

PŘÍSTUPY K MANAGEMENTU KVALITY VE SLUŽBÁCH CESTOVNÍHO RUCHU

I. Vajčnerová, K. Ryglová

Došlo: 12. srpna 2010

Abstract

VAJČNEROVÁ, I., RYGLOVÁ, K.: *Approaches to the quality management in tourism services*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 6, pp. 607–612

The paper focuses on the systems of quality used in tourism services. It introduces approaches based on observing facility standards that are used in the Czech Republic in the area of accommodation and boarding services (Hotelstars, HACAP), then ISO standards of 9000 group and the systems of complex quality management. Within the frame of complex quality management it deals with the model of exceptionality EFQM (European Foundation for Quality Management) and the European integrated system of quality IQM (Integrated Quality Management) in more detail. The necessity to support the quality of tourism services is pointed out in the paper, as well as to create a national system of quality or possibly using already existing European systems of international character.

quality, ISO standards, EFQM, IQM, tourism services

Kvalita je chápána jako schopnost výrobku nebo služby uspokojovat potřeby, požadavky a očekávání zákazníka. Takto vnímaná kvalita je nástrojem konkurenceschopnosti a prosazení se na trhu.

Česká norma ISO 9000/2000 definuje kvalitu jako: „*Jakost*: schopnost souboru znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníka a jiných zainteresovaných stran.“ Česká norma užívá všude a exkluzivně výrazu *jakost* jako synonyma kvality (míní ovšem *kvalitu*). Samozřejmě, že výrazů *jakost* a *jakostní* nelze používat v řadě závažných oblastí: lidé, prostředí, služby, pojmy, procesy a vzdělávací programy nejsou jakostní, ale pouze kvalitní (Zelený, 2006).

Kvalita služeb v cestovním ruchu je široký pojem a lze na ni pohlížet z mnoha úhlů pohledů. Nejdůležitějším je však pohled zákazníka, pro kterého je produkt kvalitní, pokud získal to, co očekával, případně něco navíc. Služby cestovního ruchu jsou však převážně poskytovány ve formě „package“, což znamená zajistit stejnou kvalitu služeb jednotlivých dodavatelů. Současně je nutné zajištění kvality v celém řetězci služeb od správně sestaveného, nabídnutého a zprostředkovaného produktu přes bezchybnou realizaci všech služeb až po bezpečný návrat. Měření a udržení kvality služeb je velmi ob-

tížné, protože i když vybavenost odpovídá nejvyšší kvalitě, může být kvalita znehodnocena přístupem obsluhujícího personálu nebo celkovou slabou provázaností a dostupností jednotlivých služeb. Pro měření kvality služeb cestovního ruchu (zejména u kvality destinace) je proto nejvhodnější aplikovat komplexní management kvality, který bere v úvahu celkovou spokojenost všech zúčastněných stran, jako jsou spotřebitelé, poskytovatelé služeb i místní obyvatelstvo.

Cílem příspěvku je představit přístupy k managementu kvality, ze kterých vycházejí mezinárodní a národní systémy kvality využívané v oblasti služeb cestovního ruchu.

MATERIÁL A METODY

V zemích Evropské unie se v současnosti uplatňují tři různé přístupy k managementu kvality. Jsou to:

1. standardy kvality založené na dodržování standardů vybavenosti vypracovaných pro různá odvětví,
2. systémy založené na ISO normách,
3. systémy komplexního managementu kvality.

Standardy kvality založené na dodržování standardů vybavenosti

Oborové standardy obsahují metody a postupy správné výrobní praxe v konkrétním oboru. Jejich dodržování a uplatňování bývá posuzováno na úrovni oborů zpravidla metodou nezávislých auditů. Pro certifikaci *cateringových služeb* byly vytvořeny standardy pro cateringové služby, které staví na legislativě ČR a EU platné pro oblast gastronomie, a které se opírají především o principy správné hygienické a výrobní praxe (SHVP) a zavedené systémy tzv. kritických bodů HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point). HACCP se používají pro systém preventivních opatření sloužících k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností, které souvisejí s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli. Systém HACCP udává, jaké prostředky a postupy jsou nezbytné k tomu, aby se předcházelo nebezpečím, která ohrožují zdraví konzumenta ještě předtím, než se mohou projevit. Pro zavedení systému HACCP byl formulován postup zahrnující sedm základních principů (provedení analýzy nebezpečí, stanovení kritických bodů, stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech, vymezení systému sledování v kritických bodech, stanovení nápravných opatření pro každý kritický bod, zavedení ověřovacích postupů, zavedení evidence a dokumentace). Systém kritických bodů je nutné aplikovat do celého potravního řetězce, neboť prodejci se musejí spoléhat na výrobce, výrobci na dodavatele surovin, dodavatelé surovin na prvovýrobce, přepravce atd. Současná legislativa ukládá povinnost zavedení systému kritických bodů všem provozovatelům potravinářských podniků (výrobci a prodejci potravin) a stravovacích služeb.

V současnosti je pro sektor *ubytovacích služeb* zpracována Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, pension, motel a hotel pro období let 2010–2012, která hodnotí rozsah a úroveň vybavenosti ubytovacích služeb. Uvedená klasifikace je součástí mezinárodního „středoevropského“ systému Hotelstars Union, který sjednocuje klasifikační kritéria v rámci ČR, Německa, Rakouska a Maďarska. Hotelstars Union zaručuje stejné parametry kvality ubytovacích služeb v tomto významném regionu. Základem společné klasifikace byla vybrána upravená německá klasifikace, která již mnoho let funguje a odpovídá naší původní klasifikaci pro období 2006–2009. Certifikace není obecně závazným právním předpisem a je na samotném provozovateli zařízení, zdali certifikaci podstoupí či nikoliv. Vlastnictvím certifikátu tedy podnik garantuje určitou úroveň vybavenosti, není zde však přihlédnuto např. k chování zaměstnanců, čistotě prostředí a ostatním vlivům, které výrazně ovlivňují vnímání kvality zákazníkem. Certifikace uplatňovaná v ubytovacích službách tudíž není koncepcí managementu kvality. Neobsahuje systémové nástroje a mechanismy pro zlepšování a není orientována na vnější prostředí.

Systémy založené na ISO normách

Systémy založené na ISO normách mají generický charakter a jsou uplatnitelné ve všech oborech. Jsou však velmi obecné, a proto je nutno je v jednotlivých oborech a organizacích správně interpretovat. V normách se uvádějí požadavky v určitých oblastech, ale nestanovují se přesné způsoby jejich plnění. Náklady spojené se službami poradenských a certifikačních společností však odrazují mnohé malé a střední podniky od zavedení tohoto systému kvality.

Systém managementu jakosti je popsán ve známé řadě norem ISO 9000. V současnosti je platná verze ISO 9000:2005, která specifikuje základní principy a terminologii managementu jakosti. ISO 9001:2008 specifikuje požadavky na procesní řízení, kvalitu produktu a spokojenost zákazníka a na neustálé zlepšování. Začátkem listopadu 2009 byla schválena norma ISO 9004:2009 (nahrazuje ISO 9004:2000), která přináší přístup managementu kvality zaměřený na udržitelný rozvoj organizace. Zahrnuje nejen cíle směřující ke kvalitě produktu a spokojenosti zákazníka, ale rozšiřuje je o vztah k zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí. V České republice jsou v oblasti cestovního ruchu modely řízení podle ISO 9001 a ISO 14000 (environmentální management) zaváděny a certifikovány od roku 2001.

Systémy komplexního managementu kvality

Komplexní management kvality je přístup založený na účasti všech členů organizace s cílem dosáhnout dlouhodobého úspěchu prostřednictvím uspokojování zákazníků a prospěchu všech členů podniku a společnosti (Mateides, Dado; 2002). Je to koncepce, která klade větší důraz na spokojenost zaměstnanců, partnerů a širší společnosti.

Model excellence EFQM je manažerský model, který aplikuje zásadní koncepty komplexního řízení kvality (TQM) do strukturovaného systému řízení. Umožňuje sebehodnocení organizace ve všech jejích činnostech a soustavný benchmarking (srovnávání se špičkovými organizacemi). Jde o dobrovolný systém založený na devíti kritériích. Pět z nich jsou *předpoklady* a čtyři jsou *výsledky*, přičemž zlepšování výsledků je dosaženo zlepšováním předpokladů.

Model excellence EFQM je dynamický model a současně analytický nástroj, který se zaměřuje na růst organizace, čehož dosahuje za použití prověřeného modelu sebehodnocení. Představuje soubor doporučení podnikatelskému i veřejnému sektoru, jejichž aplikace ovlivňuje styl řízení a jejichž výsledkem jsou zlepšení, která se projevují jak v ekonomických parametrech, tak ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a společností.

Instituce veřejné správy se vztahem k cestovnímu ruchu využívají derivát EFQM – model CAF (Common Assessment Framework).

Komplexní model založený také na modelu výjimečnosti EFQM je evropský systém integrovaného managementu kvality (IQM), který je vhodný



Zdroj: Model excellence EFQM. Česká společnost pro jakost. <http://www.csq.cz/cs/model-excellence-efqm.html>

1: Model excellence EFQM

1: Model Excellence EFQM

pro použití v turistických destinacích. Integrovaný management kvality spojuje ve svém přístupu čtyři klíčové prvky destinace, přičemž jakákoliv nerovnováha v jednom z nich může mít zásadní dopad na celkovou kvalitu destinace a turistického produktu.

- Spokojenost turistů, která souvisí s pravidelným sledováním úrovně jejich spokojenosti se službami turistické destinace.
- Spokojenost poskytovatelů služeb, která zahrnuje i hodnocení kvality pracovních míst a kariérní růst zaměstnanců stejně jako úspěšnost místních podniků cestovního ruchu.
- Kvalitu života místních obyvatel a jejich spokojenost včetně jejich vztahu k rozvoji cestovního ruchu v oblasti.
- Kvalitu životního prostředí, která sleduje vliv cestovního ruchu na přírodní prostředí, kulturu a společnost.

Jde o cyklický proces složený z pěti následujících kroků, v jehož průběhu jsou analyzovány a vyhodnoceny výsledky a jednotlivé klíčové prvky jsou přizpůsobeny požadované úrovni, což má zajistit kvalitu celku:

1. Identifikace partnerů a určení lídra, který je schopen zainteresovat ostatní na dosažení jednotného cíle.
2. Návrh a výběr opatření směřující ke zlepšení kvality destinace.
3. Realizace opatření.
4. Měření efektů.
5. Zhodnocení a adaptace.

„Qualitest“ je manuál pro měření kvalitativních výkonů destinace cestovního ruchu, kterým jsou měřeny čtyři klíčové prvky IQM (spokojenost turistů, spokojenost poskytovatelů služeb, kvalita života místních obyvatel a kvalita životního prostředí). Jde o opakující se proces, s cílem stálého zvyšování kvality. Je tvořen souborem indikátorů, které

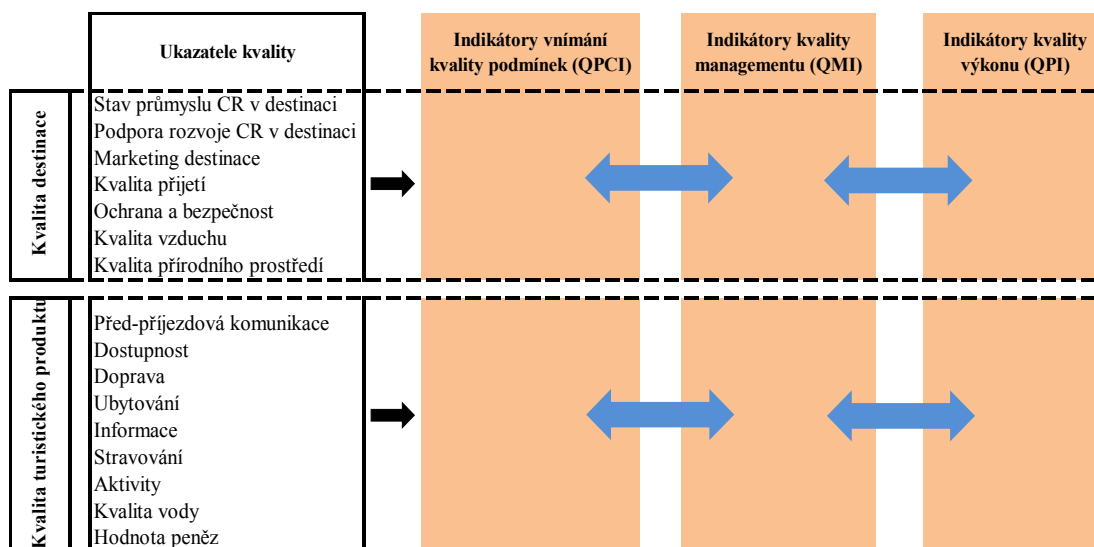
jsou používány k měření účinků kvalitního vedení na celkovou úroveň kvality v destinaci a díky porovnání úrovně těchto indikátorů u jednotlivých ukazatelů lze v procesu benchmarkingu srovnat způsob dosažení dílčích podobných cílů v různých destinacích, využít dobré zkušenosti a odhalit slabé stránky.

Quality Perception Condition Indicators (QPCI), indikátory vnímání kvality podmínek (stavové indikátory) jsou považovány za vstupní body managementu kvality. Ukazují úroveň spokojenosti návštěvníků a místních poskytovatelů služeb cestovního ruchu. Jsou získány prostřednictvím průzkumu a jsou založeny na subjektivních názorech dotazovaných. Dobré výsledky těchto indikátorů jsou hlavním cílem integrovaného managementu kvality. Pokud jsou výsledky u některého z těchto indikátorů neuspokojivé (ve srovnání s předchozími roky nebo podobnými destinacemi), musí management prověřit odpovídající QMI a QPI a provést potřebné akce pro jejich zlepšení. Poté je nutno zopakovat průzkum a zjistit, zda se zlepšily předchozí výsledky QPCI.

Quality Management Indicators (QMI), indikátory kvality managementu. Indikátory jsou kvalitativní a jsou založeny na sebehodnocení managementu destinace. Úroveň managementu destinace je zásadní pro její úspěšný rozvoj, protože jednou z hlavních aktivit managementu destinace je zajištění komunikace mezi investory a manažery destinace a to například prostřednictvím místních organizací cestovního ruchu.

Quality Performance Indicators (QPI), indikátory kvality výkonu. Tyto indikátory jsou kvantitativní a tvoří objektivní protějšek QPCI. QPI je opět propojeno s QPCI a QMI pro každý kvalitativní aspekt. Příkladem QPI může být počet stížností na veřejnou dopravu v destinaci na 100 000 cestujících.

Náročnost provedení „Qualitest“ vyžaduje zajištění odbornými pracovníky, kteří budou sbírat potřebná data a provedou průzkum spokojenosti zákazníků, zaměstnanců, poskytovatelů služeb a míst-



(Zdroj: vlastní zpracování dle A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services, 2003).

2: *Qualitest*

2: *Qualitest*

ního obyvatelstva. Je třeba vytvořit dotazníky, nabírat data a vyhodnotit výsledky. Tato činnost vyžaduje zázemí organizace destinačního managementu a dostatečné personální a finanční zabezpečení. V našich podmínkách, kde není řízení destinací legislativně upraveno a v některých oblastech fungují destinační agentury ve velmi omezeném rozsahu a se značnými finančními potížemi, se jeví provádění „Qualitest“ reálným problémem. Jeho plná aplikace by byla možná pouze ve vybraných destinacích, kde je již rozvinutý fungující systém destinačního managementu, destinace má mezinárodní význam a zvyšování kvality na základě možnosti srovnání s konkurenčními evropskými destinacemi by bylo přínosné a zásadní.

VÝSLEDKY A DISKUSE

V Evropě se ve službách cestovního ruchu uplatňuje mnoho systémů managementu kvality, které vycházejí z ISO norem, modelu EFQM, případně jejich kombinace. Některé systémy mají mezinárodní charakter (např. IQM, Quality Label for Swis Tourism, Alpine Wellness atd.), některé jsou pouze národní, případně regionální (např. finský systém Quality 1000 nebo španělský Quality Tourism Mark).

Ve službách cestovního ruchu je v České republice v současné době uplatňován management kvality prostřednictvím standardů kvality a systémů založených na ISO normách. V lednu 2010 představilo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR strategii pro zavádění systému kvality a inovací v cestovním ruchu s názvem Czech Quint. Tento systém má za cíl vypracovat a zavést závazné standardy pro vybrané sektory cestovního ruchu jako jsou ubytovací a stravovací zařízení, cestovní kanceláře a agentury, prů-

vodci, turistická informační centra, kempy atd. Žádoucí je, aby se jednalo o systémy komplexního managementu kvality a ne pouze o standardy. Obecným principem komplexního managementu kvality je zájem nejen o zlepšování vnitřního prostředí organizace, ale i o její vliv na okolí. Jedná se i o vztah organizace k zaměstnancům, partnerům, místnímu obyvatelstvu, životnímu prostředí a také ke společnosti jako celku.

Protože evropským trendem je sjednocování, lze pro management kvality v cestovním ruchu využít některý z fungujících mezinárodních systémů. Švýcarský systém Quality Label for Swis Tourism se šíří zakoupením licence, přičemž organizace může využít první až třetí stupeň, podle úrovně, na kterou chce dosáhnout (Šípková, 2003). Evropský systém integrovaného managementu kvality byl vytvořen pro cílová místa cestovního ruchu a destinace jej může zdarma využít, případně se jím pouze částečně inspirovat.

Na základě analýzy jednotlivých přístupů k managementu kvality je třeba zvolit optimální nástroje a ukazatele vhodné pro vybudování vlastního národního systému kvality, což je proces složitý a dlouhodobý. Na druhé straně však již v evropských zemích existuje a úspěšně funguje mnoho systémů kvality, které lze modifikovat na podmínky v České republice, nebo využít jejich dílčích principů. Zavedení systému kvality cestovního ruchu v České republice je nezbytné nejen z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti turistické destinace, ale také pro jednodušší orientaci zákazníků při výběru služeb cestovního ruchu.

Výsledky uvedené v příspěvku jsou součástí výzkumného záměru, id. kód VZ: 62156 48904.

SOUHRN

Kvalita je schopnost výrobku nebo služby uspokojit požadavky zákazníka. Na kvalitu služeb cestovního ruchu je nutno pohlížet komplexně, protože kvalita jednotlivých služeb, ze kterých je složen produkt cestovního ruchu, vytváří kvalitu celku. V české literatuře se můžeme setkat s pojmem *jakost*, avšak u služeb je vhodné používat výraz *kvalita*. Cílem příspěvku je představit přístupy k managementu kvality, na kterých jsou založeny mezinárodní a národní systémy kvality využívané v oblasti služeb cestovního ruchu. Jedná se o standardy kvality, založené na dodržování standardů vybavenosti a vypracované pro různá odvětví, dále systémy založené na ISO normách a systémy komplexního managementu kvality. Oborové standardy obsahují metody a postupy správné výrobní praxe v konkrétním oboru. Jejich dodržování a uplatňování bývá posuzováno na úrovni oborů zpravidla metodou nezávislých auditů. Systémy založené na ISO normách mají generický charakter a jsou uplatnitelné ve všech oborech. Jsou však velmi obecné, a proto je nutno je v jednotlivých oborech a organizacích správně interpretovat. Cílem komplexního managementu kvality (TQM) je dosáhnout dlouhodobého úspěchu prostřednictvím uspokojování zákazníků a prospěchu všech členů podniku a společnosti. Je to koncepce, která klade větší důraz na spokojenost zaměstnanců, partnerů a širší společnosti. Mezi významné modely TQM patří model excellence EFQM a evropský systém integrovaného managementu kvality (IQM), který je vhodný pro použití v turistických destinacích. Na základě analýzy jednotlivých přístupů je možno sestavit národní systém kvality služeb cestovního ruchu.

kvalita, ISO normy, EFQM, IQM, služby cestovního ruchu

SUMMARY

Quality is the ability of a product or a service to meet customer's requirements. The quality of tourism services has to be seen in a complex way as the quality of individual services which a tourism product consists of creates the quality of a whole. In Czech literature the term of calibre can be found; however, in connection with services it is better to use the term of quality. The objective of the paper is to introduce approaches towards quality management on which international and national systems of quality used in the area of tourism services are based. These are standards of quality based on respecting facility standards and elaborated for various branches, then systems based on ISO standards and systems of total quality management. Branch standards include methods and procedures of correct production practice in a concrete branch. Following them and applying them is usually evaluated by the method of independent audits on the level of branches. Systems based on ISO standards are of a generic character and can be applied in all branches. However, they are very general and that is why it is necessary to interpret them correctly in individual branches and organizations. The aim of total quality management (TQM) is to reach a long-term success by force of satisfying customers' needs and also to reach benefit for all business members and the society. It is a conception that puts more emphasis on the satisfaction of employees, partners and the wider society. Among important models of TQM we can find the model of excellence EFQM and also the European system of integrated quality management which is suitable for using in tourist destinations. On the basis of analysing individual approaches it is possible to create a national system of tourism services quality.

LITERATURA

- EVANS, J. R., LINDSAY, W. M., 2006: *Management and Control of Quality*. 4. vyd. USA: ISBN 0-324-00045-6.
- MATEIDES, A., ĎAĎO, J., 2002: *Služby*. Bratislava: Epos. 750 s. ISBN 80-8057-452-9.
- MICHEK, S., 2006: *Model excellence EFQM* [online]. 22. 09. 2006 [cit. 2010-02-25]. <http://clanky.rvp.cz/>
- MÜLLER, H., 1995: „Q“ FOR YOU – eine Qualitätsoffensive in Ferienirteb. In: Jahrbuch der Schweizwischen Tourismuswirtschaft 1994/95, Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen.
- NENADÁL, J., 2004: *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 336 p. ISBN 80-7261-110-0.
- SYSEL, J., *Řízení kvality v cestovním ruchu*. Citellus [online]. 1999–2009 [cit. 2009-08-15]. <http://www.citellus.cz/>.
- ŠÍPKOVÁ, I., 2003: *Systémy kvality v cestovním ruchu v Európe a ich komparácia*. In: Ekonomická revue cestovního ruchu. 36, 2. ISSN 0139-8660.
- VAJČNEROVÁ, I., 2009: *Kvalita destinace cestovního ruchu – integrovaný management kvality*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. LVII, 6. ISSN 1211-8516.
- ZELENÝ, M., 2006: *Proč definovat kvalitu? Risk-management.cz* [online]. 2006 [cit. 2009-08-15].
- A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services*. Enterprise DG Publication. Denmark: RAMBØLL Water & Environment, 2003. 52 s. <http://ec.europa.eu/>.

- Global Ecolabelling Network (GEN)* [online]. 2008 [cit. 2009-02-17]. [http://www.globalecolabelling.net/Model excellence EFQM ve vzdělávání](http://www.globalecolabelling.net/Model%20excellence%20EFQM%20ve%20vzdelavani) [online]. 2008 [cit. 2010-02-25]. Národní ústav odborného vzdělávání. <http://www.nuov.cz/model-excelence-efqm-ve-vzdelavani> *Model excellence EFQM* [online]. 2010 [cit. 2010-02-25]. Česká společnost pro jakost. <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>.
- Normy jakosti řady ISO 9000* [online]. 2005 [cit. 2010-02-25]. Management jakosti. <http://normy.jakosti.cz/>.

Adresa

Ing. Ida Vajčnerová, Ph.D., doc. Ing. Kateřina Ryglová, Ph.D., Ústav marketingu a obchodu, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, e-mail: idava@mendelu.cz, katkag@mendelu.cz