelu by také měli věnovat pozornost recenzím jejich ubytovacího zařízení na internetových stránkách jako je booking.com, tripadvisor.com, holidaycheck.com a další. Vedení hotelu by také čas od času mohlo hosty oslovit a zeptat se na konkrétní připomínky k pobytu a získat tím náměty ke zlepšení. Na spokojenost s pobytem by se také měla zeptat před odjezdem nebo v průběhu pobytu recepční, je-li k tomu vhodná příležitost a tyto informace dále předávat vedení hotelu. Vedení hotelu by také mělo brát vážně připomínky a návrhy ke zlepšení samotných zaměstnanců a tyto záležitosti řešit na pravidelných poradách. Ubytovací zařízení by se pak mělo soustředit zejména na faktory kvality ubytovacích služeb, kde SERVQUAL skóre záporné, na nízké hodnoty koeficientů IPA, tzn., na faktory, které nesplňují očekávání hostů a na faktory, se kterými nejsou hosté příliš spokojeni, ale jsou pro ně velmi důležité.

## 5 Diskuze

Neexistuje jeden jediný model hodnocení kvality služeb v odborné literatuře. Každá z metod má své výhody a nevýhody.

Výhoda SERVQUALU tkví v zahrnutí očekávání, které IPA nezohledňuje. Na první pohled je patrné, které atributy nesplňují zákazníkovo očekávání. SERVQUAL na druhou stranu nezahrnuje význam, na kterém je založeno IPA. Wong, Fearon a Philip (2009)<sup>21</sup> říkají, že mnoho uživatelů shledalo SERVQUAL a SERVPERF příliš technickým a informace shromážděné z těchto přístupů může být těžké pochopit. Dle mého názoru jsou výsledky SERVQUALU na první pohled jasné. Je zřejmé, které atributy nesplňují zákazníkova očekávání. Avšak při děláním závěrů je potřeba dát výsledky do souvislostí a uvědomit si, co s čím souvisí, a čím je jaký atribut ovlivňován. Pak je možné, že se výsledky budou mírně lišit. SERVQUAL je svými autory interpretován jako univerzální nástroj hodnocení kvality služeb v jakémkoli odvětví. Toto tvrzení však jiní autoři odmítají s tím, že je potřeba tuto metodu přizpůsobit danému oboru. Někdo by mohl také namítnout, že zajímat se o očekávání hostů je neefektivní, protože host vždy očekává to nejlepší, tudíž by mohl všechny faktory ohodnotit deseti body. Ale očekávání hostů utváří jejich vlastní zkušenosti se stejným či jiným ubytovacím zařízením, zkušenosti příbuzných, známých, recenze na internetu i webové stránky hotelu. SERVQUAL zahrnuje v originále 22 atributů, což je poměrně časově náročné ohodnotit. Výsledky Churchilla a Petera (1984) i Petersona ukazují přítomnost pozitivního vztahu mezi počtem položek a spolehlivostí. Průzkumy neprokázaly žádný vztah mezi spolehlivostí a počtem položek (Nyeck, Morales, Ladhari, Pons, 2002, str. 106). Hodnotí se na Likertově škále od 1 do 7. Pro statistické zpracování je lepší hodnocení od 1 do 10. Tak široká škála hodnocení může být pro hosty obtížně hodnotitelná. Dostupná literatura nevykazuje vliv počtu bodů na škále na spolehlivost. Bendig (1953, 1954) poznamenal, že spolehlivost je nezávislá na počtu bodů na škále. Churchill a Peter (1984) shledali výrazný vztah mezi spolehlivostí a počtem bodů na škále. Předpokládá se pozitivní vztah mezi těmito dvěma proměnnými. Podle Ficka a Ritchie (1991)<sup>22</sup> je největší síla SERVQUALU v situacích zahrnujících porovnání jedné firmy s další firmou se stejným segmentem služeb. SERVPERF se zabývá pouze výkonem, za který je zde považována spokojenost hostů.

---

<sup>21</sup> in Wong, Hideki, George, 2011, s. 21

<sup>22</sup> in Hudson, S., Hudson, P., Miller, G. A., 2001, s. 21

Předností IPA je grafické zobrazení a jednoduchá interpretovatelnost výsledků. Zádrhelem této metody je fakt, že pokud koeficient IPA je rozdílem výkonu a významu, může být koeficient IPA výsledkem vysokého výkonu a vysokého významu, anebo vysokého výkonu a nízkého významu. Tyto výsledky proto mohou být zavádějící a je potřeba podrobnější analýza. Lépe se jeví varianta koeficientu IPA, jež se počítá jako násobek SERVQUALU a významu, protože je zde zahrnuto také očekávání. Žádoucím výsledkem je co nejvyšší koeficient. Problém je však podobný jako v předchozím případě. Není v některých případech ihned zjevné, zda IPA koeficient značí nízkou spokojenost s významným faktorem, anebo vysokou spokojenost s nevýznamným faktorem. Hudson, S., Hudson P., Miller, G. A. (2001) však tvrdí, že využití rozdílových skóre dává manažerům lepší porozumění, zda rostoucí očekávání nebo klesající výkon může být zodpovědný za klesající kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Absolutní vlastní výkon měření tradičního IPA je potřeba rozšířit o výkon ve srovnání s konkurencí. Proto Burns (1986)<sup>23</sup> přidal do modelu IPA „výkon konkurence“ jako třetí dimenzi.

Manažeři by měli sledovat, zda byly negativní rozpory kvality služeb způsobeny SERVQUALEM nebo IPA. Bylo zjištěno, že existuje také pozitivní a významný vztah mezi zákaznickým vnímáním kvality služeb a jejich ochotou doporučit společnost nebo destinaci (Zeithaml a kolektiv, 1996)<sup>24</sup>. Rovněž výzkum kvality služeb a udržení zákazníka naznačuje, že ochota nakoupit znovu výrazně klesá, jakmile kvalita služeb je jednou hodnocena hůře než dobře (Gale, 1992)<sup>25</sup>. Výsledky metod by měly být využity k rozvoji potenciálních managementových a marketingových strategií. Všeobecně u všech metod shledávám problémem získat informace od hostů. Na to mne upozornili i manažeři hotelů, ve kterých probíhal průzkum pro diplomovou práci.

Na základě výhod, nevýhod a specifík daných metod se jako nejvhodnější jeví jejich kombinace nebo použití více metod. Porovnáním jednotlivých metod bylo zjištěno, že součin SERVQUALU a významu dosahuje stejného hodnocení jako samotný SERVQUAL. Zato rozdíl výkonu a významu, kde není zahrnuto očekávání, se velmi liší od součinu SERVQUALU a významu. Hodnocení kvality služeb by mělo zahrnovat očekávání hostů, hodnocení spokojenosti a důležitost faktorů. Také SERVPERF není podobný ani jedné metodě. Všechny metody se shodly na hodnocení lokality. Pravděpodobně z toho důvodu, že u tohoto faktoru byla nízká očekávání, význam i výkon. Všemi metodami byl tento atribut hodnocen nejhůře.

---

<sup>23</sup> in Kitcharoen, 2004, s. 23

<sup>24</sup> in Hudson, S., Hudson, P., Miller, G. A., 2001, s. 19

<sup>25</sup> in Hudson, S., Hudson, P., Miller, G. A., 2001, s. 19

Z tohoto důvodu by měli vedoucí ubytovacích zařízení používat metod více. Hudson, S., Hudson, P. a Miller, G. A. (2001) radí manažerům použít metodu hodící se k odůvodnění rozhodnutí podle jejich preferencí.

Bylo osloveno 41 brněnských hotelů s prosbou o uskutečnění dotazníkového průzkumu ubytovacích služeb. Přestože jim bylo nabídnuto vyhodnocení kvality poskytovaných ubytovacích služeb toho konkrétního hotelu, zájem projevily pouze čtyři hotely. Zdá se tedy, že brněnské hotely se příliš o problematiku kvality ubytovacích služeb nezajímají, přestože kvalita ubytovacích služeb má zásadní dopad na obsazenost hotelu a tržby.

## 6 Závěr

Hlavním cílem práce je navržení optimálního způsobu hodnocení kvality ubytovacích služeb. Hlavnímu cíli předchází cíle dílčí.

Dílčím cílem je popis struktury ubytování v České republice. V posledních letech klesl celkový počet ubytovacích zařízení, a to zejména ubytovacích zařízení s méně než třemi hvězdičkami. Naopak počet hotelů se třemi a více hvězdičkami vzrostl. Tento trend se týká také Jihomoravského kraje. Od roku 2002 do roku 2007 počet turistů v České republice vzrostl o 10 %. Z důvodu ekonomické krize v letech 2008-2010 počet turistů poklesl. Od roku 2011 se počet příjezdů blíží opět situaci před rokem 2007, avšak průměrná doba přenocování v České republice se zkrátila ze 4,5 dne na 4 dny.

Dalším dílčím cílem práce je identifikace stěžejních faktorů ovlivňujících kvalitu ubytovacích služeb. Pro zjištění těchto faktorů byl využit sekundární průzkum potřeb zákazníků v sektoru hotelnictví, který byl proveden pro Ministerstvo pro místní rozvoj. Z průzkumu vyplývá, že pro hotelové zákazníky jsou nejdůležitější vstřícný přístup a ochota personálu, čistota zařízení, správnost vyúčtování. Na základě tohoto průzkumu bylo vybráno dalších osm faktorů, které jsou pro zákazníky nejdůležitější, a z nich byl utvořen dotazník pro hotelové hosty, jako dvanáctý faktor byla přidána celková spokojenost.

Hosté hodnotili očekávání kvality služeb a spokojenost se službami na škále spokojenosti od 1 do 10, kdy 1 je nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení. Dotazník byl navíc obohacen o doplňující otázky, identifikační otázky a prostor pro názory a připomínky hostů. Průzkum probíhal v brněnských hotelech Slovan, Vaka, Avanti a OREA Voroněž I. Průzkumu se zúčastnilo 274 hostů. Průzkum probíhal od září do února, takže většina hostů navštívila hotel za účelem služební cesty. Ve většině případů byla spokojenost hostů větší než jejich očekávání. To neplatí pouze pro spokojenost s lokalitou (blízkost centra, nádraží, zastávky MHD apod.) a pro klid a ticho v hotelu. Největší očekávání měli hosté od správnosti vyúčtování, čistoty zařízení a bezproblémového vyřízení rezervace. Nejméně hosté očekávali od lokality, atmosféry hotelu a klidu a tichu v hotelu. Hosté si utváří očekávání na základě recenzí, minulých zkušeností, informací hotelu, zkušeností známých. Hosté byli nejvíce spokojeni se správností vyúčtování, čistotou zařízení, vstřícností a ochotou personálu. Nejméně spokojeni byli s lokalitou a klidem a tichem v hotelu.

Ubytování hosté očekávali více od lokality a klidu v hotelu. Kvalita snídaní přesně naplnila jejich očekávání. U ostatních faktorů kvalita předčila jejich očekávání.

Dále bylo zjištěno, že všechny faktory kvality služeb zahrnuté v dotazníku měly vliv na celkovou spokojenost zákazníků. Korelační maticí bylo zjištěno, že největší vliv na spokojenost zákazníků má pocit pohodlí, poměr ceny a kvality, atmosféra hotelu. Nejmenší vliv na spokojenost má kvalita snídaní, lokalita a správnost vyúčtování. Kvalita ubytovacích služeb má velký dopad na obsazenost hotelů.

Byla potvrzena hypotéza o nezávislosti spokojenosti hostů a skutečností, zda pocházejí ze zahraničí nebo z České republiky. Hypotéza o nezávislosti spokojenosti hostů na jejich věku se také nezamítá. Přestože by se dalo říci, že starší hosté jsou náročnější než mladí, v tomto případě to neplatí. Dále nebyla zamítnuta hypotéza o nezávislosti spokojenosti na úrovni (počtu hvězdiček) hotelu.

Pro IPA analýzu byla využita sekundární data. Nejvýznamnější faktory jsou pro zákazníky cena hotelu, správné vyúčtování a vstřícnost a ochota personálu. Naopak nejméně významné jsou klid a ticho v hotelu, atmosféra hotelu, bezproblémové vyřízení rezervace.

Je velmi těžké stanovit, která metoda nejlépe hodnotí kvalitu ubytovacích služeb, protože všechny metody mají své přednosti a omezení. Výhody metody SERVQUAL spočívají v zahrnutí očekávání hostů, což je velmi důležitá a cenná informace. Interpretace je jednoduchá. Výsledek značí, do jaké míry byla naplněna očekávání hostů. Nevýhodou je, že původní dotazník je poměrně rozsáhlý, host musí ohodnotit na Likertově škále 22 atributů kvality. U každého atributu je hodnoceno očekávání a spokojenost.

Výhodou IPA je grafické zobrazení, ze kterého je patrné, který faktor je potřeba vylepšit. Z IPA grafu vyplývá, že by se mělo vedení hotelu zaměřit na cenovou úroveň hotelu, která je pro hosty velmi důležitá. Naopak pozornost věnovat nemusí klidu a tichu v hotelu, lokalitě, kvalitě snídaní a pohodlí hostů. Vstřícnost a ochota personálu, správnost vyúčtování a čistota zařízení spadají do II. kvadrantu. Do tohoto kvadrantu patří faktory, které jsou pro hosty velmi důležité a jsou s nimi velmi spokojeni, proto by vedení hotelu mělo i nadále pokračovat v dobré práci. Atmosféra hotelu leží přímo na ose rozdělující třetí a čtvrtý kvadrant. Přílišný důraz je kladen na bezproblémové vyřízení rezervace a znalosti a dovednosti personálu.

Další výhodou IPA je zahrnutí významu. Avšak koeficienty IPA mohou být při zběžném zhlédnutí matoucí. Je třeba zjistit, zda je výše koeficientu způsobena významem či výkonem. Modifikace IPA dokonce zahrnuje očekávání hostů. V porovnání metod se téměř nelišila od SERVQUALU. SERVPERF je nedostatečným nástrojem hodnocení kvality ubytovacích služeb. SERVQUAL i IPA jsou výbornými nástroji ke stanovení silných a slabých stránek.

Je velmi náročné navrhnout optimální model hodnocení kvality ubytovacích služeb, protože ani výzkumníci, kteří se tomuto tématu věnují řadu let, zatím nedospěli ke shodě. Optimální model hodnocení kvality ubytovacích služeb by se měl však zabývat očekáváním hostů, jejich spokojeností a důležitostí faktorů ovlivňujících kvalitu služeb. Tyto informace manažeři zjistí pomocí dotazníků. Poskytovatelé ubytovacích služeb by se měli nejvíce zaměřit, jak na faktory, které jsou pro zákazníky nejvíce důležité, tak na ty, na které kladou zákazníci nejvyšší význam. Ubytovací zařízení by měla zjistit, jaká očekávání hosté mají, a to vyplněním dotazníku před uskutečněním rezervace či začátkem pobytu. V tomto dotazníku by hosté také hodnotili, jaké faktory kvality ubytovacích služeb jsou pro ně nejdůležitější. Hosté by byli k vyplnění motivováni slevou ubytování či poukazem do restaurace, wellness, na bowling nebo formou překvapení. Odměna by byla pevně stanovena nebo by si mohli svoji odměnu sami vybrat. Po skončení pobytu je nutné hosty poprosit, aby vyplnili dotazník týkající se spokojenosti. Dotazník by neměl být příliš dlouhý, aby hosty neodradil či příliš nezatížil. Rozpoznat důležité faktory je možné také z dotazníku spokojenosti, kdy jedna z otázek musí být celková spokojenost. Korelační maticí lze zjistit, jak jednotlivé faktory mají vliv na celkovou spokojenost. Dotazník spokojenosti mohou být zanechány v pokoji, na recepci, v hotelové hale nebo zaslát e-mailem po skončení pobytu. Ubytovací zařízení by se pak mělo soustředit zejména na faktory kvality ubytovacích služeb, kde SERVQUAL skóre záporné, na nízké hodnoty koeficientů IPA, tzn., na faktory, které nesplňují očekávání hostů a na faktory, se kterými nejsou hosté příliš spokojeni, ale jsou pro ně velmi důležité.



## 7 Seznam použité literatury

### 7.1 Knižní zdroje

- ANDREWS. *Introduction To Tourism And Hospitality Industry*. Tata McGraw-Hill Education, 2007. ISBN 9780070660212.
- BENNINGTON, L., CUMMANE, J. *Measuring Service Quality: A Hybrid Methodology*. *Total Quality Management*. 1998
- BERÁNEK, J. *Moderní řízení hotelového provozu*. Páté, zcela přepracované vydání. Praha: MAG CONSULTING, s. r. o., 2013, 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- BERRY, L. L. *Delivering Excellent Service in Retailing*. *Retailing IssuesLetter*, 1988.
- BORKOWSKI, S., PEŠLOVÁ, F. *Quality of materials and services*. 1. vydání. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-430-3.
- BUCHANAN, R., GILES, C. Value Managed Relationship: The Key to Customer Retention and Profitability. *European Management Journal* [online]. 1990, Vol. 8, no. 4 [cit. 2014-11-03].
- FORD, R., STURMAN, M., HEATON, CH. *Managing Quality Service In Hospitality: How Organizations Achieve Excellence In The Guest Experience*. Cengage Learning, 2011. ISBN 9781439060322.
- FORD, R. C., BACH, S. A. Measuring Hotel Service Quality : Tools for Gainingthe-Competitive Edge. *Florida International University Hospitality Review*. 1997.
- GETTY, J., THOMPSON, K. *A procedure for scaling perceptions of loping quality*. *Hospitality Research Journal* 18 (2): 75–96, 1994.
- HAYES, B. *Measuring customer satisfaction and their loyalty: Survey design, use and statistical analysis methods*. 3. vydání. ASQ Quality Press, 2008, 287 s. ISBN 9780873897433.
- HILL, N., BRIERLEY, J., MACDOUGALL. R. *How to Measure Customer Satisfaction*. 2. vyd. Hampshire, England: GOWER, 2003. ISBN 0-566-08595-X.
- HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-45-4.

- HUDSON, S. *Tourism and Hospitality Marketing: Global Perspective*. SAGE, 2008. ISBN 9781849204880
- INDROVÁ, J., HOUŠKA, P., PETRŮ, Z. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 9788024517667.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 288 s. ISBN 9788024732473.
- KANDAMPULLY, J., MOK, C., SPARKS, B. *Service Quality Management in Hospitality-Tourism and Leisure*. Routledge, 2001. ISBN 9781136386633.
- KIRÁL'OVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2002. ISBN 80-86119-44-0.
- KOSTKOVÁ, M., NĚMČANSKÝ M., TORČÍKOVÁ, E. *Management služeb cestovního ruchu*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009, 256 s. ISBN 978-80-7248-510-9.
- KOSTKOVÁ, M. *Management hotelového provozu*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-633-5
- KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-24738-68-6.
- KOTLER, P. *Moderní marketing*. Vyd.4: Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LAWS, E., HEATON, CH. *Improving Tourism and Hospitality Services*. CABI, 2004. ISBN 9780851990446.
- LEWISON, R. M. *Retialing*. 6. vyd. Upper Saddle River: Prentice Hall College, 1997. ISBN 978-0134614274
- MATEIDES, A. a J. ĎAĎO. *Služby: Teória služeb, marketing služieb, kvalita v službách, služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2002. ISBN 80-8057-452-9.
- MCALEXANDER, J. H., KALDENBERG, D. O., KOENIG, H. *Service Quality Management. Journal of Health Care Marketing*. 1994.
- NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R. HUTYRA, M., HALFAROVÁ, P. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01672-6.
- ORIEŠKA, J., PETRŮ. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: IDEA Servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.

- REID, R. D., BOJANIC, D. C. *Hospitality Marketing Management*. John Wiley and Sons, 2009. ISBN 9780470088586.
- RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch: Podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-4093-3.
- ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. První. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80247-2721-9.
- VEBER, J. *Management kvality a environmentu: učební text vedlejší specializace management kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2004, 157 s. ISBN 80-7261-146-1.
- WILLIAM, B. M. *Quality Service: The Restaurant Manager's Bible*. Ithaca: NY: Cornell University, 1986.
- ZEITHAML, V., BERRY, L., PARASURAMAN, A. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., 1990. ISBN 0-02-935701-2.

## 7.2 Elektornické zdroje

- Analýza kvality služeb pro sektor hotelnictví: Závěrečná zpráva. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2010 [cit. 2014-09-02]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/208a400e-60bd-48f8-86e3-919747aaaca1/Zakladni-shrnuti-analyzy\\_5](https://www.mmr.cz/getmedia/208a400e-60bd-48f8-86e3-919747aaaca1/Zakladni-shrnuti-analyzy_5)
- Avanti \*\*\*\* Hotel [online]. 20+4 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://brno-hotel.hotelavanti.cz/>
- BACON, D. R. A comparison of approaches to Importance-Performance Analysis. *International Journal of Market Research*. 2003, č. 45.
- Bonusy a akce. AVANTI \*\*\*\* Hotel [online]. 2010 [cit. 2014-09-18]. Dostupné z: <http://ubytovani-brno.hotelavanti.cz/akcni-ceny-ubytovani/>
- Ceník ubytovacích služeb. *Hotel Slovan Brno* [online]. 2010 [cit. 2014-09-18]. Dostupné z: <http://www.hotelslovan.cz/2010/index.php/cs/ceny>
- Ceník ubytování. HOTEL \*\*\*\* VAKA [online]. 2010 [cit. 2014-09-18]. Dostupné z: <http://www.hotelvaka.cz/cenik/cenik-ubytovani/>
- Cestovní ruch - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)

- CRONIN, J. J., TAYLOR, S. A. Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing* 56 (3): 55-68.
- FICK, G. R., RITCHIE, J. R. B. Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research*. 1991, č. 2.
- FORD, J. B., kolektiv. *Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: the case of service quality perceptions of business students in New Zealand and the USA*. *Journal of Services Marketing*, 13(2).
- GALE, B. Monitoring Customer Satisfaction and Market-Perceived Quality. 1992. American Marketing Association Worth Repeating Series, No. 922CSO 1. Chicago: American Marketing Association.
- Garance nejnižší ceny. *AVANTI \*\*\*\* Hotel* [online]. 2010 [cit. 2014-09-18]. Dostupné z: <http://brno-hotel.hotelavanti.cz/garance-nejnizsi-ceny/>
- Hotel Slovan [online]. 2014 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.hotelslovan.cz/2010/index.php>
- Hotel Vaka, komfortní ubytování v Brně. Hotel Vaka [online]. 2014 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.hotelvaka.cz/>
- HOTELSTARS: Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky* [online]. 2013 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: [www.hotelstars.cz/?do=methodology](http://www.hotelstars.cz/?do=methodology)
- Hromadná ubytovací zařízení České republiky: Brno. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-08-13]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/huz/obhuz.jsp?k=582786>
- HUDSON, Simon, Paul HUDSON a Graham A. MILLER. The Measurement of Service Quality in the Tour Operating Sector: A Methodological Comparison. [online]. 2004 [cit. 2014-09-18]. Dostupné z: [http://eprint13.blacknight.ie/634821/3/Miller\\_the%20measurement.pdf](http://eprint13.blacknight.ie/634821/3/Miller_the%20measurement.pdf)
- CHEN, K.-Y. Improving importance-performance analysis: The role of the zone of tolerance and competitor performance. The case of Taiwan's hot spring hotels. *Tourism Management*. 2014, roč. 40, 260 - 272. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.06.009.
- KITCHAROEN, K. THE IMPORTANCE-PERFORMANCE ANALYSIS OF SERVICE QUALITY IN ADMINISTRATIVE DEPARTMENTS OF PRIVATE UNIVERSITIES IN THAILAND\*\*. *ABAC Journal Vol. 24. No. 3*. 2004, Vol. 24. No. 3. Dostupné z: <http://www.abacjournal.com/2004/03/kitcharoen.html>

- né z: [http://www.journal.au.edu/abac\\_journal/2004/sep04/ajvol24n3\\_article3.pdf](http://www.journal.au.edu/abac_journal/2004/sep04/ajvol24n3_article3.pdf)
- KNUTSON, B., STEVENS, P., WULLAERT, C., PATTON, M. *Lodgserv: A service quality index for the lodging industry*. *Hospitality Research Journal* 14 (7): 277–284, 1991.
- KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE NA OBDOBÍ 2014 - 2020. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2013 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/dac4627c-c5d4-4344-8d38-f8de43cec24d/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na-obdobi-2014-2020.pdf>
- Kvalita služeb je v cestovním ruchu nenahraditelná. *Travel Trade Gazette: Vše o cestovním ruchu* [online]. 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/kvalita-sluzeb-je-v-cestovnim-ruchu-nenahraditelna/>
- Kvalita služeb poskytovaných v cestovním ruchu. *COT business* [online]. [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: [http://www.cot.cz/data/cesky/99\\_06/6\\_hotel1.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/99_06/6_hotel1.htm)
- LOWENSTEIN, M. W. *Customer Retention: An Integrated Process for Keeping your Best Customers*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1995.
- MARKOVIĆ, S., RASPOR, S. *Measuring Perceived Service Quality Using SERVQUAL: A Case Study of the Croatian Hotel Industry*. *Management* (18544223) [serial online]. September 2010; 5(3):195-209. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed March 2, 2014.
- MARTILLA, J. A. a J. C. JAMES. Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*. 1977, č. 41.
- MATZLER, K., F. BAILOM, H. HINTERHUBER, B. RENZL a J. PICHLER. *Asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of their importance-performance analysis*. *Industrial Marketing Management*, 2004.
- NYECK, S., MORALES, M., LADHARI, R., PONS, F. 10 YEARS OF SERVICE QUALITY MEASUREMENT: REVIEWING THE USE OF THE SERVQUAL INSTRUMENT. *Trabajo presentado a la 31 conferencia de la European Marketing Association (EMAC), lle-vada a cabo en Braga, Portugal*. 2002.
- OREA Hotel Voroněž I. *OREA HOTELS* [online]. 2014 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.orea.cz/cz/orea-hotel-voronez-i>
- O projektu. *Český systém kvality služeb* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.csks.cz/cs/o-projektu/>

- PETER, J. P., CHURCHILL, G. A. Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*. 1986, č. 23.
- PETERSON, R. A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*. 1994, č. 23.
- Pobytové balíčky hotelu Avanti. *AVANTI \*\*\*\* Hotel* [online]. 2010 [cit. 2014-09-18]. Dostupné z: <http://ubytovani-brno.hotelavanti.cz/balicek/>
- Program cestovního ruchu Jihomoravského kraje na období 2014-2020. *Centrála cestovního ruchu - Jižní Morava* [online]. 2013 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://www.ccrjm.cz/doc/prcrjmknavrhovacast.pdf>
- Projekty EU. *AVANTI \*\*\*\* Hotel* [online]. 2012 [cit. 2014-09-18]. Dostupné z: <http://brno-hotel.hotelavanti.cz/o-hotelu/projekty-eu/>
- Průzkum potřeb zákazníků pro sektor HOTELNICTVÍ: Závěrečná souhrnná zpráva. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2010 [cit. 2014-10-18]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/8a23e4e9-64b0-42f0-b650-e6556e2c4957/Pruzkum-potreb-zakazniku-pro-sektor-hotelnictvi\\_1.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/8a23e4e9-64b0-42f0-b650-e6556e2c4957/Pruzkum-potreb-zakazniku-pro-sektor-hotelnictvi_1.pdf)
- Průzkum potřeb zákazníků pro sektor HOTELNICTVÍ. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2010 [cit. 2014-10-18]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/139ee148-b3a3-43ec-b366-6dc1098d6182/Prezentace-Pruzkum-potreb-zakazniku-pro-sektor-h\\_1.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/139ee148-b3a3-43ec-b366-6dc1098d6182/Prezentace-Pruzkum-potreb-zakazniku-pro-sektor-h_1.pdf)
- Příjezdový cestovní ruch v roce 2013. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2013 [cit. 2014-09-02]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/172dfa32-deeb-4183-aea0-2188ec53a4a3/Prijezdovy-cestovi-ruch-CR-za-rok-2013.pdf>
- SERVQUAL. *SERVQUAL* [online]. 2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>
- Strategie národní politiky kvality. *Národní politika kvality* [online]. 2010 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: [http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250\\_strategie-npk-2011-2015-pdf.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250_strategie-npk-2011-2015-pdf.pdf)
- Total Quality Management (TQM). In: *MANAGEMENT MANIA* [online]. 2011-2013. 2011-2013 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>
- Ubytování. *Hotel Vaka* [online]. 2014 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.hotelvaka.cz/ubytovani.htm>

- Ubytování. *TRAVEL LEISURE TOURISM benchmark* [online]. 2014 [cit. 2014-11-24].  
Dostupné z: <https://www.tltbenchmark.eu/Home/Accommodation>
- WONG, M. S., FEARON, C., PHILIP, G. Evaluating E-government in Malaysia: An importance-performance grid analysis (IPA) of citizens and service providers. *International Journal of Electronic Business*. 2009, vol. 7, no. 2.
- WONG, M. S., HIDEKI, N., GEORGE, P. The Use of Importance-Performance Analysis (IPA) in Evaluating Japan's E-government Services. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2011, vol. 6, issue 2. DOI: 10.4067/S0718-18762011000200003.
- WONG OOI MEI, A., DEAN, A. M., WHITE, C. J. Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing service quality*. 1999. 9 (2): 136-143.
- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. (1996). *The Behavioral Consequences of Service Quality*. *Journal of Marketing*, 60: 31-46.

# Přílohy



# A Dotazník

Vážení hosté,

jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně a v rámci výzkumu kvality ubytovacích zařízení, který je součástí mé diplomové práce si Vás dovoluji požádat o odpovědi na níže uvedené otázky. Velmi mi tím pomůžete. Vyplnění dotazníku trvá přibližně pět minut. Vážím si Vaší ochoty a času věnovanému vyplnění dotazníku. Děkuji.

S pozdravem a přáním pěkného dne

Bc. Kateřina Zejdová

## 1. Za jakým účelem jste navštívili tento hotel?

- Dovolená
- Služební cesta
- Přenocování (Brno není cílem cesty)
- Jiné (doplňte)

## 2. Kolik nocí jste zde strávili?

- 1 noc
- 2 noci
- Více než 3 noci

## 3. Navštívili jste tento hotel poprvé?

- Ano
- Ne

## 4. Odkud jste se dozvěděli o tomto hotelu?

- Web hotelu
- Stránky týkající se ubytování
- Recenze ubytování
- Doporučení přátel, známých
- Vlastní zkušenost

**5. S kým cestujete?**

- Sám
- S rodinou
- S partnerem/partnerkou
- S přáteli

**6. Ohodnoťte, prosím, Vaše očekávání před příjezdem na škále od 1 do 10, přičemž 1 je nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.****Očekávání před příjezdem**

<b>6.1</b>	<b>Bezproblémové a rychlé vyřízení rezervace</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6.2</b>	<b>Čistota zařízení</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6.3</b>	<b>Atmosféra hotelu</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6.4</b>	<b>Pocit pohodlí</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6.5</b>	<b>Lokalita (blízkost centra, nádraží, MHD...)</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6.6</b>	<b>Klid a ticho v hotelu</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6.7</b>	<b>Vstřícný přístup a ochota personálu</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6.8</b>	<b>Znalosti a dovednosti personálu</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6.9</b>	<b>Správnost vyúčtování</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6.10</b>	<b>Kvalita snídaní</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6.11</b>	<b>Cena hotelu odpovídá kvalitě</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6.12</b>	<b>Celková spokojenost</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**7. Ohodnoťte, prosím, Vaše očekávání spokojenosti při pobytu na škále od 1 do 10, přičemž 1 je nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.****Spokojenost při pobytu**

<b>7.1</b>	<b>Bezproblémové a rychlé vyřízení rezervace</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7.2</b>	<b>Čistota zařízení</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7.3</b>	<b>Atmosféra hotelu</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7.4</b>	<b>Pocit pohodlí</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7.5</b>	<b>Lokalita (blízkost centra, nádraží, MHD...)</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7.6</b>	<b>Klid a ticho v hotelu</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7.7</b>	<b>Vstřícný přístup a ochota personálu</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7.8</b>	<b>Znalosti a dovednosti personálu</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7.9</b>	<b>Správnost vyúčtování</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7.10</b>	<b>Kvalita snídaní</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7.11</b>	<b>Cena hotelu odpovídá kvalitě</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7.12</b>	<b>Celková spokojenost</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**8. Vrátili byste se rádi do tohoto hotelu?**

- Ano
- Ne

**9. Pohlaví**

- Žena
- Muž

**10. Věk**

- 15-25 let
- 26-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 let a více

**11. Ekonomická aktivita**

- Student
- Zaměstnanec
- Nezaměstnaný
- OSVČ
- Důchodce (i invalidní)
- Mateřská a rodičovská dovolená

**12. Kraj**

- Hlavní město Praha
- Jihočeský
- Jihomoravský
- Karlovarský
- Královehradecký
- Liberecký
- Moravskoslezský
- Olomoucký
- Pardubický
- Plzeňský
- Středočeský
- Ústecký
- Vysočina
- Zlínský

**Zde je prostor pro Vaše názory a připomínky:**

## B Základní statistické charakteristiky

Tab. 18 Základní statistické charakteristiky očekávání

<b>Atribut</b>	<b>Min. hodnota</b>	<b>Spodní kvartil</b>	<b>Medián</b>	<b>Horní kvartil</b>	<b>Max. hodnota</b>
Vyřízení rezervace	5	10	10	10	10
Čistota zařízení	5	10	10	10	10
Atmosféra hotelu	5	8	10	10	10
Pocit pohodlí	4	8	10	10	10
Lokalita	1	8	9	10	10
Klid a ticho	4	8	10	10	10
Vstřícný přístup a ochota personálu	1	9	10	10	10
Znalosti a dovednosti personálu	3	9	10	10	10
Správnost vyúčtování	1	9	10	10	10
Kvalita snídaní	5	10	10	10	10
Cena hotelu odpovídá kvalitě	3	9	10	10	10
Celková spokojenost	3	9	10	10	10

Zdroj: Zpracovaný vlastní průzkum, 2014.

Tab. 19 Základní statistické charakteristiky očekávání kvality služeb

<b>Atribut</b>	<b>Aritmetický průměr</b>	<b>Modus</b>	<b>Rozptyl</b>	<b>Směrod. odchylka</b>
Vyřízení rezervace	9,61	10	0,81	0,9
Čistota zařízení	9,67	10	0,67	0,82
Atmosféra hotelu	9,07	10	1,51	1,23
Pocit pohodlí	9,16	10	1,59	1,26
Lokalita	8,65	10	2,8	1,67
Klid a ticho	9,09	10	1,61	1,27
Vstřícný přístup a ochota personálu	9,42	10	1,30	1,14
Znalosti a dovednosti personálu	9,44	10	1,08	1,04
Správnost vyúčtování	9,70	10	0,9	0,95
Kvalita snídaní	9,31	10	1,28	1,13
Cena hotelu odpovídá kvalitě	9,23	10	1,45	1,21
Celková spokojenost	9,32	10	1,09	1,04

Zdroj: Zpracovaný vlastní průzkum, 2014.

Tab. 20 Základní statistické charakteristiky vnímání kvality služeb

<b>Atribut</b>	<b>Min. hodnota</b>	<b>Spodní kvartil</b>	<b>Medián</b>	<b>Horní kvartil</b>	<b>Max. hodnota</b>
Vyřízení rezervace	1	10	10	10	10
Čistota zařízení	6	10	10	10	10
Atmosféra hotelu	5	9	10	10	10
Pocit pohodlí	5	9	10	10	10
Lokalita	1	8	9,5	10	10
Klid a ticho	4	8	10	10	10
Vstřícný přístup a ochota personálu	7	10	10	10	10
Znalosti a dovednosti personálu	5	10	10	10	10
Správnost vyúčtování	7	10	10	10	10
Kvalita snídaní	2	9	10	10	10
Cena hotelu odpovídá kvalitě	3	9	10	10	10
Celková spokojenost	6	9	10	10	10

Zdroj: Zpracovaný vlastní průzkum, 2014.

Tab. 21 Základní statistické charakteristiky vnímání kvality služeb

<b>Atribut</b>	<b>Aritmetický průměr</b>	<b>Modus</b>	<b>Rozptyl</b>	<b>Směrodatná odchylka</b>
Vyřízení rezervace	9,62	10	0,95	0,98
Čistota zařízení	9,90	10	0,24	0,49
Atmosféra hotelu	9,44	10	1,04	1,02
Pocit pohodlí	9,41	10	0,85	0,92
Lokalita	8,29	10	2,59	1,61
Klid a ticho	9,02	10	1,92	1,39
Vstřícný přístup a	9,75	10	0,41	0,64
Znalosti a dovednosti	9,65	10	0,59	0,77
Správnost vyúčtování	9,81	10	0,28	0,53
Kvalita snídání	9,31	10	1,44	1,20
Cena hotelu odpovídá	9,32	10	1,19	1,09
Celková spokojenost	9,54	10	0,62	0,79

Zdroj: Zpracovaný vlastní průzkum, 2014.