

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Disertační práce

**Řízení kvality jako nástroj pro zajištění  
konkurenceschopnosti poskytovatelů služeb  
v cestovním ruchu**

Vypracoval: Ing. Jana Novotná  
Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2023





## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž 2 elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 6.2.2023

---

Ing. Jana Novotná



## **Poděkování**

Děkuji paní doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za laskavý přístup, podporu a odborné vedení v průběhu studia a při zpracování této disertační práce, stejně jako za všechny cenné rady. Zároveň hluboce děkuji svému skvělému synovi za trpělivost a pochopení, kterého se mi od něj po celou dobu studia dostávalo.



# Obsah

1 Úvod .....	10
2 Vliv cestovního ruchu na ekonomické systémy .....	12
2.1 Behaviorální ekonomie jako premisa pro vnímání odvětví cestovního ruchu .....	14
2.1.1 Koncept omezené racionality .....	18
2.1.2 Prospektová teorie.....	19
2.2 Služby v ekonomických systémech .....	21
2.2.1 Služby v cestovním ruchu .....	22
2.2.2 Kvalita služeb v cestovním ruchu.....	25
2.2.3 Nové trendy v pojetí kvality .....	29
2.3 Konkurenceschopnost.....	34
3 Historie zavedení Českého systému kvality služeb .....	37
3.1 Program kvality švýcarského cestovního ruchu .....	38
3.2 ServiceQualität Deutschland .....	40
3.3 Český systém kvality služeb .....	42
3.3.1 Certifikace I. Stupně .....	43
3.3.2 Certifikace II. Stupně .....	44
3.3.3 Značka.....	44
3.4 Hotelstars Union .....	45
4 Cíl práce a metody .....	48
4.1 Cíl práce .....	48
4.2 Stanovení hypotéz.....	50
4.3 Metodika práce .....	50
4.3.1 Kvalitativní výzkum .....	51
4.3.2 Kvantitativní výzkum.....	52
4.3.3 Deskripce .....	53
4.4 Zdroje dat.....	53
5 Komparace systémů kvality.....	54
5.1 Ověření fungování systému v praxi.....	55
5.2 Fungování ČSKS po roce 2020 .....	62
6 Kvalitativní výzkum – řízené rozhovory .....	63
6.1 Deskripce vybraných hotelů.....	66
6.2 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu .....	68



<b>7 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření</b> .....	70
<b>7.1 Rozdělení respondentů</b> .....	72
<b>7.2 Znalost značky ČSKS</b> .....	75
<b>7.3 Profil respondenta podle postojů k ČSKS</b> .....	88
<b>8 Shrnutí a diskuse</b> .....	95
<b>9 Závěr</b> .....	101
<b>I. Summary and keywords</b> .....	105
<b>II. Seznam literatury</b> .....	106
<b>Zdroje</b> .....	106
<b>III. Seznam obrázků, tabulek a grafů</b> .....	115
<b>Seznam obrázků</b> .....	115
<b>Seznam tabulek</b> .....	115
<b>Seznam grafů</b> .....	116
<b>Seznam schémat</b> .....	116
<b>Seznam použitých zkratk</b> .....	117
<b>IV. Příloha</b> .....	118
<b>Dotazník pro kvantitativní výzkum</b> .....	118

# 1 Úvod

Cestovní ruch se řadí se k nejdůležitějším odvětvím hospodářství a představuje tak důležitou součást národních ekonomik. Jeho význam spočívá zejména v multiplikačním efektu, tedy schopnosti pozitivně působit a ovlivňovat mnoho dalších odvětví národních hospodářství, čímž se stává významným faktorem rozvoje destinací. Cestovní ruch také tvoří značnou součást spotřeby obyvatel, kterým nabízí uspokojení jejich potřeb – lidé cestují za sportem, za poznáním nových kultur a destinací, za účelem rekreace a trávení volného času nebo z důvodů obchodních či pracovních. Podíl obyvatel země na cestovním ruchu je tak důležitým měřítkem životní úrovně v této zemi.

V současnosti se na cestovním ruchu podílí značná část světové populace. Z dlouhodobého horizontu se dokonce celkový počet osob účastnících se cestovního ruchu zvyšuje. Rostoucí potřeba cestování a s tím související přesun obyvatelstva, postupně vytvořily z cestovního ruchu vysoce konkurenční prostředí – na všech dotčených úrovních. Tedy jak na úrovni jednotlivých zemí, jejich částí, regionů a destinací, tak i na úrovni jednotlivých podniků nabízejících své služby v oblasti cestovního ruchu. Faktorů, které rozhodují o jejich (ne)úspěšnosti je celá řada. Těmi klíčovými, které rozhodují o úspěchu samotných organizací a podniků cestovního ruchu v tomto konkurenčním boji jsou bezpochyby zajímavá a rozmanitá nabídka produktů, především je ale důležitá úroveň kvality, s jakou jsou tyto výrobky a služby účastníkům cestovního ruchu nabízeny. S ohledem na tuto skutečnost je tedy nezbytné, aby byly služby a navazující produkty cestovního ruchu zákazníkům poskytovány na co nejvyšší možné úrovni. Právě kvalitní produkt je totiž tím, co zákazníka přiměje nejen k opětovné návštěvě, ale i k vytváření preferencí a následnému zachování loajality vůči „oblíbené“ organizaci či destinaci. V pochopení a uvědomění si potřeby kvality spočívá skutečný základ úspěchu podniku. Pro takové subjekty, které implementují nástroje řízení kvality do svých každodenních činností, pak kvalita představuje významnou konkurenční výhodu a zdroj konkurenceschopnosti.

Tato disertační práce je zaměřena na jeden z nástrojů zvyšování konkurenceschopnosti v oblasti poskytování služeb v cestovním ruchu – na Český systém kvality služeb (dále ČSKS, příp. „Q“). Jedná se o systém, který byl do českého tržního prostředí zaveden v roce 2010, znamená to tedy, že uběhla dostatečná doba pro ověření účinnosti tohoto nástroje v praxi. A právě zhodnocení rozsahu implementace Českého systému kvality

služeb v praxi, na úrovni poskytovatelů služeb v zařízeních cestovního ruchu a zároveň na úrovni spotřebitelů, je cílem této disertační práce.

Práce je rozdělena do několika částí. V první části práce je popsán současný stav poznání, vycházející z literární rešerše, je zde taktéž obsažen detailní průzkum řešené problematiky. Další část specifikuje hlavní cíl, definuje dílčí cíle, včetně představení a popisu využívaných výzkumných metod. Pátá kapitola je věnována komparaci ČSKS se zahraničními systémy kvality. Šestá a sedmá kapitola obsahují výstupy z provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu. V následující osmé kapitole jsou pak tyto zjištěné výsledky shrnuty a diskutovány s výsledky analogických výzkumů a poslední, devátá kapitola práce přináší závěrečné zhodnocení praktického využití Českého systému kvality služeb v odvětví cestovního ruchu v České republice.

## 2 Vliv cestovního ruchu na ekonomické systémy

Jak již bylo předesláno v úvodu práce, cestovní ruch se v současné době řadí k významným odvětvím národních ekonomik. V případě České republiky sektoru cestovního ruchu připadal podíl na HDP ve výši 3 % (před pandemií COVID-19). Jeho význam spočívá zejména ve schopnosti pozitivně přímo nebo i nepřímo působit a ovlivňovat mnoho dalších odvětví. Přímý vliv má například na činnosti a služby poskytované v oblasti pohostinství a gastronomie, ubytování, ve službách cestovních kanceláří a turistických informačních center. Nepřímo ovlivňuje např. stavebnictví či bankovníctví. Příjmy z odvětví cestovního ruchu směřují do různých oblastí hospodářství a jsou tak spojeny s multiplikačními účinky. Některá odvětví, která mají úzké vazby s jinými hospodářskými odvětvími, tedy mají také vyšší multiplikační efekt, zatímco jiná mají omezené vazby a multiplikaci. Spojení tedy budou silnější a příjem se velmi znásobí, pokud resorty a turistické oblasti absorbují místní pracovní sílu a používají zboží vyprodukované v této oblasti (Serban, 2018). Přesah cestovního ruchu do mnoha odvětví národních hospodářství pak způsobuje, že cestovní ruch zásadním způsobem přispívá k tvorbě pracovních příležitostí a zvyšování zaměstnanosti (Novotná, 2018). Rozvoj cestovního ruchu může zejména přispět k hospodářskému růstu země zlepšením salda účtu země, což následně usnadňuje financování dovozu kapitálových statků, zvyšuje počet pracovních míst na plný i částečný úvazek a zvyšuje vládní daňové příjmy (Sinclair, 1998). Cestovní ruch podporuje socioekonomický rozvoj prostřednictvím stimulace vytváření pracovních míst, snižování míry nezaměstnanosti a vytváření nových daňových příjmů (Dogru, Sirakaya-Turk, & Crouch, 2017). Jinými slovy cestovní ruch nejen umožňuje vytvářet nová pracovní místa, prostřednictvím investic do hmotného majetku, ale tato nová místa kladou důraz na vzdělání a vytváří se tak vysoce kvalifikované pracovní místo (Dogru & Bulut, 2018). Odvětví cestovního ruchu je také důležité jako odvětví, které podporuje regionální hospodářský růst. Je to proto, že turistické aktivity přinášejí multiplikační účinek na činnosti, na celkový pohyb, které v ekonomickém sektoru probíhají (Fafurida, Shanty, Sucihatiningih, & Yoris, 2020). Multiplikační efekt cestovního ruchu se tak stává klíčovým faktorem rozvoje regionů. Je však nutné zmínit, že právě multiplikační účinek cestovního ruchu do značné míry závisí na místních a regionálních politikách cestovního ruchu (Huse, Gustavsen, & Almedal, 1998). Schopnost udržet návštěvníka v regionu delší dobu se odvíjí od ekonomické izolace

oblasti a nezávislosti místní ekonomiky. Pokud je tedy místní ekonomika schopna produkovat zboží a služby, které jsou mezi turisty žádané, pak i multiplikační efekt bude velmi významný (Baiburiev, David, Abdreyeva, Zhakupova, & Artemyev, 2018). Multiplikační efekt může být také vnímán jako přirozená součást aktivity cestovního ruchu, když někteří autoři jej zahrnují do samotné definice cestovního ruchu. Například Goeldner a Ritchie (2003) definují cestovní ruch jako „souhrn jevů a vztahů vyplývajících z interakce turistů, dodavatelů podniků, hostitelských vlád a hostitelských komunit v procesu získávání zájmu a péče o tyto turisty a ostatní návštěvníky“. Jinou optikou nahlíží na multiplikační efekt autoři Pascariu a Ibănescu (2018), podle nichž multiplikační potenciál závisí na řadě endogenních a exogenních faktorů. Ve své studii zaměřené na identifikaci makroekonomických ukazatelů odpovědných za vyšší hodnoty multiplikačního efektu cestovního ruchu zjistili, že multiplikační efekt HDP cestovního ruchu předpovídá podnikatelské prostředí, mezinárodní otevřenost, pozemní i přístavní infrastrukturu a úroveň Giniho koeficientu, zatímco multiplikační efekt pracovního cestovního ruchu je předurčen mezinárodní otevřeností a HDP na obyvatele. Oba typy multiplikačních efektů jsou pak vysoce citlivé na mezinárodní otevřenost, externalizaci příjmů a rozdělování bohatství mezi populaci.

Multiplikačnímu efektu z pohledu investic se ve svém výzkumu zaměřeném na vliv těchto investic na nezaměstnanosti věnuje Suryanata (2019), který ve výsledcích své studie dochází k závěru, že investice sice významně ovlivňují společenský i ekonomický život, nicméně v makroekonomickém kontextu nejsou tím hlavním motorem ekonomického růstu. Tím jsou podnikatelé, kteří svou rolí při vytváření nových pracovních míst překonávají všechny ekonomické problémy. Podpora nových podnikatelských projektů a podniků je podle něj právě tou možností, jak potlačovat nezaměstnanost a nastartovat rozvoj území. Realizace hodnoty v odvětví cestovního ruchu tak vychází ze vzájemného „spoluvytváření“ mezi zákazníky, společnostmi cestovního ruchu, vládami a dalšími zúčastněnými stranami (Malone, McKechnie, & Tynan, 2018). K dosažení výsledků, které jsou přínosné jak pro zákazníky, tak pro poskytovatele služeb, vytváří mnoho společností v odvětví cestovního ruchu a pohostinství příležitosti, aby se zákazníci mohli podílet na tvorbě hodnot (Busser & Shulga, 2018). Tato vzájemná interakce činí z cestovního ruchu odvětví vysoce kontaktních služeb, které s sebou nese mnoho kontaktních bodů mezi jednotlivými aktéry (tedy turisty a poskytovateli služeb) (Guan, Gong, Xie, & Huan, 2020).

Vysoká kvalita ve službách je tedy nesporná. Ovšem rozhodnutí na účasti na cestovním ruchu se řídí jedním významným specifikem, které jej odlišuje od realizace nákupů hmotných produktů a služeb denní potřeby. Toto specifikum vychází z charakteru cestovního ruchu jako takového. Spočívá se skutečnosti, že cestovní ruch je převážně zaměřen na zážitky a potěšení. A tedy účast na cestovním ruchu (stejně jako na dalších službách mimo denní potřebu) přináší uspokojení takových potřeb, které lze považovat za zbytné. Právě toto specifikum spočívající ve zbytném charakteru čerpání služeb vede k potřebě pochopit psychologické pohnutky spotřebitele, které se ke kvalitě a jejímu vnímání převážně vztahují. Následující text se proto věnuje behaviorální ekonomii, která se právě těmito psychologickými (konkrétně emocionálními, sociálními a kognitivními) faktory, jejich vlivem a dopady na ekonomické rozhodování zákazníků zabývá.

## **2.1 Behaviorální ekonomie jako premisa pro vnímání odvětví cestovního ruchu**

Tato disertační práce je zaměřena na Český systém kvality služeb, jehož hlavním smyslem je přispět ke zvyšování kvality služeb v podnicích cestovního ruchu a navazujících službách. Jinými slovy, je tedy zaměřen na zlepšování poskytovaných služeb. V tomto kontextu je však nutné objasnit, kdy lze hovořit o kvalitně poskytnuté službě, příp. čím je takováto služba v praxi definována.

Klíč k nalezení odpovědí spočívá v poznání potřeb a očekávání svých zákazníků. Pokud totiž organizace zná požadavky svých klientů, může se potom na uspokojování těchto potřeb zaměřit, ba co víc, tyto potřeby mohou být nejen uspokojeny, ale mohou být dokonce překonány.

Samotnou podstatou poskytování služeb je tedy splnění očekávání a přání zákazníků. K tomuto uspokojení se neváže žádný výrobek nebo konkrétní „věc“, kterou by si spotřebitel s sebou odnesl, ale po „použití“ služby si odnáší prožitek, nějaký pocit. Znamená to tedy, že spotřebitel při svém rozhodování zohledňuje své emoce, svou náladu či aktuální rozpoložení – tedy psychologické faktory. Jeho následné chování je pak na hony vzdálené racionálnímu chování a rozhodování spotřebitele, které primárně předpokládají ekonomické teorie. Neoklasická teorie například, zcela mimo psychologické pohnutky, předpokládá, že spotřebitel je schopen definovat své potřeby, je schopen je seřadit na základě svých preferencí a je schopen je uspokojit tak, aby

maximalizoval svůj užitek (Jurečka & kolektiv, 2018). Její pohled na rozhodování spotřebitele je tedy striktně racionální. A to i přes skutečnost, že si od polohy základů ekonomie jako samostatné vědní disciplíny ekonomové uvědomovali, že člověk se nemusí vždy a za všech okolností chovat úplně racionálně. V rozporu s tímto uvědoměním však klasičtí ekonomové ignorovali roli „iracionálního“ v ekonomických rozhodnutích a veškeré ekonomické jevy vysvětlovali pouze jako racionální výsledek či selhání lidí sledujících svůj vlastní zájem (Akerlof & Shiller, 2010).

Emoce však mají v ekonomickém rozhodování velmi silné postavení. Jejich vliv a obecně vliv psychologie na lidské jednání a rozhodování si uvědomoval i sám otec ekonomie Adam Smith, když se před sepsáním slavného Bohatství národů psychologickému vlivu věnoval ve své Teorii mravních citů. V této knize totiž již upozorňuje na důležitost zohlednění lidské mysli na vysvětlení ekonomických rozhodnutí, když odkazuje na situace, které se těžce snášejí s lidskou povahou, při nichž i nejvyšší míra sebeovládání, které je tak nedokonalé stvoření jako člověk vůbec schopno, nedokáže zcela potlačit hlas lidské slabosti nebo omezit sílu emocí (Pavlík, 2005). A dále například konstatováním, že „pokud se naše situace změní od lepšího k horšímu, míra utrpení je vyšší než míra potěšení, pokud se naše situace změní od horšího k lepšímu“ (Baláž, 2009). Tímto svým tvrzením navíc nevědomky popsal stav, který byl v ekonomické terminologii mnohem později definován jako averze ke ztrátě.

Časem se však pohled na čistě racionální chování jedince, definované v klasických ekonomických teoriích, měnil. Jedním z mnoha autorů, kteří zpochybnili představu o chování a rozhodování lidí pouze v souladu s principy matematické logiky, byl i John Maynard Keynes. Již ve své Obecné teorii zaměstnanosti, úroků a peněz upozorňoval na skutečnost, že se ekonomie neřídí pouze racionálními faktory, které jsou, jak věřili klasikové, stejně jako „neviditelná ruka“ přítomny ve všech transakcích určujících vzájemný prospěch jedinců, ale také psychologickými faktory, které podle něj tvoří podstatnou část ekonomických aktivit. Tyto psychologické faktory nazývá „animal spirits“. Pojem „živočišné pudy“ představuje metaforu pocházející z latiny a pokrývající historii dlouhou přes 2 000 let. Po mnoho století se věří, že „animal spirits“ znamená jakousi „nervovou tekutinu“, která lidem umožňuje cítit se a pohybovat se jako „duchovní krev“ – to co bychom dnes mohli nazvat pravděpodobnými „psycho-emocionálními faktory motivace“ (Marinescu, 2019).

Postupné přijetí a začlenění vlivu psychologických faktorů do vzorců spotřebitelského chování a rozhodování dalo vzniknout zvláštnímu oboru ekonomie – tzv. behaviorální ekonomii.

Co to vlastně behaviorální ekonomie je? Přesná definice, která by jasně vymezovala, co do této vědní disciplíny náleží a co už ne, neexistuje. Existuje mnoho ekonomických směrů a v každém z nich je vliv psychologie jiný. Zatímco některé ji odmítají úplně, jiné berou v úvahu, že člověk není neomylný, racionální stroj a vliv psychologie připouštějí více. Žádný směr však nepočítá s psychologií tolik jako právě behaviorální ekonomie (Bodešínská, 2015).

Obecně lze říct, že behaviorální ekonomie se od tradičních teorií liší tím, že nevychází z matematických a statistických modelů, ani neupřednostňuje racionalitu a logiku, ale zkoumá dopady sociálních, kognitivních a emocionálních faktorů na ekonomické rozhodování spotřebitelů; primárně se zabývá hranicemi racionality ekonomických činitelů. Opírá se o psychologické vyšetřovací metody a pojmy za účelem pochopení a predikce ekonomického chování lidí. Je zaměřena na analýzu systematických způsobů lidského rozhodování a vlivu uvedených faktorů na lidské jednání za předpokladu omezené racionality. Zjednodušeně řečeno ve svých teoriích počítá s člověkem neracionálním a čistě tak přijímá fakt, že jsme jen lidé – emotivní, omylní, nerozumní a chybující. Behaviorální ekonomie také neurčuje, jak by lidé měli jednat na základě teorie, ale jak se skutečně chovají (Behavioral economics, 2019).

Podle některých autorů behaviorální ekonomie jako vědní disciplína zahrnuje psychologii, sociologii, antropologii nebo i neurovědy a aplikuje poznatky z těchto oborů do vytváření obrazu o myšlení a chování člověka, o stavu společnosti, firem i národních hospodářství. Jádrem behaviorální ekonomie je přesvědčení, že silnější realismus psychologických základů ekonomie ekonomii zdokonalí a poskytne nový pohled na celou řadu důležitých jevů (Matějů, a další, 2017).

Jiný, velmi trefný a výstižný popis behaviorální ekonomie použil Dan Ariely ve svém díle Konec racionální ekonomie, ve kterém uvádí, že pokud naše firma doposud fungovala na předpokladu, že lidé – spotřebitelé, zaměstnanci a manažeři dělají logická rozhodnutí, pak nastal čas tento předpoklad opustit. Kromě nutnosti zohlednit přístup behaviorální ekonomie v každodenní firemní praxi, dále ve své práci říká, že nyní platíme vysokou cenu za naši až naivní víru v sílu neviditelné ruky trhu. Podle autora se zároveň bolestivě probouzíme z chybovosti standardní ekonomické teorie – že lidé jsou vždy schopni dělat racionální rozhodnutí a že trhy a instituce jsou celkově zdravě



seberegulující a začínáme konečně chápat, že tou skutečnou neviditelnou rukou, která řídí lidské rozhodování je naopak iracionalita. Behaviorální ekonomie jako nově vzniklý obor nabízí radikálně odlišný pohled na to, jak lidé a organizace fungují (Ariely, 2009).

Kromě samotné analýzy psychologických faktorů ovlivňujících ekonomické rozhodování jednotlivce má mít behaviorální ekonomie i politický přesah – měla by poskytnout nejen psychologicky věrohodnější popisy a vzorce skutečného chování, ale má být také vodítkem pro regulaci a pravidla, která budou „omezeně“ racionálním spotřebitelům pomáhat ve výběru jejich nejlepších rozhodnutí (Muramatsu & Flavia, 2017).

Podle autorů Camerera, Loewensteina a Rabina (2004) zvyšuje behaviorální přístup vypovídací schopnost ekonomiky tím, že jí poskytuje realističtější psychologické základy. Přičemž jádrem behaviorální ekonomie je přesvědčení, že zvýšení reálnosti psychologických podkladů ekonomické analýzy zlepší ekonomickou oblast z hlediska generování teoretických poznatků, vytváření lepších predikcí o politických jevech a navržení lepších strategií. Zároveň však toto přesvědčení neznamená odmítnutí neoklasických přístupů založených na maximalizaci užitku, rovnováze a efektivitě, neboť tyto neoklasické modely poskytují ekonomům teoretický rámec, který lze aplikovat na téměř jakoukoli formu ekonomického chování a činí vyvratitelné předpovědi.

Na práci výše uvedených autorů navazuje i Pesendorfer (2006), podle nějž behaviorální ekonomika dosáhla stavu zavedené disciplíny. Současně zůstává behaviorální ekonomika disciplínou spojenou se selháním teorií klasické ekonomie. Podle tohoto autora jsou tedy behaviorálním přístupem vysvětlovány selhání nějakého společného ekonomického předpokladu a za určitých okolností mohou být důkazy o chování spotřebitelů skutečně impulsem pro změny standardních modelů. V některých případech tomu však tak není – například v případě ekonomického modelu individuálního chování jako výsledku omezené racionality, který nemůže být použit k popisu chybného nebo zaujatého chování jedince. Behaviorální ekonomika zdůrazňuje kontextovou závislost rozhodování. Na základě tohoto zjištění je tedy zavádějící vyvozovat z výzkumného prostředí důsledky do obecných ekonomických modelů. Neboť ne všechny proměnné, u kterých je prokázáno, že jsou v určitém experimentu důležité, jsou užitečné nebo relevantní v aplikacích klasických ekonomických teorií.

Ještě dále ve své práci zachází Burham (2013), podle nějž je ekonomie rozdělena na dvě konkurenční školy založené na odlišných názorech na lidskou přirozenost. Neoklasičtí ekonomové předpokládají, že lidé se rozhodují optimálně. V ostrém kontrastu s tímto tvrzením je pak názor behaviorálních ekonomů, kteří věří, že lidé dělají systematické

chyby. Podle Burhama tedy behaviorální ekonomie představuje protichůdný přístup ke klasické ekonomii.

Pohled různých autorů na behaviorální ekonomii je více či méně striktní. Shrnutím výše uvedeného může být, že současná behaviorální ekonomie se v žádném případě nesnaží o to, být nadřazená nebo dokonce stát proti klasickým ekonomickým teoriím. To, o co uznáním psychologických (podle některých autorů iracionálních) faktorů (anomálií) skutečně usiluje, je pouze doplnit klasickou ekonomii a zpřesnit tak vyvídací schopnost jejích ekonomických modelů.

### **2.1.1 Koncept omezené racionality**

Koncept omezené racionality lze považovat za hlavní definující znak behaviorální ekonomie. Autorem této teorie je psycholog Herbert A. Simon, jenž jako první přišel s myšlenkou, že ačkoliv je člověk jako spotřebitel „přednastaven“ k efektivnímu rozhodování, mnohdy lze navzdory tomuto tvrzení, jeho chování považovat za neoptimální. To může být způsobeno například nedostatkem informací, času, jedinečností určité situace, ale také např. omezenou vůlí, nedostatečnou úvahou, ale také právě emocemi ve všech svých podobách – city, obavami, očekáváním, důvěrou, soucitem, odporem či zlostí. Všechny tyto aspekty představují podle Herberta A. Simona formy omezené racionality – tzn. že racionalita, matematika a logika jsou sice důležité, ovšem mají vlastní omezení v jejich schopnosti vysvětlit chování a volby lidí. Racionální myšlení totiž samo o sobě neodpovídá tomu, jak lidé skutečně dělají ekonomická rozhodnutí. Individuální poznání zahrnující kromě emocí také pocity, intuici, vášně či elán hrají důležitou roli v životě každého člověka a vypořádání se s těmito formami omezené racionality je klíčové pro pochopení a předvídání lidského chování. Zároveň připustil, že tato omezení nejsou ani v nejmenším zřejmá a dopředu je není možné odhadnout (Simon, 1985).

Myšlenku omezené racionality a neracionálních motivů rozhodování podrobně rozpracoval držitel Nobelovy ceny za ekonomii Daniel Kahneman ve své knize Myšlení rychlé a pomalé, ve které představil dva systémy rozhodování a to, jak se lidé mohou rozhodovat na základě logiky, emocí a instinktů. Systém 1 je podle něj automatický, rychlý a intuitivní způsob myšlení. Je autonomní a efektivní, vyžaduje málo energie nebo pozornosti, ale je náchylný k jednorázovým chybám a systematickým chybám. Jádro tohoto systému je tvořeno asociativní pamětí, která nepřetržitě konstruuje logické

interpretace toho, co se kolem nás děje. Systém 2 je intenzivní, pomalý a řízený způsob myšlení, vyžaduje energii a nemůže pracovat bez pozornosti, ale jakmile se zapojí, může filtrovat instinkty Systému 1. Stručně řečeno: většinu toho, co si Vy, resp. Váš Systém 2 myslí a dělá, má svůj původ u Systému 1, ale Systém 2 přebírá kontrolu, když se situace zkomplikuje a obvykle má poslední slovo (Kahneman, 2012).

Velice obecně tedy Kahneman neoklasickým teoriím vytýká, že ignorují širokou škálu anomálií v chování lidí a zdůrazňuje roli emocí lidí při rozhodování. Na druhou stranu si však uvědomuje obtížnost začlenění rozumové psychologie do ekonomických modelů. Role optimismu při přijímání rizik, vliv emocí na rozhodování, úloha strachu v predikcích újmy a role sympatií a odporu k věcným předpovědím – všechny tyto aspekty podle něj ukazují, že tradiční oddělení volby a preference v rozhodovacích analýzách jsou psychologicky nerealistické (Kahneman, 2003). Klasičtí, resp. neoklasičtí ekonomové se tedy sice domnívají, že každý člověk za podobných okolností přijme stejné základní rozhodnutí, protože spotřebitelé jsou stejně racionální a sledují vlastní zájem, ovšem skutečná rozhodnutí se mohou lišit. Každý jedinec má totiž jiný vkus, a právě tento fakt může změnit a ovlivnit chování každého člověka (Dowling & Yap, 2007).

### **2.1.2 Prospektová teorie**

Autory prospektové teorie (v některých zdrojích označované také jako teorie vyhlídek), jsou Daniel Kahneman a Amos Tversky. Tito autoři jsou považováni za zakladatele behaviorální ekonomie a jejich prospektová teorie pak za její základní kámen. Prospektová teorie je teorií psychologie volby a vychází z klasické (a tedy racionální) teorie očekávaného užitku, autory však byla modifikována tak, aby její výsledky lépe odrážely skutečné rozhodování spotřebitelů. Vznikla tak nová teorie, která v sobě kombinovala principy fungování klasické teorie očekávaného užitku s psychologickými aspekty vážení pravděpodobností. Toto spojení nejen že rozšířilo rámeček původní teorie, ale rozšířilo její platnost i do oblastí, které původní klasickou teorií nemohly být objasněny. Cílem prospektové teorie mělo být nejen zachytit, ale také se pokusit vysvětlit systematická překračování axiomů racionality ve volbách mezi riskantními alternativami (Kahneman, 2012).

Jak již bylo uvedeno výše, klasická teorie užitku v rozhodování psychologické aspekty neuvažuje, neboť předpokládá, že se lidé rozhodují na základě očekávaných užitků

a pravděpodobnosti, tedy racionálně. V porovnání s touto původní teorií funguje prospektová teorie na třech, pro lidské rozhodování klíčových, principech:

- Princip referenčního bodu – souvisí s vnímáním užitku z hlediska rozhodování. Zatímco klasická teorie odvozovala velikost užitku z množství (objemu) užitku, podle prospektové teorie je užitek odvozen od nějakého referenčního bodu; přičemž obecně jsou výsledky pod referenčním bodem vnímány jako ztráta, zatímco výsledky nad ním jsou vnímány jako zisk.
- Princip klesající citlivosti – vztahuje se k hodnocení změn a do jisté míry potvrzuje zákon klesajícího užitku.
- Princip averze ke ztrátě – vychází ze zjištění autorů, že lidé reagují na ztráty mnohem citlivěji než na zisky. Situace, kdy mohou lidé nějakou konkrétní částku ztratit je pro ně mnohem větší hrozbou než potěšení z toho, pokud by tu samou částku získali.

Zásadní milník předcházejícím sestavení prospektové teorie představovala publikace článku *Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases (Rozhodování za nejistoty: Heuristiky a zkreslení)*. V článku byly prezentovány výsledky výzkumu zaměřeného na jevy přítomné při rozhodování spotřebitelů a přinesly převratné zjištění, že lidský úsudek a rozhodování nevychází výhradně z matematické logiky, nýbrž zohledňuje i široké spektrum intuitivních a myšlenkových procesů. Tyto systematické odchylky od racionality úzce souvisí s heuristikou a jejími postupy. Heuristika znamená zkusné řešení problémů, pro něž neznáme algoritmus nebo přesnější metodu. Jedná se o myšlenkové (mentální) zkratky a vzorce, které umožňují lidem řešit problémy a rozhodovat rychle a efektivně. Zkracují tak dobu rozhodování a umožňují lidem fungovat bez neustálého zastavení a přemýšlení o dalším postupu (Cherry, 2019). Heuristické postupy jsou často jen přibližné, založené na poučeném odhadu, intuici, zkušenosti nebo prostě na zdravém rozumu (Heuristika, 2019).

Ve zmíněném článku *Judgement under uncertainty* byly popsány konkrétně tři heuristiky, používané při rozhodování za nejistoty. Jsou to (i) reprezentativnost, která se obvykle používá v situacích, kdy jsou lidé požádáni, aby posoudili pravděpodobnost, že objekt nebo událost A patří do třídy nebo procesu B; (ii) dostupnost případů nebo scénářů, které se často používají, když jsou lidé požádáni, aby posoudili četnost nebo hodnověrnost konkrétního vývoje; (iii) ukotvení, které se obvykle používá v numerické predikci za

předpokladu, že je k dispozici příslušná numerická informace (Kahneman & Tversky, 1974).

Uveřejnění článku vyvolalo v ekonomických i psychologických kruzích velký ohlas. Reakce vědecké komunity byly pozitivní, ale také negativní. Právě kritika uveřejněných tvrzení donutila autory k ještě detailnějšímu přístupu k modelům lidského rozhodování. Postupně zcela opustili myšlenku racionality a sestavili preference, které skutečně vystihovaly reálné lidské uvažování do popisné teorie. A onou popisnou teorií je právě prospektová teorie.

## 2.2 Služby v ekonomických systémech

Kotler (1992) služby definuje jako činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmatatelná a nepředstavuje žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem. Postupem času byla tato původní definice Kotlerem a Armstrongem (2003) upravena a služby byly definovány jako nehmotné statky ve formě různých aktivit či poskytování jiného užitku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi či prodeji nedochází k převodu vlastnictví. Znamená to tedy, že poskytování služeb může v některých případech obsahovat i hmotné prvky, převod vlastnictví však neproběhne. Pokud by na služby bylo nahlíženo jako na ne-fyzické uspokojení potřeb zákazníka, pak mohou být označeny nejen za nehmotné, ale jejich znakem je také to, že je spotřebitelé po nákupu nemohou vlastnit. World Tourism Organization (UNWTO) definuje služby jako výsledek výrobní aktivity, která mění podmínky spotřebních jednotek nebo usnadňuje výměnu produktů či finančních aktiv. Nelze s nimi obchodovat odděleně od jejich produkce. V okamžiku, kdy je jejich produkce dokončena, musí být spotřebitelům poskytnuty (2021).

Problematika charakteristiky služeb je obvykle označována jako tzv. princip HIPI: proměnlivost (Heterogeneity), nehmotnost (Intangibility), pomíjivost (Perishability), neoddělitelnost od poskytovatele (Inseparability).

Proměnlivost, neboli variabilita služeb vychází z různých výsledků poskytovatelů služeb a ze zkušeností zákazníka. Kritickým faktorem je lidský faktor, protože jeho výkon se může lišit, i v případě, že tatáž osoba poskytuje stejnou službu v důsledku různých faktorů jako např. únava, bolest, nálada atd. Navíc hodnocení služby je subjektivním názorem osoby, která službu čerpá; odlišní zákazníci mohou stejnou službu hodnotit rozdílně (Katona, 2012). Nehmotnost je primárním zdrojem potíží nabídky poskytování služeb.

Na rozdíl od hmotných produktů se nelze služeb dotknout, ani je ochutnat, není tak možné shromáždit informace o službě našimi smysly. Z tohoto důvodu je složité odhadnout jejich kvalitu. Aby zákazník mohl službu poznat, musí ji „zkonzumovat“ a to bez jakéhokoliv předchozího srovnání („vzorku produktu“). Pomíjivost služeb souvisí s tím, že služby není možné „uskladnit“ na později, protože služba je zákazníkem „konzumována“ v momentě, kdy je poskytována. S čerpáním služeb souvisí i časové hledisko – pokud služba není v danou dobu spotřebována, je ztracena (např. hotelový pokoj, lístky do divadla, na koncert apod.). Výhoda v podobě nulových nákladů na skladování a dopravu, však v reálném životě představuje významnou nevýhodu. V případě hmotných výrobků může možnost výrobků na skladě překonat náhlé změny poptávky. Jelikož však tato možnost u služeb není, je v dobách vysoké poptávky po službách část poptávky neuspokojena, a naopak v dobách velmi nízké poptávky zůstanou kapacity nevyužité (Veres, 2009). Neoddělitelnost od poskytovatele znamená, že u většiny služeb se odehrává poskytování a spotřeba služby současně, ve stejném čase a na stejném místě. Zákazník je také zapojen do výrobního procesu a osoba zákazníka (jako vstup služby, který nelze standardizovat) ovlivňuje konečnou kvalitu služby (Löke, Kovács, & Bacsí, 2018).

Kromě uvedených charakteristik vstupuje do hry ještě další faktor. A tímto faktorem jsou zaměstnanci organizace. Od nich se očekává nejen perfektní znalost a povědomí o poskytovaných službách, profesionální úroveň vystupování, ale na druhé straně také empatie a nadhled v osobním přístupu k zákazníkům. Zvláště pak pokud se jedná o zaměstnance v první linii, kteří se stávají klíčovou složkou a fungují jako „tvář“ poskytovatele služeb. Pro dosažení uspokojení zákazníků a neméně důležitého vysoce kvalitního poskytování služeb, je tak zásadní nejen pečlivý výběr zaměstnanců, ale také neustálá péče o ně v podobě jejich trvalé motivace, vytváření bezpečného a příjemného pracovního prostředí a snaha o jejich spokojenost.

### **2.2.1 Služby v cestovním ruchu**

Důležitost sektoru služeb v moderních ekonomikách roste. Právě služby zastávají ve většině rozvinutých zemí dominantní postavení. Nárůst sektoru služeb jde však ruku v ruce s nárůstem konkurence, proto je tedy zajištění kvality ve službách chápáno jako základ fungování podniků služeb. Zároveň je nutné klást důraz na schopnost společností porozumět svým zákazníkům a zajistit co nejvyšší úroveň poskytování svých služeb, aby

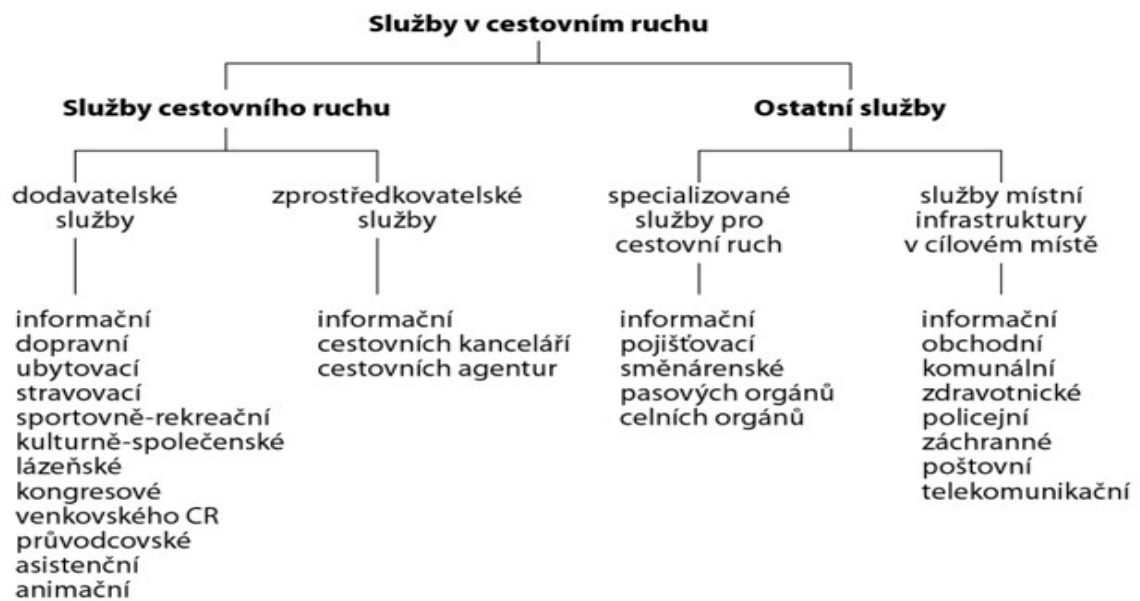
byla zabezpečena spokojenost zákazníků s těmito přijatými službami. Kvalita je tak základem fungování sektoru služeb, protože služba je nepopíratelným aktem procesu a úzce tak souvisí se spokojeností klientů (Meidutė-Kavaliauskienė, Aranskis, & Litvinenko, 2019). Což je obzvláště složité, neboť zákazníci se neustále mění a nutnost přizpůsobení se jim, se jeví jako jediný způsob, jak podnikům umožnit stabilní fungování na trhu s natolik proměnlivým prostředím (Nowacki, Szopiński, & Bachnik, 2019).

Jak již bylo předesláno v názvu kapitoly, bude tato část práce zaměřena na služby poskytované v cestovním ruchu. Ten se v současné době řadí k nejvýznamnějším odvětvím národního hospodářství. V průběhu let cestovní ruch rostl a stal se jedním z nejrychleji se rozvíjejících hospodářských odvětví na světě. Tato dynamika přeměnila cestovní ruch na klíčový faktor socioekonomického pokroku a vytvořila z něj jeden z hlavních hráčů v mezinárodním obchodě a zároveň jeden z hlavních zdrojů příjmů mnoha rozvojových zemí, ve kterých představuje zdroj zaměstnání v mnoha souvisejících odvětvích (Why Tourism?, 2019). Přímý vliv má například na činnosti a služby poskytované v oblasti pohostinství, ubytování, ve službách cestovních kanceláří a agentur. Nepřímo ovlivňuje např. stavebnictví, zemědělství či bankovní sektor.

Služby v cestovním ruchu jsou podle Jakubíkové (2012) službami komplexními. Ve vztahu k této komplexnosti je dále podle autorky nutné si uvědomit, že služby v cestovním ruchu jsou poskytovány mnoha podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty nejen v samotném rekreačním prostoru, ale i v místě poptávky. K tomu, aby byli návštěvníci spokojeni, je nezbytná spolupráce mezi jednotlivými subjekty a také koordinace činností v daném rekreačním prostoru a v daném čase, i koordinace z hlediska funkcí služeb cestovního ruchu.

Struktura služeb v cestovním ruchu a jejich primární rozložení podle Heskové (2006) na „čisté“ služby cestovního ruchu a služby ostatní (doplňkové) je patrné na následujícím obrázku č. 1.

Obrázek 1: Struktura služeb v cestovním ruchu



Zdroj: (Hesková, 2006)

Jak je z obrázku č. 1 patrné, jedná se o celou řadu „hlavních“ a „doprovodných“ služeb, které se vzájemně doplňují a tvoří jednotný funkční systém.

Beránek (2016) v souladu s rozdělením podle Heskové dále rozděluje široké spektrum služeb poskytovaných v odvětví cestovního ruchu z pohledu využitelnosti pro návštěvníka na:

- cílové služby cestovního ruchu – služby charakteristické pro konkrétní místo, jejichž využívání je motivem účasti na cestovním ruchu;
- infrastrukturní služby cestovního ruchu – služby poskytované infrastrukturním komplexem, tedy běžně rozšířené a nutné pro zajištění životních podmínek obyvatelstva.

Kromě výše uvedeného se služby v cestovním ruchu podle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011) vyznačují těmito specifickými vlastnostmi:

- krátká expozice – omezený čas vyhrazený nabídce služby (např. pouze při návštěvě cestovní kanceláře);
- velký význam „ústní reklamy“ – pozitivní reference (word of mouth) – zkušenosti ostatních s čerpáním služby;



- význam psychologických faktorů – nehmotný charakter služeb umocňuje emotivní, iracionální rozhodování zákazníků, čemuž napomáhá vhodný styl a úroveň komunikace se zákazníkem (strojový kontakt vs. lidský např. telefonický kontakt);
- význam vnější stránky nabídky – např. barevnost a přehlednost webových stránek, úroveň vybavení kanceláře, dress code zaměstnanců atd.;
- závislost na dodavatelích – souvisí s komplexností nabídky služeb zahrnující dopravu, ubytování, stravování, služby průvodce, nabídku výletů apod. – jde tedy o kombinaci služeb více dodavatelů; do popředí se dostává „řízení vzájemných vztahů“ mezi firmami, neboť prodávající firma a spokojenost jejich zákazníků závisí do značné míry na výkonu cizích firem, přičemž odpovědnost za kvalitu má z pohledu zákazníka prodejce;
- reprodukovatelnost inovací – náročnost nebo dokonce nemožnost chránit služby patentem; naopak služby lze velmi jednoduše kopírovat – inovativní a úspěšná kombinace služeb bývá napodobena podstatně rychleji, než by tomu bylo v případě zboží;
- časování – nutnost nabízet služby cestovní ruchu s dlouhým předstihem před jejich využitím (omezená kapacita prodejce, nemožnost produkt skladovat, platba zálohy pro správné firemní cash flow); first minute, last minute.

### 2.2.2 Kvalita služeb v cestovním ruchu

Klíčová role kvality ve službách cestovního ruchu byla popsána výše. Aby byla kvalita dosažena na nejvyšší možné úrovni, je nutné kvalitu v procesech fungování organizace efektivně řídit. Řízení kvality tak lze vnímat jako jeden ze zásadních faktorů zvyšujících konkurenceschopnost. Přičemž samotný proces řízení kvality je procesem dlouhodobým a z pohledu udržitelné strategie je potřeba zejména pochopit pojem spokojenost zákazníka a vycházet z předpokladu, že firma může naplňovat své cíle pouze prostřednictvím spokojených zákazníků (Rašovská & Ryglová, 2017). Například podle International Organization for Standardization (ISO) řízení kvality zahrnuje všechny činnosti z celkového řízení, které určují cíle politiky kvality, odpovědnosti za kvalitu a tyto činnosti a provádějí se prostřednictvím činností, jako jsou plánování kvality, kontrola kvality, zajištění kvality a zlepšování kvality v rámci celkového systému řízení

kvality. Jedná se tedy o koordinované aktivity směřující k řízení a kontrole organizace s ohledem na kvalitu (Quality Management, 2018). Důležitost řízení kvality vnímají také zahraniční autoři Andreeva, Zhulina, Popova, Yashin (2018), kteří kromě implementace řízení kvality jako hlavního zdroje růstu firem, považují za klíčové také zvýšenou úlohu procesního přístupu a zlepšení strategie. Řízení kvality podle autorů nepředstavují pouze požadavky standardů ISO a řízení jakosti, ale celková podnikatelská filozofie vzájemně propojená se strategií společnosti, kdy implementace strategie a integrace řízení kvality představují způsob, jak vytvořit dlouhodobé konkurenční výhody podniku.

Na důležitosti řízení kvality ve všech sektorech národních hospodářství se shoduje naprostá většina domácích i zahraničních autorů. Ve vztahu k cestovnímu ruchu a oblasti volného času, je však podle autorů Williamsové a Buswella (2003) vyžadován speciální přístup, vycházející z charakteru volnočasového produktu jako takového. Tento zvláštní přístup je, kromě důsledného naplňování požadavků svých zákazníků a schopností a ochotou svých zaměstnanců poskytovat kvalitní služby, dán také poskytováním takových služeb, které jsou založené na zkušenostech. Přičemž úspěch takové služby je dán zvyšováním oné zkušenosti a emocionální zodpovědnosti jednotlivce k atributům nabídky služeb. Klíčovou roli zaměstnanců organizace v systému řízení kvality vnímají rovněž Kaspar a spol., když podle těchto autorů je zásadní zejména vedení zaměstnanců a personální politika. Člověk stojí ve středu každého procesu, který je určen k poskytování konkrétní služby. Základním cílem společnosti by proto mělo být uspokojování potřeb vlastních zaměstnanců (Haedrich, Kaspar, Klemm, & Kreilkamp, 1998). Zároveň je nutné zohlednit skutečnost, že má-li být kvalita v centru systému strategického řízení a konkurenční výhodou, je nezbytné, aby měl každý člen organizace jasnou představu o svém konceptu, definici a kontrole, které se vztahují k jeho práci (Ross & Perry, 1999).

Kvalitní služby, resp. co nejvyšší úroveň jejich poskytování, je tedy vedle řízení kvality jako procesu, dalším z klíčových prvků úspěchu a zdrojem zvyšování konkurenceschopnosti. Na tomto místě je tedy vhodné zmínit, co to vlastně kvalita je a jak je definována významnými autory a odborníky na problematiku řízení kvality.

Definovat pojem kvalita je velmi složité. Vnímání kvality vychází ze smyslového vnímání spotřebitele, a právě tato okolnost posuzování kvality smyslovým vnímáním komplikuje možnost kvalitu nějakým jednotným způsobem kvantifikovat. To v praxi

znamená, že kvalita znamená pro každého člověka něco jiného – každý člověk si pod tímto slovem představí různé věci. Ve vztahu k samotnému pojmu „kvalita“ lze velmi zjednodušeně konstatovat, že tento pojem je označením pro zpravidla kladné vlastnosti produktů (výrobků nebo služeb). Za kvalitní jsou produkty považovány tehdy, pokud jsou v souladu s požadavky zákazníků nebo standardy či normami kvality. O kvalitě lze tedy hovořit kdykoliv, kdy je zákazník spokojený. Jinými slovy, pokud tedy kvalita znamená uspokojení zákaznicka očekávání, pak zároveň není možné kvalitu vnímat jako luxus či jakost. Kvalita může být totiž naplňována nejen v pětihvězdičkovém hotelu, ale například i ve venkovském penzionu – kde sice o luxusu nelze hovořit, přesto však mohou být služby poskytované v tomto prostředí kvalitní a na velmi dobré úrovni.

První oficiální definice kvality byla podle Rašovské a Ryglové (2017) představena v roce 1978 dvěma americkými společnostmi (ANSI – American National Standards Institute a ASQ – American Society for Quality). Kvalita byla definována jako „*soubor vlastností výrobku nebo služby založený na schopnosti uspokojit dané potřeby*“. Mezi nejvyužívanější definice kvality je řazena definice z normy ISO 9000:2005, definující kvalitu jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“. Postupem času byla zavedena definice orientovaná na spotřebitele, podle které je kvality dosaženo, když poskytujeme zboží a služby, které splňují nebo překračují požadavky zákazníků (Pekar, 1995).

Pro české autory Křížka a Neufuse (2014) kvalita představuje schopnost služby uspokojit nejen vyslovené, ale i nevyslovené či neuvědomělé požadavky zákazníků. Tento postřeh koresponduje s definicí kvality v cestovním ruchu světové organizace cestovního ruchu (UNWTO), podle které kvalita v cestovním ruchu představuje „*uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání zákazníka v rámci akceptované ceny, zahrnující určující kvalitativní faktory jako bezpečnost, hygiena, dosažitelnost ubytovacích a stravovacích služeb a harmonie s lidským a přírodním prostředím*“ (Křížek & Neufus, 2014).

Z jiného úhlu na pojem kvalita nahlíží například Vašítková (2008). Ta kvalitu služeb vnímá jako jednu z klíčových otázek marketingového řízení služeb. Význam kvality služeb podle autorky roste společně s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují. Kvalita je při nehmotnosti služby a její heterogenitě zároveň faktorem,

který představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji tak od produktu konkurence. Kvalita v odvětví cestovního ruchu a pohostinství zahrnuje rovněž důslednou dodávku výrobků a služeb pro hosty podle očekávaných standardů (Kapiki, 2012). Další zahraniční autoři Katanić, Todosijević Lazović a Todosijević tvrdí, že odborná literatura sice definuje pojem kvalita velmi různorodě, nicméně i tyto rozdílné definice mohou být shrnuty do dvou přístupů. Podle prvního konceptu, který je založen na vnitřním pohledu, je kvalita měřena vnitřními požadavky stanovenými v předem definovaných specifikacích. Všechny činnosti v tomto kontextu jsou tak zaměřeny na splnění těchto vnitřních požadavků, definovaných specifikací. Proto je tento přístup ke kvalitě často považován za vnitřní pohled na kvalitu. Druhým přístupem definujícím kvalitu je tzv. vnější vnímání kvality. Tento koncept je založen na postoji spotřebitele, na vnímání hodnoty produktu. Jinými slovy je kvalita výrobků nebo služeb určena stupněm jeho schopnosti uspokojit ty potřeby, pro které byla vyrobena a nabízena (Katanić, Todosijević, & Todosijević Lazović, 2017).

Proto, aby organizace splnila nebo překročila očekávání zákazníků, musí plně chápat všechny atributy služeb, které přispívají k hodnotě zákazníků a vedou ke spokojenosti a loajalitě (Evans & Lindsay, 2017).

Parasuraman a spol. pak říkají, že kvalita služby je definována jako mezera mezi očekáváním zákazníka o službě a vnímáním zákazníka ohledně získané služby (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Podle Kana (2003) definice kvality sestává ze dvou úrovní. První úroveň představuje vnitřní kvalitu produktu, často provozně omezenou na míru vad a spolehlivost produktu. Druhá úroveň zahrnuje kvalitu produktu, kvalitu procesu a spokojenost zákazníka. Užití tohoto dvouúrovňového přístupu k definování kvality je podle autora doménou mnoha průmyslových odvětví. Za účelem definování kvality bylo provedeno také několik výzkumných studií. Evans (2008) se ve své studii zaměřil na definování kvality mezi samotnými manažery 86 amerických firem. Nejčastější odpovědi v tomto výzkumu obsahovaly tato vyjádření: dokonalost, konzistence, eliminace plýtvání, rychlost dodání, soulad s politikami a postupy, poskytování dobrého, použitelného produktu, správné provádění, potěšení nebo požitek zákazníků, celkový zákaznický servis a spokojenost.

Kotler a spol. (2007) věří, že poskytovatel služeb při snaze o splnění kvalitativních cílů, musí nejprve zjistit, jaká očekávání mají cíloví zákazníci ohledně kvality služeb. Ve

službách se totiž kvalita bohužel definuje, posuzuje a kvantifikuje obtížněji než v případě výrobků. Kvantifikovat kvalitu služeb je těžké, protože jejich nehmotnost znamená, že mají jen zřídka fyzické dimenze jako výkon, funkční charakteristiky či náklady na údržbu, které lze použít jako vztažné body a měřit. Autoři jako příklad výše uvedeného uvádějí, že je obtížnější shodnout se na kvalitě účesu než na kvalitě fénu.

Z výčtu výše uvedených definic je zcela zřejmé, že přístupy i pojetí pojmu kvalita jsou velice různorodé. Přes svou pestrost však tyto definice mají stejné činitele, a to zákazníka a naplnění jeho očekávání. Ve vysoce konkurenčním prostředí cestovního ruchu představuje kvalita nejen samotnou vysokou úroveň konkrétní služby ve vztahu služba – zákazník. V širším kontextu kvalita představuje komplexní pojem zahrnující součinnost všech aktérů cestovního ruchu – začínající bezchybnými službami cestovních kanceláří, vhodně sestavenou nabídkou zájezdů, perfektní realizací všech hlavních i doplňkových služeb a končící bezpečným návratem domů. Jedná se tedy o celý sled konkrétních činností, aktivit a událostí, které přinesou zákazníkovi pocit, že jeho očekávání byla splněna, nebo dokonce pocit, že získal nějakou hodnotu navíc a prožitá zkušenost jeho očekávání předčila. V tomto případě zákazník získává zážitek hmatatelného prožití kvality.

### **2.2.3 Nové trendy v pojetí kvality**

V této kapitole se budu detailněji zabývat bezpečností a důvěrou ve vztahu k cestovnímu ruchu. Oba tyto pojmy patří k prioritám cestovního ruchu sice dlouhodobě a naplnění i těchto aspektů představuje významnou konkurenční výhodu, nicméně v této kapitole bych se těmito dvěma faktorům chtěla věnovat v kontextu pandemie Covid-19, stejně jako v kontextu právě aktuálních trendů. Zároveň je na oba zmíněné atributy možné nahlížet i optikou problematiky kvality v cestovním ruchu. Protože pokud kvalita znamená uspokojení zákaznickových potřeb, potom bezpečnost a důvěra jsou její důležitou součástí a hrají v tomto uspokojování podstatnou roli.

Bezpečnost patří bezesporu mezi základní podmínky cestovního ruchu. A to jak ve smyslu neexistence hrozby teroristických či jiných útoků, případně dalších rizik spojených se ztrátami na majetku, tak i ve smyslu ochrany života a zdraví osob, ochranou před nemocemi, a zvláště pak v kontextu pandemie Covid-19. Všechny tyto okolnosti významným způsobem ovlivňují rostoucí potřebu bezpečí, přičemž právě schopnost

zajistit bezpečnost v území je zdrojem kvality v odvětví cestovního ruchu. Úspěch nebo neúspěch cestovního ruchu se odvíjí od schopnosti zajištění bezpečného prostředí pro ty, kteří se rozhodli vycestovat. Mezinárodní cestovní ruch je jedním z jasných příkladů globalizace, přičemž globální hrozby se odrážejí do místních problémů a rizik. Zároveň je nutné si uvědomit, že to, jak jednotliví cestovatelé vnímají a vyhodnocují míru rizika, je vysoce individuální záležitostí.

Cestování představuje nejzábavnější způsob, jak se setkat s cizími lidmi a prozkoumat nová místa, pokud je destinace bez nemocí, kriminality a katastrof (Uğur & Akbıyık, 2020). V kontextu složitých globálních vztahů vyvolává svoboda pohybu lidí, zejména v souvislosti s cestami za účelem cestovního ruchu, nové otázky týkající se bezpečnosti a zabezpečení a staví turistické destinace po celém světě do popředí nových výzev, mezi něž patří i terorismus (Stankova, Tsvetkov, & Ivanova, 2019). Vliv terorismu v turistických oblastech má tak zvláště na odvětví cestovního ruchu a rozvoj ekonomik závislých na cestovním ruchu obecně, potenciálně nepříznivý dopad (Asongu, Nnanna, Biekpe, & Acha-Anyi, 2018). Aby byl rozvoj cestovního ruchu úspěšný, musí být naplněny tři základní podmínky: dostatečné množství volného času, disponibilní zdroje, ale především bezpečnost v dané destinaci. Bezpečnost vždy byla, stále je a i do budoucna bude pro turisty a cestovatele kritickou podmínkou výběru destinace. Pojem bezpečnost v sobě zahrnuje mnoho aspektů tématu – ať už se jedná o bezpečnost ve smyslu hrozby či ohrožení (způsobené lidským faktorem či přírodními silami), hygienické předpisy, úroveň lékařské péče, bezpečnost v dopravě, na internetu nebo problematiku ochrany osobních údajů v cestovním ruchu. Všechny tyto aspekty vstupují do rozhodování o volbě destinace a spoluvytvářejí tak její atraktivitu. Bezpečnost je však také stav, kdy se místní odvětví cestovního ruchu, hostitelské komunity a turistické destinace přímo i nepřímo závislé na cestovním ruchu cítí v bezpečí a jsou ochráněny jejich příjmy, zaměstnanost a živobytí (Chhetri, 2018).

Ve vztahu k různým současným hrozbám a rizikům je nutné pro účely zvýšení bezpečnosti v území v zájmu nejen národních ekonomik, ale i samotných společností cestovního ruchu, podniknout preventivní kroky ke snížení škodlivých účinků vlivů snižujících bezpečnost v území přijetím preventivních a proaktivních opatření, jež by zamezila vystavení turistů těmto rizikům. Mezi taková opatření lze zařadit například zvýšení bezpečnosti na místech s vyšším rizikem, případně snížení nebo úplné zamezení cestování návštěvníků do těchto rizikových oblastí, posílení vlivu pojištění, které by

mohlo být placeno jak společností cestovního ruchu, tak i samotnými potenciálními turisty a dále například posouzení rizikových faktorů spojených se subjekty horizontálně i vertikálně integrovaných do odvětví cestovního ruchu (Asongu, Nnanna, Biekpe, & Acha-Anyi, 2018). Rostoucí riziko terorismu však zároveň vyvolává nová politická rozhodnutí, která vedou ke zvýšení bezpečnostních opatření a sofistikovanějším bezpečnostním metodám. Tato interakce mezi řešením vládní politiky, většími a sofistikovanějšími bezpečnostními a racionálními opatřeními v oblasti řízení vede k vytvoření konkurenceschopnějších turistických destinací, které přitahují větší počet návštěvníků do území (Stankova, Tsvetkov, & Ivanova, 2019).

Ve vztahu k různým nebezpečím je nutné zmínit jedno v současnosti velice aktuální nebezpečí – konkrétně rizika spojená s pandemií Covid-19. Analýzy zaměřené na chování cestovatelů během této globální krize přinesly zjištění, že reakce návštěvníků na nepříznivé zprávy z oblasti jsou téměř okamžité. Zpravidla ještě ve stejný den jsou návštěvníci ochotni zrušit nebo odložit své cesty. V reakci na tento fenomén se jako řešení jeví cestovní pojištění s možností vrácení peněz z důvodu zrušení cesty, které tak představuje způsob, jak oživit odvětví nabídkou cestovních balíčků, včetně služeb cestovního pojištění (Uğur & Akbıyık, 2020). Vnímání rizik je přitom významně ovlivněno dostupností informací, zejména prostřednictvím zpravodajských televizních kanálů, a zejména pak internetu a sociálních sítí.

O mnoha negativních dopadech celosvětové epidemie Covid-19 ve všech možných úhlech pohledu není pochyb. Opatření nastavená za účelem ochrany před virem hluboce zasáhla do cestovních zvyklostí a obecně životů cestovatelů. Rychle, někdy až téměř překotně se měnící podmínky výrazným způsobem ovlivňovaly průběh cest a mnohdy tak byli cestovatelé nuceni operativně řešit nastalé situace, s kterými vůbec nepočítali – jako například změny vstupních podmínek v cílových destinacích, které často vedly až ke zrušení cest na poslední chvíli apod. Na druhou stranu i tato negativní, smutná a nešťastná zkušenost může být příležitostí pro změnu. Ve zcela jiném světle na nebezpečí spojená s pandemií Covid-19 totiž nahlíží například Nepal, jenž v pandemii vidí příležitost ke změně v přístupu k cestovnímu ruchu směrem k udržitelnému a uvědomělému cestování a možnost poučit se z minulých chyb, kdy byla kvantita upřednostňována před kvalitou a nezodpovědný přístup nad rozumným vývojem, který může pozitivně ovlivnit kvalitu života a prostředí pro komunitu závislé na cestovním ruchu (Nepal, 2020). Podobně také Niewiadomski, který tvrdí, že cena, kterou svět za

pandemii Covid-19 platí je enormní, dočasné procesy de-globalizace nabízejí odvětví cestovního ruchu bezprecedentní příležitost k opětovnému zavedení udržitelného cestovního ruchu – neopakovatelnou šanci znovu se rozvíjet v souladu s principy udržitelnosti a zbavit se různých „temných stránek“ růstu cestovního ruchu, jako je zhoršování životního prostředí, ekonomické využívání nebo přeplnění vybraných oblastí (Niewiadomski, 2020).

Nové trendy ve vnímání kvality ve službách cestovního ruchu zahrnují i další aspekt. A tímto aspektem je důvěra. Důvěra mezi návštěvníkem a jednotlivými aktéry cestovního ruchu, ale např. i samotnými turistickými destinacemi a v tomto kontextu neustálá snaha o budování její pevné a neochvějné pozice. Důvěra ve značku, jinými slovy loajalita ke značce, je dvousměrný proces, tedy tento vzájemný vztah vzniká při zapojení obou stran – strany zákazníka i strany společnosti, přičemž klíčovým činitelem důvěry jsou pak kvalitní služby. Ve službách, zvláště pak ve službách cestovního ruchu je nezbytné, aby poskytovatelé služeb pečlivě vybírali své dodavatele tak, aby zajistili, že cena každého nabízeného produktu cestovního ruchu odpovídá očekávané kvalitě služeb (Ming-Way, Hsiu-Yu, & Chien-Yu, 2020).

Podle Bhattacharjee (2002) důvěra zahrnuje tři složky – kompetenci (vnímané dovednosti a schopnosti vztahující se k výkonu), integritu (čestnost a plnění slibů/závazků) a benevolenci (dobře míněný zájem o ostatní).

Problematicke role důvěry zákazníků na trhu cestovního ruchu byla věnována velká akademická a praktická pozornost (Brun, Rajaobelina, Ricard, & Amiot, 2020). Mnohé studie zkoumaly psychologické procesy, kterými zapojení zákazníků ovlivňuje loajalitu ke značce v mnoha oblastech, jako např. vztah k hotelům, národním parkům a maloobchodu. Výsledky těchto studií přinesly zjištění, že zapojení zákazníků pozitivně ovlivňuje loajalitu značce (Bergel, Frank, & Brock, 2019) a tato interakce byla uznána jako zásadní determinant věrnosti značce (Ming-Way, Hsiu-Yu, & Chien-Yu, 2020). Dalším zjištěním bylo, že upevnění značky a důvěra zákazníků jsou rozhodujícími faktory při rozvíjení vztahů mezi spotřebiteli a značkou, zejména v oblasti cestovního ruchu (Filieri, Alguezaui, & McLeay, 2015).

Na důvěru ve značku lze nahlížet ze dvou hledisek – z pohledu behaviorální a postojové složky. Zatímco behaviorální loajalita se vztahuje k opakovanému nákupu značky, postojová loajalita představuje situaci, kdy je přístup spotřebitele ke značce preferován



obecně (Jacoby & Kyner, 1973). Věrní zákazníci mají silné spojení se značkou a prokazují tendenci nejen k opakovaným nákupům (Šerić & Praničević, 2018), ale navíc spotřebitelé s vysokou loajalitou s největší pravděpodobností preferovanou značku doporučí i svým přátelům nebo ostatním. Tato věrnost značce je rovněž zásadní při zvyšování podílu společnosti na trhu a udržitelnosti v odvětví cestovního ruchu (Yoo & Bai, 2013).

Mnohé studie potvrzují, že důvěra je klíčovým atributem mnoha turistických rozhodnutí. Pokud totiž turisté destinaci důvěřují, s největší pravděpodobností ji navštíví. Důvěra cestovatelů významně ovlivňuje nejen jejich vnímání rizika, ale také emocionální vazbu k destinaci. (Kim, Kim, & Shin, 2009) (Chen & Phou, 2013). Turisté dokonce mohou tento svůj osobní vztah k destinaci dlouhodobě rozvíjet (Thomson, MacInnis, & Park, 2005).

Podrobně se problematice důvěry turistů směrem k turistické destinaci ve své studii věnují autoři Liu, Wang, Fang a Tingting (2019). Ve svém výzkumu využili kvantitativní i kvalitativní metodu. Výsledky ukázaly, že důvěra turistů v destinaci se skládá z pěti aspektů. Jsou jimi důvěra v úřady (místní autority), v ostatní turisty, v obyvatele, důvěra v zaměstnance a místní agentury, což ukazuje na skutečnost, že každý tento prvek v celkovém systému turistické destinace hraje klíčovou roli v procesu dosažení dlouhodobé důvěry. Zároveň je velmi důležité vytvořit síť důvěryhodnosti spojující všechny tyto zúčastněné strany. Právě budování důvěryhodného obrazu destinace je primárním cílem, jehož musí být dosaženo k úspěšnému vytvoření pozitivní image destinace (Liu, Wang, Fang, & Tingting, 2019).

Vysoká míra důvěry, důvěryhodnost a bezpečnost ve všech úhlech pohledu, jsou důležitými faktory cestovního ruchu, které mají přímý vliv na dosažení úspěchu v tomto vysoce konkurenčním prostředí. Jako důležité atributy kvality vyžadují neustálou pozornost a trvalou práci při jejich vytváření, posilování a zlepšování. Je nezbytné věnovat budování důvěry a zajištění bezpečnosti mimořádnou energii, protože na úrovni destinací představují významnou konkurenční výhodu, jsou zdrojem pozitivní image a důležitou součástí dosahování a naplňování kvality v cestovním ruchu.

## 2.3 Konkurenceschopnost

Pokud hovoříme o kvalitě jako o prostředku zvyšování konkurenceschopnosti podniku v oblasti cestovního ruchu, je nutné vymezit samotné pojmy konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

Obecně pojem konkurenceschopnost představuje schopnost obstát mezi ostatními. Přičemž těmi „ostatními“ mohou být jak další společnosti podnikající v rámci určitého oboru (mikroekonomická úroveň konkurenceschopnosti), tak jimi mohou být vlivem procesů globalizace i větší celky – například státy či společenství zemí. V tomto kontextu lze pak hovořit o makroekonomické (mezinárodní) konkurenceschopnosti.

Mezinárodní konkurenceschopnost je schopnost země vytvářet srovnatelně více bohatství než ostatní země. Tato schopnost není jen výsledkem produktivity a ekonomické efektivnosti, nýbrž širokého spektra politických, sociálních, kulturních a vzdělanostních faktorů (Plchová, 2011). Celkové makroekonomické prostředí tedy představuje celkový stav ekonomiky a poskytuje rámec pro fungování všech subjektů, protože definuje, jak spotřebitelé a společnosti přijímají ekonomická rozhodnutí (Khyareh & Rostami, 2020). Přičemž základním požadavkem na makroekonomické prostředí je jeho stabilita, protože právě tato stabilita je klíčová pro podnikatelské aktivity země a její celkovou konkurenceschopnost. Podle Mariniče (2008) je makroekonomická konkurenceschopnost ekvivalentem výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, přičemž k měření výkonnosti slouží indikátory ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu. Podle další definice pak mezinárodní konkurenceschopnost představuje schopnost vyrábět zboží a služby, které obstojí na mezinárodních trzích, zatímco obyvatelé země se těší vysokému životnímu standardu, který je vzrůstající a udržitelný v dlouhodobé perspektivě R.N. Cooper (2006) in Cihelková (2010). Hooke (2017) konkurenceschopnost ekonomiky na makroúrovni spojuje s délkou cyklu reprodukce hlavních výrobních aktiv a tím i pracovních míst, výrobních sil společností a je podle něj určována celkovou ekonomickou efektivitou investic.

Mikroekonomická konkurenceschopnost se vztahuje ke konkrétní firmě v rámci daného trhu. Na této úrovni konkurence představuje přirozenou rivalitu a schopnost prosadit se mezi společnostmi podnikajícími ve stejném oboru. Tedy v podstatě obstát mezi ostatními podniky – konkurenty. Kdy právě tato snaha obstát je významným motivem

a stimulem podniků k vlastnímu zlepšování. Na této úrovni je pak konkurenceschopnost dána například produktivitou práce výrobních faktorů, efektivností ve využívání dostupných přírodních zdrojů nebo hospodářskou politikou vlády. Mikroekonomické koncepty se zaměřují na základní charakteristiky výrobců soutěžících o podíl na trhu a zisky nebo schopnost exportovat (Marginean, 2006). Schopnost exportovat lze měřit velikostí nebo nárůstem podílu na trhu, výkonem, cenovými poměry, nákladovou konkurenceschopností nebo vícerozměrnými ukazateli (Siggel, 2006). Podle Holečkové (2008) lze konkurenceschopnost chápat jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní výrobky a služby, a to za takových podmínek, kdy je zachována rentabilita.

Konkurenční výhoda představuje základní kámen výkonnosti společnosti v prostředí trhu s existující konkurencí. Aby mohla být identifikována konkrétní konkurenční výhoda, musí se na daném trhu nacházet alespoň dva podniky, které mohou být vzájemně porovnány. Protože základem konkurenční výhody jsou právě rozdílné konkurenční charakteristiky sledovaných subjektů, kdy tyto rozdíly vedou k tomu, že nějaký subjekt má následně v něčem konkurenční výhodu oproti jinému subjektu (Slaný, 2006). Jinými slovy může být konkurenční výhoda definována jako převaha podniku nad jeho konkurenty. Tuto převahu je pak možné vnímat jako „zdroj“ konkurenceschopnosti. V praxi je tímto zdrojem „něco“, čím se podnik liší od ostatních firem, přičemž ono „něco“ je právě to, co naši firmu nejen odlišuje od ostatních subjektů, ale také může být jasným poznávacím znakem, podle něž nás naši potenciální zákazníci poznají. Konkurenční výhoda může představovat buď konkrétní (originální) dovednost a kompetence pouze dané společnosti nebo může jít o tzv. reprodukovatelné dovednosti a související kompetence známé i dalším firmám. Přičemž originální kompetence mají buď hmotný charakter – například technologie nebo zařízení založená na patentech, licencích nebo ochranných známkách, anebo mohou mít nehmotný charakter zpravidla v podobě know-how, procesů nebo strategických partnerství. Reprodukovatelné dovednosti pak mohou mít podobu např. technologického zařízení, finančního zabezpečení nebo obecně známých poznatků a vědomostí (Jakubíková, 2008).

Nejčastěji se můžeme setkat s konkurenční výhodou v podobě určité vlastnosti nabídky, kterou podnik svým zákazníkům poskytuje, tedy např. nižší či zvýhodněná cen, doručení, případně i vrácení zboží zdarma, prodloužená lhůta na vrácení, dárky, věrnostní programy apod. Významnou konkurenční výhodou ovšem představuje, zejména v případě služeb, úroveň a kvalita, s jakou jsou služby zákazníkům poskytovány. Přičemž klíčová je nejen

perfektní úroveň poskytnutí „hlavní“ služby, kvůli které zákazník do podniku přichází, ale také související služby a obecně celkový přístup k zákazníkovi, zahrnující jak vysoce profesionální jednání a přístup zaměstnanců, vysokou úroveň znalostí, tak i příjemné a bezpečné prostředí, a především pak osobní přístup k zákazníkovi, založený na empatii, laskavosti a porozumění. Takto efektivně a funkčně nastavené vnitřní procesy, spočívající ve vysoké úrovni poskytovaných služeb a individuálním přístupu k zákazníkovi, pak pro zákazníky představují hmotnou podobu kvality.

Vysoká konkurenceschopnost podniku tedy může spočívat jak v tradičních faktorech – tedy jmeně a prokazatelné dlouhodobé historii podniku, tak ale i v co největším možném počtu konkurenčních výhod, které je podnik schopen svým zákazníkům nabídnout. Konkurence je tedy zapotřebí právě proto, aby podniky nestagnovaly, ale naopak se stále vyvíjely, zlepšovaly své služby a sebe celkově.

### 3 Historie zavedení Českého systému kvality služeb

Systémy pro řízení kvality ve službách již dlouhodobě fungují v mnoha evropských zemích. Mezi průkopníky v této oblasti patří jednoznačně Švýcarsko. Tamním systémem se následně nechaly inspirovat další státy - například Německo, Rakousko, Velká Británie či Španělsko.

V České republice byl v roce 2000 vládou České republiky přijat dokument „Národní politika podpory jakosti“, jenž vznikl jako souhrn záměrů, cílů a metod k ovlivňování kvality služeb, výrobků a činností a formuloval vztah státu k potřebám rozvoje kvality, s cílem dosáhnout konkurenceschopnosti České republiky na světových trzích. Na tento dokument navázala „Strategie Národní politiky kvality v ČR na období 2008 – 2013“. Strategie představovala výchozí materiál pro další rozvoj, realizaci a konkretizaci politiky podpory kvality v České republice. Z ní vychází program implementace Národního systému kvality služeb, jehož cílem bylo zavedení systému kvality v odvětví cestovního ruchu.

V České republice se o potřebě implementovat systém řízení kvality do organizací cestovního ruchu začalo hovořit v roce 2009, kdy Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky zahájilo několik projektů ve spolupráci s profesními sdruženími, jejichž výstupem byl zmíněný projekt Národní systém kvality služeb cestovního ruchu v ČR. V období od dubna do prosince 2010 v rámci projektu probíhaly ve vybraných sektorech cestovního ruchu průzkumy potřeb zákazníků a analýzy kvality poskytovaných služeb, jejichž cílem bylo důkladné zmapování stavu a úrovně kvality s jakou jsou služby zákazníkům poskytovány, získání relevantních zkušeností ze zahraničí a navržení modelů fungování v rámci kterých by mohla být systémovým způsobem kvalita služeb v České republice vyřešena (Analýzy kvality poskytovaných služeb, 2018).

Výstupem z projektu Národní systém kvality služeb cestovního ruchu v České republice je Český systém kvality služeb, který v českém tržním prostředí představuje systémový nástroj státní politiky cestovního ruchu zajišťující zvýšení kvality v procesu poskytování služeb. Primárně byl tento nástroj určen pro organizace cestovního ruchu, neboť v této oblasti byly služby dlouhodobě vnímány jako nedostatečné, což bylo jednou z příčin dlouhodobé stagnace odvětví cestovního ruchu v České republice (Smrčka, Arltová, &

Schönfeld, 2011). Následně však byla kritéria nastavena tak, že je možné jej použít téměř ve všech sektorech národního hospodářství. Hlavní filozofie celého konceptu je založena na potřebách zákazníků (turistů, návštěvníků, hostů atd.) a na neustálém zlepšování nabízených služeb (Škodová Parmová, Líšková Dvořáková, & Kain, 2018).

Projekt byl financován ze strukturálních fondů EU, konkrétně z Integrovaného operačního programu. Jeho realizace probíhala od 1. ledna 2010 do 31. prosince 2015. Do 31. prosince 2020 pak byl projekt v období udržitelnosti. Po celé toto období bylo fungování projektu zajišťováno Českou centrálou cestovního ruchu – agenturou CzechTourism. Vlastníkem systému je Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. Zároveň byla do projektu po celou dobu jeho fungování zapojena celá řada profesních organizací (např. ATIC, AHR ČR atd.).

### **3.1 Program kvality švýcarského cestovního ruchu**

Pro Švýcarsko představuje cestovní ruch důležitý zdroj příjmů. Za účelem efektivního řízení kvality v cestovním ruchu v zemi dlouhodobě funguje tzv. Q systém (Quality Programme of Swiss Tourism).

Jde o národní systém řízení kvality v cestovním ruchu, který je tvořen švýcarskými asociacemi společně s bernskou univerzitou. Cílem systému je udržet vysokou kvalitu cestovního ruchu ve Švýcarsku. Základními prvky systému jsou vedle povinných požadavků také značka kvality a instituce Švýcarské federace cestovního ruchu (STF-Swiss Tourism Federation), která plní roli řídicí instituce a je zároveň vlastníkem značky „Q“. Činnost STF spočívá zejména v nastavení kritérií pro jednotlivé stupně systému, koordinaci akreditačních a certifikačních procesů a udělování značky kvality, organizace kurzů a školení a marketing značky kvality. Systém kvality je plně řízen podnikatelským sektorem, stát v něm hraje pouze marginální roli. Zároveň je plně respektován podnikatelskými asociacemi i veřejností. I do budoucna má předpoklad dalšího růstu.

Silnými stránkami systému jsou především finanční podpora ze strany profesních svazů a asociací, odborná i finanční dostupnost malým organizacím, institucionální zabezpečení, stejně jako profesionální a praktická metodika, která je výsledkem vzájemné spolupráce mezi profesionály cestovního ruchu a akademickými pracovníky. Naopak

slabé stránky představují povinnost organizací spojená s absolvováním příslušného typu vzdělání v prvním a druhém stupni systému, stejně jako absence nezávislého hodnocení v obou těchto stupních.

Systém je založen na principu dobrovolné účasti, transparentnosti, vzájemné kompatibility s mezinárodními standardy a v neposlední řadě také na akceptovatelnosti všemi druhy švýcarských organizací cestovního ruchu. Je nastaven jako třístupňový, přičemž vyšší stupeň přepokládá větší komplexnost požadavků. Tedy čím vyšší stupeň, tím vyšší náročnost na splnění kritérií. Podle dosažené úrovně systému obdrží organizace značku kvality „Q“, která dokumentuje splnění požadavků v daném stupni systému. Značka kvality je udělována podmíněně na 3 roky, přičemž každý rok je ověřováno plnění stanovených kritérií. Do navazujícího stupně systému je možné vstoupit až po uplynutí 3leté lhůty ve stupni nižším.

První stupeň systému je spojen se zvyšováním povědomí o kvalitě. Zaměřuje se na rozvoj kvality a zejména na kvalitu služeb, na motivaci zaměstnanců a jejich přípravu na komplexní řízení kvality a na optimalizaci interních procesů za účelem eliminace slabých stránek. V tomto stupni je klíčový zaměstnanec organizace vyškolen na kvalifikaci „Quality Coach“.

Druhý stupeň zlepšuje kvalitu vedení lidí. Podmínkou tohoto stupně je vyškolení klíčového manažera („Quality Trainer“), který je zodpovědný za zajištění a rozvoj kvality společnosti, a to především důsledným vedením a podporou zaměstnanců. Druhý stupeň si klade za cíl především efektivní motivaci zaměstnanců. Ta probíhá prostřednictvím jejich aktivního zapojení do dění ve společnosti, stejně jako srovnáváním s dalšími certifikovanými subjekty v rámci odvětví, založeném na analýze specifických kvalitativních nástrojů.

Ve třetím stupni systému je vyžadováno nasazení komplexního systému řízení kvality na úrovni ISO 9000, případně účast na hodnocení v souladu s modelem excelence EFQM - European Foundation for Quality Management (Quality Programme, 2021).

Podniky úspěšně certifikované v systému jsou označeny logem kvality „Q“, ve kterém je písmeno „Q“ doplněné dosaženým stupněm. Logo systému kvalita je patrné z následujícího obrázku č. 2.

Obrázek 2: Logo systému Quality Programme of Swiss Tourism



Zdroj: (Quality Labels at a glance, 2021)

### 3.2 ServiceQualität Deutschland

Německý systém kvality ServiceQualität Deutschland funguje od roku 2001 jako certifikační systém pro malé a střední podniky v gastronomii, hotelovém průmyslu a cestovním ruchu. Jedná se o národní systém kvality, který se uplatňuje ve všech spolkových zemích. Iniciativa pro vznik systému vzešla z institucí Německé asociace cestovního ruchu DTV (Deutscher Tourismusverband), která je zároveň zastřešující institucí, dále DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband) a IHA (Hotelverband Deutschland).

Systém vychází ze švýcarského modelu, je však upraven pro potřeby německého trhu. Jedná se o třístupňovou soustavu s možností přímého vstupu do jedné z úrovní podle toho, jak intenzivně chce organizace své služby zlepšovat. Nejedná se tedy o systém, v němž by bylo dosažení vyššího stupně podmíněno úspěšným „zvládnutím“ stupně nižšího. Právě tento německý systém řízení kvality sloužil jako vzor při nastavování kritérií pro českou mutaci systému.

Stejně jako švýcarský, je i tento systém založen na principech otevřenosti, transparentnosti a kompatibility s mezinárodními standardy. Ve své dosavadní praxi systém funguje spíše v podobě výchovného a vzdělávacího systému. Přednosti systému spočívají zejména v jeho integritě ve všech spolkových zemích, ve vysokém respektu ze strany profesních svazů a asociací, dostupnosti malým organizacím, v institucionálním zabezpečení, stejně jako v kompatibilitě s mezinárodními standardy kvality. Nevýhody představují vysoká disproporce mezi počty vyškolených profesionálů systému a počty



organizací cestovního ruchu, které systém ve skutečnosti uplatnily a rovněž nižší míra rozšíření systému v oblasti cestovního ruchu, což je dáno jeho širším zapojením, když umožňuje vstup i orgánům místní správy a samosprávy, kterými je často využíván. Značka kvality „Q“ je organizaci přidělována na dobu 3 let, přičemž i v tomto případě je plnění kritérií každoročně ověřováno.

V prvním stupni je vytrénován jeden z vedoucích zaměstnanců organizace. Navštěvuje Q-seminář, v němž se seznámí s celým systémem a vhodnými nástroji a stává se pro organizaci klíčovou postavou ve vztahu ke službám a kvalitě. Smyslem systému je zlepšovat každý kontakt, ke kterému mezi zákazníkem a společností dochází. Všechna přijatá opatření a dosažené výsledky jsou zpracovávány v on-line nástroji, jehož prostřednictvím jsou pak certifikační organizací vyhodnoceny.

Ve druhém stupni je vyžadován stejný přístup ke kvalitě a službám, ovšem s větší intenzitou. Na této úrovni také dochází ke skryté kontrole kvality služeb, tzv. Q – Mystery Check – návštěva skrytého zákazníka, jehož posláním je posoudit kvalitu poskytované služby. Z provedené kontroly vypracuje podrobnou zprávu, kterou doplní radami a impulsy, na jejichž základě dochází k dalšímu zlepšení poskytovaných služeb.

Třetí stupeň je charakteristický provedením tzv. Q - auditu, jehož podstatou je poskytnutí konstruktivní zpětné vazby. V souvislosti s auditem je do organizace vyslán odborník na řízení jakosti, který dokáže odhalit všechna slabá místa ve fungování společnosti. Jeho návrhy a doporučení pomohou organizaci k dalšímu zlepšení (System, 2021).

Logo systému je patrné z následujícího obrázku č. 3.

Obrázek 3: Logo systému ServiceQualität Deutschland



Zdroj: (ServiceQualität Deutschland, 2021)

### 3.3 Český systém kvality služeb

Český systém kvality služeb vychází z německého systému ServiceQualität Deutschland, který sloužil jako podklad při nastavování kritérií české verze systému řízení kvality. Původní německý systém byl ve spolupráci s odborníky z oblasti kvality služeb a cestovního ruchu analyzován a následně optimalizován pro použití v českém prostředí. Koncepce systému vychází z jednoduchých zásad řízení kvality, zatímco filozofie systému je založena na poznání potřeb zákazníka a myšlence neustálého zlepšování kvality poskytovaných služeb v organizacích. Systém je tak vhodný pro všechny organizace, kterým záleží na svém dalším rozvoji a které mají zájem posilovat své postavení na trhu, poskytovat služby nejvyšší kvality a naplňovat očekávání svých zákazníků (O Českém systému kvality služeb, 2021).

Zavádění systému hodnocení kvality stupni „Q“ souvisí s posílením autority managementu a stabilizací zaměstnanců. Přispívá především k vytváření firemní kultury, stejně jako ke kvalitnímu řízení pracovních činností a procesů organizace. Přístup k hodnocení kvality lze sice vynutit, ale v tomto případě obvykle nedochází k jeho plnému akceptování, jako v případě, kdy je veden iniciativou a dobrovolným přístupem zaměstnanců. Právě dobrovolnost totiž u zaměstnanců zvyšuje pocit sounáležitosti s firmou a posiluje odpovědnost za dosažené výsledky. V dlouhodobém horizontu jsou tak zaměstnanci lépe motivovaní, jsou spokojenější, a to se pozitivně projevuje nejen ve vyšším osobním nasazení každého zaměstnance, ale také menší fluktuací. Další důvody pro zavedení ČSKS spočívají ve skutečnosti, že certifikace v systému kvality přináší konkurenční výhodu. Deklaruje totiž pochopení a uvědomění si potřeby kvality a je pro podnik oceněním. Vysoká kvalita totiž nejen zvyšuje přízeň zákazníků, protože je cennější než drahé reklamy, ale přináší také snižování nákladů, neboť řízením kvality dochází k identifikaci chyb a zamezení jejich opakování. Zároveň je optimální certifikaci v systému použít i v rámci propagace a marketingových kampaní, kdy při vhodné komunikační strategii v rámci PR zvyšuje konkurenceschopnost organizace. V neposlední řadě je také nutné zmínit celkový pozitivní vliv na image – a to nejen na úrovni samotného podniku, ale i na zlepšování image celého Česka. Certifikace v ČSKS prostupuje nejen do managementu organizace, ale efektivně se prolíná i do marketingu.

Český systém kvality služeb byl nastaven jako dvouступňový. Hlavní důvod tohoto nastavení spočívá v širokém rozpětí cílových skupin, zahrnující jak malé a střední organizace či velké řetězce ze soukromého sektoru, tak i podniky ze sektoru veřejného. Účastníci úspěšnou certifikací bezplatně získají profesionální a praktické know-how v oblasti řízení kvality. Mají možnost získat a rozvíjet takzvané soft skills a další dovednosti užitečné pro management a zaměstnance. Každá společnost si určuje svou vlastní vizi a opatření, která přijme k jejímu naplnění. Pro zákazníka je pak mezinárodně srovnatelná značka dobrým vodítkem pro očekávání kvality služeb (Škodová, Dvořáková, & Kain, 2018).

Zatímco pro některé organizace bude klíčovým bodem zavedení myšlenky kvality do každodenních činností, spojené s úrovní I. stupně certifikace, pro další bude cílovou metou až II. stupeň certifikace, spojený s prohlubováním zavedených nástrojů kvality služeb. Do procesu certifikace jsou zapojeny samotné organizace, dále Certifikační místo a Hodnotitelské centrum.

### **3.3.1 Certifikace I. Stupně**

Tento stupeň certifikace předpokládá uvědomění si důležitosti poskytování kvalitních služeb a zejména také zájem organizace implementovat kvalitu do svého fungování a chuť neustále se zlepšovat. Základním kamenem procesu je sebehodnocení každého pracovníka organizace v oblasti kvality poskytování služeb a porovnání dosahovaných výsledků s očekáváním zákazníků.

Prvním krokem certifikace do této úrovně je samotné rozhodnutí o vstupu do systému a následná registrace organizace na webovém portále [www.csks.cz](http://www.csks.cz). Během procesu registrace vyplní administrátor (osoba zodpovědná za registraci) základní údaje o organizaci a o své osobě. Zároveň již v tomto kroku musí být vybrán jeden zaměstnanec organizace – tzv. Trenér kvality, který absolvuje povinné školení I. stupně, na jehož základě bude zodpovídat za implementaci prvků systému do fungování organizace. Po proškolení trenéra kvality je nutné na Certifikační místo odeslat závaznou přihlášku, včetně potřebné dokumentace – vize, závazku kvality, dokladu o splnění technických předpokladů, popis procesů a plánu opatření. Certifikační místo zaslané podklady po formální stránce vyhodnotí a předá je k věcnému posouzení nezávislému Hodnotitelskému centru. V případě kladného vyhodnocení získá organizace certifikát

Českého systému kvality služeb I. stupně. V průběhu celého období je organizaci i Trenérovi kvality zajištěna metodická podpora ČSKS ze strany regionálního koordinátora (Certifikace I. stupně, 2021).

### **3.3.2 Certifikace II. Stupně**

Hlavním cílem II. stupně ČSKS je rozvoj systému zavedeného v I. stupni. Zahrnuje implementaci pokročilejších nástrojů kvality a také prostřednictvím dotazníkového průzkumu a terénního šetření ověřuje a kontroluje dosaženou úroveň kvality.

Pro podání žádosti v tomto stupni musí být organizace držitelem certifikátu I. stupně po dobu minimálně 6 měsíců, dále musí prokázat, že do svých činností úspěšně zavedla kvalitu poskytovaných služeb, kterou chce i nadále prohlubovat. Další podmínkou je přítomnost Trenéra kvality proškoleného ve II. stupni, který absolvoval školení pro I. stupeň systému. Tento Trenér kvality po svém úspěšném proškolení pro vyšší stupeň požádá o zahájení procesu přechodu organizace do vyššího stupně ČSKS. V reakci na tuto žádost předá Certifikační místo veškerou dokumentaci organizace z I. stupně k posouzení odbornému Hodnotitelskému centru, které následně žádající organizaci předá formuláře pro dotazníkové šetření pro zákazníky a vedoucí pracovníky. Ve své vlastní režii také zrealizuje provedení skrytých kontrol (mystery shopping). Vyplněné dotazníky z řad klientů a vlastních zaměstnanců zašle organizace k posouzení zpět do Hodnotitelského centra, které je vyhodnotí a v souladu s provedeným terénním šetřením vypracuje závěrečnou zprávu. Na základě této závěrečné zprávy pak organizace vypracuje plán opatření, který následně odešle Certifikačnímu centru. To u zaslaných dokumentů, stejně jako v I. stupni, provede formální kontrolu a předá Hodnotitelskému centru k vyhodnocení. V případě kladného vyhodnocení obdrží organizace certifikát kvality II. stupně (Certifikace II. stupně, 2020).

### **3.3.3 Značka**

Branding, společně se Standardem Českého systému kvality služeb, představujícím metodickou základnu pro samotný proces certifikací a institucionálním prostředím zajišťujícím implementaci a úspěšné fungování Českého systému kvality

služeb, tvoří základní pilíře celého systému. Značka systému je tvořena symbolem „Q“ a doplněna číslem dosaženého stupně systému. Jedná se o registrovanou kombinovanou ochrannou známku Ministerstva pro místní rozvoj České republiky a Úřadu pro průmyslové vlastnictví. Úspěšným organizacím je udělována pouze po dobu platnosti certifikátu ČSKS. Grafické vyobrazení loga je patrné na obrázku č. 4.

Obrázek 4: Značka ČSKS



Zdroj: (Struktura systému, 2018)

### 3.4 Hotelstars Union

Hotelstars Union (dále HSU) je oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení v České republice. Jedná se o systém, ve kterém je počet hvězd spojen s jasnými pravidly pro jejich udělování. Jeho cílem je sjednocení kritérií hotelových služeb, která byla založena na průzkumech očekávání hostů a potřeb trhu. Je založen na povinných kritériích a dobrovolných volitelných požadavcích. Všechna oceněná ubytovací zařízení jsou označena společným Klasifikačním znakem Hotelstars a zaručují stejný rozsah služeb a vybavení. Klasifikace Hotelstars již byla zavedena v 17 evropských zemích. V České republice funguje systém od roku 2004 (Hotelstars Union, 2019).

Logo systému je zachyceno na následujícím obrázku č. 5.

Obrázek 5: Logo systému Hotelstars Union



Zdroj: [Czech Republic \(hotelstars.eu\)](http://Czech Republic (hotelstars.eu))

Certifikace v systému HSU je dobrovolná a skládá se z několika kroků. Prvním krokem je zhodnocení současné úrovně podle platné metodiky, dalším krokem je dokončení on-line žádosti o certifikaci. Po úspěšné registraci v on-line aplikaci se provede kontrola samotné společnosti. V souladu s výsledky inspekce je nutné přidat všechna povinná kritéria nebo odstranit nedostatky. Na základě splnění všech podmínek se osvědčení uděluje na dobu 5 let. Pro obnovení certifikátu je nutné po uplynutí této doby stávající certifikát obnovit recertifikací. Vstup do systému je zpoplatněn, přičemž cena se odvíjí od kapacity ubytovacího zařízení. Zároveň o výši poplatku za certifikaci rozhoduje skutečnost, zda je žadající ubytovací zařízení členem Asociace hotelů a restaurací České republiky z. s. (AHR ČR), či nikoliv. Ceny za certifikaci jsou nastaveny následovně:

Tabulka 1: Poplatek za certifikaci ubytovacího zařízení v systému HSU

<i>Kapacita ubyt. zařízení</i>	<i>člen AHR ČR (v Kč)</i>	<i>nečlen (v Kč)</i>
do 20 pokojů	5 000	8 000
do 50 pokojů	7 000	12 000
51 pokojů a více	9 000	16 000
5* hotely	15 000	20 000

Zdroj: [Žádost o certifikaci : Hotelstars](#)

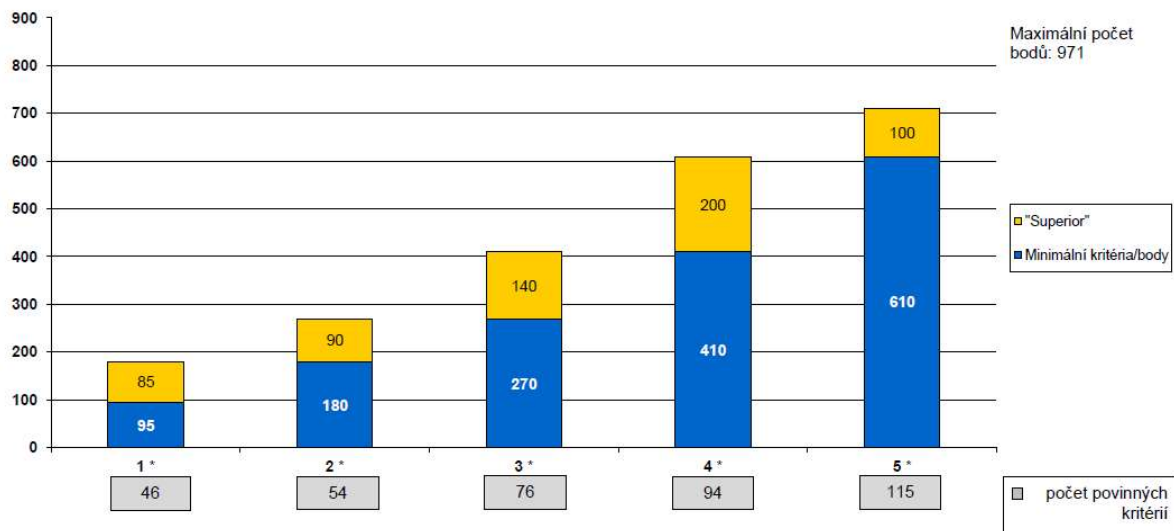
Systém stanovený v současné metodice Hotelstars Union je nastaven tak, že pro zařazení do určité třídy musí ubytování splňovat předepsaný počet povinných kritérií a minimálních bodů stanovených pro každou třídu. Všechny tyto podmínky jsou rozděleny do sedmi oblastí.

Jsou to: obecné informace o hotelu, recepce a služby, pokoje, gastronomie, konferenční prostory, volnočasové aktivity, kvalita a online aktivity.

Udělování a obnovování Certifikátů a Klasifikačních znaků provádí Asociace hotelů a restaurací České republiky z. s.

Povinná kritéria pro jednotlivé kategorie ubytovacích kapacit jsou patrné z následujícího obrázku č. 6.

Obrázek 6: Počet povinných kritérií dle jednotlivých kategorií ubytování v systému Hotelstars Union



Zdroj: [Kritéria 2021-2025 \(hotelstars.eu\)](https://www.hotelstars.eu)

## 4 Cíl práce a metody

Tato disertační práce je zaměřena na jeden z nástrojů zvyšování konkurenceschopnosti v oblasti poskytování služeb v cestovním ruchu - na Český systém kvality služeb. Konkrétně se bude zabývat výzkumnou otázkou adaptace a využití tohoto nástroje v českém tržním prostředí. Cílem práce je ověření míry uplatnění tohoto nástroje v praxi a následné zhodnocení této zjištěné míry uplatnění tak, aby mohla být zodpovězena výzkumná otázka, zda a příp. v jaké míře se podniky na poli cestovního ruchu adaptovaly na Český systém kvality služeb. Dílčím cílem práce je dále zmapovat jaké povědomí mají o existenci studovaného nástroje obyvatelé České republiky a jak jeho znalost zohledňují ve svém spotřebitelském chování.

### 4.1 Cíl práce

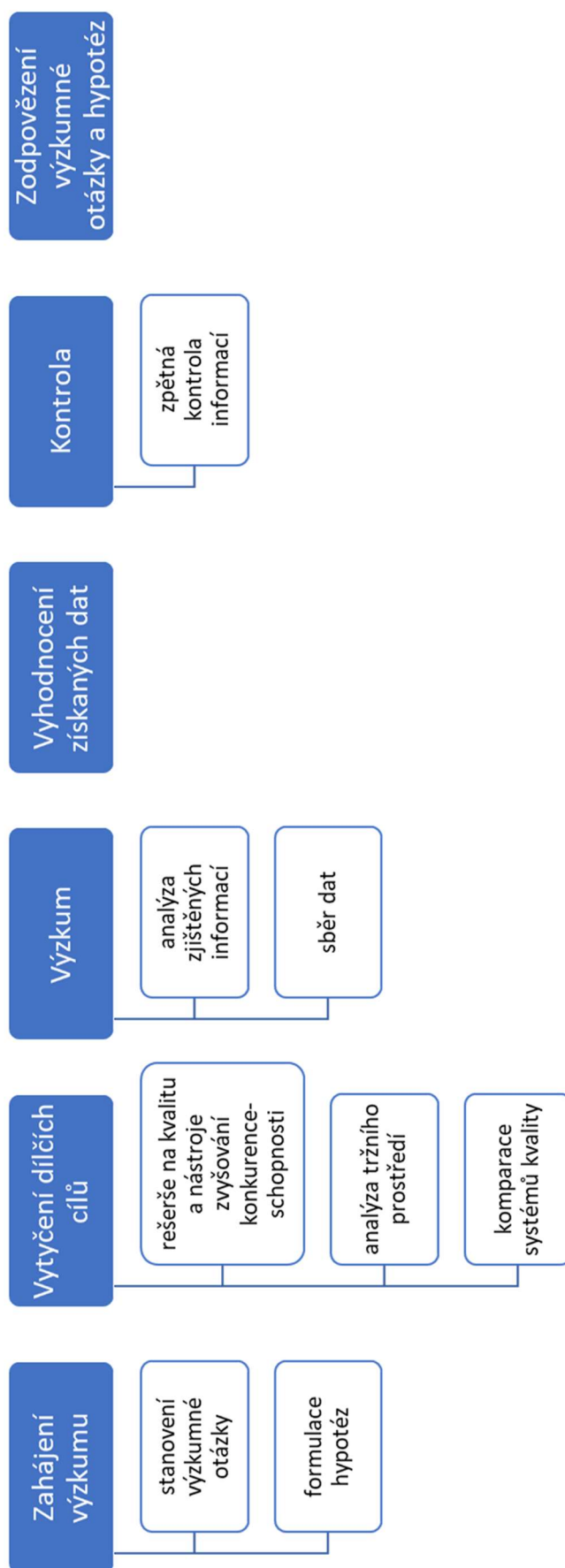
Dosažení vytyčeného cíle, kterým je výzkum Českého systému kvality služeb jako nástroje řízení kvality pro zajištění konkurenceschopnosti poskytovatelů služeb v cestovním ruchu, bude postupně probíhat v následujících dílčích krocích:

- studium literatury a formulace literární rešerše vztahující se k problematice kvality ve službách cestovního ruchu;
- podrobná deskripce zkoumaného systému;
- analýza současného stavu uplatnění Českého systému kvality služeb v českém tržním prostředí se zaměřením na zjištění počtu certifikovaných organizací, včetně stanovení dosažené úrovně certifikace u těchto organizací a provedení mezikrajového srovnání;
- stručná deskripce švýcarského a německého systému kvality a jejich vzájemná komparace s ČSKS;
- výběr výzkumného vzorku pro kvalitativní výzkum a dotazování pro specifikaci klíčových informací;
- příprava pro kvantitativní výzkum a vyhodnocení získaných dat.

Syntézou zjištěných poznatků bude následně možné vyhodnotit dosavadní praktické využití Českého systému kvality služeb. Detailní rozpis průběhu výzkumu je patrný na následujícím schématu.



Schéma 1: Časový harmonogram výzkumu (vlastní zpracování autora)



## 4.2 Stanovení hypotéz

V souladu se stanovenými cíli této disertační práce byly formulovány následující hypotézy:

H1: České podniky využívají certifikace, využívají i Český systém kvality služeb a zhmotňují tím kvalitu v očích zákazníka.

H2: Obyvatelé České republiky vnímají certifikaci Českého systému kvality služeb jako podstatnou pro hodnocení kvality služeb.

## 4.3 Metodika práce

Za účelem naplnění definovaného cíle byl zvolen systematický přístup k formulaci literární rešerše. Aby byla zajištěna vyváženost výzkumu, byla jako výzkumná metoda zvolena kombinace kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Důvodem této volby je skutečnost, že je ověřována kvalita v poskytování služeb. Výběr pouze jediné výzkumné metodologie by mohl způsobit zkreslení získaných výsledků. Za účelem dosažení co nejlepšího vyhodnocení dat byla proto zvolena kombinace výzkumných metod. Spojení obou těchto technik totiž umožňuje výsledky získané použitými metodami interpretovat dohromady, neboť je vhodné studovaný případ vyložit jako integrovaný systém (Sedláček, 2014). Zvolená metodologie tak umožní analyzovanému jevu porozumět celostní vnitřní logikou. Výzkumný přístup se odvíjí od definice výzkumného problému, kterým je zjištění míry uplatnění Českého systému kvality služeb v praxi. Pro výzkum aplikace tohoto nástroje ve vybraných ubytovacích kapacitách, tak byl zvolen kvalitativní výzkum, konkrétně pak případové studie. Ve vztahu k ověření využitelnosti nástroje v praxi mezi spotřebiteli byl proveden kvantitativní výzkum. Obě výzkumné metody lze pak označit za smíšené výzkumné strategie. Dalšími technikami potom byly deskripce a komparace.

Zahájení výzkumu spočívalo ve stanovení konkrétních cílů, definování výzkumné otázky a formulaci hypotéz. Následovalo studium odborné literatury a zahraničních systémů řízení kvality v odvětví cestovního ruchu a formulace literární rešerše. Dále byla provedena analýza tržního prostředí, která spočívala ve sběru informací s cílem získat dostatečné množství údajů o aktuálním počtu certifikovaných organizací v rámci Českého

systemu kvality služeb, včetně identifikace dosaženého stupně certifikace, (tedy I. nebo II. stupeň) u těchto organizací. Data byla čerpána zejména z webových stránek Českého systému kvality služeb a dále z podkladů poskytnutých přímo z agentury CzechTourism, jakožto realizátora systému. Zjištěné údaje byly zpracovány a vyhodnoceny nejen z pohledu samotného stupně certifikace, ale i z pohledu rozdělení certifikovaných organizací dle jednotlivých krajů České republiky. Současně byl zmapován vývoj celkového počtu udělených certifikátů v časové řadě, stejně jako zjišťován podíl nových certifikací a tzv. recertifikací z tohoto celkového počtu za příslušné roky. Data a informace z Českého systému kvality služeb byla sbírána ke konkrétnímu datu, neboť se jejich počet v čase mění. Tímto rozhodným datem byl 28. listopad 2018. Zároveň byl český systém řízení kvality komparován se systémy kvality používanými v zahraničí. Následujícím krokem pak byl sběr dat v rámci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Poté proběhla kontrola a vyhodnocení získaných informací. Výsledkem zvoleného postupu pak bylo zodpovězení výzkumné otázky a vyhodnocení stanovených hypotéz.

#### **4.3.1 Kvalitativní výzkum**

V rámci kvalitativního výzkumného designu řešeného touto disertační prací byla využita metoda případové studie. Technikou sběru dat byla zvolena metoda individuálních řízených rozhovorů. Ve vztahu k velikosti výzkumného vzorku práce vychází z Eisenhardtové (2020), která uvádí, že počet mezi 4 a 10 obvykle dává dobré výsledky. Pro počet případů menší, než čtyři je obtížné určit teorii, jejíž empirická průkaznost by byla přesvědčivá. Do vybraného vzorku pro kvalitativní metodu výzkumu bylo tedy vybráno celkem 6 ubytovacích kapacit stejné kategorie průřezově celou Českou republikou. Konkrétně byly zvoleny hotely spadající do kategorie 4\* dle metodiky Hotelstars Union a certifikované v Českém systému kvality služeb (přičemž dosažená úroveň systému nebyla při výběru vzorku rozhodující). Pro sběr dat byla zvolena metoda řízeného rozhovoru. Zástupci těchto vybraných zařízení byli v první fázi telefonicky osloveni – byl jim nastíněn předmět výzkumu a byli požádáni o spolupráci spočívající v absolvování řízeného rozhovoru čítajícího 9 otázek, vztahujících se k řešenému tématu. Vítány byly také jakékoliv další postřehy či připomínky k fungování systému ČSKS vyplývající z praxe, které by nebyly formulovanými otázkami podchyceny. Získané poznatky byly analyzovány a generalizovány na analogické případy v tržním prostředí České republiky.

### 4.3.2 Kvantitativní výzkum

Následoval sběr dat v rámci kvantitativního výzkumu. Zatímco v rámci kvalitativního výzkumu je ČSKS zkoumán z pohledu „uvnitř“ organizace – kdy dotazování manažeři odpovídají na výzkumné otázky vycházející z „provozních“ zkušeností s využíváním systému, kvantitativní část výzkumu je naopak zaměřena na průzkum veřejného mínění mezi spotřebiteli, tedy na pohled „zvenku“.

Základní techniky sběru dat pro kvantitativní výzkum představují: pozorování, dotazník, rozhovor a obsahová analýza. Jelikož v případě této disertační práce sběr dat proběhl formou dotazníkového šetření, bude právě této metodě věnována pozornost.

Sběr dat v rámci kvantitativního výzkumu probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření, které mělo za cíl určit nejen úroveň obecného povědomí o systému ČSKS, ale také ověřit míru rozhodování o výběru organizace ve prospěch tohoto systému. Dotazování respondenti se vyjadřovali k systému „Q“ z pohledu spotřebitele služeb u organizací oceněných tímto systémem. V rámci dotazníkového šetření byl také zjišťován alternativní výběr vztahující se k systému Hotelstars Union. Samotný sběr dat probíhal pomocí metod CAWI a CATI – tedy sběr dat pomocí telefonického rozhovoru a on-line šetření (kombinace metodik výzkumu v poměru 50:50). Dotazník zahrnuje převážně uzavřené otázky, které umožňují respondentovi vybrat jednu nebo i více z nabízených možností, zároveň jsou nedílnou součástí dotazníku otázky vztahující se k osobě samotného respondenta. Přehled otázek použitých v dotazníku je přílohou této disertační práce. Celkem bylo osloveno 1 005 respondentů, ve výběrovém vzorku byla zastoupena obecná populace starší 18 let (reprezentativní kvótní výběr podle věku, vzdělání, pohlaví, velikosti místa bydliště, kraje a ekonomické aktivity). Sběr dat probíhal v období od 4.2.2021 do 12.2.2021.

Získaná data byla následně vyhodnocena pomocí pokročilého statistického testování a jeho výstupem bylo sestavení klasifikačního stromu prostřednictvím algoritmu CHAID (Chi-Squared Automatic Interaction Detection) ve statistickém softwaru SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

### 4.3.3 Deskripce

Podstatou deskripce je snaha výzkumníka zaznamenat celý pozorovaný děj ve všech jeho projevech a přirozené posloupnosti. Jedná se tedy o věrnou reprodukci, a proto zde není místo pro interpretaci (Vědecké metody ve společenských vědách (pro doktorandy), 2021).

Výzkum Českého systému kvality služeb, vedle ověření jeho praktického využívání, spočívá i v detailním popisu tohoto systému, v uvedení jeho charakteristik a procesů fungování. Stejně tak je nezbytný popis konkrétních kroků, které musí být v jednotlivých stupních splněny, aby mohla být organizace v systému úspěšně certifikována. Zároveň je pro plné pochopení rozhodnutí o potřebě zavedení tohoto nástroje řízení kvality do našich tržních podmínek nutné nastínit jaká situace na národní úrovni přijetí systému předcházela a jaké tedy bylo pozadí vedoucí k jeho zavedení. Nedílnou součástí práce je rovněž deskripce systémů řízení kvality používaných v Německu a Švýcarsku a vzájemná komparace ČSKS s těmito zahraničními systémy.

## 4.4 Zdroje dat

Za účelem zodpovězení výzkumné otázky a hypotéz definovaných v této disertační práci byla čerpána data z několika zdrojů. Zejména se jedná o tyto zdroje:

- data vztahující se k implementaci nástroje ČSKS získaná z webových stránek systému dostupných na adrese [www.esks.cz](http://www.esks.cz), doplněná údaji od provozovatele systému agentury CzechTourism;
- data získaná na základě rozhovorů s manažery vybraných certifikovaných organizací (kvalitativní výzkum);
- data získaná z dotazníkového šetření konaného v období 4. 2. 2021 do 12. 2. 2021 mezi obyvateli České republiky (kvantitativní výzkum).

## 5 Komparace systémů kvality

Výše byly popsány systémy implementované do tržních prostředí Švýcarska a Německa, stejně tak jako do prostředí České republiky. Hlavním posláním těchto systémů je dosáhnout zlepšení kvality primárně v subjektech cestovního ruchu. Kromě zákazníků, kteří dostávají služby dle svých očekávání, ze systému sekundárně profitují např. i dodavatelé - jejich odběratel oceněný značkou „Q“ je pro ně více spolehlivý. Přínosy pro organizace certifikované v systému ČSKS jsou představovány zvýšením důvěryhodnosti a prestiže, ale spočívají také v odlišení se od konkurence a tím posílení své pozice na trhu. Pro zúčastněné organizace je značka „Q“ pokládána za věc cti, je znakem pozitivního přístupu k zákazníkovi.

Porovnáním systémů řízení kvality lze odhalit několik rozdílů. Zatímco švýcarský i německý systém jsou oba třístupňové, česká modifikace systému byla nastavena jako dvoustepňová, což bylo dáno výchozím stavem kvality služeb v době přijímání systému. Dalším rozdílem je vstup do vyšší úrovně systému. Pro český a švýcarský systém je shodné to, že vstup do dalšího stupně systému je podmíněn dosažením a setrváním po danou dobu ve stupni nižším. V případě ČSKS je nutné být v prvním stupni systému alespoň 6 měsíců, ve švýcarském systému je přechod na vyšší úroveň spojen až s koncem 3leté lhůty platnosti certifikátu. Oproti tomu německý model umožňuje organizacím, které se o využití systému zajímají, vstoupit rovnou do kteréhokoliv ze tří stupňů systému – závisí pouze na úrovni, které chce organizace dosáhnout a nástrojích, které potřebám organizace nejlépe vyhovují. Zapojení německého systému je také širší, protože umožňuje vstup i orgánům místní správy a samosprávy.

Pro německý a švýcarský systém je také shodné jejich zpoplatnění. V případě švýcarského systému je finanční náročnost implementace spojena s dosaženým stupněm. V případě německého systému si hodnocení a certifikaci hradí hodnocená firma, vzdělávání manažerů kvality je však bezplatné. Certifikace v Českém systému kvality služeb je bezplatná.

Společným znakem všech systémů je dobrovolnost, zavedení systému na národní úrovni, stejně jako 3leté období platnosti uděleného certifikátu.

Komparace vybraných charakteristik podle jednotlivých systémů řízení kvality je také patrná z tabulky č. 2.

Tabulka 2: Komparace vybraných kritérií dle jednotlivých systémů kvality

<i>Systém řízení kvality</i>	<i>Počet úrovní systému</i>	<i>Dobrovolný vstup</i>	<i>Doba platnosti certifikátu</i>	<i>Úroveň implementace systému</i>	<i>Zpoplatnění</i>	<i>Dosažení vyššího stupně</i>
ServiceQualität Deutschland	3	ano	3 roky	národní	částečně	-
Quality Programme of Swiss Tourism	3	ano	3 roky	národní	ano	po 3 letech
Český systém kvality služeb	2	ano	3 roky	národní	ne	po 6 měsících

Vlastní zpracování autora

## 5.1 Ověření fungování systému v praxi

Český systém kvality služeb v kontextu jeho fungování, včetně popisu dílčích kroků nutných pro dosažení úspěšné certifikace provozovatele v obou stupních systému byl popsán v předcházejících kapitolách. Tato kapitola se tedy, s ohledem na delší časové období, během něhož je projekt v českém prostředí realizován, věnuje vyhodnocení jeho dosavadního praktického využívání.

Podle statistik zveřejněných na webových stránkách projektu [www.csks.cz](http://www.csks.cz) bylo od zahájení tohoto nástroje celkem certifikováno 1 057 provozoven, z toho 3 certifikáty byly ukončeny a celkově bylo proškoleny 2 529 trenérů kvality. Zároveň bylo v systému registrováno celkem 3 776 registrovaných provozoven. Jelikož je certifikát dosaženého stupně kvality vydáván na omezené časové období (konkrétně na 3 roky), počet aktuálně certifikovaných organizací se v čase mění právě v závislosti na datu vydání certifikátu a jeho platnosti.

Na webových stránkách systému jsou všechny certifikované organizace rozděleny do celkem 9 skupin, které jsou v souladu s jejich hlavním profesním zaměřením. Toto rozdělení je v následujícím ověřování využitelnosti nástroje respektováno a převzato pro účely dílčího vyhodnocení.

Prvním krokem bylo zjištění celkového počtu certifikovaných organizací, které měly k rozhodnému datu platný certifikát v systému ČSKS buď v I. nebo navazujícím II. stupni. Tímto rozhodným datem byl 28. listopad 2018. Stanovit rozhodný okamžik bylo nutné z toho důvodu, že počet platných certifikátů se v čase neustále mění v závislosti na datu vydání certifikátu, resp. konci jeho 3leté platnosti.

V prvotním ověřování byl zjišťován celkový počet platných certifikátů, dosažený stupeň certifikace a velikost organizace ve smyslu rozdělení dle metodiky EU na malé a střední podniky. Získané údaje jsou patrné z následující tabulky č. 3 (rozdělení do skupin respektuje obecné rozdělení).

Tabulka 3: Přehled platných certifikátů dle jednotlivých skupin

<i>Skupina</i>	<i>I. stupeň</i>	<i>II. stupeň</i>	<i>celkem</i>
Ubytování	16	5	21
Stravování	6	0	6
Turistická informační centra	38	6	44
Atraktivita	30	3	33
Cestovní kanceláře a agentury	44	2	46
Zimní sporty	1	0	1
Golf	3	0	3
Organizace veř. a neziskového sektoru	46	3	49
Ostatní služby	22	0	22
<b>Celkem</b>	206	19	225

Vlastní zpracování autora

Z uvedené tabulky je patrné, že většina z celkového počtu certifikovaných organizací je držitelem certifikátu stupně I. Ze získaných dat rovněž vyplynulo, že ve většině případů jsou certifikovanými organizacemi podniky spadající do kategorie malých a středních podniků, s celkovým počtem do 249 zaměstnanců. Znamená to tedy, že se jedná vesměs o menší organizace, které s implementací nástrojů řízení kvality do svých každodenních činností teprve začínají. Uvědomují si potřebu poskytování kvalitních služeb jako klíčového nástroje řízení kvality, chtějí využívat moderní manažerské systémy řízení kvality tak, aby byli schopni vlastními silami měřit a systematicky pracovat na zvyšování kvality svých služeb za účelem přiblížení se očekávání svých zákazníků. Souvislost mezi vysokým počtem organizací spadajících do kategorie MSP v systému ČSKS je možné hledat v bezplatném vstupu do tohoto systému. Právě tato kategorie podniků ve svých rozpočtech zpravidla nedisponuje „zbytečnými“ finančními prostředky, které by mohly použít na pořízení placených certifikací. Proto právě nulové náklady na vstup do systému představují pro podniky této kategorie zásadní bonus.



Nejvíce certifikací v nižším stupni systému spadá do skupiny Organizace veřejného a neziskového sektoru, které zahrnují např. historické památky, kulturní centra, ale také destinační managementy nebo destinační společnosti. Dalšími nejpočetnějšími skupinami jsou cestovní kanceláře a agentury a turistická informační centra. Naopak nejmenší počet certifikací v této úrovni byl zaznamenán ve skupině Zimních sportů – kde je ke dni sběru dat registrována 1 certifikovaná organizace a dále ve skupině Golf, kde jsou registrovány 3 organizace. Nízký počet certifikovaných organizací v obou těchto skupinách je dán specifickým zaměřením organizací.

Rozšíření na II. stupeň certifikace dle dostupných údajů nejčastěji využila turistická informační centra – v této skupině se jedná o 6 platných certifikací, o jednu certifikaci méně je pak ve skupině zahrnující ubytování.

Další zpracování získaných údajů o celkovém počtu udělených certifikátů bylo provedeno ve vztahu k jednotlivým krajům České republiky (regionální úroveň NUTS 3). Při zpracování tohoto přehledu nebylo zohledněno rozdělení na jednotlivé úrovně systému, ale byly použity pouze celkové počty udělených certifikátů. Zároveň jsou i v tomto případě udělené certifikáty rozděleny do konkrétních skupin. Výsledné mezikrajové rozložení v rámci České republiky je patrné z níže uvedené tabulky č. 4.

Tabulka 4: Rozdělení počtu certifikovaných organizací podle jednotlivých krajů ČR

<i>Skupina</i>	<i>Kraje České republiky</i>													
	<i>Hl. město Praha</i>	<i>Jihočeský</i>	<i>Jihomoravský</i>	<i>Karlovarský</i>	<i>Kraj Vysočina</i>	<i>Královéhradecký</i>	<i>Liberecký</i>	<i>Moravskoslezský</i>	<i>Olomoucký</i>	<i>Pardubický</i>	<i>Plzeňský</i>	<i>Středočeský</i>	<i>Ústecký</i>	<i>Zlínský</i>
<i>Ubytování</i>	-	5	-	1	2	1	1	5	2	2	1	-	-	1
<i>Stravování</i>	-	1	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	1	-
<i>Turistická informační centra</i>	-	6	-	3	4	7	4	3	1	3	5	3	5	-
<i>Atraktivita</i>	1	5	1	-	7	5	-	3	1	-	4	3	2	1
<i>Cestovní kanceláře a agentury</i>	7	2	4	1	2	1	2	12	2	-	5	2	5	1
<i>Zimní sporty</i>	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Golf</i>	-	-	1	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
<i>Org. veř. a nezisk. sektoru</i>	1	13	3	2	2	6	1	1	2	6	6	-	6	-
<i>Ostatní služby</i>	6	-	-	-	4	2	1	1	2	2	1	1	1	1
<b><i>Celkem</i></b>	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>4</b>

Vlastní zpracování autora

Z výše uvedené tabulky č. 4, zachycující rozdělení počtu certifikovaných provozoven podle jednotlivých krajů České republiky, jsou patrné významné mezikrajové disparity. Zatímco nejvyšší počet certifikací (32) je v Jihočeském kraji, naopak nejméně certifikovaných organizací (4) se nachází v kraji Zlínském. Nejvyšší počet certifikovaných organizací na území Jihočeského kraje může být dán skutečností, že Jihočeský kraj dlouhodobě patří mezi nejnavštěvovanější kraje v rámci České republiky, a to jak ze strany zahraničních, tak i domácích návštěvníků, u nichž je větší pravděpodobnost, že certifikaci v systému ČSKS zohledňují při svém rozhodování. Oblíbenost kraje může být i odrazem unikátního způsobu řízení cestovního ruchu, prostřednictvím Jihočeské centrály cestovního ruchu, která na krajské úrovni plní funkci koordinátora nejen mezi jednotlivými organizacemi destinačních managementů nacházejících se na území kraje, ale také vymezuje kompetence a zprostředkovává vzájemnou komunikaci a spolupráci všech zainteresovaných institucí, profesních asociací a dále také organizačních jednotek Krajského úřadu pro Jihočeský kraj, kterými jsou Kolegium cestovního ruchu a oddělení marketingu a cestovního ruchu. Velice úzce a efektivně tak probíhá výměna informací, sdílení zkušeností a poznatků, stejně jako postřehy z vlastní praxe jednotlivých aktérů cestovního ruchu na všech úrovních – od samotných podnikatelů a organizací cestovního ruchu, přes místní zástupce destinačních managementů až po úroveň krajskou, tvořící rozvojové koncepce.

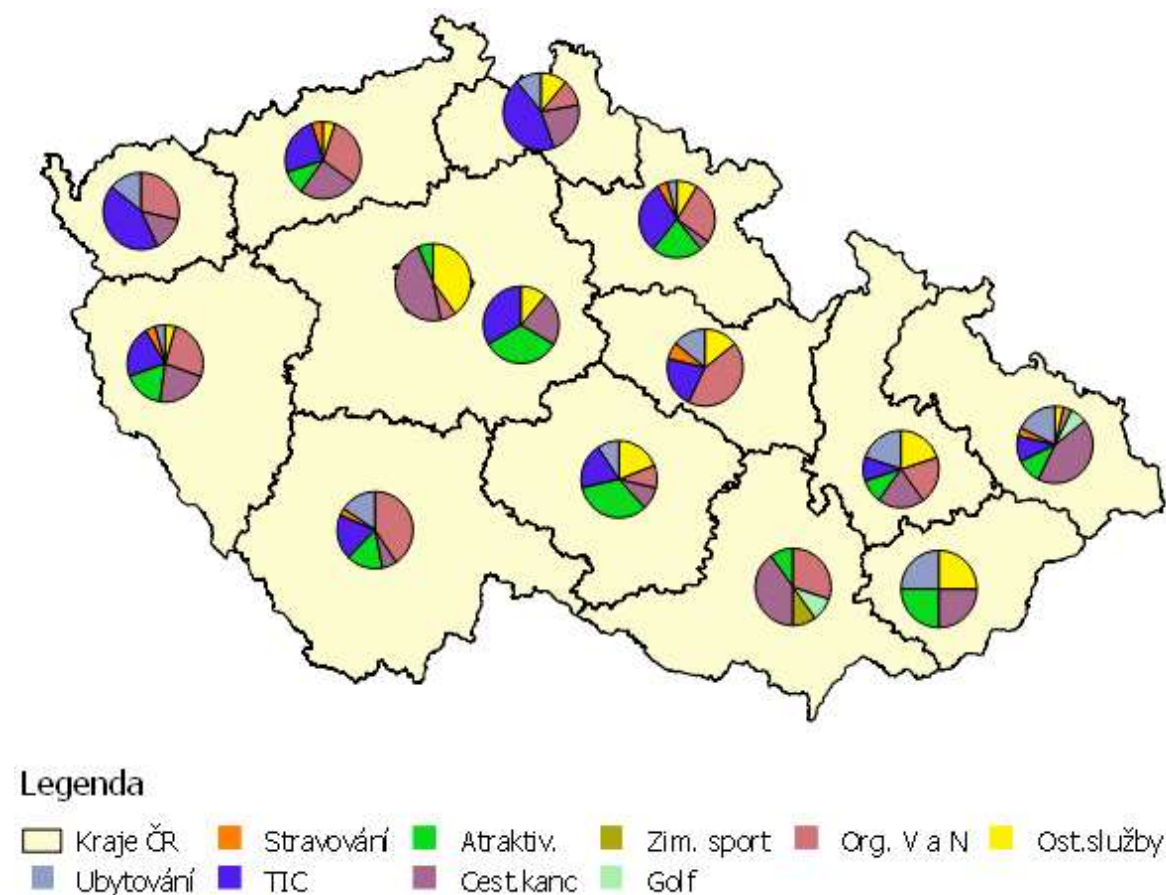
Druhý nejvyšší počet certifikovaných organizací je v Moravskoslezském kraji (28), následují kraje Plzeňský a Královéhradecký se shodným počtem celkem 23 certifikovaných provozoven.

Nejnižšího počtu udělených certifikací bylo dosaženo v kraji Zlínském (4), kraji Karlovarském (7) a dále v krajích Středočeském a Libereckém, které mají oba shodný počet 9 certifikovaných organizací. Ačkoliv také Karlovarský kraj patří mezi nejnavštěvovanější regiony České republiky, nelze v případě tohoto kraje potvrdit trend vysokého počtu certifikovaných organizací. To může být způsobeno zaměřením kraje na poskytování lázeňských služeb, které jsou využívány zejména zahraničními klienty, pro které není certifikace v systému ČSKS rozhodujícím kritériem jejich výběru. Z tohoto důvodu nejsou tamní podniky cestovního ruchu motivovány k účasti v systému.

Analogicky Hlavní město Praha, které patří sice k absolutní špičce mezi jednotlivými kraji ve vztahu k počtu návštěv zahraničních turistů, ovšem počet dosažených certifikátů je 15. I v tomto případě může být důvodem nízkého počtu certifikovaných organizací skutečnost, že zahraniční návštěvníci se rozhodují podle jiných kritérií, než je certifikace v systému ČSKS.

Výsledky výzkumu byly kromě tabulkového zpracování pro větší přehlednost také převedeny do grafického znázornění. Výsledné grafické vyjádření rozdělení certifikovaných organizací v jednotlivých krajích České republiky je tedy patrné z následujícího grafu č. 1.

Graf 1: Rozdělení certifikací podle skupin v jednotlivých krajích ČR



Vlastní zpracování autora

Ve vztahu k meziročním změnám v počtu vydaných certifikátů je níže uveden přehled celkového počtu platných certifikací (společně za I. i II. stupeň) od spuštění nástroje až do jeho ukončení. Konkrétní změny jsou za jednotlivé roky patrné v níže uvedené časové řadě. První platné certifikáty Českého systému kvality služeb byly úspěšným organizacím přidělovány od roku 2013, platnost vydávání certifikátů skončila v roce 2020.

Počet certifikovaných subjektů v ČSKS:

- k 31. 12. 2013: 12
- k 31. 12. 2014: 161
- k 31. 12. 2015: 683
- k 31. 12. 2016: 707
- k 31. 12. 2017: 790
- k 31. 12. 2018: 926
- k 31. 12. 2019: 993
- k 31. 12. 2020: 1 057

Celkový počet udělených certifikátů za jednotlivé roky je uváděn vždy k 31. 12. daného roku. Malý počet (12) certifikovaných organizací v roce 2013 je dán skutečností, že k ostrému spuštění nástroje došlo až v prosinci daného roku. Největší meziroční nárůst byl zaznamenán v roce 2015, kdy bylo během jediného roku certifikováno celkem 517 organizací. Následující rok bylo uděleno 24 certifikátů, v roce 2017 to bylo již 83 certifikátů a v roce 2018 se počet opět zvýšil na celkových 136 platných certifikátů. V následujících letech byl meziroční nárůst ve výši 63., resp. 61 vydaných certifikátů. Masivní nárůst podobný skokovému zvýšení z období let 2014 a 2015 se však již neopakoval.

Z dat získaných od provozovatele systému agentury CzechTourism lze za vybrané období let 2018 – 2020 také vyhodnotit údaje nejen o počtu nově certifikovaných organizací, tak ale rovněž o počtu tzv. recertifikací (tedy opakované vydání certifikátu již dříve certifikovaným organizacím). Přehled vydaných nových certifikací a recertifikací je patrný z následující tabulky č. 5.

Tabulka 5: Přehled vydaných nových i obnovených certifikací ve vybraných letech

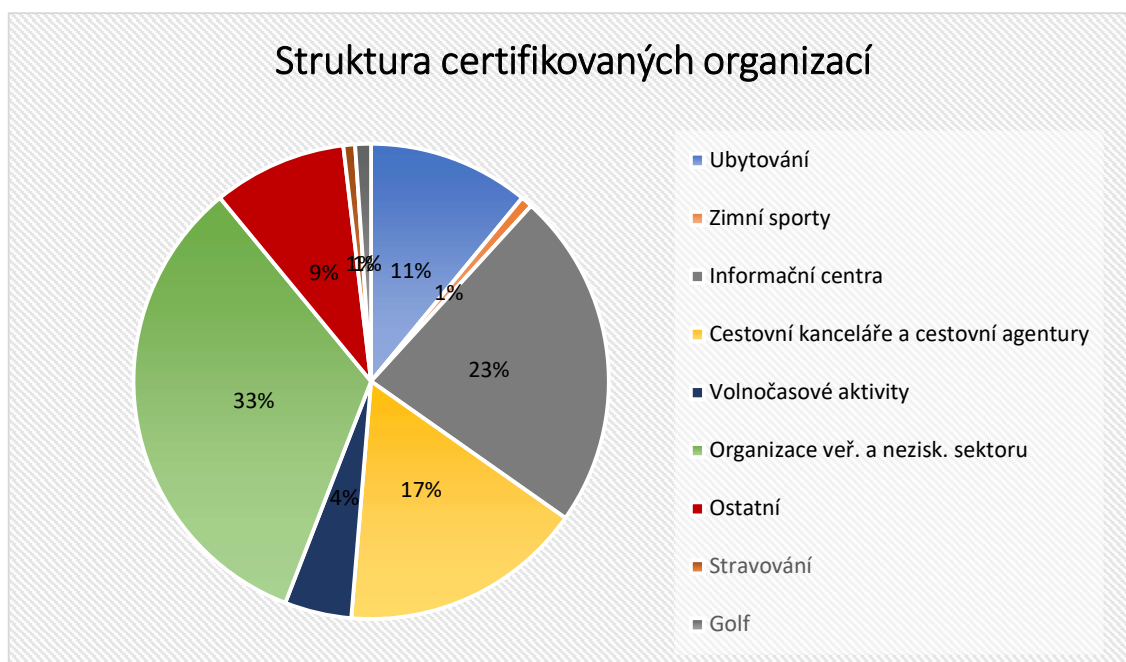
<i>Rok</i>	<i>Nové certifikace</i>	<i>Recertifikace</i>
2018	32	104
2019	23	44
2020	21	43

Vlastní zpracování autora

Z tohoto kompletního souboru dat bylo také možné sestavit celkovou strukturu certifikovaných organizací za celou dobu fungování systému. I v případě tohoto rozdělení certifikovaných organizací je respektováno výchozí rozdělení systému do jednotlivých kategorií, dle jejich hlavního profesního zaměření.

Struktura certifikovaných provozovatelů sestavená z celkového počtu úspěšně udělených certifikátů (dle výchozích kategorií) je pak patrná z následujícího grafu č. 2.

Graf 2: Struktura certifikovaných organizací



Vlastní zpracování autora

Jak již bylo uvedeno výše, charakter provozoven určuje, že většina certifikovaných organizací je zařazena do kategorie malých a středních podniků. Tato kategorie ve struktuře národního hospodářství České republiky představuje významnou položku, neboť podle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky bylo např. v roce

2019 v kategorii ubytování a stravování celkem 59 887 subjektů (2023). Ve vztahu k početné základně kategorie malých a středních podniků tak celkový počet dosahující celkem 1 057 certifikovaných organizací poukazuje na skutečnost, že certifikace v Českém systému kvality služeb byla subjekty cestovního ruchu využívána víceméně okrajově.

## 5.2 Fungování ČSKS po roce 2020

Jak již bylo uvedeno v úvodu čtvrté kapitoly, Český systém kvality služeb se od roku 2015 nacházel v pětiletém období udržitelnosti. Toto přechodné období k 31.12.2020 uplynulo. V souvislosti s touto skutečností tak došlo i k ukončení vydávání certifikátů kvality.

Stávajícím certifikátům vyprší jejich platnost ve standardní lhůtě, tedy po 3 letech. Změna nastává v oblasti recertifikace, která již po datu ukončení udržitelnosti není možná. Zároveň byla ke konci roku 2020 ukončena činnost koordinátorů a Hodnotitelského centra. Činnost ČSKS jako systémového nástroje řízení kvality služeb byla tímto oficiálně ukončena. Přesto je však certifikovaným organizacím i v tomto období poskytována podpora na webovém portále [sluzbyQ.cz](http://sluzbyQ.cz), případně e-mailové adrese [info@csks.cz](mailto:info@csks.cz).

V současnosti nicméně v českém tržním prostředí začíná fungovat nový program kvality pod značkou Q – Péče o kvalitu, který navazuje na původní Český systém kvality služeb. Tento nový program kvality je společným projektem agentury CzechTourism a České unie cestovního ruchu. S původním systémem má mnoho společných znaků a bude předmětem navazujícího výzkumu.

## 6 Kvalitativní výzkum – řízené rozhovory

Praktická část výzkumu této disertační práce byla zaměřena na provedení kvalitativního výzkumu v ubytovacích zařízeních v České republice. Do výběru byly zvoleny ubytovací kapacity certifikované v Českém systému kvality služeb a zároveň spadající do kategorie 4\* dle metodiky Hotelstars Union, předpokládající vyšší standard poskytovaných služeb.

Zvolená kritéria splňovalo ke dni 12. října 2020 celkem 6 ubytovacích zařízení. Manažeři všech těchto zařízení byli nejprve telefonicky osloveni a požádáni o spolupráci, spočívající v možnosti vést s nimi řízený rozhovor, v první řadě za účelem získání odpovědí na připravené otázky, ale také pro zjištění širších souvislostí vyplývajících z jejich osobních zkušeností z dosavadní praxe. Ze všech oslovených manažerů byli ke spolupráci ochotni čtyři – s nimi byly vedeny buď řízené rozhovory, příp. byly výzkumné otázky zodpovězeny písemnou formou. Bohužel 2 z oslovených zástupců ubytovacích kapacit nebyli ochotni poskytnout telefonní rozhovor, ani nereagovali na písemnou žádost o spolupráci.

Spolupráci se podařilo navázat s kompetentními zástupci těchto ubytovacích kapacit: Hotel Budweis v Českých Budějovicích, Gourmet hotel & restaurant Villa Patriot, Wellness Hotel Ambra a Hotel Troyer.

V průběhu rozhovoru odpovídali manažeři ubytovacích zařízení na celkem 9 otázek vztahujících se k certifikaci ubytovacího zařízení v Českém systému kvality služeb, stejně jako k certifikaci v HSU, dále například k nákladům spojeným s certifikací a na další otázky vztahující se ke studované problematice. Ve všech případech se jednalo o otázky otevřené. Smyslem bylo obsáhnout co nejširší záběr řešené problematiky a podařilo se podchytit co nejvíce postřehů a co největší pestrost odpovědí vycházející z praktických poznatků. Definované otázky tvořily jakousi základní „kostru“ rozhovorů, dílčí dotazy a vyjádření samotných manažerů pak vyplynuly v průběhu samotného rozhovoru.

Na následujících řádcích bude zachyceno vyhodnocení definovaných otázek, posléze budou shrnuty další informace získané „nad rámec“ těchto otázek.

Otázka č. 1: Pomohla vámi řízenému podniku ke zvýšení konkurenceschopnosti certifikace v Českém systému kvality služeb?

Na uvedenou otázku převažovaly kladné odpovědi. Tři z dotazovaných respondentů odpověděli, že certifikace v systému podniku pomohla s doplněním, že dle jejich zkušeností někteří klienti k této certifikaci při výběru přihlížejí a (ne)existence certifikace pak ovlivňuje jejich konečné rozhodnutí při volbě ubytovacího zařízení. Jeden z dotazovaných manažerů v odpovědi na otázku uvedl, že v jím řízeném podniku nedisponují žádnými zdroji, jimiž by platnou certifikací v ČSKS zvýšení konkurenceschopnosti ověřili.

Druhá otázka: Pokud ano, jak? A jak jste toto zvýšení ověřili?

Podle zkušeností dotazovaných manažerů sice není možné vyčíslit konkrétně zvýšení konkurenceschopnosti, návštěvnosti apod. v zisku, ani v jiných finančních ukazatelích, nicméně pokud ze své zkušenosti vědí, že určitá část klientů se o certifikaci v systému zajímá, je podle nich přínosné tuto skutečnost vhodně marketingově prezentovat (např. na internetu, na sociálních sítích, v kampaních), protože si tím (zejména po provedených kampaních ve spolupráci ČSKS) prokazatelně zvyšují zájem o pobyty a návštěvnost ve svých zařízeních. Přičemž těmito kampaněmi se daří oslovit jak stávající klienty, tak i zákazníky nové. Obecně pak mezi nimi panuje názor, že samotná certifikace vede k získání určitého nadhledu a je pro návštěvníky synonymem pro zvýšení jistoty poskytování kvalitních služeb.

Další otázka: Pomohla vámi řízenému podniku ke zvýšení konkurenceschopnosti certifikace v systému Hotelstars Union?

V případě této otázky byly odpovědi všech dotazovaných velmi jednoznačné – tři z manažerů ve svých odpovědích uvedli, že rozhodně ano, protože je počtem hvězdiček ihned a na první pohled deklarována úroveň zařízení. Jeden respondent pak zastává názor, že certifikáty samotné ke zvyšování konkurenceschopnosti nepomáhají. Ty jsou podle něj v praxi přínosné k tomu, aby mohlo být zařízení prezentováno jako hotel s ověřenou úrovní 4\*. Zároveň je přesvědčen, že obecná kritéria v certifikovaných systémech jsou velmi často nastavena na velké hotely se spoustou povinných služeb, které menší hotely pouze zatěžují.

Další otázka: Pokud ano, jak?

Dotazovaní manažeři ze své dosavadní praxe řízení ubytovací kapacity vyzorovali, že velká část klientů se rozhoduje podle kategorie hotelu a ve svých rozhodnutích preferují



ubytovací kapacity s klasifikací v systému HSU – tedy primárně je zájماً úroveň hotelu dána požadovaným počtem hvězdiček. Jeden z manažerů navíc chápe certifikaci v HSU jako jistou formu „závazku“ k udržení nastavené kvality a standardů. Další z dotazovaných má zkušenost takovou, že většina hostů účelně nezkoumá, zda podnik primárně prošel úspěšně certifikací v některém systému. Obecně lze však podle názoru tohoto respondenta říct, že komplikace s certifikacemi v systémech řízení kvality nastávají v okamžiku, kdy zařízení certifikát získá na dobu určitou a po uplynutí časového rámce se certifikát nepodaří obnovit. V tomto případě jde pak o problém větší než certifikaci vůbec nemít.

Pátá otázka: Lze vyjádřit, který ze systémů je pro Váš podnik vhodnější?

Podle dvou z dotazovaných manažerů ideální stav představuje situaci, kdy je zařízení certifikováno jak v systému ČSKS, tak i v systému Hotelstars Union. Dále je také samozřejmě důležité dbát na průběžné obnovování platnosti obou certifikátů a potřebu je klientům vhodně marketingově prezentovat. Jeden z dotazovaných manažerů z obou systémů upřednostňuje certifikaci v systému HSU a podle názoru dalšího dotazovaného manažera není možné oba přístupy vzájemně srovnávat, neboť zatímco HSU deklaruje úroveň nabízených služeb při prvním pohledu, certifikace v systému „Q“ na první pohled patrná není. Samozřejmě předpokládá dobrou kvalitu a vysokou úroveň služeb, ale těžko se definuje v konkrétních činnostech. V některých případech je podle něj dokonce zákazníkovi skryta úplně - například při práci se zaměstnanci. Poznává se právě až při navázání kontaktu, až při využívání nabízených služeb apod. Jde tedy spíše o celkový, komplexní přístup, který funguje „na pozadí“.

Dále: Jaký model vy osobně doporučujete zvolit nejprve HSU a poté ČSKS nebo naopak? Případně vůbec neklasifikovat ani v HSU ani v ČSKS a pracovat pouze s normami ISO?

Zde jsou názory všech dotazovaných jednoznačné – nejprve zařízení klasifikovat v HSU, aby byla klientům na první pohled zřejmá dosažená kategorie ubytování a následně doplnit certifikací v ČSKS. Normy ISO jsou dle dotazovaných určeny primárně pro jiná odvětví hospodářství.

Sedmá otázka: Jaká byla výše nákladů spojených s certifikací v ČSKS? A jaká v souvislosti s klasifikací v HSU?

Ve vztahu k ČSKS byly dle dotázaných náklady nulové, ve vztahu k HSU se pak dle všech manažerů jednalo o běžné náklady spojené s certifikací, tedy v rádech jednotek tisíc.

Dále: Jaká výše nákladů je spojena s udržením kvality v systému ČSKS a HSU?

Dva z dotazovaných manažerů mají shodný názor, kdy náklady nespojují s certifikací a nejsou tedy vyčíslovány v přímé vazbě k ČSKS nebo HSU, nýbrž je vztahují ke kvalitě služeb, které jsou v jimi řízených ubytovacích zařízeních poskytovány, bez souvislosti s uvedenými certifikacemi. To znamená do projektů, které jsou pro zařízení praktické a potřebné a byly by akceptovány i bez certifikací. I další z dotazovaných respondentů je přesvědčen, že výše nákladů je různá, vždy je však úzce spojena se stávající vybaveností a službami hotelu.

Devátá otázka: Jak dlouho je hotel certifikován v ČSKS? Uvažujete o prodloužení certifikace i v budoucnu?

Ve třech případech jsou hotely certifikovány od roku 2015, hotel Troyer je pak v systému ČSKS certifikován od roku 2018. Všichni dotázaní manažeři shodně připouštějí prodloužení certifikace i do nadcházejících let.

## 6.1 Deskripce vybraných hotelů

### Hotel Budweis

Hotel Budweis se nachází v centru Českých Budějovic, v poklidné části města u ústí slepého ramene řeky Malše, zároveň však i nedaleko historického náměstí Přemysla Otakara II. Historie budovy hotelu sahá do 14. století, kdy stavba sloužila původně jako mlýn. Hotel má v současnosti celkem 6 podlaží a může se pochlubit 60 bezbariérovými pokoji (převážně dvoulůžkovými). Svým charakterem se jedná spíše o hotel businessového a kongresového typu – disponuje konferenčním sálem s kapacitou přes 100 míst nebo komornějším salonkem s kapacitou 30 míst. Z dalších služeb hotel nabízí např. lobby bar, non-stop provoz směnárny, zajištění čistírny a praní prádla, stejně jako 24hodinový pokojový servis.

Pro případné volnočasové aktivity je hostům k dispozici sportovní areál – tenisový kurt, hřiště na volejbal nebo půjčovna jízdních kol.

Hotel Budweis patří k nejlepším hotelům v oblasti, o čemž svědčí získaná ocenění v soutěži Czech Hotel Awards, kde v letech 2012 a 2014 získal prestižní ocenění Hotel roku. Zároveň se v roce 2012 stal absolutním vítězem v kategorii 4\*.

V systému ČSKS je hotel Budweis certifikován od roku 2015. Od této doby byla v hotelu po uplynutí lhůty certifikace pravidelně obnovována.

#### Gourmet Hotel & Restaurant Villa Patriot

Tento hotel se nachází v centru Mariánská Lázní, v příjemném parku, přesto však nedaleko lázeňské kolonády ve zrekonstruovaném historickém domě. Budova hotelu pochází z konce 19. století, kdy ji nechal postavit první významný starosta města pan August Herzig. Vila v anglickém stylu představuje ideální volbu pro všechny milovníky výborné gastronomie, kvalitních služeb a osobního přístupu. Pro návštěvníky je k dispozici výběr z několika pobytových balíčků.

V tomto hotelu nově definují skupinu návštěvníků, kteří jsou věkem důchodci (senioři), ovšem přímo do této kategorie spadat nechtějí, protože se jako důchodci v tom smyslu, v jakém běžně společnost toto oslovení chápe, ještě necítí. Tato skupina hostů se tedy v tomto hotelu nazývá „FOREVER YOUNG PEOPLE“. Zajímavá je tedy nejen samotná definice pro turistický ruch, ale také koncept, jak tuto kategorii návštěvníků propojit s mladšími generacemi a dát tak prostor nenásilnému předávání zkušeností a znalostí, tedy jakémusi přirozenému mentoringu.

Gourmet Hotel & Restaurant Villa Patriot byl do Českého systému kvality služeb poprvé certifikován v roce 2015, od této doby byl certifikát dle potřeby obnovován.

#### Wellness Hotel Ambra

Hotel se nachází ve městě Luhačovice. Je oceněn zlatým certifikátem baby friendly, tedy poskytuje takové služby a produkty, umožňující využití rodinám s malými i velkými dětmi. Hotel zároveň disponuje největším dětským hřištěm v Luhačovicích. Ve vybavení hotelu jsou běžně k dispozici dětské postýlky, vaničky, chůvičky a další nezbytné věci. Zároveň je v hotelové restauraci dostupný i výběr z dětských jídel.

Wellness Hotel Ambra se tedy prezentuje jako rodinný hotel, mimo jiné s přátelským vztahem k domácím mazlíčkům, kteří jsou v hotelu také vítáni.

Zároveň je však vhodnou volbou pro menší a střední firemní akce – např. pro teambuildingy, firemní večírky, porady nebo výjezdní zasedání. Pro tyto případy hotel nabízí kompletní zajištění technikou a službami. Po práci je pak možný odpočinek ve wellness centru – kde je k dispozici bazén, Whirlpool a široká nabídka wellness procedur (masáže, zábaly, koupele, oxygenoterapie a inhalace atd.).

V Českém systému kvality služeb byl certifikován poprvé v roce 2015, od té doby je certifikát pravidelně obnovován.

### Hotel Troyer

Hotel Troyer se nachází v Beskydech, kdy díky své jedinečné poloze pod Pustevnami představuje ideální volbu pro letní i zimní dovolenou. Nabízí nejen příjemnou rodinnou atmosféru, je i vhodnou volbou pro případ firemních akcí. Rovněž jako ve všech předešlých případech spadá dle metodiky Hotelstars Union do kategorie 4 hvězdičky. Široké zázemí hotelu umožňuje sportovní a adrenalinové vyžití i následnou relaxaci. Z wellness služeb je možné v hotelu využít vnitřní bazén, saunové centrum nebo bohatý výběr masáží. Zároveň hotel disponuje pestrou nabídkou volnočasových aktivit – bowling, billiard, adventure golf, fitness centrum, pro malé návštěvníky je pak k dispozici dětská herna.

Tento luxusní hotel byl v systému ČSKS poprvé certifikován v roce 2018. Po ukončení platnosti certifikátu již recertifikace nebyla provedena.

## 6.2 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Certifikaci v Českém systému kvality služeb dotazovaní manažeři obecně vnímají jako pozitivní krok jak směrem k zákazníkům, tak i ve vztahu ke zlepšení své pozice v rámci zvýšení konkurenceschopnosti, neboť podle jejich zkušeností z praxe je možné vyhodnotit, že určitá část klientů k této certifikaci přihlíží a zahrnuje ji do svého rozhodování. Ve vztahu ke zlepšování své pozice na trhu certifikaci sice nelze „napřímo“ vyčíslit v žádném z běžných ekonomických ukazatelů, přesto však lze v určitých

situacích (a to zejména při vhodné propagaci a v rámci marketingových kampaní) upozorovat zvýšený zájem o ubytování, což se následně pozitivně projeví ve vyšších tržbách. V širší perspektivě pak certifikaci vnímají jako prostředek k získání určitého nadhledu v poskytování služeb. Dalším poznatkem nad rámec pokládaných otázek je, že certifikace v systému podle manažerů velmi významně zasahuje i do vnitřního fungování podniků. Konkrétně např. v podobě pravidelných porad o kvalitě, pravidelných teambuildingů a lepší práce se zaměstnanci. Zároveň je certifikace vhodným prostředkem reklamy a z managementu se prolíná i do marketingu. Na druhou stranu však z rozhovorů také vyplynula určitá „nevýhoda“ certifikace v systému, kterou je podle manažerů poměrně vysoká administrativní zátěž spojená s vyplňováním povinné každoroční agendy. Dále také vyplynul jiný významný přínos certifikace spočívající v možnosti čerpat finanční prostředky z dotací v rámci operačních programů.

K certifikaci v systému Hotelstars Union pak manažeři uvádí poměrně bohaté zkušenosti s preferencemi zákazníků s tímto systémem, kdy je úroveň hotelu jasná na první pohled – bez nutnosti zjišťování dosažených certifikací. Jako ideální stav vnímají manažeři takový, kdy je ubytovací zařízení certifikováno v obou systémech, s tím, že lepší je nejprve klasifikovat kapacitu v HSU, právě z důvodu deklarace dosažené úrovně ubytování a až následně implementovat „Q“.

Zároveň však podle manažerů v některých případech praxe ukazuje, že certifikace (a to obecně jakákoliv) může působit i kontraproduktivně. Klienti mají v případě, že vidí certifikaci, tendenci mít „přehnaná“ očekávání, což může někdy v běžném provozu způsobovat nepříjemné situace. Mohou tak nastat situace, kdy je lepší, když se certifikací provozovna primárně nechlubí a zákazník je pak mile překvapen vysokým standardem poskytovaných služeb.

Shrnutím informací, které vyplynuly z řízených rozhovorů lze konstatovat, že dotazovaní manažeři certifikace v systémech kvality obecně kvitují. Nad rámec samotných certifikací stavějí služby poskytované v hotelu, důvěryhodnost a zejména pak kvalitní zaměstnance, neboť právě tyto faktory podle nich v praxi určují směr reálného provozu.

## 7 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Cílem tohoto dílčího výzkumu bylo v reprezentativním vzorku populace ověřit znalost systému ČSKS a vliv na rozhodování při výběru organizace ve prospěch tohoto systému. Zároveň byl tímto dotazníkovým šetřením analyzován alternativní výběr směřující k systému kvality Hotelstars Union.

Design kvantitativního výzkumu byl navržen následujícím způsobem. Výzkumnou metodou byla zvolena forma dotazníku. Celkově bylo položeno 7 otázek ve vztahu k řešené problematice, další otázky se pak vztahovaly k osobě respondenta (tedy sociodemografické údaje – pohlaví, věk, vzdělání, velikost místa bydliště, kraj/region a sociálně-ekonomické postavení). Cílovou skupinou byla obecná populace ve věku 18+. Samotný reprezentativní vzorek čítal celkem 1 005 respondentů ( $n=1005$ ). Dotazníkové šetření probíhalo formou metody CAWI (internetová forma sběru dat) a CATI (sběr dat pomocí telefonického rozhovoru) v poměru 50:50. Sběr dat probíhal v období od 4.2.2021 do 12.2.2021 a byl technicky zajištěn společností STEM/MARK, a.s.

Vzhledem k tomu, že je převážná většina údajů získaných dotazníkovým šetřením kategoriální povahy, byly pro statistické hodnocení zvoleny adekvátní metody. Statistická analýza výsledků šetření byla uskutečněna v programu SPSS. Prvotní fáze hodnocení byla zaměřena na analýzu závislostí v kontingenčních tabulkách.

Závislost sledovaná u dvou proměnných může být buď symetrická (vzájemná) nebo asymetrická (jednostranná). Základním testem používaným ke zjišťování vzájemné závislosti dvou kategoriálních znaků je chí-kvadrát test o nezávislosti. Při něm se vychází z předpokladu, že jsou-li dva znaky nezávislé, pak je rozdělení četností v kontingenční tabulce úměrné řádkovým a sloupcovým marginálním četnostem  $n_{i+}$ , resp.  $n_{+j}$ . Testuje se shoda zjištěných a očekávaných četností. Pro sledování intenzity (síly) závislosti jsou používány různé koeficienty, které obvykle nabývají hodnot z intervalu  $\langle 0,1 \rangle$ , případně  $\langle -1,1 \rangle$ , přičemž hodnota 0 znamená nezávislost. Závislost dvou nominálních proměnných se nazývá kontingence. Základem pro zjišťování této závislosti je výše zmíněný chí-kvadrát test nezávislosti. Dalšími testy jsou testy o nulovosti těchto koeficientů. Není-li splněn předpoklad pro použití chí-kvadrát testu v kontingenční tabulce, pak jsou používány tzv. exaktní testy (Mehta & Patel, 2006).

Pokud očekávané četnosti v jednotlivých buňkách kontingenční tabulky neklesnou pod hodnotu 5 v alespoň 80 % buněk a ve zbylých buňkách se vyskytnou nenulové hodnoty, lze použít také Cramérovo  $V$ , počítané ze vztahu:

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

V případě např. malých četností, kdy nebyly splněny předpoklady pro použití chí-kvadrát testu, byly využity buď exaktní testy (modul Exact Tests programu SPSS), metoda Monte Carlo či jiné statistiky. Postoje k certifikaci ČSKS se podle zjištěných výsledků dílčích testů statisticky významně liší v závislosti na pohlaví, věkové kategorii, vzdělání i socio-ekonomickém statusu respondentů (viz popis u jednotlivých výsledků).

Pro detailnější vzhled do struktury závislosti byl v signifikantních případech použit znaménkový test, který pomáhá detailněji prozkoumat, do jaké míry je možné výsledky třídění očekávat i v základním souboru (Rabušic, Soukup, & Mareš, 2019). Pomocí znaménkového schématu lze zjistit statisticky významné rozdíly mezi pozorovanými a očekávanými četnostmi. V textu jsou uváděny hladiny významnosti pro takto zjištěné rozdíly (např.  $\alpha=0,05$  – pozorované četnosti jsou vyšší než očekávané a signifikantní na 5% hladině významnosti – riziko chyby max. 5 %).

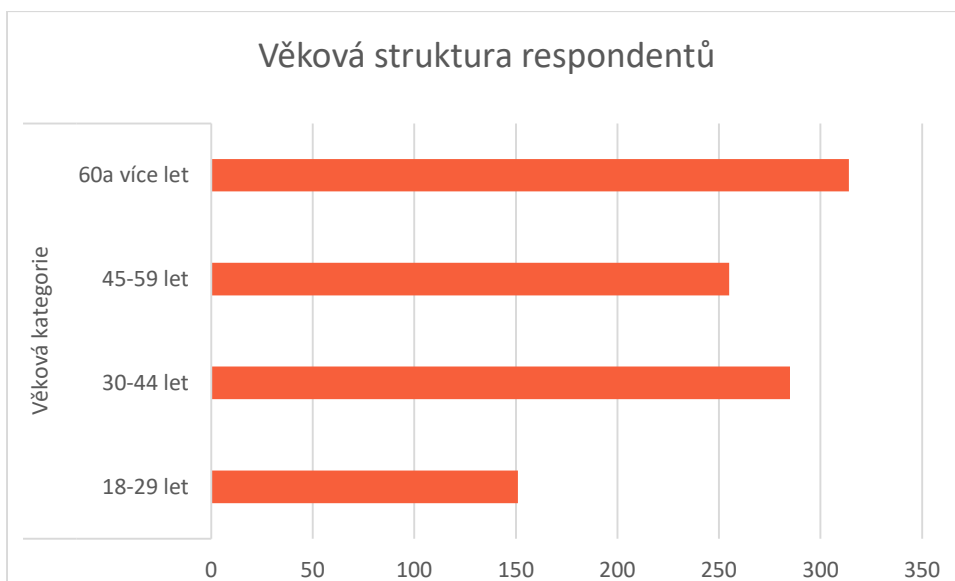
Následně byla provedena vícerozměrná statistická analýza s cílem identifikovat typy spotřebitelů podle jejich postojů k certifikaci. Pro tento účel byla použita metoda klasifikačních stromů, které patří do skupiny metod zahrnujících alternativní postupy k diskriminační a regresní analýze (Řezanková, 2007). Pro kategoriální data existuje řada různých algoritmů, jako např. C&RT (Classification And Regression Tree) nebo CHAID (Chi-Squared Automatic Interaction Detection). Jejich cílem je vytvořit stromovou strukturu, která se graficky zobrazuje jako schéma, jehož prvky jsou uzly a větve. Uzly jsou uspořádány do různých úrovní. Na nejvyšší úrovni se nachází jediný uzel, který se nazývá kořen. Při modelování závislosti určité proměnné na proměnných vysvětlujících je kořenovým uzlem právě vysvětlovaná proměnná, přičemž pro dělení se vybere ta proměnná, která má největší vliv na hodnoty vysvětlované proměnné. Vyhodnocení dat probíhalo v algoritmu CHAID, který standardně pro tyto účely využívá test pomocí věrohodnostního poměru, a to na hladině významnosti 0,05. V dalších krocích se opět vyberou vysvětlující proměnné, u nichž byla zjištěna největší závislost ve vztahu

k vysvětlované proměnné, a to postupně pro skupiny respondentů zařazených do jednotlivých uzlů. Zároveň pokud má vstup více než dvě kategorie, tyto se porovnají a kategorie, které žádné rozdíly ve výsledku nevykazují, se „spojí“ dohromady. Tento postup se provádí postupným spojováním dvojice kategorií vykazujících nejméně významný rozdíl. Tento proces slučování kategorií se zastaví v okamžiku, když se všechny zbývající kategorie liší na zadané úrovni testování.

## 7.1 Rozdělení respondentů

Mezi oslovenými respondenty bylo zastoupeno celkem 48,5 % mužů a 51,5 % žen. Věková struktura respondentů je pak patrná z následujícího grafu č.3.

Graf 3: Věková struktura respondentů



Vlastní zpracování autora

Průměrný věk respondenta činil 46,5 roku. Téměř třetina dotazovaných byla tvořena osobami ve věku 60 a více let, naopak nejmenší počet respondentů byl ve skupině mladých lidí ve věku 18 – 29 let.

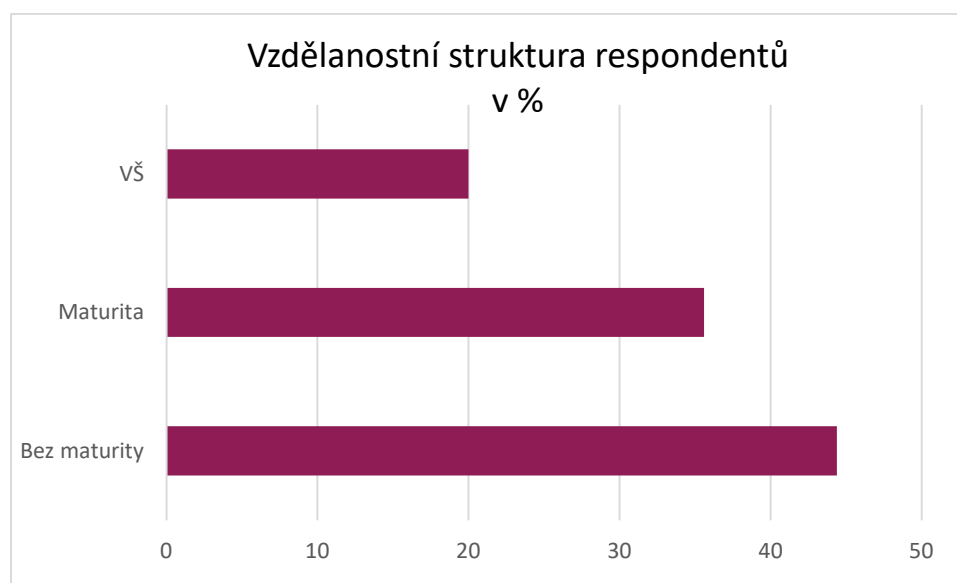
Ve vztahu k vzdělanostní struktuře byli respondenti rozděleni do těchto tří kategorií: vysokoškolské, středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou a vzdělání neukončené maturitou (tedy vyučení a ukončené základní vzdělání). Největší zastoupení (konkrétně 44 %) tvoří respondenti spadající do kategorie vzdělání



neukončeného maturitou (vyučení 36 %, základní vzdělání 8 %), podobně jako osoby s úplným středoškolským vzděláním. Struktura dotazovaných podle stupně nejvyššího dosaženého vzdělání zhruba odpovídá vzdělanostní struktuře populace.

Vzdělanostní struktura dotazovaných je patrná z následujícího grafu č. 4.

Graf 4: Vzdělanostní struktura respondentů



Vlastní zpracování autora

V rámci velikostní struktury obcí, v nichž byli jednotliví respondenti dotazováni, jsou zvolené velikostní kategorie relativně rovnoměrně zastoupené (viz tabulka č. 6).

Tabulka 6: Struktura respondentů podle velikostní struktury obcí

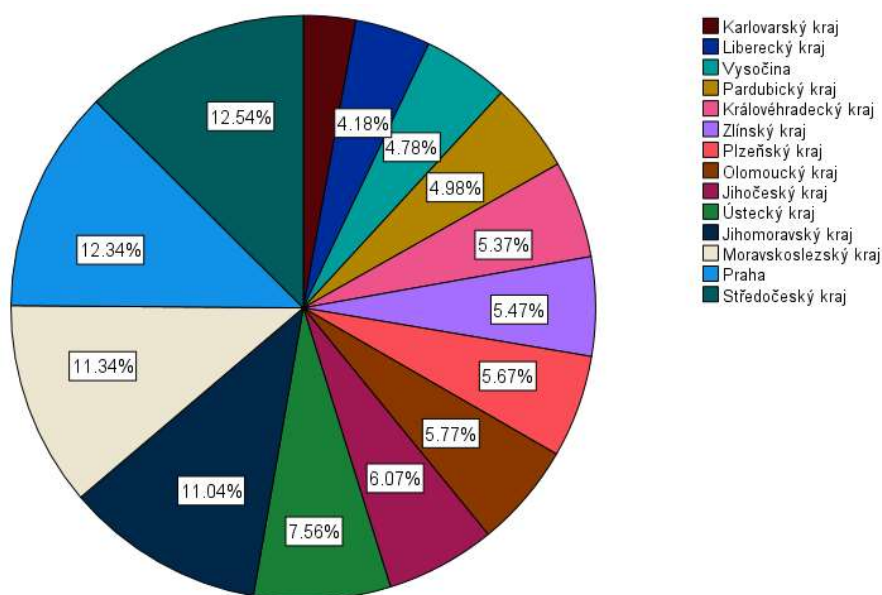
kategorie	počet	podíl (%)
v do 1000 obyvatel	175	17.4
1001 až 5000 obyvatel	219	21.8
5001 až 20000 obyvatel	187	18.6
20001 až 100000 obyvatel	213	21.2
Nad 100000 obyvatel	211	21.0
celkem	1005	100.0

Vlastní zpracování autora

Na předcházející strukturu navazuje analýza respondentů ve vztahu ke geografické poloze v rámci krajů České republiky (NUTS 3) z nichž dotazovaní respondenti pocházejí. Největší zastoupení – čtvrtina pochází z Prahy nebo Středočeského kraje, dále jsou

nejvíce zastoupeny kraje Jihomoravský a Moravskoslezský (shodně po 11 %). Zbývající kraje jsou zastoupeny relativně rovnoměrně. Struktura respondentů podle kraje původu je zachycena na následujícím grafu č. 5.

Graf 5: Struktura respondentů podle krajů České republiky (NUTS 3)



Vlastní zpracování autora

Dále byla struktura respondentů analyzována z pohledu jejich sociálně ekonomického postavení. Největší podíl dotazovaných tvořili zaměstnanci (51 %). Druhou nejčastější skupinou byli důchodci (25 %). Podrobnou strukturu respondentů zohledňující socio-ekonomický status zachycuje následující tabulka č. 7.

Tabulka 7: Struktura dotazovaných respondentů dle sociálně ekonomického postavení

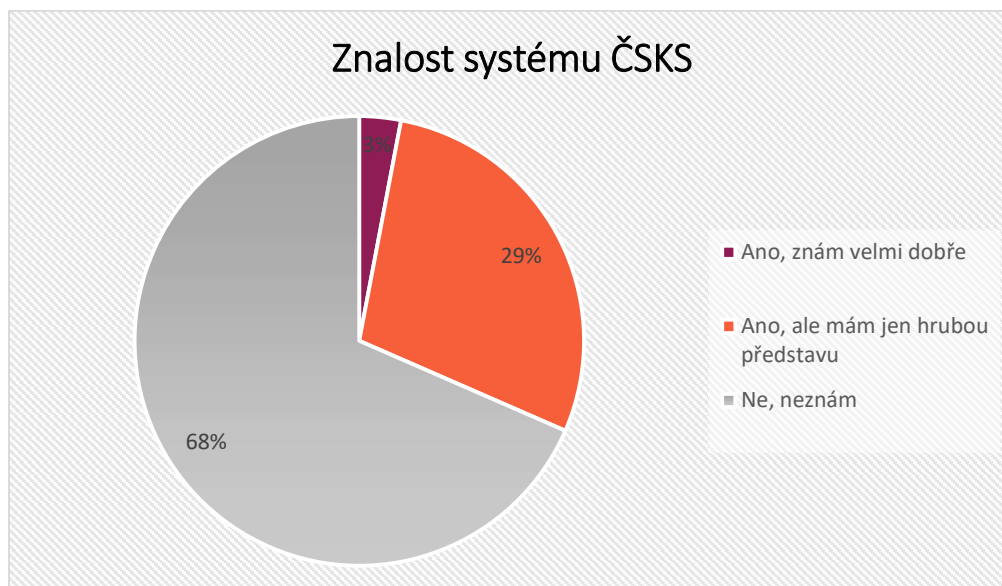
socio-ekonomický status	počet	podíl (%)
Zaměstnanec	513	51.0%
Student	60	6.0%
Podnikatel/živnostník	83	8.3%
Důchodce (včetně invalidního)	252	25.1%
Mateřská dovolená	63	6.3%
Nezaměstnaný	27	2.7%
Jinak ekonomicky neaktivní (v domácnosti, s vlastním zdrojem)	7	0.7%

Vlastní zpracování autora

## 7.2 Znalost značky ČSKS

Hlavní zjištění výzkumu bylo zaměřeno na znalost systému ČSKS (značky „Q“). Na otázku „Víte, co znamená značka „Q“ – respektive znáte Český systém kvality služeb?“ odpovědělo 68 % respondentů, že tento systém nezná, zbývající dotazovaní Český systém kvality služeb znají – z toho 3 % velmi dobře a 29 % má o značce „Q“ hrubou představu. Ve znalosti systému kvality se nelišili muži od žen. Stejně tak není rozdíl mezi respondenty ani podle stupně dosaženého vzdělání, velikostní kategorie bydliště, ani v závislosti na sociálně ekonomické postavení respondentů.

Graf 6: Znalost značky „Q“

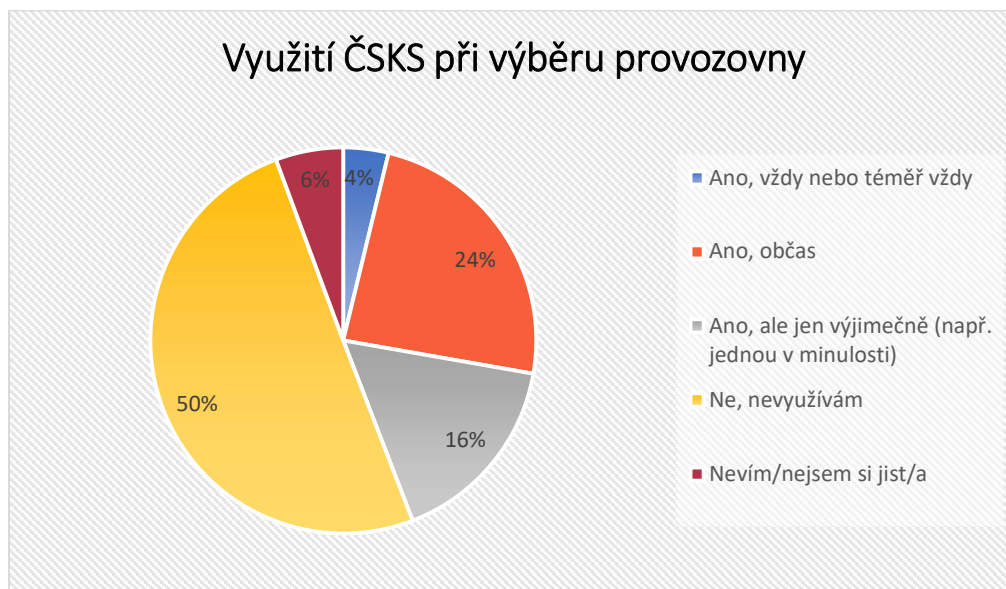


Vlastní zpracování autora

Statisticky významné rozdíly byly ovšem zjištěny mezi jednotlivými věkovými skupinami ( $\chi^2 = 14,533$ ,  $p\text{-value} = 0,024$ ). Hodnota Cramerova  $V$  (0,085) však naznačuje, že jde o velmi slabý vztah.

Respondenti, kteří na první otázku odpověděli pozitivně, dále odpovídali na otázku, zda značku „Q“ využívají při výběru provozovny. Ze zhruba třetiny dotazovaných ( $n=317$ ), kteří značku znají, ji celkem 44 % respondentů při svém rozhodování zohledňuje. Struktura odpovědí na otázku: „Využíváte značku „Q“ při svém rozhodování, tedy když vybíráte provozovnu?“ je obsažena v následujícím grafu č. 7.

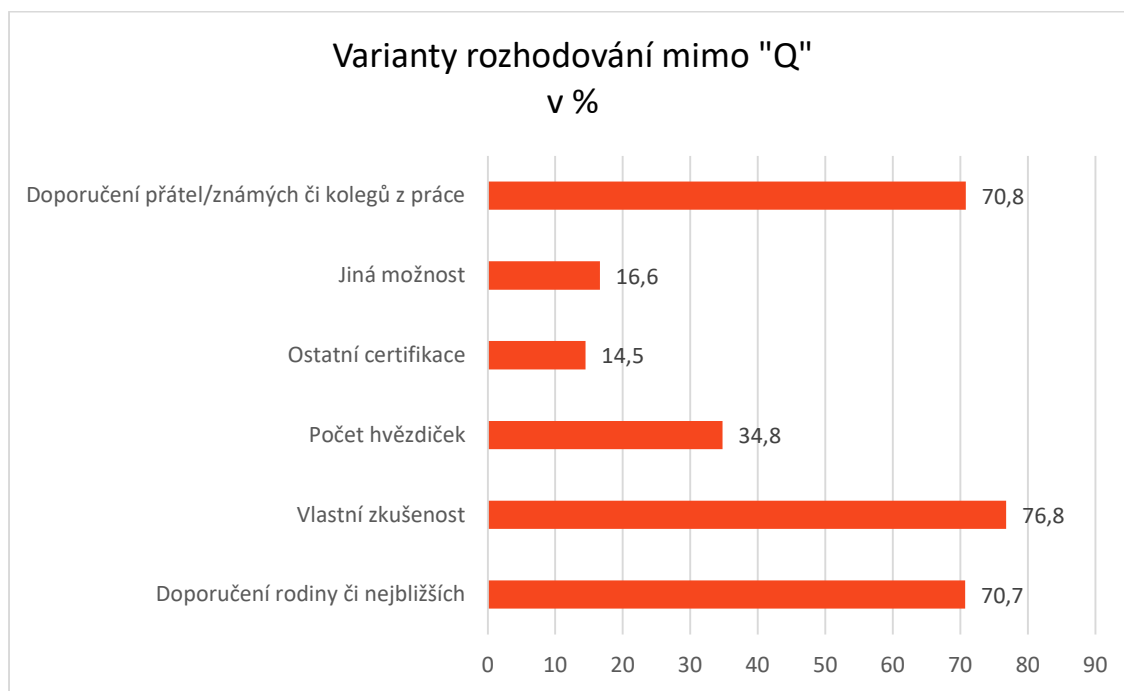
Graf 7: Využívání značky ČSKS („Q“) při výběru provozovny



\*Respondenti, kteří znají značku „Q“(n=317)  
Vlastní zpracování autora

Respondenti, kteří uvedli, že se podle značky „Q“ nerozhodují, byli dále dotázáni (otázka č. 3), podle čeho se při výběru provozovny alternativně rozhodují. Nejčastěji v tomto případě vycházejí z vlastní zkušenosti, případně přihlížejí k doporučení rodiny, přátel či kolegů z práce. Alternativní varianty výběru jsou patrné z následujícího grafu č. 8.

Graf 8: Alternativní varianty ve výběru provozovny



Vlastní zpracování autora

Detailnější pohled na strukturu odpovědí na tuto otázku ukazuje statisticky signifikantní rozdíly v postojích k doporučením rodiny či nejbližších podle pohlaví (chí-kvadrát = 10,706, p-value = 0,001). Zatímco tři čtvrtiny žen dají na doporučení rodiny či nejbližších, u mužů jsou to pouhé dvě třetiny. Postoje k doporučením rodiny či nejbližších se rovněž významně liší u jednotlivých věkových skupin (chí-kvadrát = 20,136, p-value = 0,000). Obecně lze tvrdit, že se „míra důvěry“ v doporučení rodiny či nejbližších s rostoucím věkem snižuje, což může být dáno tím, že s rostoucím věkem se zvyšuje důvěra ve své vlastní zkušenosti. Snižující se trend důvěry s rostoucím věkem dokládá tabulka 8. Podle znaménkového testu doporučením rodiny statisticky častěji důvěřují mladí lidé ve věku 18 – 29 let ( $\alpha=0,001$ ) a naopak jim nedůvěřují senioři nad 60 let ( $\alpha=0,05$ ).

Tabulka 8: Podíl respondentů (%) využívajících při výběru provozovny doporučení rodiny či nejbližších.

	Věková kategorie				
	18 – 29 let	30 – 44 let	45 – 59 let	60 a více let	Celkem
ano	85,1	71,7	66,7	66,1	70,7
ne	14,9	28,3	33,3	33,9	29,3

Vlastní zpracování autora

„Míra důvěry“ v doporučení rodiny či nejbližších se také statisticky významně liší v závislosti na stupni nejvyššího dosaženého vzdělání (chí-kvadrát = 12,468, p-value = 0,005). Z výsledků znaménkového testu vyplývá, že doporučením rodiny či nejbližších statisticky významně častěji důvěřují osoby vyučené ( $\alpha=0,01$ ) a osoby s úplným středním vzděláním ( $\alpha=0,05$ ).

Zajímavé je zjištění závislosti „důvěry v doporučení rodiny“ na kraji, ze kterého respondenti pocházeli (chí-kvadrát = 22,568, p-value = 0,047). Statisticky významně častěji vyjadřovali důvěru v doporučení rodiny obyvatelé Jihomoravského kraje ( $\alpha = 0,5$ ), a naopak významně méně častěji obyvatelé krajů Moravskoslezského, Olomouckého a Jihočeského ( $\alpha = 0,05$ ). Postoje k doporučením rodiny se signifikantně liší také v závislosti na sociálně ekonomickém postavení (chí-kvadrát = 13,795, p-value = 0,032). Nejvíce doporučení svých nejbližších využívají ženy na mateřské dovolené (83,6 %) a studenti (79,7 %), nejméně pak nezaměstnaní (55,6 %) či osoby jinak ekonomicky neaktivní (57,1 %). V případě studentů může být důvodem vyšší závislosti na doporučení rodiny jejich nižší věk a s tím související nižší míra vlastních znalostí a objektivního přehledu. U žen na mateřské dovolené může být důvodem vysoké důvěry v doporučení

rodiny právě skutečnost, že jsou do jisté míry vytržené ze společnosti, ze sociálního dění a mají kolem sebe zúžený okruh přátel - zpravidla další maminky na mateřské, případně jiné ženy v podobném věku, proto se v tomto období s důvěrou obracejí na své nejbližší osoby – tedy rodiče. Naopak nízká výsledná hodnota v případě nezaměstnaných a ekonomicky neaktivních lidí odkazuje na skutečnost, že pro tuto skupinu respondentů nejsou, s ohledem na jejich stávající ekonomickou situaci, volnočasové aktivity a obecně výběr dle systému kvality prioritou. Z tohoto důvodu tedy žádná doporučení nevyužívají.

V postojích k doporučení přátel/známých či kolegů z práce se respondenti lišili v závislosti na věkové skupině ( $\chi^2$ -kvadrát = 34,176, p-value < 0,001). Podobně jako u doporučení rodiny či nejbližších i zde se „míra důvěry“ snižuje s rostoucím věkem (tabulka 6). Důvody pro tuto skutečnost jsou analogické jako v případě doporučení rodiny – tedy preference svých vlastních zkušeností. Tyto skutečnosti potvrzují i výsledky znaménkového testu: zatímco mladí ve věku 18 – 29 let a osoby ve věku 30 - 44 let statisticky významně častěji deklarují víru v doporučení přátel/známých či kolegů ( $\alpha=0,01$ ), senioři ve věku 60 a více let významně častěji doporučením této skupiny nedůvěřují ( $\alpha=0,001$ ).

Tabulka 9: Podíl respondentů (%) využívajících při výběru provozovny doporučení přátel či kolegů.

	Věková kategorie				
	18 – 29 let	30 – 44 let	45 – 59 let	60 a více let	Celkem
ano	81,8	77,4	71,0	59,4	70,8
ne	18,2	22,6	29,0	40,6	29,2

Vlastní zpracování autora

Rozdíly v přijímání doporučení přátel/známých či kolegů se rovněž statisticky významně liší podle stupně dosaženého vzdělání ( $\chi^2$ -kvadrát = 38,949, p-value = 0,000). Svým přátelům a kolegům významně častěji důvěřují respondenti s vyšším vzděláním ( $\alpha=0,05$ ), zatímco u osob se základním vzděláním je tomu naopak ( $\alpha=0,001$ ) – důvodem tohoto zjištění může být skutečnost, že lidé s vyšším vzděláním mohou dosahovat vyššího společenského statusu a toto samo o sobě evokuje jistou míru důvěryhodnosti těchto osob. Také vyšší dosažené vzdělání přepokládá vyšší míru inteligence, což jde ruku v ruce se schopností přijmout i názory druhých lidí, brát v potaz i další možnosti a objektivně je vyhodnotit. Kolegy z práce a své přátele zpravidla vnímáme jako rovnocenné a respektujeme tak jejich názor, navíc jsme často s přáteli a kolegy na „stejné vlně“.

Důvěra v doporučení přátel či kolegů je rovněž statisticky významně ovlivněna velikostní kategorií sídla respondenta (chí-kvadrát=12,88, p-value = 0,012). Nejvíce doporučením svých přátel či kolegů důvěřují obyvatelé hlavního města Prahy (80 %), zatímco v obcích velikostních kategorií 5 001 – 20 000 a 20 001 – 100 000 důvěřují doporučením přátel či kolegů dvě třetiny respondentů. To je obecně dáno socio-ekonomickým postavením Prahy jako metropole a s tím spojenou vysokou koncentrací obyvatelstva s vyšším dosaženým vzděláním, a tedy se nepřímo potvrzuje trend důvěry v doporučení přátel a kolegů u respondentů s touto úrovní vzdělání. Podobně jako u doporučení rodiny i postoje k doporučení přátel či kolegů se významně liší podle sociálně ekonomického postavení (chí-kvadrát = 30,69, p-value = 0,000). Nejvyšší důvěru v doporučení svých přátel či kolegů vykazují podnikatelé/živnostníci (84 %,  $\alpha=0,01$ ), významně častěji pak vyjadřují nedůvěru důchodci (58 %,  $\alpha=0,001$ ). V případě podnikajících osob může zjištěné vysoké procento odkazovat na skutečnost, že podnikatelé jsou na kontaktech závislí, že právě doporučení jsou pro tyto osoby klíčová - na doporučeních je vlastně jejich podnikání postaveno. Důvěra v přátele a kolegy tedy jen zrcadlí jejich vzájemný systém fungování. Naopak nízké procento v případě důchodců může souviset nejen s upadajícím zájmem o cestování, ale také např. i s horším zdravotním stavem (zejména pak ve vyšším věku), případně může souviset i s nižším počtem přátel a (bývalých) kolegů.

V postojích k využívání vlastní zkušenosti se od sebe respondenti signifikantně liší pouze podle stupně dosaženého vzdělání (chí-kvadrát = 26,939, p-value = 0,000). Vlastní zkušenost využívají při rozhodování se o výběru provozovny statisticky významně častěji osoby s vysokoškolským vzděláním ( $\alpha=0,001$ ) a naopak nevyužívají osoby vyučené ( $\alpha=0,001$ ), což může s ohledem na dosažené vzdělání souviset s důvěrou ve své schopnosti, znalosti a svá vlastní rozhodnutí.

Počtem hvězdiček (chí-kvadrát=13,23, p-value = 0,000,  $\alpha=0,001$ ) se významně častěji řídí ženy (40 %), v porovnání s muži (29 %). V rozhodování o výběru provozovny podle počtu hvězdiček hraje rovněž významnou roli věk (chí-kvadrát = 26,634, p-value = 0,000, tabulka 7) a sociálně-ekonomické postavení (chí-kvadrát = 21,314, p-value = 0,002). Podíl respondentů, kteří se podle hvězdiček nerozhodují je však téměř dvojnásobně větší (65,2 %) oproti těm, pro které je počet hvězdiček při výběru důležitý (34,8 %). Ve vztahu k věku ukazují výsledky znaménkového testu, že statisticky významně častěji

hvězdičkám důvěřují mladí lidé ve věku 18 – 29 ( $\alpha=0,001$ ), zatímco senioři ve věku nad 60 let se počtem hvězdiček významně častěji neřídí ( $\alpha=0,001$ ).

Tabulka 10: Podíl respondentů (%) řídících se při výběru provozovny počtem hvězdiček

	Věková kategorie				
	18 – 29 let	30 – 44 let	45 – 59 let	60 a více let	Celkem
ano	7,4	10,9	8,1	8,6	34,8
ne	7,6	17,6	17,3	22,7	65,2

Vlastní zpracování autora

Z tabulky 10 ovšem také vyplývá, že se počtem hvězdiček při návštěvě provozovny řídí třetina respondentů. Stejný podíl respondentů byl zjištěn i ve vztahu ke struktuře podle socio-ekonomického postavení (tabulka 11).

Tabulka 11: Podíl respondentů (%) řídících se při výběru provozovny počtem hvězdiček

	Ano	Ne
Zaměstnanec	17,3	33,8
Student	2,8	3,1
Podnikatel/živnostník	2,4	5,8
Důchodce (vč. invalidního)	7,7	17,4
Žena na mateřské dovolené	3,5	2,6
Nezaměstnaný	0,9	1,8
Jinak ekonomicky neaktivní	0,2	0,5
celkem	34,8	65,2

Vlastní zpracování autora

Podle výsledků znaménkového testu statisticky častěji důvěřují počtu hvězdiček ženy na mateřské dovolené ( $\alpha=0,001$ ) a studenti ( $\alpha=0,05$ ).

Ve vztahu k ostatním certifikacím, jako zdroji pro výběr provozovny, se respondenti statisticky významně neliší ve svých postojích podle žádné z jejich socio-demografických charakteristik.

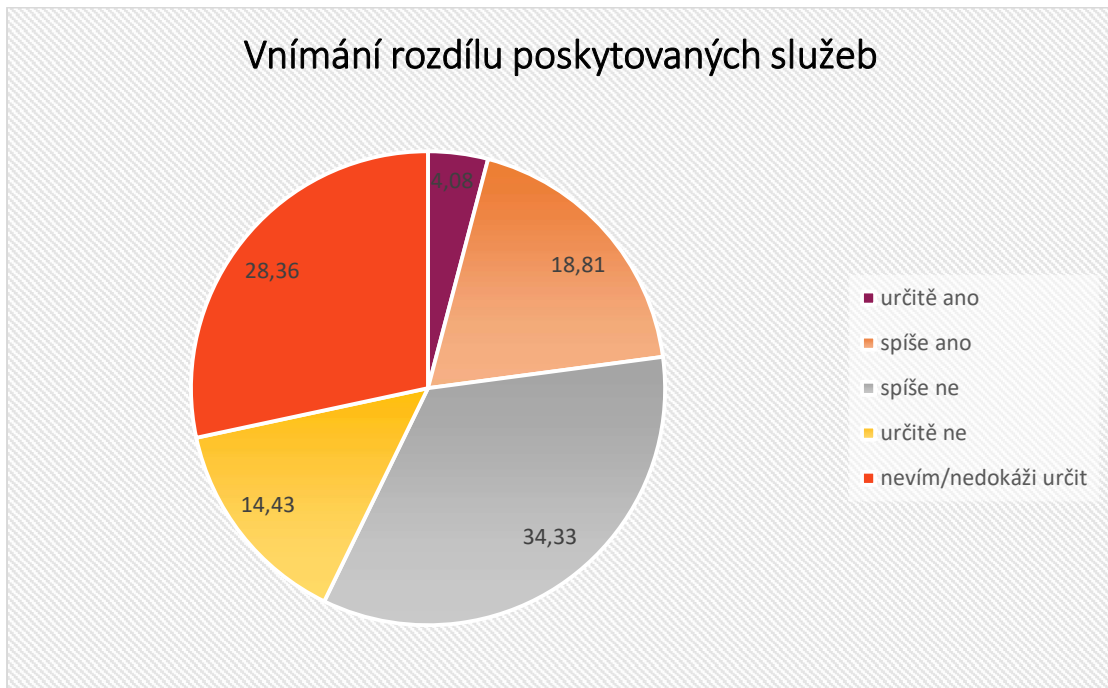
Na dotaz, zda se alternativně rozhodují podle jiné možnosti, odpovědělo kladně celkem 16,6 % respondentů. Nejčastěji zmiňovanou odpovědí v této skupině byly „recenze, hodnocení“ (18,6 %). Z dalších faktorů je možné zmínit „finance“ (3 %), „dostupnost lokality“ (2,4 %), „vzhled, prostředí“ (2,6 %). Téměř dvě třetiny respondentů, kteří se vyjádřili k jiným možnostem, totiž uvedlo „žádná další odpověď“.

Další otázka směřovala ke vnímání rozdílu ve službách provozoven certifikovaných v ČSKS a ve službách bez systému. Struktura odpovědí na otázku: „Vnímáte rozdíl ve



službách provozoven označených systémem kvality a ve službách bez systému?“ je zachycena na následujícím grafu č. 9. Z tohoto grafu je patrné, že vliv certifikace na kvalitu služeb vnímá necelá čtvrtina dotazovaných (23 %).

Graf 9: Struktura odpovědí na dotaz ke vnímání rozdílu v poskytovaných službách certifikovaných a necertifikovaných organizací



Vlastní zpracování autora

Při detailním hodnocení struktury uvědomování si vlivu certifikace na kvalitu služeb podle jednotlivých socio-ekonomických charakteristik respondentů byly zjištěny signifikantní rozdíly v postojích respondentů v závislosti na stupni nejvyššího dosaženého vzdělání ( $\chi^2 = 27,562$ ,  $p\text{-value} = 0,006$ ) a socio-ekonomickém postavení ( $\chi^2 = 57,7166$ , 95% interval spolehlivosti pro  $p\text{-value}$  (0,000;0,001) při použití metody Monte Carlo). V postojích k vlivu certifikace se osoby vyučené statisticky významně častěji vyjadřovaly k pozitivnímu vlivu certifikace (určitě ano, spíše ano -  $\alpha=0,05$ ), zatímco lidé s maturitou se statisticky méně často vyjadřovali k pozitivnímu vlivu certifikace (spíše ano -  $\alpha=0,05$ ). Podle výsledků provedeného znaménkového testu tedy nemá u respondentů se základním a vysokoškolským vzděláním certifikace významný vliv na kvalitu služeb. Strukturu odpovědí podle dosažené úrovně vzdělání obsahuje tabulka 12.

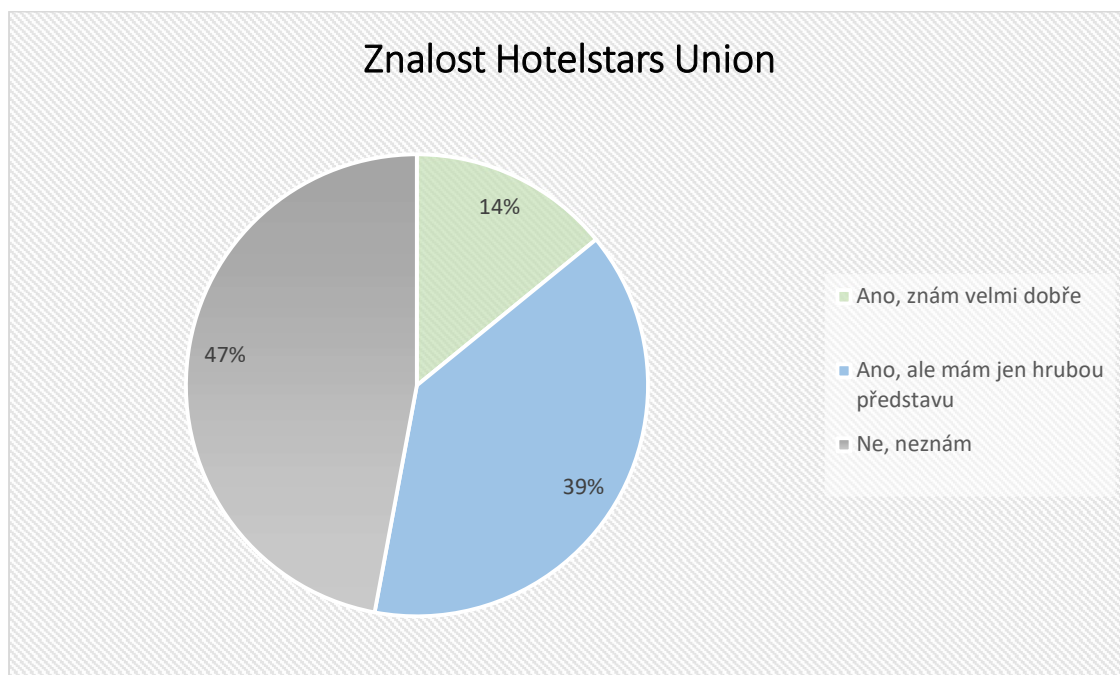
Tabulka 12: Struktura postojů respondentů (%) - vliv certifikace na kvalitu služeb

	Stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání				
	základní	vyučen	maturita	VŠ	Celkem
Určitě ano	0,6	2,2	0,9	0,4	4,1
Spíše ano	1,9	8,3	5,4	3,3	18,8
Spíše ne	2,4	12,2	12,4	7,3	34,3
Určitě ne	0,8	3,9	6,1	3,7	14,4
Nevím/nedokážu určit	2,4	9,8	10,8	5,4	28,4
Celkem	8,1	36,3	35,6	20,0	100

Vlastní zpracování autora

V rámci výzkumu byla rovněž zjišťována znalost a skutečná využitelnost systému kvality Hotelstars Union v praxi. Ze získaných dat vyplývá, že znalost systému „hvězdiček“ je obecně vyšší než znalost Českého systému kvality služeb. Konkrétně znalost a povědomí o značce Hotelstars Union deklaruje nadpoloviční většina dotazovaných, přičemž celkově 14 % z nich označuje znalost systému za velmi dobrou, 39 % pak má o systému hrubou představu. Povědomí o „Hotelstars Union“ se mezi respondenty statisticky významně liší podle věku (chí-kvadrát = 16,724, p-value = 0,01), kraje bydliště (chí-kvadrát = 39,622, p-value = 0,042) a sociálně-ekonomického postavení (chí-kvadrát = 26,588, p-value = 0,009). Mladí lidé ve věku 18 – 29 let signifikantně častěji deklarovali, že tento systém znají velmi dobře ( $\alpha=0,05$ ), zatímco senioři ve věku 60 a více let jej neznají ( $\alpha=0,05$ ). Respondenti ze Středočeského a Olomouckého kraje významně méně častěji připouštějí velmi dobrou znalost systému ( $\alpha=0,05$ ), zatímco respondenti ze Zlínského kraje tuto možnost připouštějí statisticky významně častěji ( $\alpha=0,01$ ). Hodnocení rozdílů v povědomí o označení „Hotelstars Union“ podle socio-ekonomického postavení respondentů dává do jisté míry překvapující výsledky. Podle výsledků znaménkového testu statisticky významně častěji deklarují velmi dobrou znalost označení nezaměstnaní ( $\alpha=0,01$ ) a podnikatelé/živnostníci ( $\alpha=0,05$ ) a naopak, důchodci se k velmi dobré znalosti tohoto označení hlásí významně méně často ( $\alpha=0,01$ ). Detailní přehled odpovědí respondentů na výzkumnou otázku „Znáte označení ubytovacích služeb podle Hotelstars Union?“, jsou zaznamenány v následujícím grafu 10.

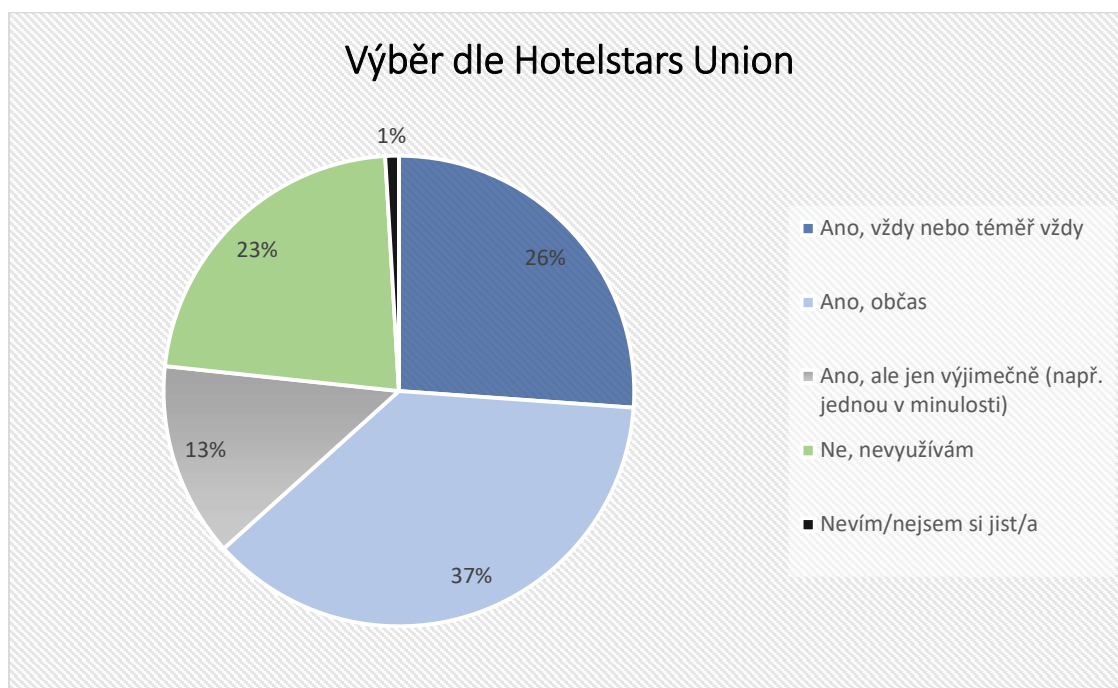
Graf 10: Znalost systému Hotelstars Union



Vlastní zpracování autora

Respondenti, kteří v otázce č. 5 odpověděli, že znají „Hotelstars Union“, byli dále v otázce č. 6 dotazováni, zda si podle tohoto systému, tedy podle počtu hvězdiček vybírají ubytovací služby. Z těchto respondentů (n=532) využívá systém HSU s různým stupněm intenzity 76 % dotazovaných - 26 % respondentů vždy, občas pak 37 % dotázaných a 13 % respondentů tento systém alespoň jednou využili. Struktura odpovědí na výběr podle systému HSU je zachycena na grafu 11.

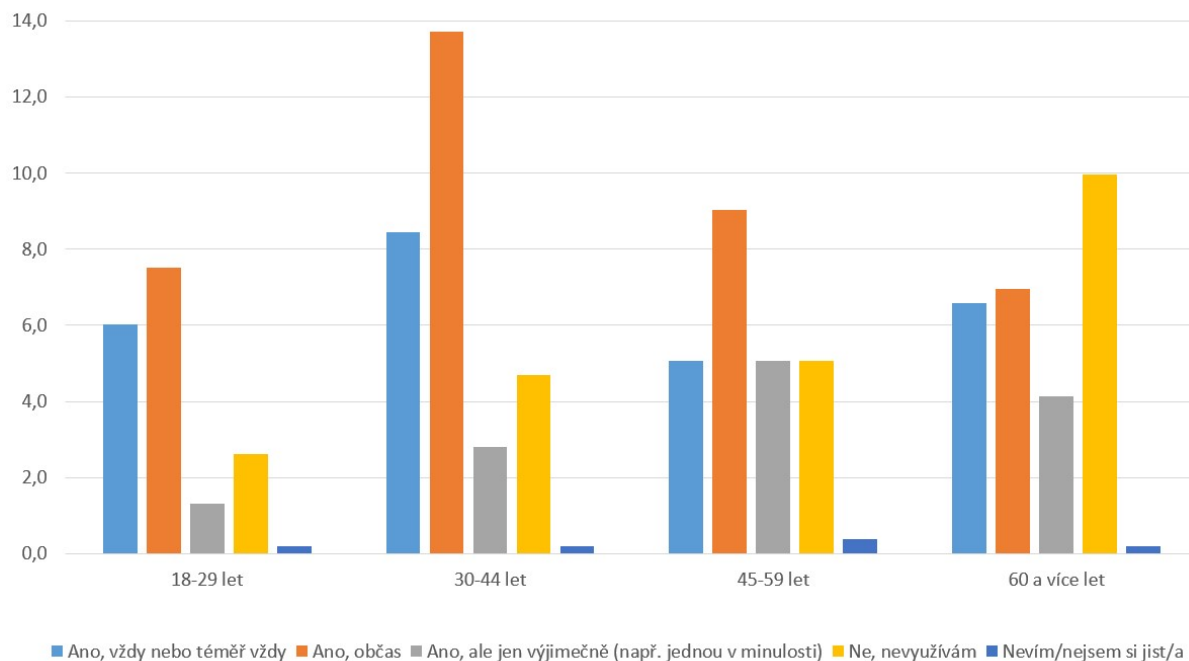
Graf 11: Výběr ubytovacího zařízení dle systému Hotelstars Union



\*Respondenti, kteří znají HSU (n=532)  
Vlastní zpracování autora

Intenzita výběru ubytování podle počtu hvězdiček závisí na věku respondentů (chí-kvadrát = 42,515, p-value = 0,000), vzdělání (chí-kvadrát = 37,057, p-value = 0,000) i socio-ekonomickém postavení respondenta (chí-kvadrát = 47,173, 95% interval spolehlivosti pro p-value (0,018;0,023) při použití metody Monte Carlo). Podle výsledků znaménkového testu si ubytovací služby vybírají významně častěji osoby ve věku 30 – 59 let ( $\alpha=0,01$  - ve věku 30-44 občas, ve věku 45-59 pouze výjimečně). Senioři ve věku 60 a více let pak významně častěji ubytování v systému Hotelstars Union nevybírají ( $\alpha=0,001$ ). Strukturu postojů podle věku znázorňuje graf č. 12, strukturu postojů podle dosaženého vzdělání pak graf č. 13.

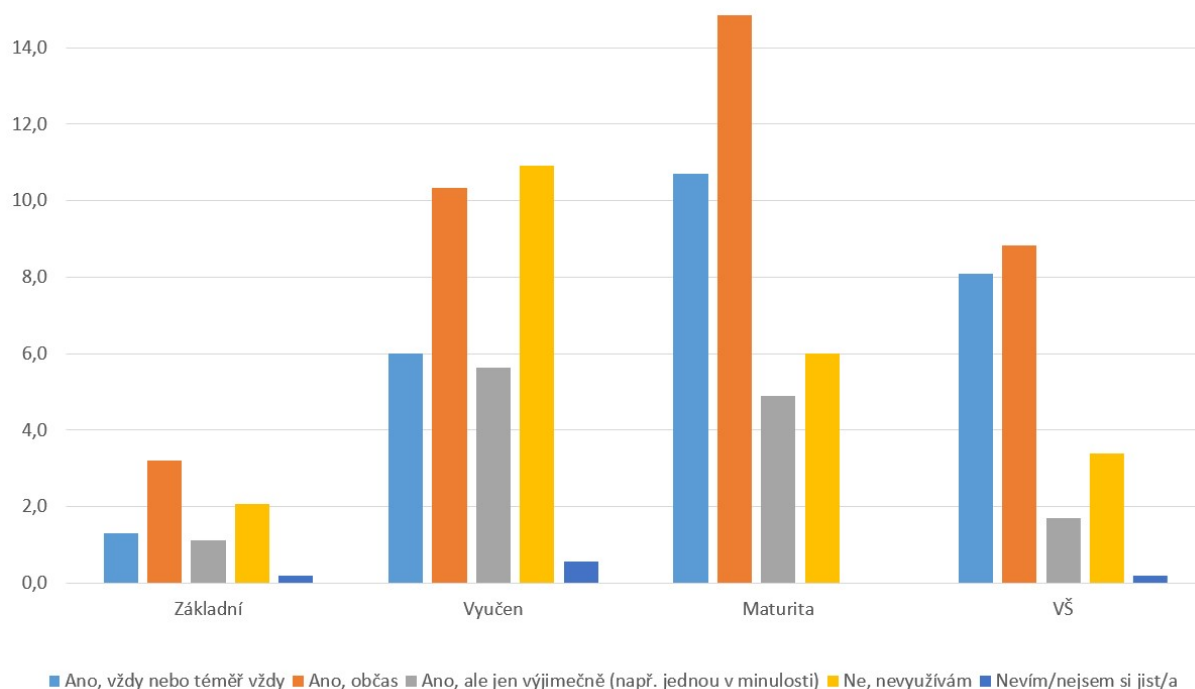
Graf 12: Struktura odpovědí na výběr dle HSU – postoje respondentů k výběru ubytování podle hvězdiček v závislosti na věku



#### Vlastní zpracování autora

Ve vztahu k vzdělanosti respondentů se projevují signifikantní odlišnosti u osob vyučených, které významně častěji hvězdičky k výběru ubytování nevyužívají ( $\alpha=0,001$ ), zatímco vysokoškolsky vzdělaní respondenti je naopak významně častěji používají, a to buď vždy nebo téměř vždy ( $\alpha=0,01$ ). Strukturu postojů podle stupně nejvyššího dosaženého vzdělání znázorňuje graf č. 13.

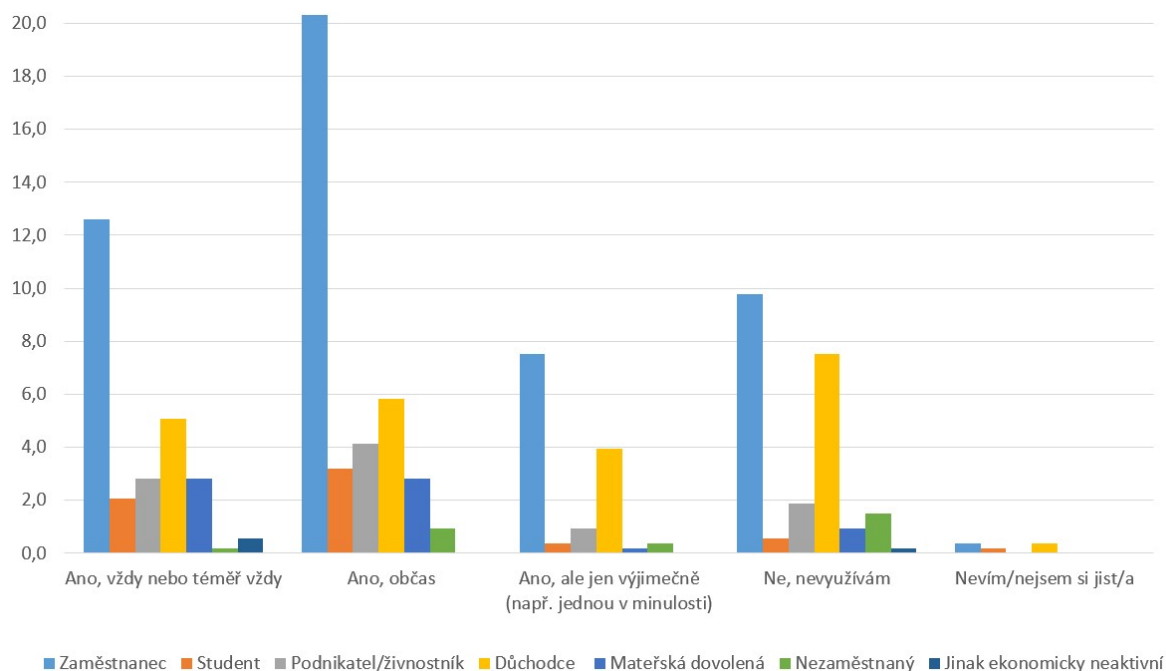
Graf 13: Struktura odpovědí na výběr dle HSU – postoje respondentů k výběru ubytování podle hvězdiček v závislosti na vzdělání



Vlastní zpracování autora

Hodnotíme-li, jak intenzitu výběru ubytování dle systému Hotelstars Union ovlivňuje socio-ekonomické postavení respondentů, pak je ze znaménkového testu patrné, že je významně častěji nevyužívají důchodci a nezaměstnaní ( $\alpha=0,01$ ), což u důchodců koresponduje s výsledky testování podle věku. Signifikantně častěji hvězdičky k výběru ubytování využívají jinak ekonomicky aktivní a ženy na mateřské dovolené ( $\alpha=0,05$ ), pro které má zřejmě význam kvalita služeb a pohodlí s nimi spojené, ve vztahu k cestování s malými dětmi.

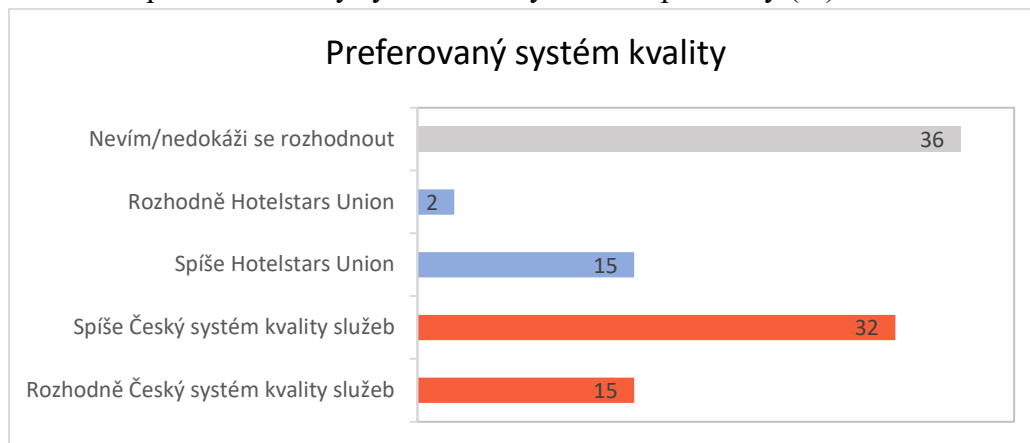
Graf 14: Struktura odpovědí na výběr dle HSU – postoje respondentů k výběru ubytování podle socio-ekonomického postavení



Vlastní zpracování autora

Za účelem vzájemného porovnání zjištěné míry využívání obou systémů kvality mezi dotazovanými respondenty bylo vyhotoven následující graf 15, jenž je vyhodnocením otázky „Který ze systému, tedy Český systém kvality služeb nebo Hotelstars Union, byste upřednostnil/a při výběru provozovny?“. Český systém kvality služeb statisticky významně preferují důchodci a lidé s dosaženým základním nebo středním vzděláním bez maturity, systém Hotelstars Union je preferován vysokoškolsky vzdělanými respondenty a respondenty ve věku 18 – 29 let a 30 – 44 let.

Graf 15: Upřednostňovaný systém kvality mezi respondenty (%)



Vlastní zpracování autora

## 7.3 Profil respondenta podle postojů k ČSKS

Klasifikace respondentů podle jejich povědomí o existenci Českého systému kvality služeb (značka „Q“) a postojů k němu byla provedena pomocí klasifikačního stromu. Výpočet byl proveden v programu SPSS metodou CHAID. Jako vysvětlovaná proměnná byla zvolena otázka 2 dotazníku „Využíváte značku „Q“ při svém rozhodování, tedy když vybíráte provozovnu?“.

Kvalitu klasifikace hodnotí tabulka 13, ze které je patrné, že model klasifikuje správně 87,8 % případů.

Tabulka 13: Klasifikace respondentů podle jejich postojů ke značce ČSKS

Observed	Predicted					Percent correct
	Ano vždy, nebo téměř vždy	Ano, občas	Ano, ale jen výjimečně	Ne, nevyužívám	Nevím/nejsem si jist/a	
Ano, vždy nebo téměř vždy	12	0	0	0	0	100%
Ano, občas	0	43	1	32	0	56,6%
Ano, ale jen výjimečně	0	10	7	35	0	13,5%
Ne, nevyužívám	0	23	4	132	0	83,0%
Nevím, nejsem si jist/a	0	1	3	14	0	0,0%
Overall Percentage	1,2%	7,7%	1,5%	21,2%	0,0%	87,8%
=						

Vlastní zpracování autora

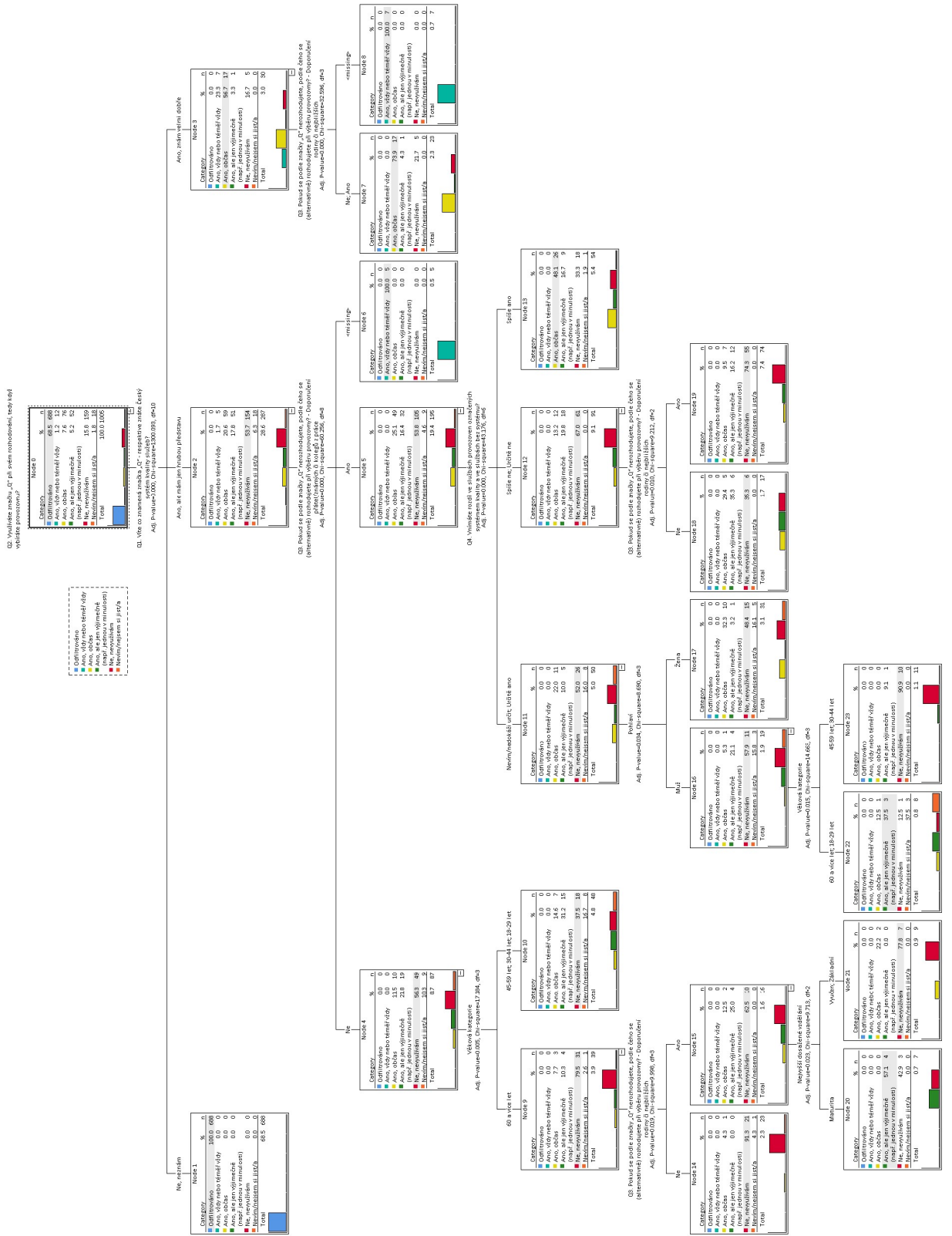
Výstupem kvantitativního výzkumu je schéma klasifikačního stromu, které je patrné z obrázku 7 (viz strana 90, resp. strany 91 a 92). Smysl schématu spočívá v identifikaci faktorů, které mají na znalost Českého systému kvality služeb největší vliv, jeho význam tedy nespočívá v potřebě přímo kvantifikovat hodnotu vysvětlované proměnné.

Schéma klasifikačního stromu jako výstupu z kvantitativního výstupu je ve svém originálním rozložení patrné z následujícího obrázku 7. Vzhledem k tomu, že se jedná



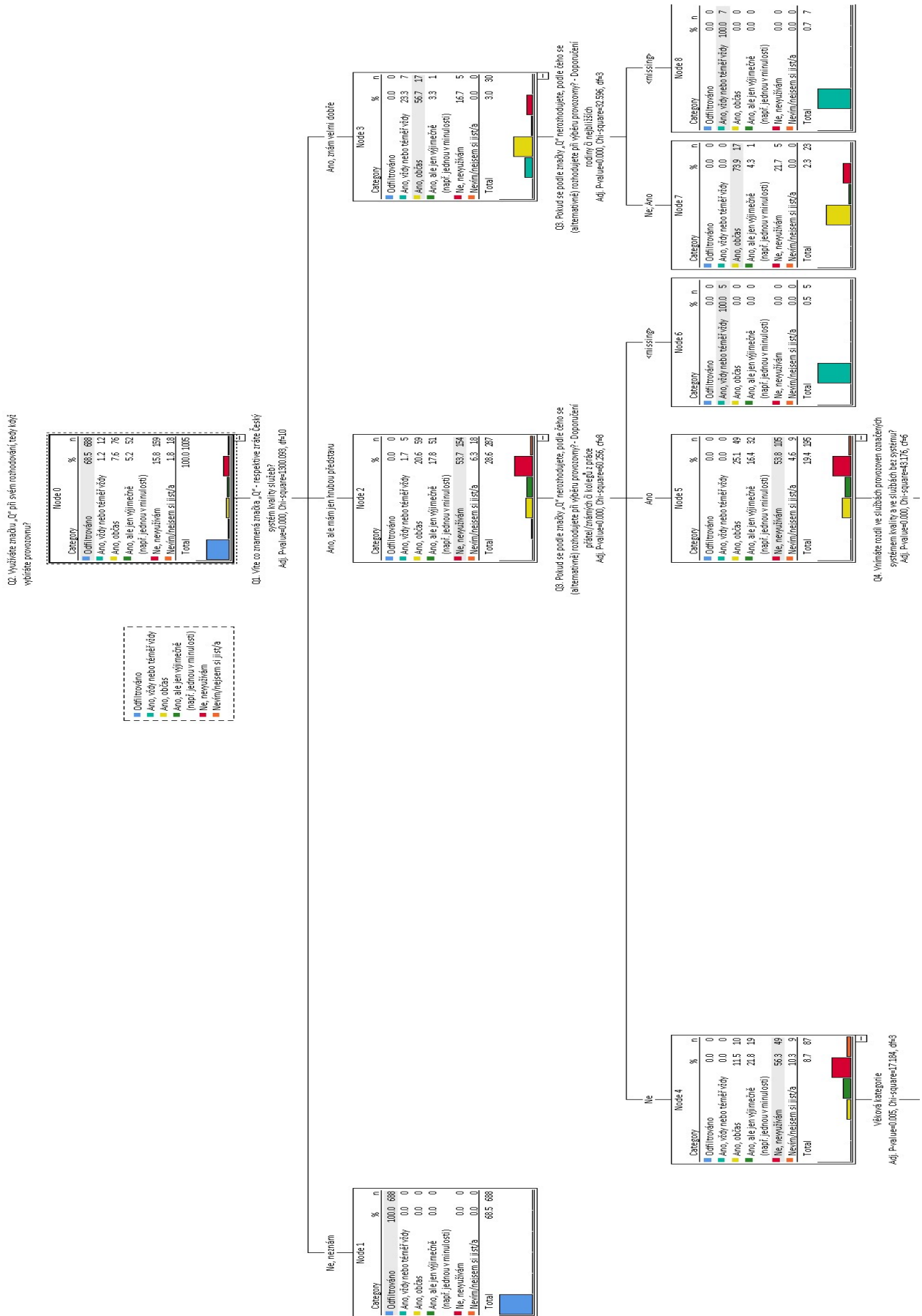
o složitou konstrukci, která by byla v původní velikosti obtížně čitelná, je originální schéma na dalších stránkách rozděleno pro větší přehlednost na dvě detailnější části (obrázek 7a a 7b).

Obrázek 7: Klasifikační strom – využívání značky „Q“ (originální zobrazení)

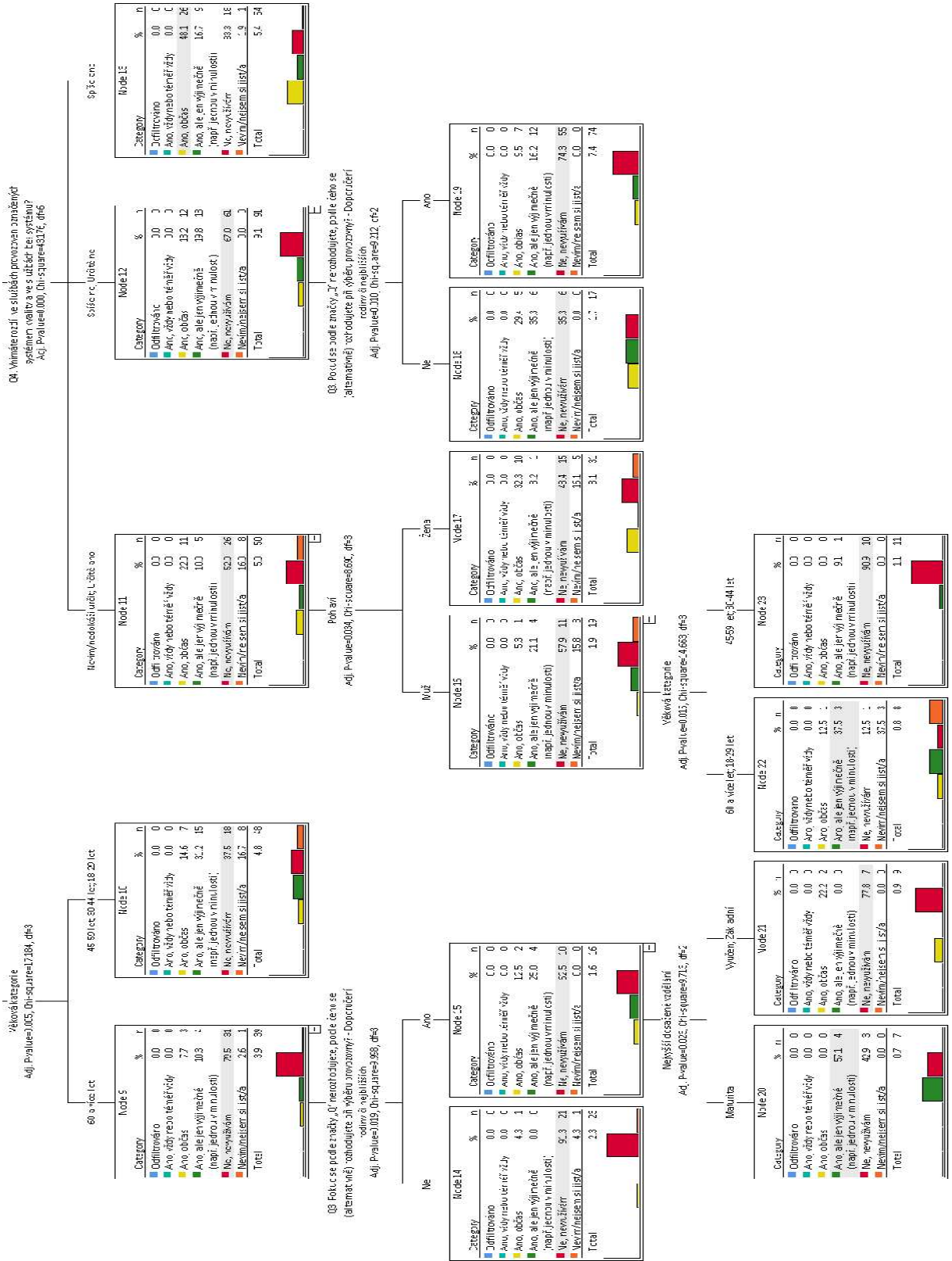


Vlastní zpracování autora

Obrázek 7a: Klasifikační strom – využívání značky „Q“



Obrázek 7b: Klasifikační strom – využívání značky „Q“



Z obrázku 7 (resp. 7a, 7b) je patrné, že největší vliv na využívání značky Q má logicky předchozí znalost tohoto systému (317 respondentů), z nichž 44 % zohledňuje ČSKS ve svém výběru. Detailněji velmi dobrou znalost systému deklarují pouhá 3 % respondentů, necelá třetina respondentů (28,6 %) sice nějaké povědomí o značce „Q“ má, nicméně jej ve svém rozhodování nevyužívá. Naopak žádné povědomí o ČSKS nemá 688 respondentů (68,5 %).

Ti z respondentů, kteří Český systém kvality služeb znají a využívají jej jen občas, se dále rozhodují o výběru provozovny podle doporučení rodiny či nejbližších, na základě doporučení kolegů anebo vycházejí z vlastní zkušenosti.

Při bližším pohledu na doporučení rodiny je statisticky významný rozdíl mezi pohlavími, kdy **ženy** těmto doporučením **důvěřují ze 3/4**, zatímco muži doporučením rodiny důvěřují pouze ze 2/3, zároveň se statisticky významně lišili i respondenti podle socio-ekonomického postavení, ze kterého vyplynulo, že nejvíce doporučením rodiny důvěřují **ženy na mateřské dovolené a studenti**.

Dále u těch respondentů, kteří mají o značce „Q“ pouze hrubou představu se pak při následném dělení jako nejvýznamnější proměnná jeví možnost výběru provozovny podle doporučení přátel/známých či kolegů. V tomto případě statisticky významně důvěřují těmto doporučením respondenti s vyšším vzděláním (ukončeným maturitou), zatímco naopak osoby s nižším vzděláním nikoliv. Ve vztahu k socio-ekonomickému postavení pak statisticky významně těmto doporučením důvěřují podnikatelé/živnostníci. Zároveň lze respondenty s hrubou představou o Českém systému kvality služeb, kteří se při výběru provozovny řídí doporučeními přátel/známých či kolegů z práce, členit do dvou skupin podle toho, jak vnímají rozdíl ve službách provozoven označených systémem kvality a ve službách bez systému. První skupinou jsou ti, kteří rozdíl (spíše) nevnímají tedy ti, kteří nad otázkou vlivu certifikace na kvalitu služeb zřejmě vůbec nepřemýšlejí. Ve druhé skupině jsou pak ti respondenti, kteří se buď domnívají, že certifikace určitě ovlivňuje kvalitu služeb nebo neví - rozdíl ve službách certifikovaných v systému „Q“ pozitivně vnímá celkově 23 % respondentů. Statisticky významně pak pozitivní vliv na kvalitu vnímají respondenti ve věkové skupině 18-44 let.

Z vlastní zkušenosti pak statisticky významně nejčastěji vycházejí osoby **s vysokoškolským vzděláním**.

Zároveň se průřezově celým testováním opakuje trend, kdy míra doporučení ať už rodiny či přátel a kolegů se s rostoucím věkem (věková kategorie 60+) statisticky významně snižuje čili nejvyšší „míra důvěry“ je deklarována u skupiny osob ve věku **18-29, resp. 30-44** let.

Ve vztahu k druhému systému Hotelstars Union je znalost systému deklarována nadpoloviční většinou respondentů (konkrétně 532), z nichž 76 % jej s různým stupněm intenzity využívá ve svém rozhodování o výběru provozovny. Statisticky významně využívají tento systém **vysokoškolsky vzdělaní** respondenti ve věku **30-59** let, ve vztahu k sociálně-ekonomickému postavení jej statisticky významně využívají **ženy na mateřské dovolené**.

## 8 Shrnutí a diskuse

Z provedené analýzy dat dostupných na webu Českého systému kvality služeb provedené k rozhodnému okamžiku 28. listopadu 2018 vyplynulo, že zájem o certifikaci je především mezi menšími podniky, přičemž nejčastěji se dle metodiky ČSKS jedná o organizace ve skupině veřejného a neziskového sektoru (38, resp. 44), ve skupině cestovních kanceláří a agentur (44, resp. 2) a turistických informačních center (38 resp. 6). Dalším zjištěním zároveň bylo, že je mezi certifikovanými organizacemi výrazně větší zájem o certifikaci v prvním stupni než o certifikaci v navazujícím, druhém stupni systému. Na základě získaných dat je tedy možné konstatovat, že se implementací studovaného nástroje do svých činností zabývaly převážně organizace, které se zaváděním kvality teprve začínají. Nejvíce certifikátů ve II. stupni bylo uděleno ve skupině turistických informačních center. Naopak nejnižší počet certifikátů byl udělen ve skupině „zimní sporty“ a „golf“, evidující 3 certifikace. Je patrné, že se jedná o velice úzce profilované skupiny, které vysvětlují tento nízký počet udělených certifikátů.

Následujícím krokem bylo provedení republikové analýzy celkového počtu certifikovaných organizací z pohledu rozložení mezi jednotlivými kraji České republiky. Tato analýza přinesla zjištění, že největší počet certifikovaných organizací se nachází na území Jihočeského kraje. Vysvětlujícím prvkem této skutečnosti je pravděpodobně nejen fakt, že Jihočeský kraj patří dlouhodobě k nejnavštěvovanějším krajům republiky, ale může být dán také faktem, že je zde cestovní ruch koordinován unikátním způsobem na krajské úrovni, prostřednictvím Jihočeské centrály cestovního ruchu.

Z údajů mapujících meziroční nárůst udělených certifikátů vyplývá, že co do počtu udělených certifikátů bylo nejúspěšnějším obdobím rozmezí let 2014 a 2015, kdy došlo ke skokovému nárůstu celkového počtu certifikovaných organizací (nárůst o 522 certifikací). Tento trend se však v následujících letech neopakoval. V průběhu celého období fungování ČSKS v tržním prostředí naší republiky bylo (re)certifikováno celkem 1 057 organizací. Ve vztahu k početné základně kategorie malých a středních podniků se tak nejedná o nijak zásadní číslo, je zde však možné postřehnout jasný signál o směru, kterým se organizace cestovního ruchu ubírají – a to uvědomění si důležitosti kvality a touha poskytovat své služby na co nejvyšší možné úrovni.

Dílním cílem této práce bylo vyhodnotit implementaci kvality skrze Český systém kvality služeb do praxe z pohledu manažerů a kompetentních osob zastupujících certifikované organizace. To znamená zachytit pohled „zevnitř“ a zjistit, jak organizace, které jsou certifikované, samotnou implementaci nástroje ČSKS vnímají ze svého úhlu pohledu a v rámci svých praktických zkušeností s ním v kontextu uvědomění si klíčové role kvality. Protože jak uvádějí Meiduté-Kavaliauskienė, Arankis a Litvinenko (2019), kvalita je základem pro fungování sektoru služeb a služba, jako nepopiratelný akt procesu, úzce souvisí se spokojeností a loajalitou klientů. Vysoce kvalitní služba tedy představuje konkurenční výhodu a přispívá ke schopnosti nejen udržet stávající zákazníky, ale také přilákat nové. V této souvislosti bylo kvalitativním výzkumem potvrzeno, že certifikaci v ČSKS dotazovaní manažeři vnímají jako pozitivní krok jak směrem k zákazníkům, tak i ve vztahu ke zlepšení své pozice v rámci zvyšování konkurenceschopnosti. Přičemž jako ideální stav vnímají manažeři takový, kdy je ubytovací zařízení certifikováno v obou systémech, s tím, že lepší je nejprve klasifikovat kapacitu v systému Hotelstars Union, právě z důvodu deklarace dosažené úrovně ubytování a až následně implementovat „Q“. Podle Kotlera a Kellera (2012) považuje pokroková a perspektivní společnost spokojenost zákazníků nejen za samotný cíl, nýbrž také za účinný marketingový nástroj. I tato myšlenka koresponduje s názorem dotazovaných manažerů, kteří certifikaci v ČSKS právě jako marketingový nástroj, zvláště pak v oblasti public relations, vnímají.

Dalším ze zjišťovaných údajů v rámci kvalitativního výzkumu byl i ekonomický dopad certifikace. Podle dotazovaných manažerů není možné „napřímo“ vyčíslit přínos způsobený certifikací v systému ČSKS v žádném z běžných ekonomických ukazatelů, je však možné vyzorovat, zejména pak souvislosti s proběhlými marketingovými kampaněmi, zvýšený zájem o ubytování či využívání certifikovaných služeb (stávajícími i novými zákazníky), což se ve výsledku projeví ve zvýšených tržbách. Přestože přínos certifikace nelze jednoznačně vyčíslit, je všeobecně známo, že existuje pozitivní vztah mezi věrností zákazníků a ziskovostí. Například Reichheld a Sasser (1990) zjistili, že podaří-li se společnosti udržet jen o 5 procent více zákazníků, její zisky se zvýší o 25 procent na 125 procent. Loajální zákazníci také zvyšují tržby častějším nákupem širšího sortimentu hotelových produktů a zároveň je také obsluha věrných zákazníků levnější, neboť tito zákazníci produkt znají a vyžadují tak méně informací. Loajální zákazníci



kromě pozitivních obchodních doporučení poskytují pozitivní reference a pro ostatní „nové“ zákazníky mohou sloužit i jako poradce (Bowen & Chen, 2001).

Certifikaci v Českém systému kvality služeb dotazovaní manažeři obecně vnímají jako pozitivní krok jak směrem k zákazníkům, tak i ve vztahu ke zlepšení své pozice v rámci zvýšení konkurenceschopnosti, neboť podle jejich zkušeností z praxe je možné vyhodnotit, že určitá část klientů k této certifikaci přihlíží a zahrnuje ji do svého rozhodování. Certifikace má podle nich rovněž vliv na zlepšení image podniku. Protože právě image podniku bývá zdrojem očekávání návštěvníků (de Lima, Mainardes, & Rodrigues, 2020). Zároveň však z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že právě vysoká očekávání v souvislosti s certifikacemi (resp. lepší image) v praxi mohou působit kontraproduktivně. A to zejména v situacích, kdy klienti v případě, že vidí certifikaci, mají tendenci mít až „přehnaná“ očekávání, což pak v běžném provozu může způsobovat nepříjemné situace. Klíčové atributy, které určují směr reálného provozu leží podle nich ve vysokém standardu poskytovaných služeb, důvěryhodnosti organizace a kvalitních zaměstnancích. Přičemž role personálu se jeví jako mimořádně důležitá. Protože právě personál musí přesně a precizně znát poskytované služby (Löke, Kovács, & Bacsi, 2018) a všechny tyto informace přitom zákazníkům předkládat s profesionální úrovní vystupování, s empatií a způsobem založeným na respektování individuálních potřeb každého návštěvníka. Pokud tedy mají zaměstnanci splňovat všechny tyto požadavky, je nutné dbát na zkvalitnění práce s nimi. V kontextu implementace systému ČSKS se zejména jedná o zaměření na vhodnou motivaci, vytváření zdravého soutěžního prostředí, ale zároveň budování týmového ducha, soustavné prohlubování osobní zodpovědnost a podporu zájmu pracovníků o osobnostní i profesní růst. Vhodně nastavenými interními procesy a efektivním řízením zaměstnanců se zlepšuje jejich přístup ke svým povinnostem a v celkovém měřítku se tak významně zvyšuje úspěšnost organizace a její prestiž.

Další určitou „nevýhodou“ certifikace v systému, která vyplynula z rozhovorů je podle manažerů poměrně vysoká administrativní zátěž spojená s vyplňováním povinné každoroční agendy. Přesto však v širší perspektivě certifikaci v systému „Q“ vnímají jako prostředek k získání určitého nadhledu v poskytování služeb a obecně v implementaci nástrojů zvyšování kvality spatřují nanejvýš vhodný krok nejen ke zvyšování konkurenceschopnosti, ale i směrem k budování vztahu se zákazníky.

Kromě pohledu zevnitř organizace, požadavků na zavedení systému a náročnosti samotné implementace, byl Český systém kvality služeb hodnocen i optikou spotřebitelů. V rámci tohoto výzkumu byla v reprezentativním vzorku populace ověřována nejen obecná znalost systému „Q“ ale současně také míra vlivu na rozhodování při výběru organizace ve prospěch tohoto systému. Cílová skupina byla tvořena obecnou populací ve věku 18+. Data byla získána formou dotazníku, kdy respondenti odpovídali na celkem 7 otázek vztahujících se k certifikacím v cestovním ruchu. Součástí dotazníků bylo také zjišťování údajů o osobách respondentů – tedy jejich sociodemografické údaje.

Ve sledovaném vzorku respondentů, sestaveného na bázi náhodného výběru, činil průměrný věk dotazovaných 46,5 roku. Ve vztahu ke vzdělanostní struktuře byli respondenti ze sledovaného vzorku rozděleni do tří kategorií – vysokoškolské, středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou a vzdělání neukončené maturitou (zahrnující vyučení a ukončené základní vzdělání). Struktura respondentů podle stupně nejvyššího dosaženého vzdělání ve výběrovém vzorku zhruba odpovídá vzdělanostní struktuře celé populace. Dále ve vztahu k socio-ekonomickému postavení více než polovinu tvořili respondenti v zaměstnaneckém poměru.

Ve vztahu ke geografické poloze v rámci krajů České republiky nejvíce respondentů pocházelo z Prahy nebo Středočeského kraje, dále z krajů Jihomoravského a Moravskoslezského. Podle velikostní struktury obcí, z nichž respondenti pocházejí, nebyly identifikovány žádné výrazné odchylky a všechny jednotlivé kategorie byly ve výzkumném vzorku populace zastoupené relativně rovnoměrně.

K samotnému vyhodnocení odpovědí na pokládané otázky lze říct, že z celkového počtu respondentů (n=1005) zapojených do výzkumu celkem jedna třetina (n=317) dotazovaných Český systém kvality služeb zná a část z nich (44 %) navíc systém zohledňuje ve svém spotřebním chování – tzn., že organizace certifikované v tomto systému jsou těmito respondenty upřednostňovány před podniky necertifikovanými v systému „Q“. Na první úrovni testování mezi respondenty, kteří systém znají a využívají, nebyly nalezeny statisticky signifikantní rozdíly v žádném z ukazatelů.

Další testování však přineslo zajímavá zjištění v oblasti, kdy byli všichni respondenti dotazováni na alternativní výběr provozovny. Z něj vyplynulo, že respondenti, kteří systém znají a (více či méně často) jej využívají, zároveň pro svá rozhodnutí o výběru provozovny statisticky významně více využívají doporučení rodiny či nejbližších,

doporučení přátel/známých a kolegů, případně vycházejí z vlastních zkušeností. Při detailnějším zkoumání se pak podařilo identifikovat skupiny dotazovaných se statisticky významnými společnými znaky v chování. Například, že mladí lidé ve věku 18 – 29 důvěřují doporučením rodiny nejvíce ze všech věkových kategorií, dále např. ve vztahu k sociálně ekonomickému postavení, kdy se ukázalo, že nejvíce dají na doporučení svých blízkých ženy na mateřské dovolené a studenti. Analogicky v případě doporučení přátel pak statisticky významně přátelům důvěřují respondenti s vyšším vzděláním, ve vztahu ke krajům České republiky pak statisticky významně důvěru v kolegy ovlivňuje velikostní kategorie sídla – kdy nejvyšší míru důvěry vykazovali respondenti z hlavního města. Zjištěné výsledky tak jasně ukazují na skutečnost, že přímá ústní propagace představuje spolehlivý zdroj informací. Neboť word-of-mouth propagace označuje pozitivní nebo negativní prohlášení o produktu, službě nebo společnosti, učiněná přechozími, stávajícími i potenciálními klienty (Reza Jalilvand, Samiei, Dini, & Yaghoubi Manzari, 2012) a právě v tom spočívá její důvěryhodnost - že zahrnuje názory konkrétních jednotlivců, kteří spontánně deklarují produkt nebo službu, aniž by se jednalo o společnost se zjevnými ekonomickými zájmy (Wang, Qu, & Hsu, 2016). Silný význam slovního doporučení v rodině a v rámci pracovní komunity potvrzuje rovněž výsledky studie provedené mezi turisty v New Yorku ze které vyplynulo, že ústní (word-of-mouth) doporučení, a zejména pak doporučení od přátel a příbuzných, představují ten nejdůležitější zdroj při vytváření kognitivních a obecných představ o dané věci (Baloglu & McCleary, 1999). Dále například Anderson (1998) pak ve své provedené studii dokazuje, že spokojenost zákazníka má pozitivní dopad na počet doporučení a word-of-mouth propagace je nejintenzivnější tehdy, pokud je spokojenost zákazníků buď velmi vysoká nebo naopak velmi nízká.

Limity této disertační práce jsou představovány nízkým počtem subjektů zahrnutých do kvalitativního výzkumu. V rámci tohoto dílčího výzkumu je pracováno pouze s ubytovacími kapacitami zařazenými kromě systému ČSKS do kategorie 4 hvězdičky dle metodiky Hotelstars Union. Důvodem tohoto výběru je snaha o zkoumání Českého systému kvality služeb v rámci co nejvyšší deklarované úrovně ubytovací kapacity; a tedy v rámci nejvyšší deklarované úrovně poskytovaných služeb. Do výzkumu mohly být zařazeny i ubytovací kapacity v nižších kategoriích dle metodiky HSU. V tomto případě by pak mohly být výsledky více zobecněny. Nicméně použití právě takovéto konstrukce předpokládám v navazujícím výzkumu, který bude vzhledem k ukončení fungování

Českého systému kvality služeb, zaměřen na nový systém kvality, který je v České republice od roku 2022 zaváděn u poskytovatelů služeb v cestovním ruchu pod názvem Q – Péče o kvalitu.

## 9 Závěr

Služby představují důležitý zdroj ekonomického růstu mnoha národních ekonomik. Kvalita poskytovaných služeb tedy představuje klíčový faktor, který má na rozvoj sektoru služeb zásadní vliv. Nejvyšší možná kvalita v jejich poskytování je totiž zdrojem mnoha výhod. Především přináší loajalitu zákazníků – neboť bez výjimky všichni klienti chtějí uspokojit svá očekávání nebo dokonce chtějí získat pocit „překročení“ svých očekávání a zažít pocit skutečného zhmotnění kvality. Pro podnik je zaměření na kvalitu přínosné v tom, že se jejím efektivním řízením snižují náklady, dochází k optimalizaci každodenních činností, stejně jako např. k efektivnějšímu vedení zaměstnanců. Vhodně zvolený systém řízení kvality je tak pro organizaci významným přínosem ať už na úrovni podniku samotného, ale i v rámci jeho pozice mezi ostatními konkurenty. Vysoká kvalita služeb a efektivní řízení této kvality je zdrojem konkurenční výhody a v důsledku také zvyšování konkurenceschopnosti. Ve světle uvedených informací se proto nastavení takového nástroje nebo celého systému, který bude zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb jeví jako naprosto nezbytné.

V kontextu této disertační práce je takový nástroj zvyšování kvality ve službách reprezentován Českým systémem kvality služeb. Tento manažerský systém byl v našich tržních podmínkách implementován s jasným cílem – zvýšit kvalitu poskytovaných služeb v cestovním ruchu, neboť právě služby v tomto odvětví byly dlouhodobě vnímány jako nedostatečné. V praxi je implementace systému hodnocení kvality „Q“ spojena s posílením řídicího orgánu a stabilizací zaměstnanců, se zaměřením na vytvoření firemní kultury a řízením kvality pracovních činností a procesů. Filozofie systému pak spočívá v touze porozumět potřebám zákazníka a neustálé snaze zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb v organizaci. Vstup do systému je založen na dobrovolnosti a pro organizace je dostupný zcela bezplatně. Inspirací pro zavedení ČSKS byl ServiceQualität Deutschland, který ve své zemi patří mezi nejoblíbenější systémy kvality a pyšní se dlouhou historií. Právě i s ohledem na dlouhou dobu fungování v německém prostředí je možné konstatovat, že dobrovolný vstup do systému přináší mnohem lepší výsledky, než pokud by byl vstup do systému prosazen. Dobrovolnost vstupu do systému zvyšuje u zaměstnanců pocit sounáležitosti se společností a odpovědnost za dosažené výsledky, což se projevuje větší spokojeností zaměstnanců a menší fluktuací. Lepší kvalita dále přináší vyšší zisky, nižší náklady, stejně jako již zmíněnou konkurenční výhodu.

V neposlední řadě je také nutné zmínit pozitivní vliv na image – a to nejen na úrovni samotného podniku, ale i na zlepšování image celého Česka.

Tato disertační práce je koncipována v následujícím pořadí. První kapitola se věnuje krátkému úvodu do řešené problematiky. V následující, druhé kapitole je formulována literární rešerše z níž vychází současný stav poznání v dané oblasti. Obsahuje rovněž vymezenou terminologii vztahující se k řešenému tématu, kterým je kvalita ve službách cestovního ruchu, přičemž zvláštní pozornost je zaměřena na zvyšování kvality služeb a konkurenceschopnost.

Třetí kapitola práce je zaměřena na představení řešeného Českého systému kvality služeb, deskripci analogických systémů řízení kvality fungujících v zahraničí, stejně jako popisu dalšího certifikačního systému využívaného v oblasti cestovního ruchu - systému Hotelstars Union.

Ve čtvrté kapitole jsou vymezeny cíle této práce, je zde rovněž stanovena výzkumná otázka a definovány hypotézy. Zároveň je zde podrobně popsána metodika výzkumu. Primárním cílem této disertační práce bylo zjištění míry adaptace a implementace Českého systému kvality služeb do českého tržního prostředí a vyhodnocení využívání tohoto nástroje v praxi. Dílčími cíli práce bylo nastínit pozadí přijetí rozhodnutí o implementaci systému na národní úrovni, popis fungování systému, včetně jednotlivých kroků vedoucích k udělení platného certifikátu v obou úrovních systému. Dále také provedení komparace s analogickými systémy fungujícími v dalších evropských zemích.

Pátá kapitola byla věnována provedení analýzy využívání nástroje ČSKS v praxi a komparaci ČSKS se zahraničními systémy řízení kvality - se švýcarským systémem Quality Programm of Swiss Tourism a německým ServiceQualität Deutschland.

Praktická část práce se pak zabývá vlastním výzkumem. Ten zahrnoval kvalitativní i kvantitativní část.

Kvalitativní částí výzkumu se zabývala šestá kapitola práce, ve které byl zjišťován vliv implementace v praxi z pohledu „zevnitř“ organizace. Z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že certifikaci v Českém systému kvality služeb dotazovaní manažeři obecně vnímají jako přínosnou jak ve vztahu k zákazníkům, tak i ve vztahu ke zvyšování své konkurenceschopnosti. Protože implementací systému ČSKS došlo ve sledovaných podnicích k efektivnějšímu nastavení vnitřních procesů, které se projeví ve zvýšení

kvality poskytovaných služeb, ale také ve zlepšení práce se zaměstnanci - konkrétně v podobě jejich vhodné motivace a podpoře individuální iniciativy každého z nich. Právě vysoká úroveň služeb, individuální přístup a osobní nasazení pracovníků jsou následně zákazníky vnímány jako projev reálného zhmotnění kvality.

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu a vyhodnocení provedené analýzy tržního prostředí se hypotéza H1: „*České podniky využívají certifikace, využívají i Český systém kvality služeb a zhmotňují tím kvalitu v očích zákazníka*“ přijímá.

Následující, sedmá kapitola se věnovala kvantitativnímu výzkumu. V rámci tohoto zkoumání bylo provedeno dotazníkové šetření mezi obyvateli České republiky, jehož cílem bylo ověřit úroveň znalosti Českého systému kvality služeb a zjištění míry vlivu na rozhodování spotřebitelů při výběru organizace ve prospěch tohoto systému. Z výběrového vzorku populace se podařilo identifikovat skupiny obyvatel, které se o kvalitu ve službách zajímají, kdy tito zákazníci jsou ochotni vyhledávat informace a záměrně vybírat certifikované provozovny. Poznání těchto skupin může zároveň posloužit k optimálnějšímu zacílení marketingových podnětů směrem k těmto zákazníkům, což bude mít vliv na sdílení informací v rámci jejich společenské skupiny a bude cestovatelskou veřejnost motivovat k preferování organizací certifikovaných v systému kvality.

Na základě těchto zjištění je proto možné přijmout i hypotézu H2, definovanou pro účely této disertační práce: „*Obyvatelé České republiky vnímají certifikaci Českého systému kvality služeb jako podstatnou pro hodnocení kvality služeb*“, neboť se výzkumem podařilo v populaci identifikovat skupinu osob, které systém reflektují a zahrnují jej do svého spotřebitelského rozhodování.

Vyhodnocením všech dat získaných výzkumem praktického využití Českého systému kvality služeb v českém tržním prostředí lze zodpovědět výzkumnou otázku zaměřenou na míru adaptace českých podniků na ČSKS tak, že systém „Q“ se dostal do povědomí spotřebitelů a podařilo se mu naplnit předpoklad pro implementaci kvality do poskytování služeb v cestovním ruchu. Zároveň se systému povedlo naplnit potenciál stát se oblíbeným a využívaným nástrojem zvyšování kvality ve společnostech nabízejících služby v cestovním ruchu. Za období, po které byl nástroj aktivní, se stal všeobecně známým mezi aktéry cestovního ruchu i spotřebiteli. Obecně je tedy možné téma této disertační práce, kterým bylo zjištění vlivu systémů kvality, konkrétně tedy Českého

systemu kvality služeb, uzavřít s tvrzením, že společnosti, které chtějí zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, budují se svými zákazníky dobré vztahy a pracují na zpětné vazbě, a především se z této zpětné vazby umějí maximálně poučit, mají významný potenciál k dlouhodobému úspěšnému rozvoji a zvyšování své konkurenceschopnosti na poli cestovního ruchu.

V době dokončení této disertační práce již certifikace v samotném systému ČSKS není možná. V letošním roce 2023 bude končit platnost certifikátů organizací vydaných v průběhu roku 2020. Přesto je však pozitivní zprávou skutečnost, že v českém tržním prostředí od roku 2022 začíná fungovat nový systém kvality s názvem „Q – Péče o kvalitu“. Je totiž v zájmu jak podnikatelů v cestovním ruchu, tak i jejich zákazníků nepřestávat se tématem kvality zabývat a neustále se zlepšovat prostřednictvím zavádění systémů řízení kvality i v nadcházejících letech.

Poděkování a dedikace: Podpořeno Jihočeskou univerzitou, Ekonomickou fakultou, projekt IGS č. 2/2021, Nákup dat od agentury STEM/MARK, a.s.



# **I. Summary and keywords**

## **Summary**

Quality management as a tool to ensure the competitiveness of tourism service providers

This dissertation deals with the issue of increasing the quality of services provided in the field of tourism. It is especially focused on the Czech Service Quality System (CSQS), which represents such a quality management tool in the market environment of the Czech Republic. This system has been operating as a quality management tool for ensuring competitiveness in the conditions of the Czech Republic since 2010. After a 10-year period, it is therefore appropriate to verify and evaluate its current use in practice. The main goal of the work is to analyse the current level of implementation of this tool and its practical use. The research verifies the use of the Czech system of service quality both among the managers of selected tourism organization certified in the system and from the point of view of consumers themselves. Partial goals of the work are the detailed description of the Czech Service Quality System, including the reasons that led to the implementation of this system, the description of its operation, including a detailed procedure in various stages of certification, but also a comparison with analogous systems operating in Germany (ServiceQualität Deutschland) and in Switzerland (Quality Programme of Swiss Tourism). In the light of the findings, there will be an overall assessment of the degree of adaptation of the system and its success from the perspective of all stakeholders in tourism, as well as proposing possible recommendations to support and expand its practical use.

## **Keywords**

Tourism, services, quality, management of quality, competitiveness, the Czech Republic, Czech Service Quality System, Hotelstars Union

## II. Seznam literatury

### Zdroje

- Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2010). *Živočišné pudy: jak lidská psychologie řídí ekonomiku a proč je podstatná pro celosvětový kapitalismus*. 1. vyd. v českém jazyce. Překlad Stanislav Pavlíček. Praha: Dokořán a Argo.
- Analýzy kvality poskytovaných služeb*. (11. listopad 2018). Načteno z Český systém kvality služeb: <http://organizace.csks.cz/cs/o-projektu/vystupy-projektu/analyzy-kvality-poskytovanych-sluzeb.html>
- Anderson, E. (August 1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, stránky 5-17.  
doi:<https://doi.org/10.1177/109467059800100102>
- Andreeva, T., Zhulina, E., Popova, L., & Yashin, N. (Apr 2018). Integration of Strategic and Quality Management in Oil and Gas Companies of Russia. *Quality - Access to Success*, 19(163), 81-84. Načteno z Quality Management.
- Ariely, D. (July-August 2009). *The End of Rational Economics*. Získáno 8. březen 2019, z Harvard Business Review, from the July-August 2009 Issue:  
<https://hbr.org/2009/07/the-end-of-rational-economics>
- Asongu, S. A., Nnanna, J., Biekpe, N., & Acha-Anyi, P. N. (2018). Contemporary Drivers of Global Tourism: Evidence from Terrorism and Peace Factors. *Journal of Travel & Tourism Marketing*.
- Baiburiev, R., David, L., Abdreyeva, S., Zhakupova, A., & Artemyev, A. (2018). Impacts of Tourism Activities on Economy of Kazakhstan. *GeoJournal of Tourism & Geosites*, 22(2), 480-488.
- Baláž, V. (2009). *Riziko a neistota: úvod do behaviorálnej ekonómie a financií*. Bratislava: Veda.
- Baloglu, S., & McCleary, K. W. (říjen 1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(14), stránky 868-897.  
doi:[https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00030-4)
- Behavioral economics*. (14. únor 2019). Načteno z EBSCO, Salem Press Encyclopedia of Health: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=51d0f203-bd99-41ce-8798-4ba6d51b3b6b%40sessionmgr4009&bdata=Jmxbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=93871800&db=ers>
- Beránek, J. (2016). *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Grada.

- Bergel, M., Frank, P., & Brock, C. (2019). The role of customer engagement facets on the formation of attitude, loyalty and price perception. *Journal of Services Marketing*, 33(7), 890-903.
- Bhattacharjee, A. (2002). Individual trust in online firms: Scale development and initial test. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 211-241.
- Bodešinská, T. (2015). Behaviorální ekonomie - jak drahé je vlastnictví, Bakalářská práce (Bc.). České Budějovice, Česká republika, Česká republika: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, Katedra aplikované matematiky a informatiky. Získáno 13. března 2019, z Vysokokolské kvalifikační práce: [https://theses.cz/id/3t6la2/bp\\_bodesinska.pdf](https://theses.cz/id/3t6la2/bp_bodesinska.pdf)
- Bowen, J. T., & Chen, S.-L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), stránky 213-217. doi:<https://doi.org/10.1108/09596110110395893>
- Brondoni, S. (2016). Global Tourism and Terrorism. Safety and Security Management. *Emerging Issues in Management*, 2, 7-16.
- Brun, I., Rajaobelina, L., Ricard, L., & Amiot, T. (2020). Examining the influence of the social dimension of customer experience on trust towards travel agencies: The role of experiential predisposition in a multichannel context. *Tourism Management Perspectives*, 34.
- Burnham, T. C. (June 2013). Towards A Neo-Darwinian Synthesis Of Neoclassical And Behavioral Economics. *Journal of Economic Behavior & Organization*, stránky 113-127. doi:10.1016/j.jebo.2012.12.015
- Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2018). Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management*, 65, 69-86.
- Camerer, C. F., Loewenstein, G., & Rabin, M. (2004). *Advances in Behavioral Economics*. New Jersey: Princeton University Press.
- Certifikace I. stupně*. (30. March 2021). Načteno z Český systém kvality služeb: <https://organizace.csks.cz/cs/cesta-k-certifikaci/certifikace-cq-i-stupne.html>
- Certifikace II. stupně*. (4.. listopad 2020). Načteno z Český systém kvality služeb: <http://organizace.csks.cz/cs/cesta-k-certifikaci/certifikace-cq-ii-stupne/>
- Cihelková, E. (2010). *Regionalismus a multilateralismus: základy nového světového* (Sv. Beckova edice ekonomie). Praha: C.H.BECK.
- de Lima, M. M., Mainardes, E. W., & Rodrigues, R. G. (března 2020). Tourist expectations and perception of service providers: a Brazilian perspective. *Service Business*, 14, stránky 131-166. doi:<https://doi.org/10.1007/s11628-019-00406-4>

- Dogru, T., & Bulut, U. (2018). Is tourism an engine for economic recovery? Theory and empirical evidence. *Tourism Management*, 67, 425-434.
- Dogru, T., Sirakaya-Turk, E., & Crouch, G. I. (2017). Remodeling international tourism demand: Old theory and new evidence. *Tourism Management*, 60, 47-55.
- Dowling, J. M., & Yap, C.-F. (2007). *Modern Developments in Behavioral Economics: Social Science Perspectives on Choice and Decision Making*. Singapore: World Scientific.
- Eisenhardt, K. M. (27. Leden 2020). *Building Theories from Case Study Research*. Načteno z JSTOR: [https://www.jstor.org/stable/258557?seq=2#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258557?seq=2#metadata_info_tab_contents)
- Evans, J. R. (2008). *Quality & Performance Excellence Management, Organization and Strategy*. Mason: Thomson Business and Economics.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for quality and Performance Excellence, tenth edition*. Boston, USA: Cengage Learning.
- Fafurida, F., Shanty, O., Sucihatningsih, D., & Yoris, A. (2020). Tourism And Economic Development In Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(03), 6476-6479.
- Filieri, R., Alguezaui, S., & McLeay, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, 51, 174-185.
- Glossary of tourism terms*. (15. January 2021). Načteno z World Tourism Organization: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- Goeldner, C., & Ritchie, J. (2003). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. London: John Wiley & Sons.
- Guan, X., Gong, J., Xie, L., & Huan, T.-C. (2020). Scale development of value co-destruction behavior in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 1-9.
- Haedrich, G., Kaspar, C., Klemm, K., & Kreilkamp, E. (1998). *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Hesková, M. (2006). *Cestovní ruch. Pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna.
- Heuristika*. (29. březen 2019). Načteno z Wikipedie: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Heuristika>
- Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy. 1. vydání*. Praha: ASPI.
- Hooke, O. (2017). Macroeconomic Aspects Of Competitiveness. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(4). doi:10.30525/2256-0742/2017-3-4-53-58

- Huse, M., Gustavsen, T., & Almedal, S. (1998). Tourism impact comparisons among Norwegian towns. *Annals of Tourism Research*, 25(3), 721-738.
- Chen, C.-F., & Phou, S. (2013). A closer look at destination: Image, personality, relationship and loyalty. *Tourism Management*, 36, 269-278.
- Cherry, K. (29. březen 2019). *Heuristics and Cognitive Biases*. Načteno z Verywell mind: <https://www.verywellmind.com/what-is-a-heuristic-2795235>
- Chhetri, R. K. (2018). Tourism and Security in Nepal. *Journal of Tourism & Adventure*, 32-47.
- Jacoby, J., & Kyner, D. (1973). Brand Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1-9.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: (strategie a trendy)*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci-2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Jurečka, V., & kolektiv. (2018). *Mikroekonomie: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kahneman, D. (prosinec 2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economic Review*, stránky 1449-1475. Načteno z <http://mx.nthu.edu.tw/~cshwang/cs-economics/Reading-and-Writing/12-Behavior/Kahneman-D=Maps%20of%20Bounded%20Rationality.pdf>
- Kahneman, D. (2012). *Myšlení rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (27. Sep. 1974). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Získáno 31. březen 2019, z JSTOR: [https://www.jstor.org/stable/1738360?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1738360?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Kan, S. (2003). *Metrics and Models in Software Quality Engineering, Second edition*. Boston: Addison-Wesley Professional.
- Kapiki, S. T. (25. listopad 2012). Quality Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(2), 53-61. Načteno z International Journal of Economic Practices and Theories: [http://www.ijept.org/index.php/ijept/article/view/quality\\_management\\_in\\_tourism\\_and\\_hospitality\\_an\\_exploratory\\_study\\_among\\_tourism\\_stakeholders](http://www.ijept.org/index.php/ijept/article/view/quality_management_in_tourism_and_hospitality_an_exploratory_study_among_tourism_stakeholders)
- Katanić, Z., Todosijević, R., & Todosijević Lazović, S. (2017). Quality Management in the Tourism Industry. *Mining & Metallurgy Engineering Bor*, 115-124.
- Katona, F. (2012). *Marketing-controlling in the service sector*. Načteno z Obuda University Keleti Faculty of Business and Management: [https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/10\\_Katona\\_Ferenc.pdf](https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/10_Katona_Ferenc.pdf)

- Khyareh, M. M., & Rostami, N. (2020). Macroeconomic Conditions, Innovation and Competitiveness. *Journal of the Knowledge Economy*, 13, 1321-1340. doi:<https://doi.org/10.1007/s13132-021-00752-7>
- Kim, H.-b., Kim, T., & Shin, S. W. (2009). Modeling roles of subjective norms and eTrust in customers' acceptance of airline B2C eCommerce websites. *Tourism Management*, 30(2), 266-277.
- Kotler, P. (1992). *Marketing Management analysis, planning, implementation and Control*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Marketing*. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management*. Harlow UK: Pearson Education.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Křížek, F., & Neufus, J. (2014). *Moderní hotelový management: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Liu, J., Wang, C., Fang, S., & Tingting, Z. (2019). Scale development for tourist trust toward a tourism destination. *Tourism Management Perspectives*, 31, 383-397.
- Löke, Z., Kovács, E., & Bacsı, Z. (2018). Assessment Of Service And Consumer Satisfaction In A Hungarian Spa. *Deturope*, 124-146.
- Malone, S., McKechnie, S., & Tynan, C. (2018). Tourists' Emotions as a Resource for Customer Value Creation, Cocreation, and Destruction: A Customer-Grounded Understanding. *Journal of Travel Research*, 57(7), 843-855.
- Marginean, S. C. (2006). Competitiveness: From Microeconomic Foundations To National Determinants. *Studies in Business and Economics*, 1(1), 29-35.
- Marinescu, C. (June 2019). The Limit between the Rational and Irrational Behaviour in the Economic Science. *Theoretical and Applied Economics*, 6(571), stránky 143-156.
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Matějů, P., Hamplová, D., Hampl, P., Loužek, M., Weidnerová, S., Anýžová, P., & Smith, M. (2017). *Moc Krásky*. Praha: Karolinum Press.
- Mehta, C. R., & Patel, N. R. (2006). *Exact Tests*. Chicago: SPSS Inc.
- Meidutė-Kavaliauskienė, I., Aranskis, A., & Litvinenko, M. (3. srpen 2019). *Consumer satisfaction with the quality of logistics services*. Načteno z Researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/275543223\\_Consumer\\_Satisfaction\\_with\\_the\\_Quality\\_of\\_Logistics\\_Services](https://www.researchgate.net/publication/275543223_Consumer_Satisfaction_with_the_Quality_of_Logistics_Services)
- Ming-Way, L., Hsiu-Yu, T., & Chien-Yu, C. (2020). Unlocking the customer engagement-brand loyalty relationship in tourism social media: The roles of

- brand attachment and customer trust. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 184-192.
- Muramatsu, R., & Flavia, A. (April-June 2017). The behavioral turn in development economics: a tentative account through the lens of economic methodology. *Brazilian Journal of Political Economy*, stránky 363-380.
- Nepal, S. K. (2020). Travel and tourism after COVID-19 - business as usual or opportunity to reset? *Tourism Geographies*, 1-6.
- Niewiadomski, P. (2020). COVID-19: from temporary de-globalisation to a re-discovery of tourism? *Tourism Geographies*, 651-656.
- Novotná, J. (2018). Řízení rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Nowacki, R., Szopiński, T. S., & Bachnik, K. (3. srpen 2019). *Determinants of assessing the quality of advertising services - The perspective of enterprises active and inactive in advertising*. Načteno z Researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/321941044\\_Determinants\\_of\\_assessing\\_the\\_quality\\_of\\_advertising\\_services\\_-\\_The\\_perspective\\_of\\_enterprises\\_active\\_and\\_inactive\\_in\\_advertising#pdf6](https://www.researchgate.net/publication/321941044_Determinants_of_assessing_the_quality_of_advertising_services_-_The_perspective_of_enterprises_active_and_inactive_in_advertising#pdf6)
- O Českém systému kvality služeb*. (30. March 2021). Načteno z Český systém kvality služeb: <https://organizace.csks.cz/cs/o-ceskem-systemu-kvality-sluzeb/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. Získáno 26. listopad 2018, z [https://www.jstor.org/stable/1251430?read-now=1&seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251430?read-now=1&seq=2#page_scan_tab_contents)
- Pascariu, G. C., & Ibănescu, B.-C. (2018). Determinants and Implications of the Tourism Multiplier Effect in EU Economies. Towards a Core-Periphery Pattern? *Amfiteatru Economic*(Special no. 12), 982-997.
- Pavlík, J. (2005). *Teorie mravních citů a geneze pravidel spravedlnosti*. Načteno z [http://ake.institute.sk/wp-content/uploads/2019/06/Pavlik\\_doslov\\_TMC.pdf](http://ake.institute.sk/wp-content/uploads/2019/06/Pavlik_doslov_TMC.pdf)
- Pekar, J. (1995). *total quality Management: Guiding Principles for Application*. Philadelphia: ASTM manual series: MNL 22.
- Pesendorfer, W. (September 2006). Behavioral Economics Comes of Age: A Review Essay on Advances in Behavioral Economics. *Journal of Economic Literature*, stránky 712-721.
- Plchová, B. (2011). Competitiveness in the International Context. Selected Aspects of the Position of New EU Member States. *Acta Oeconomica Pragensia*, 19(2), 3-27. doi:10.18267/j.aop.328
- Quality Labels at a glance*. (31. Mach 2021). Načteno z Quality Programme of Swiss Tourism: <https://www.stv-fst.ch/en/labels/quality-programme>

- Quality Management*. (25. listopad 2018). Načteno z International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20553:ed-1:v1:en:term:3.19>
- Quality Programme*. (29. leden 2021). Načteno z Schweizer Tourismus-Verband: <https://www.stv-fst.ch/en/labels/quality-programme/qiii>
- Rabušic, L., Soukup, P., & Mareš, P. (2019). *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS)*. Brno: Masarykova univerzita.
- Rašovská, I., & Ryglová, K. (2017). *Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada.
- Reichheld, F. F., & Sasser, E. W. (September/October 1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, stránky 105-111. Načteno z <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>
- Reza Jalilvand, M., Samiei, N., Dini, B., & Yaghoubi Manzari, P. (listopad 2012). Examining the structural relationships of electronic word of mouth, destination image, tourist attitude toward destination and travel intention: An integrated approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), stránky 134-143. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.10.001>
- Ross, J., & Perry, S. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings, Third Edition*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Ryglová, K., Burian, M., & Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Řezanková, H. (2007). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing.
- Sedláček, M. (2014). *Případová studie*. In R. Švaříček, K. Šed'ová et al. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Serban, C. A. (2018). Measuring the Effect of Tourism Propagation in the Economy. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, XVIII(2)*, 359-362.
- ServiceQualität Deutschland*. (31. March 2021). Načteno z ServiceQualität Deutschland: <https://www.q-deutschland.de/>
- Siggel, E. (2006). International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6, 137-159. doi:<https://doi.org/10.1007/s10842-006-8430-x>
- Simon, H. (June 1985). Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science. *American Political Science Association*, stránky 293-304.
- Sinclair, T. M. (1998). Tourism and economic development: A survey. *The Journal of Development Studies*, 34((5)), 1-51.
- Slaný, A. (2006). *Konkurenceschopnost české ekonomiky*. Brno: Masarykova univerzita.



- Smrčka, L., Arltová, M., & Schönfeld, J. (2011). Factual and Mathematical Analysis of Impacts of the Economic Crisis on Tourism in the Czech Republic. *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, Vol. 5(Issue: 6), 1118-1126.
- Stankova, M., Tsvetkov, T., & Ivanova, L. (2019). Tourist development between security and terrorism: empirical evidence from Europe and the United States. *Oeconomia Copernicana*, 219-237.
- Struktura systému*. (27.. říjen 2018). Načteno z Český systém kvality služeb: <http://www.csks.cz/cs/o-ceskem-systemu-kvality-sluzeb/struktura-systemu.html>
- Suryanata, P. (2019). Investment Multiplier Effects Expands Tourism Destinations. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 6(2), 44-51.
- System*. (11. leden 2021). Načteno z ServiceQualität DEUTSCHLAND: <https://www.q-deutschland.de/system/>
- Šerić, M., & Praničević, D. G. (2018). Consumer-generated reviews on social media and brand relationship outcomes in the fast-food chain industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(2), 218-238.
- Škodová Parmová, D., Líšková Dvořáková, Z., & Kain, R. (2018). Raising the quality of tourism firms - case study from the Czech Republic. *Transformational processes the development of economic systems in conditions of globalization: scientific bases, mechanisms, prospects. Collective monograph edited by M. Bezpartochnyi*, stránky 233-242. Riga (Latvia): ISMA University.
- Škodová, P. D., Dvořáková, L. Z., & Kain, R. (2018). Raising the Quality of Tourism Firms - Case study from the Czech Republic. V M. Bezpartochnyi, *Transformational processes the development of economic systems in conditions of globalization: scientific bases, mechanisms, prospects* (Sv. 1, stránky 233-242). Riga: ISMA University Riga (Latvia).
- Thomson, M., MacInnis, D., & Park, C. (2005). The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- Uğur, N. G., & Akbıyık, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism Management Perspectives*, 36, 1-13.
- Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Vědecké metody ve společenských vědách (pro doktorandy). (10. únor 2021). Praha, Česká republika, Česká republika. Načteno z [http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/vedecke\\_metody.pdf](http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/vedecke_metody.pdf)
- Veres, Z. (2009). A szolgáltatásmarketing alapkönyve. *Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest cit. In Löke, Z., Kovács, E., & Bacsı, Z. (2018). Assessment Of Service And Consumer Satisfaction In A Hungarian Spa.*

- Vývoj malých a středních podniků v období 2010-2019, resp. 2020.* (6. únor 2023).  
Načteno z Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR:  
<https://www.amsp.cz/wp-content/uploads/2021/07/ANAL%C3%9DZA-V%C3%9DVOJ-PO%C4%8CTU-MSP-2010-2020-k-30.6.2021.pdf>
- Wang, C., Qu, H., & Hsu, M. K. (červen 2016). Toward an integrated model of tourist expectation formation and gender difference. *Tourism Management*, 54, stránky 58-71. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.009>
- Why Tourism?* (25. leden 2019). Načteno z UNWTO:  
<http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
- Williams, C., & Buswell, J. (2003). *Service Quality in Leisure and Tourism*. Oxon: CABI Publishing.
- Yoo, M., & Bai, B. (2013). Customer loyalty marketing research: A comparative approach between hospitality and business journals. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 166-177.

### III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

#### Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura služeb v cestovním ruchu .....	24
Obrázek 2: Logo systému Quality Programme of Swiss Tourism .....	40
Obrázek 3: Logo systému ServiceQualität Deutschland .....	41
Obrázek 4: Značka ČSKS .....	45
Obrázek 5: Logo systému Hotelstars Union .....	46
Obrázek 6: Počet povinných kritérií dle jednotlivých kategorií ubytování v systému Hotelstars Union .....	47
Obrázek 7: Klasifikační strom – využívání značky „Q“ .....	90
Obrázek 7a: Klasifikační strom – využívání značky „Q“ .....	91
Obrázek 7b: Klasifikační strom – využívání značky „Q“ .....	92

#### Seznam tabulek

Tabulka 1: Poplatek za certifikaci ubytovacího zařízení v systému HSU .....	46
Tabulka 2: Komparace vybraných kritérií dle jednotlivých systémů kvality .....	55
Tabulka 3: Přehled platných certifikátů dle jednotlivých skupin .....	56
Tabulka 4: Rozdělení počtu certifikovaných organizací podle jednotlivých krajů ČR ..	57
Tabulka 5: Přehled vydaných nových i obnovených certifikací ve vybraných letech....	61
Tabulka 6: Struktura respondentů podle velikostní struktury obcí .....	73
Tabulka 7: Struktura dotazovaných respondentů dle sociálně ekonomického postavení .....	74
Tabulka 8: Podíl respondentů (%) využívajících při výběru provozovny doporučení rodiny či nejbližších .....	77
Tabulka 9: Podíl respondentů (%) využívajících při výběru provozovny doporučení přátel či kolegů .....	78
Tabulka 10: Podíl respondentů (%) řídících se při výběru provozovny počtem hvězdiček. ....	80
Tabulka 11: Podíl respondentů (%) řídících se při výběru provozovny počtem hvězdiček. ....	80
Tabulka 12: Struktura postojů respondentů (%) - vliv certifikace na kvalitu služeb. ....	82
Tabulka 13: Klasifikace respondentů podle jejich postojů ke značce ČSKS .....	88

## Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení certifikací podle skupin v jednotlivých krajích ČR.....	59
Graf 2: Struktura certifikovaných organizací .....	61
Graf 3: Věková struktura respondentů.....	72
Graf 4: Vzdelanostní struktura respondentů .....	73
Graf 5: Struktura respondentů podle krajů České republiky (NUTS 3) .....	74
Graf 6: Znalost značky „Q“ .....	75
Graf 7: Využívání značky ČSKS („Q“) při výběru provozovny .....	76
Graf 8: Alternativní varianty ve výběru provozovny.....	76
Graf 9: Struktura odpovědí na dotaz ke vnímání rozdílu v poskytovaných službách certifikovaných a necertifikovaných organizací .....	81
Graf 10: Znalost systému Hotelstars Union.....	83
Graf 11: Výběr ubytovacího zařízení dle systému Hotelstars Union .....	84
Graf 12: Struktura odpovědí na výběr dle HSU – postoje respondentů k výběru ubytování podle hvězdiček v závislosti na věku.....	85
Graf 13: Struktura odpovědí na výběr dle HSU – postoje respondentů k výběru ubytování podle hvězdiček v závislosti na vzdělání.....	86
Graf 14: Struktura odpovědí na výběr dle HSU – postoje respondentů k výběru ubytování podle socio-ekonomického postavení.....	87
Graf 15: Upřednostňovaný systém kvality mezi respondenty v %.....	87

## Seznam schémat

Schéma 1: Časový harmonogram výzkumu (vlastní zpracování autora) .....	49
--	----

## **Seznam použitých zkratk**

ČSKS,“Q“	Český systém kvality služeb
HSU	Hotelstars Union
CR	cestovní ruch
STF	Swiss Tourism Federatiom
Q systém	Quality Programme of Swiss Tourism

## **IV. Příloha**

### **Dotazník pro kvantitativní výzkum**

**Q1. Víte co znamená značka „Q“ - respektive znáte Český systém kvality služeb?**

1. Ano, znám velmi dobře
2. Ano, ale mám jen hrubou představu
3. Ne, neznám

**Q2. Využíváte značku „Q“ při svém rozhodování, tedy když vybíráte provozovnu?**

1. Ano, vždy nebo téměř vždy
2. Ano, občas
3. Ano, ale jen výjimečně (např. jednou v minulosti)
4. Ne, nevyužívám
5. Nevím/nejsem si jist/a

**Q3. Pokud se podle značky „Q“ nerozhodujete, podle čeho se (alternativně) rozhodujete při výběru provozovny?**

1. Doporučení rodiny či nejbližších
2. Doporučení přátel/známých či kolegů z práce
3. Vlastní zkušenost
4. Počet hvězdiček
5. Ostatní certifikace
6. Jiná možnost...(uveďte prosím)

**Q4. Vnímáte rozdíl ve službách provozoven označených systémem kvality a ve službách bez systému?**

1. Určitě ano
2. Spíše ano
3. Spíše ne
4. Určitě ne
5. Nevím/nedokáži určit

**Q5. Znáte označení ubytovacích služeb podle „Hotelstars Union“?**

1. Ano, znám velmi dobře
2. Ano, ale mám jen hrubou představu
3. Ne, neznám

**Q6. Vybíráte si ubytovací služby podle počtu hvězdiček?**

1. Ano, vždy nebo téměř vždy
2. Ano, občas
3. Ano, ale jen výjimečně (např. jednou v minulosti)
4. Ne, nevyužívám
5. Nevím/nejsem si jist/a

**Q7. Který ze systému, tedy Český systém kvality služeb nebo Hotelstars Union, byste upřednostnil/a při výběru provozovny?**

1. Rozhodně Český systém kvality služeb
2. Spíše Český systém kvality služeb
3. Spíše Hotelstars Union
4. Rozhodně Hotelstars Union
5. Nevím/nedokážu se rozhodnout

**SOCIODEMOGRAFICKÉ ÚDAJE (pohlaví, věk, vzdělání, velikost místa bydliště, kraj/region a sociálně-ekonomické postavení)**

**SÚ6. Jaké je vaše sociálně-ekonomické postavení?**

1. Zaměstnanec
2. Student
3. Podnikatel/živnostník
4. Důchodce (včetně invalidního)
5. Mateřská dovolená
6. Nezaměstnaný
7. Jinak ekonomicky neaktivní (v domácnosti, s vlastním zdrojem obživy...)