

**PILOTNÝ PROJEKT HODNOTENIA KVALITY**

–

**METODIKA VYHODNOCOVANIA KVALITY  
PODĽA JEDNOTLIVÝCH SLUŽIEB  
CESTOVNÉHO RUCHU PRE BTB**



**BRATISLAVA  
TOURIST BOARD**



**BRATISLAVA 2022**

# Pilotný projekt hodnotenia kvality - Metodika vyhodnocovania kvality podľa jednotlivých služieb cestovného ruchu pre BTB

2022



Projekt bol realizovaný s finančnou podporou Ministerstva dopravy a výstavby Slovenskej republiky

## **Autorský tím:**

Ľudmila Novacká, prof. JUDr. PhD., garantka projektu

Riešitelia:

Jozef Gáll, Ing. PhD.,

Ľudmila Novacká, Prof. JUDr. PhD.

Róbert Rehák, Ing. PhD.

Lenka Zemanová, Ing.

## **Obálka:**

Jozef Gáll, Ing. PhD.

Text neprešiel jazykovou korektúrou

©Bratislavská organizácia cestovného ruchu

Obsah dokumentu bol spracovaný v súlade so zadaním Bratislavskej organizácie cestovného ruchu a projektu BTB žiadosti o dotáciu z Ministerstva dopravy a výstavby SR

## Obsah:

Úvod .....	1
1. Služby cestovného ruchu v hl. meste SR Bratislava.....	3
1.1. Služby cestovného ruchu a BTB .....	5
2. Kvalita služieb .....	9
2.1. Metódy vyhodnotenia kvality služieb .....	13
2.2. Metódy v špecifikácii služieb cestovného ruchu .....	17
2.2.1. Charakteristika služieb podľa predmetu zadania .....	17
2.2.2. Vybrané metódy a nástroje hodnotenia kvality .....	22
2.2.3. Vizualizácia metód vyhodnotenia kvality v modeli Ishikawa .....	30
2.3. Indikátory kvality .....	29
Záver .....	32
Prehľad literatúry .....	35
Prílohy - indikátory pre konkrétne služby cestovného ruchu .....	37

## Úvod

„Pilotný projekt hodnotenia kvality - Metodika vyhodnocovania kvality podľa jednotlivých služieb cestovného ruchu pre BTB je dielo, ktoré autorský tím spracoval v súlade so zadaním Bratislavskej organizácie cestovného ruchu. Reflektuje spoločensky potrebné otázky kvality v poskytovaných službách cestovného ruchu v hl. meste SR Bratislava.

Ide o dokument, ktorý má za úlohu poskytnúť všeobecnú analýzu hodnotenia kvality so špecifikáciou v podmienkach jednotlivých segmentov poskytovaných služieb cestovného ruchu.

Cieľom je vytvoriť systém pre každoročné vyhodnocovanie kvality služieb v inštitúciách, podnikoch, u prevádzkovateľoch služieb v jednotlivých kategóriách služieb.

Dokument vychádza z vedeckej metodológie poznania služieb cestovného ruchu a prístupov ku vyhodnocovaniu kvality daných služieb. Vytvára predpoklady pre prepojenie dvoch stránok trhu služieb cestovného ruchu. Na jednej strane ide o zákazníka, spotrebiteľa, účastníka cestovného ruchu z pohľadu jeho spotrebných zvyklostí, očakávaní a akceptácie (resp. odmietnutie) poskytovanej kvality daných služieb. Na druhej strane ide o producentov, predstaviteľov ponuky služieb cestovného ruchu. Subjekty, ktoré na trhu cestovného ruchu v hl. meste SR vytvárajú ponuku, predávajú dané služby a zabezpečujú realizáciu spotreby daných služieb.

Služby cestovného ruchu sú predmetom ponuky v zmysle všeobecnej charakteristiky, ekonomického prístupu štatistického výkazníctva alebo v súvislosti s frekvenciou jednotlivých druhov služieb.

V zmysle zadania autori vyhodnocujú kvalitu a prístupy ku vyhodnoteniu kvality na základe metód a nástrojov, ktoré sú overené praxou a vychádzajú z teoretického poznania charakteristiky a aplikačných schopností daných metód pre konkrétne druhy služieb. Ide o tieto služby:

- a) ubytovacie služby
- b) stravovacie (pohostinské) služby
- c) služby cestovných kancelárií a cestovných agentúr
- d) sprievodcovské služby
- e) prepravné služby (cestná doprava, železničná doprava, letecká doprava, vodná doprava a pod.)

- f) informačné služby
- g) spoločensko-kultúrne služby
- h) športovo-rekreačné služby
- i) kongresové služby a iné (eventy)

Jednotlivé metódy a nástroje autori charakterizujú, vyhodnocujú pozitívne a negatívne stránky ich využitia pre potreby vyhodnotenia kvality z pohľadu BTB. Definujú jednotlivé metódy podľa rozsahu využitia v rámci dimenzie všeobecne ponímaných služieb a špecifické metódy určujú ako vhodné metódy pre potreby vyhodnotenia kvality konkrétnych vybraných služieb cestovného ruchu a služieb, ktoré s cestovným ruchom súvisia.

Autori všetky metódy a nástroje prezentujú formou vizualizácie modelu Ishikawa. Tento model „čitateľne“ a konkrétne prezentuje možnosti aplikácie daných metód.

Pre potreby pokračovania hodnotenia kvality už priamo v podmienkach praxe, autori nastavili konkrétne indikátory – kritériá, parametre, ktoré je potrebné sledovať a vyhodnocovať v každej konkrétnej službe cestovného ruchu.

Za autorský tím Ľudmila Novacká

V Bratislave, 15.03.2022

## 1.Služby cestovného ruchu v hl. meste SR Bratislava

Bratislava je destinácia, do ktorej smerujú návštevníci zahraničného príjazdového cestovného ruchu a domáceho cestovného ruchu s dĺžkou pobytu od niekoľko hodín po cca necelé tri dni. Pre objektívne posúdenie rozsahu poskytovaných služieb uvádzame údaje za rok 2019, to jest rok, ktorý bol posledným štandardným obdobím bez vplyvu krízových faktorov. V období štandardnej situácie v r. 2019 Bratislavu navštívilo spolu 1 395 896 návštevníkov, ktorí uskutočnili 2 850 755 prenocovaní, čo je v priemere 2,04 noci na návštevníka. V rámci domáceho cestovného ruchu navštívilo Bratislavu spolu 428 045 návštevníkov, ktorí uskutočnili 1 105 404 prenocovaní, čo je v priemere 2,58 noci na návštevníka. Zo zahraničných návštevníkov navštívilo Bratislavu spolu 967 851 návštevníkov s celkovým počtom 1 745 351 prenocovaní, čo je v priemere 1,80 noci na návštevníka (1 Visit Bratislava) Miestna daň za ubytovanie vytvorila príjmy mesta vo výške 4 738 616 EUR. Podľa prieskumov MARK BBDO (2 MARK BBDO) celkový počet návštevníkov Bratislavy je vyše 7 mil. ročne; 19,5 tis. návštevníkov Bratislavy denne. Ide o počet, ktorý zahŕňa aj jednodňových, niekoľkohodinových návštevníkov.

V nasledujúcich rokoch napr. 2020 išlo o výrazné poklesy v počte návštevníkov – 70, 97% s viac ako 82 % -tným prepados návštevníkov zo zahraničných zdrojových trhov. Počet prenocovaní poklesol v r. 2020 o 67,8%, hlavne zo strany zahraničnej klientely – 75,93%. , v tržbách za ubytovanie -74,95 %. (3 Turistické štatistiky ) Aj v týchto ťažkých podmienkach uzavretej destinácie hlavne počas 2. a 4. kvartálu 2020 možno konštatovať tržby za ubytovanie vo výške 30 058 605 EUR, čo prinieslo do mestskej pokladnice miestnu daň vo výške 2 173 671,39 EUR. (4 Bratislava)

Z uvedených dát vyplýva, že cestovný ruch v hl. meste SR Bratislava uspokojuje potreby účastníkov cestovného ruchu v priaznivých aj menej priaznivých podmienkach. Zmena štruktúry návštevníkov neznamená zánik záujmu o spotrebu služieb a vyžaduje si aj v redukovaných, alebo limitovaných podmienkach čo najširší sortiment a čo najvyššiu kvalitu poskytovaných služieb.

Oficiálna Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE sleduje činnosti v rámci štatistických skupín. Vzhľadom na interdisciplinárny prierezový charakter služieb cestovného ruchu ani v tomto členení nemožno hovoriť o čistých tvrdých dátach , ktoré by vyjadrovali spotrebu služieb účastníkov cestovného ruchu.

Tab. 1 Vybrané služby cestovného ruchu

Vybrané služby CR podľa NACE	Vybrané služby CR podľa Satelitného účtu cestovného ruchu v SR
H:Doprava a skladovanie	Tab. 2 Výdavky v CR podľa kategórie návštevníkov (turisti/jednodňoví) a formy cestovného ruchu (príjazdový, domáci, výjazdový CR), v tis. EUR
49. pozemná doprava a doprava potrubím 49.1 Osobná železničná doprava, medzimestská	Tab. 2a Výdavky na príjazdový cestovný ruch podľa produktov, v tis. EUR, v % Tab. 2b Výdavky na domáci cestovný ruch podľa produktov, v tis. EUR, v % Tab. 2c Výdavky na vnútorný cestovný ruch podľa produktov, v tis. EUR, v %
50. Vodná doprava 50.1 Námorná a pobrežná osobná vodná doprava 50.3 Vnútrozemská osobná vodná doprava	Tab. 3 Spotreba vnútorného CR podľa zložiek spotreby, v tis. EUR
51. Letecká doprava Osobná letecká doprava ie je definovaná	Tab. 5 Spotreba vnútorného CR podľa produktov, v tis. EUR
I: Ubytovacie a stravovacie služby	Tab. 6 Produkcia v CR podľa odvetví, v tis. EUR
55. Ubytovanie 55.1 Hotelové a podobné ubytovanie 55.2 Turistické a iné krátkodobé ubytovanie 55.3 Autokempingy, táboriská a miesta pre karavány 55.9 Ostatné ubytovanie	Tab. 20 Nefinančné ukazovatele - počet ciest, prenocovaní, priemerný počet prenocovaní
56. Činnosti reštaurácií a pohostinstiev 56.1 Reštauračné činnosti a mobilný predaj jedál 56.2 Dodávka jedál a iné služby 56.3 Služby pohostinstiev	Tab. 21 Nefinančné ukazovatele - počet ciest
N: Administratívne a podporné služby	
79. Činnosti cestovných agentúr, rezervačné služby cestovných kancelárií a súvisiace činnosti 79.1 Činnosti cestovných agentúr a cestovných kancelárií 79.9 Ostatné rezervačné služby a súvisiace činnosti	
R: Umenie, zábava a rekreácia	
92. Činnosti herní a stávkových kancelárií 92.0 Činnosti herní a stávkových kancelárií	
93. Športové, zábavné a rekreačné činnosti 93.1 Športové činnosti	



Spracované podľa :

[https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/9ccaf232-d200-4880-856f-](https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/9ccaf232-d200-4880-856f-bd21fca1cf94/TSA_Informativna_sprava_december_2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mvbdDvg)

[bd21fca1cf94/TSA\\_Informativna\\_sprava\\_december\\_2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mvbdDvg](https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/9ccaf232-d200-4880-856f-bd21fca1cf94/TSA_Informativna_sprava_december_2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mvbdDvg)

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7870049/7880233/KS-FT-17-002-EN-N.pdf/1070ebdc-b9e1-4a93-abb8-cecd83d40f68?t=1487236387000>

Satelitný účet cestovného ruchu v SR sa orientuje hlavne na ekonomické impakty cestovného ruchu z aspektu jeho výkonov a prínosov pridanej hodnoty pre ekonomiku krajiny.

V tomto štatistickom výkazníctve je možné sledovať konkrétne služby cestovného ruchu v členení „podľa produktov“. (5 Slovak statistics) V zmysle metodiky medzinárodného „Tourist satellite account“ (6 EUROSTAT) v týchto štatistických prehľadoch možno pracovať s nasledovnými kategóriami služieb: špecifické charakteristické služby, špecifické služby, ktoré súvisia s cestovným ruchom a nešpecifické služby.

## 1.1. Služby cestovného ruchu a BTB

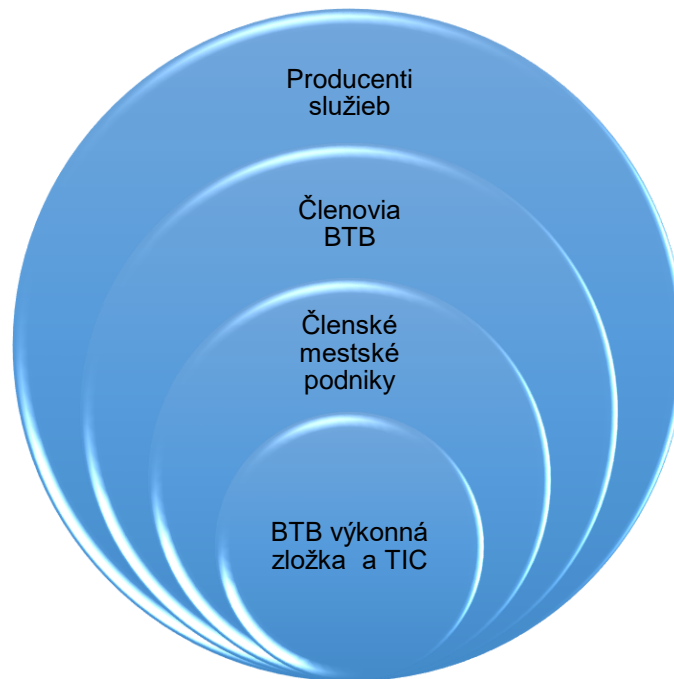
Produkciu služieb cestovného ruchu a služieb, ktoré súvisia s cestovným ruchom poskytuje relatívne nekontrolovateľný počet subjektov. Je zrejmé, že každý producent realizuje svoje služby minimálne v súlade so štandardmi a právnymi normami. Kompetencia, do akej miery môžu zasahovať do vyhodnocovania kvality poskytovaných služieb iné subjekty vyplýva zo zákonnej úpravy o orgánoch dozoru. Na službách cestovného ruchu participujú v rámci BTB členovia BTB vrátane členských mestských podnikov. V súlade so stanovami poskytuje služby aj BTB prostredníctvom jej výkonnej zložky. Všetky uvedené subjekty je možné v zmysle internej smernice, ktorú schváli VZ BTB aj kontrolovať a udeľovať určité odporúčania opatrení vo vzťahu ku kvalite. V tomto prípade ide o interné procesy kontroly. Iniciatíva vzniká aj priamo v podnikoch, ktoré pristupujú v určitých časových intervaloch ku sebahodnoteniu. Vonkajšie procesy môžu nastať v prípade ochrany spotrebiteľa, kedy iniciatíva pre vyhodnocovanie kvality a kontrolu kvality môže vzísť od samotných účastníkov cestovného ruchu, zákazníkov spotrebiteľov.

Na službách cestovného ruchu participujú v rámci BTB členovia BTB vrátane členských mestských podnikov.



V súlade so stanovami poskytuje služby aj BTB prostredníctvom jej výkonnej zložky. Všetky uvedené subjekty je možné v zmysle internej smernice, ktorú schválil VZ BTB aj kontrolovať a udeľovať určité odporúčania opatrení vo vzťahu ku kvalite.

Obr. 1 Producenti služieb cestovného ruchu v hl. meste SR Bratislava



Zdroj: Vlastné spracovanie

V tomto prípade ide o interné procesy kontroly. Iniciatíva vzniká aj priamo v podnikoch, ktoré pristupujú v určitých časových intervaloch ku sebahodnoteniu. Vonkajšie procesy môžu nastať v prípade ochrany spotrebiteľa, kedy iniciatíva pre vyhodnocovanie kvality a kontrolu kvality môže vzísť od samotných účastníkov cestovného ruchu, zákazníkov spotrebiteľov.

Na základe analýzy členských subjektov v BTB možno konštatovať, že členskú základňu BTB tvoria aktéri, ktorí sú organizovaní v rámci komôr. Subjekty, ktoré poskytujú služby cestovného ruchu tvoria 93% podiel všetkých členov BTB.

Tab. 2 Subjekty v komorách BTB

<b>Komora č. 1 Hotely a reštaurácie</b>	<b>Služby CR Počet subjektov</b>	<b>Služby spojené s CR Počet subjektov</b>
Hotely	15	
Hostel	1	
Reštaurácie a kaviarne	5	
<b>Komora č. 2 CK a sprievodcovia</b>	<b>Služby CR Počet subjektov</b>	<b>Služby spojené s CR Počet subjektov</b>
Incomingová CK , eventová CK	6	
Asociácie sprievodcov	2	
Individuálni sprievodcovia	2	
Agentúry so špecifickým lokálnym produktom	7	
<b>Komora č. 3 CK a sprievodcovia</b>	<b>Služby CR Počet subjektov</b>	<b>Služby spojené s CR Počet subjektov</b>
Eventové CK a CA	7	
<b>Komora č. 4 Galérie, múzeá, doprava a iní členovia</b>	<b>Služby CR Počet subjektov</b>	<b>Služby spojené s CR Počet subjektov</b>
Doprava	5	
Múzeá, galérie	6	
Médiá		2
Vzdelávanie		2
Samospráva		1
Združenia	3	
Producenti zážitkových produktov	7	

Zdroj: spracované podľa: <https://www.visitbratislava.com/sk/btb-clenovia/komora-4-ostatne/>

Výkonná zložka BTB vykonáva činnosti, ktoré možno kvalifikovať ako služby cestovného ruchu. Významné zastúpenie má aj TIC. Podľa zverejneného prehľadu o vykonávaných aktivitách v roku 2021 ide o produkty, v ktorých sa premietajú služby cestovného ruchu, alebo služby, ktoré s cestovným ruchom súvisia.

Tab. 3 BTB ako producent služieb CR

Služba aktivita CR	Služba, aktivita, ktorá súvisí s cestovným ruchom
Miesta distribúcie propagačných materiálov pre turistov	Podpora a organizácia podujatí v meste a mestských častiach
Obsluha klientov v info pointoch	Prezentácia Bratislavy na zahraničných veľtrhoch, výstavách a B2B fórach
72 hodinový influencers camp	PR články, inzercie a tlačové správy v domácich a zahraničných médiách
Produkcia a publikovanie imidžových videí pre turistov a segment MICE	Festival Bratislavské korunovačné dni
Kampane - propagácia na slovenskom aj zahraničnom trhu	Organické a propagované príspevky na Facebooku – prezentácia Bratislavy
Pokrytie verejnej WiFi v meste	Vzdelávanie a odborné prezentácie pre partnerov a členov BTB
Bezplatné tematické prehliadky (rodiny s deťmi, hendikepovaní, cyklo, štandard)	Servis celoročný covid info servis a PR aktivity k obnoveniu CR v Bratislave
Presstripy, famtripy a infocesty, hlavne zahraniční účastníci	Nové tematické obsahy komunikácie on-line
Tlačené propagačné materiály poskytnuté turistom	
Odborné podujatia pre B2B partnerov	
Audioguide pre Primaciálny palác v 5 jazykoch 20 ks	
BRATISLAVA CARD	

Spracované podľa: (7 ČÍSLA A TOP FAKTY V PODMIENKACH KRÍZOVÉHO ROKU 2021)

Uvedený prehľad služieb cestovného ruchu, ktoré zabezpečujú členovia BTB aj výkonná zložka BTB determinujú otázku, do akého spektra producentov bude postupovať BTB v nastavení celého systému vyhodnocovania kvality služieb cestovného ruchu v Bratislave.

## 2.Kvalita služieb

### Kvalita v cestovnom ruchu a zákazník

Kvalita predstavuje benefit pre zákazníka, prináša výhody, ktoré zákazník požaduje a očakáva. Kvalita je relatívna, pretože ju možno posudzovať iba v porovnaní s inými, novými produktmi alebo v porovnaní s interným štandardom dokonalosti. Pojem kvality sa vzťahuje aj na mnoho rôznych aspektov ponuky produktov, služieb cestovného ruchu.

V cestovnom ruchu je jadrom nehmotná služba, ktorá sa však často prelína so spotrebou hmotných statkov (reštaurácia, degustácia - jedlo, nápoje).

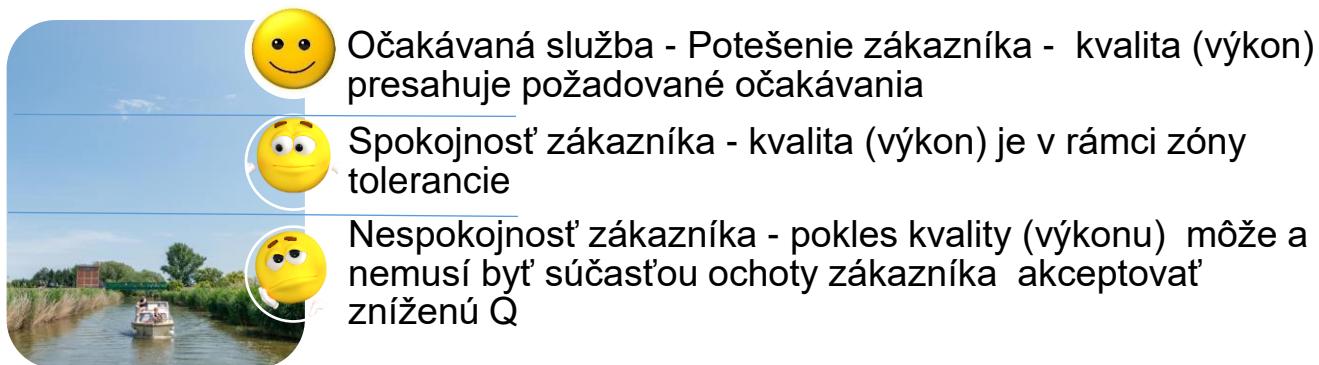
**Zákazník, klient, spotrebiteľ, účastník cestovného ruchu** má potreby, ktoré ovplyvňujú jeho motiváciu pre spotrebu. Očakávania zákazníka sú rôzne v závislosti od jeho skúseností.

Skúsený zákazník – má reálne očakávania, neskúsený klient môže mať enormne vysoké očakávania, alebo naopak minimalizované očakávania. Znížené nároky na poskytované služby, nižšie očakávanie je v prípade nízkej ceny. Zákazníci sú v prípade tzv. monopolnej služby „prinútení“ tolerovať nižšiu úroveň kvality v prípade tzv. „monopolnej služby“. Zákazník túto situáciu vníma ako nedostatok ponuky daného produktu a jeho alternatív na trhu. Znížená kvalita môže byť aj výsledkom benevolencie a zníženej starostlivosti o kvalitu zo strany producenta aj z dôvodu nedostatočnej vonkajšej kontroly.

Nereálne, vysoké očakávania vyvolávajú neoprávnenú nespokojnosť, minimalizované očakávania vytvárajú príjemné prekvapenie.

**Zóna tolerancie** vyjadruje rozdiel medzi hornou a dolnou hranicou možných očakávaní zákazníkov. Poznanie zóny tolerancie zákazníka je pre manažment prípravy, produkcie, predaja a spotreby služieb mimoriadne dôležité v rámci manažmentu kvality a spokojnosti zákazníka. Teória prezentuje tri úrovne spokojnosti, marketéri vnímajú spokojnosť zákazníka v zmysle ich očakávania v dvoch rovinách. Vyššie očakávania zákazníka akceptujú ako požadovaný výkon (čo zákazník chce) a dolnú hranicu očakávaní ako adekvátny nevyhnutný výkon (čo je spotrebiteľ ochotný akceptovať)

Obr. 2 Zóna tolerancie



Zdroj: spracované podľa: (8 FARELL O.C., HARTLINE M.D. HOCHSTEIN B.W., 2021)

Dosiahnuť spokojnosť zákazníka si vyžaduje zo strany producenta služieb v cestovnom ruchu:

- komunikovať s reálnym aj potenciálnym zákazníkom,
- spoznať a pochopiť jeho očakávania
- transformovať očakávania zákazníka do štandardu kvality, ktoré sú nastavené presne a konzistentne
- dodržiavať štandardy kvality vo všetkých procesoch riadenia a realizácie poskytovaných služieb cestovného ruchu
- sľubovať pravdivo a dosiahnuť reálne očakávania čo je možné a čo nie je možné poskytnúť, pripraviť, dodať s cieľom dosiahnuť spokojnosť zákazníka

**Spokojný zákazník** je predpokladom dosiahnuť

- loyality (vernosť) zákazníka,
- opätovnú spotrebu ponúkaných produktov v cestovnom ruchu,
- alebo opätovnú návštevu destinácie cestovného ruchu.

Všetky uvedené ciele vytvárajú základ pre ekonomickú efektívnosť podnikov, ktoré poskytujú služby pre účastníkov cestovného ruchu. Spokojný zákazník znamená pre producenta predpoklad, že bude vysielat' pozitívne referencie. Spokojný zákazník prezentuje svoje skúsenosti a názory vo vzťahu ku konkrétnemu potenciálnemu účastníkovi cestovného ruchu v rámci rodiny, v spoločnosti priateľov, v línii pracovných a obchodných partnerstiev, zákazníckych skupín, zákazníckych klubov (primárna neformálna referenčná skupina). Formálny charakter majú referenčné skupiny v komunitách bratstiev, klubov, náboženských skupín. Je psychologickým garantom, poskytuje vyššiu úroveň dôveryhodnosti danej ponuky produktu CR,

vytvára schopnosť pre pozitívne nákupné rozhodnutie. Vyjadrenie názorov a poskytovanie informácií anonymnému, neznámemu potenciálnemu účastníkovi cestovného ruchu má často komerčné podfarbenie a dôveryhodnosť referencie závisí od popularity „referujúcej“ osobnosti. Nie je isté, že športovec, herec, spevák, spisovateľ alebo virtuálny influencer sa vyjadruje na základe svojho presvedčenia, alebo skúsenosti. Sila referencie tejto osobnosti je však v tom, že potenciálny zákazník mu verí, považuje za správne spotrebúvať to, čo daná osobnosť odporúča alebo danú osobnosť napodobňuje (sekundárna neformálna referenčná skupina). Podobný postoj má zákazník aj ku referenčným skupinám profesijných organizácií, politických hnutí, náboženských asociácií (sekundárna formálna referenčná skupina). Sekundárna referenčná skupina môže „nalákať a presvedčiť“ potenciálneho zákazníka až tak, že tento si zakúpi službu v cestovnom ruchu alebo cestuje do odporúčanej destinácie bez vlastného overovania kvality ponúkaného produktu v cestovnom ruchu.

Zlom nastáva v **tzv. momente pravdy**, kedy účastník cestovného ruchu sa dostáva do reálu spotreby. V momente pravdy sa dostáva do popredia sila kvality, ktorá podporí, alebo v prípade „nekvality“ zmarí všetky očakávania tohto zákazníka. V cestovnom ruchu je moment pravdy ovplyvnený aj preferenciami zákazníka. Kvalita má mimoriadny význam pre zákazníka, ktorý sa orientuje na kvalitu, alebo spotrebu vybraných služieb v cestovnom ruchu z dôvodu statusu.

Prepojenie očakávania a reálneho momentu pravdy je pre producentov služieb v cestovnom ruchu veľmi náročné. Ide o podmienku ako udržať alebo rozvíjať záujem o nákup a spotrebu ponúkaných služieb. Výsledkom je aj stabilizovaná alebo zvýšená návštevnosť destinácie cestovného ruchu.

## **Kvalita produktu cestovného ruchu**

Ponuku producenta v cestovnom ruchu tvoria minimálne tri samostané zložky: core product - základný produkt, supplemental product - doplnkový produkt a symbolické expertné postoje.

Zvláštnym prvkom kvality produktu je jeho formálne ohodnotenie, označenie normou, značkou, certifikátom. Toto hodnotenie na jednej strane formálne garantuje kvalitu voči zákazníkovi a na druhej strane núti producenta dodržiavať stanovené kritériá.

Core product - základný, nosný produkt (jadro produktu) je srdcom ponuky, ide o „raison d’etree“, čiže zdôvodnenie jeho ponuky zákazníkovi. V cestovnom ruchu je jadrom nehmotná služba, ktorá sa však často prelína so spotrebou hmotných statkov (reštaurácia, degustácia – jedlo, nápoje). Základný produkt je predmetom záujmu účastníka cestovného ruchu, splní jeho základný motív kúpy, ide o determinant kúpy.

Supplemental product - doplnkový produkt (rozšírený produkt) vyrieši želania a túžby zákazníka. Ponuka balíčkov služieb (package) prezentuje vzájomnú previazanosť alebo nadväznosť jednotlivých služieb. Package umožňuje zákazníkovi dostať skompletizovaný produkt od viacerých dodávateľov v jednom balíčku (prehliadka mesta spojená so zážitkovou alebo kreatívnou aktivitou, víkendový pobyt v meste, účasť na kongrese, alebo návšteva medzinárodného veľtrhu s transférom z letiska, ubytovaním, polpenziou, návštevou koncertu/ divadla...) Rozšírený produkt ovplyvňuje zákazníka pri výbere z ponuky podobnej, alebo na prvý pohľad totožnej ponuky. Podnieti zákazníka ku rozhodnutiu kúpiť si daný produkt z dôvodu ďalších významných vlastností a benefitov pre zákazníka. Vzniká reálny produkt, ktorý konkretizuje sortiment a rozsah služieb, prostredie, destináciu v ktorej sú služby poskytované na určitej kvalitatívnej úrovni. Prostredie v ktorom sa realizuje produkt cestovného ruchu vyjadruje svoju kvalitu nielen svojou atraktivitou, ale aj formou valorizácie, udržateľného zhodnotenia prostredia pre poskytované služby cestovného ruchu. Dunaj je atraktívny, ale akým spôsobom sú vybudované cyklotrasy na brehu Dunaja, ako je nábrežie Dunaja v centre mesta pripravené ako zóna odдыхu a kultúrneho využitia nábrežia pre city-break hostí, ako je zabezpečená lodná doprava do Čunova, či na Devín, to sú kritériá zhodnotenia kvality destinácie Bratislava z aspektu Dunaja.

Význam kvality produktu je mimoriadne dôležitá pre zákazníka, ktorý kvalitu považuje za prvoradú, premieta ju nielen do požadovaného štandardu poskytovaných služieb, ale vníma ju aj z aspektu environmentálneho, spoločenského, kultúrneho, technologického a pod. ( ubytovanie v environmentálne priateľských hoteloch, spotreba lokálnych produktov v reštaurácii, nákup výrobkov z tvorivých dielní hendikepovaných pracovníkov a pod.). Kvalita produktu je významná aj pre zákazníka, ktorý si vyberá službu v súlade s jeho statusom. Kvalita je v popredí záujmu aj u zákazníka, ktorý sa orientuje na konkrétne služby. „Štandardná kvalita má svoj význam dokonca aj u tzv. „ekonomického zákazníka“, u ktorého je cena najdôležitejšia, ale porušenie minimálnych limity kvality vyvoláva u tohto zákazníka nepokojnosť.



## 2.1. Metódy vyhodnotenia kvality služieb

Požiadavky klientov na kvalitu služieb sa v priebehu desaťročí menili. Zatiaľ čo klient v službách cestovného ruchu býval rád, že mu bola nejaká služba ponúknutá, čoskoro si vytvoril diferencované nároky, aby si porovnal ponúkané služby a rozhodol sa, ktorá vyhovuje jeho potrebám a preferenciám. Dnes musí kvalita služieb všetkých oblastí cestovného ruchu klienta potešiť a prekonať jeho očakávania, aby následne mohol kvalitu vyhodnotiť ako dobrú. Záujem o kvalitu služieb, ako aj o vyhodnotenie miery plnenia potrieb klientov v službách cestovného ruchu, sa stále viac zdôrazňuje, pretože vieme, že ponúkať službu v zodpovedajúcej kvalite a lepšej cene ako konkurencia vedie k efektívnemu poskytovaniu služieb, k zvýšeniu konkurencieschopnosti a ekonomickej efektívnosti podnikov (9 Wang, Jou, Chang) a (10 Wu, 2014).

Na rozdiel od časovo náročného a nákladného získavania nových klientov je čoraz dôležitejšie ich dlhodobé udržanie. Aby bolo možné klienta prekvapiť a inšpirovať je potrebné prekonať jeho očakávania. Tieto očakávania sa však musia posúdiť a vyhodnotiť pred poskytnutím služby, čo vedie k permanentnému meraniu a vyhodnoteniu kvality služieb (11 Bieger, 2007)

Aby bola kvalita poskytovanej služby merateľná, je rozdelená na subjektívne a objektívne ukazovatele spokojnosti a predpoklady o kvalite. Klienti si tak porovnávajú svoje vlastné očakávania so službami, ktoré využívajú. Nespokojnosť alebo spokojnosť prevyšuje očakávania klienta. Ak je klient spokojný, jeho očakávania sú splnené. Na základe tejto koncepcie existuje séria modelov, ktoré sa snažia stanoviť kvalitu služieb, pričom každý z nich má svoje silné a slabé stránky pri jej definovaní a hodnotení, pričom uvedené modely sú aplikovateľné aj na oblasť cestovného ruchu (12 Bruhn a Hadwich, 2012).

Dva hlavné výskumné nástroje, ktoré boli vyvinuté v priebehu rokov na analýzu konceptov kvality a spokojnosti spotrebiteľov v odvetví služieb, sú IPA analýza a SERVQUAL. IPA analýza je nástroj, ktorý je určený k identifikácii významnosti (importance) a výkonnosti (performance) jednotlivých faktorov týkajúcich sa skúmanej problematiky. Používa proces zložený z troch krokov, na základe ktorého je rozpracovaná nová marketingová stratégia, alebo vyhodnotená už existujúca stratégia. Prezentácia získaných dát prebieha prostredníctvom dvojrozmernej mriežky, ktorá kombinuje priemerné hodnoty významu a výkonu jednotlivých kritérií (13 Woodside, 2011). SERVQUAL je nástroj použiteľný naprieč širokým spektrom služieb. Nástroj SERVQUAL meria vnímanie kvality služieb v piatich dimenziách – vplyv prostredia na

klienta, spoľahlivosť služby, citlivosť prístupu voči klientovi, kvalifikovanosť personálu a vcítenie sa do individuálnych želaní klienta ako kľúčové aspekty kvality. SERVQUAL nástroj poskytuje základnú osnovu pre určenie rozporu medzi očakávaním klienta a vnímaním prijatej služby na základe jednotlivých tvrdení pre každú z piatich dimenzií kvality služby (Zeithaml, Parasuraman a Berry, 1990).

Ďalším možným systémom managementu kvality a nástrojom ku kontrole kvality poskytovaných služieb v cestovnom ruchu je QUALITEST, ktorého vznik iniciovala Európska Komisia (2011). Tento nástroj slúži na meranie kvality štyroch základných prvkov IQM a to – spokojnosť turistov, spokojnosť miestnych podnikateľov v cestovnom ruchu, spokojnosť miestneho obyvateľstva, a kvalitu životného prostredia. Jeho jadro tvorí 16 ukazovateľov vhodných na hodnotenie kvality výkonu turistických destinácií a služieb, od kvality ubytovania, stravovania, životného prostredia až po súčasný stav cestovného ruchu v destinácii. Každý z týchto 16 ukazovateľov je hodnotený na základe troch indikátorov – Quality Perception Condition Indicators (QPCI), Quality Management Indicators (QMI) a Quality Performance Indicators (QPI). Model, ktorý sa sústreďuje na uspokojenie potrieb klienta, klasifikuje faktory na základe vnímania klientov a ich vplyvu na spokojnosť klienta je model KANO. Tento model môže byť úspešne aplikovaný na hodnoty spokojnosti ako externého, tak aj interného klienta. Model KANO určuje dve dimenzie – jedná sa o stupeň splnenia zákazníckych požiadaviek a stupeň spokojnosti klienta. Atribúty kvality poskytovanej služby môžeme rozdeliť do troch skupín, pričom každá z nich rôzne vplýva na uspokojenie klienta – samozrejmosť, vyslovené požiadavky a očakávania a prekvapenia (14 Mateides, 2002).

Základom pre skúmanie miery spokojnosti zákazníkov je prístup orientovaný na problém a prieskum. Pomocou uvedených modelov sa skúmajú napríklad typické, opakujúce sa a problematické dimenzie medzi klientmi a poskytovateľmi služieb, aby sa zanalyzovalo a následne vyhodnotilo, ktorá dimenzia vedie identifikovanou mierou k spokojnosti alebo nespokojnosti klienta.

## **System kvality**

System kvality je súhrn vzájomne prepojených obchodných, technických, ekonomických, personálnych, informačných, organizačných, sociálnych a iných nástrojov, ktorými sa zabezpečuje kvalita ponúkaných produktov a poskytovaných služieb. V súčasnosti poznáme tri základné koncepcie systému kvality, ktoré

sú implementované v podmienkach bežnej praxe – podnikové štandardy, súbor noriem ISO a systémy založené na normách ISO a komplexný manažment kvality (15 Palatková, 2011).

Kvalita predstavuje dôležitý prvok podnikateľského úspechu a vytvára konkurenčnú schopnosť podnikov v oblasti cestovného ruchu na trhu. Pri poskytovaní služby je dôležité nie len čo poskytujem svojmu zákazníkovi, ale aj akým spôsobom a na akej úrovni (16 Novacká a Kulčáková, 1996).

Rozvoj riadenia systému kvality v oblasti cestovného ruchu sa začal v 70. a 80. rokoch 20. storočia. Išlo predovšetkým o štandardy ubytovacích, stravovacích a dopravných služieb. V posledných dekádach vznikala nová filozofia komplexného riadenia systému kvality v oblasti cestovného ruchu. Výsledkom čoho je, že systém riadenia kvality služieb cestovného ruchu v destinácii nie je iba súborom subjektov cestovného ruchu zasahujúcich do vzájomných vzťahov a väzieb, ktoré si medzi sebou formujú. Vo vnímaní kvality sa stáva čoraz viac dôležitý klient a to, ako vníma a určuje kvalitu on sám. Destinácie cestovného ruchu (a podniky poskytujúce služby v oblasti cestovného ruchu) využívajú systém kvality predovšetkým kvôli tlaku zo strany konkurencie, ďalej hrá úlohu odlíšiť sa, záujem o vyššie zisky alebo náročnejšiu klientelu (17 Wei, 2011;) (18 Teixeira, 2019;) (19 Park a Jeong, 2019).

Implementácia systému kvality prináša do podnikov poskytujúcich služby cestovného ruchu postupy a procesy, ktoré uspokojujú ich vnútorné organizačné potreby. Systém kvality predstavuje metódu uspokojovania potrieb klienta v základných vlastnostiach ponúkaného produktu a poskytovaných služieb. Systém manažérstva kvality je neoddeliteľnou súčasťou manažmentu každého podniku a jeho implementácia prispieva k jasnému určeniu zodpovednosti a povinnosti všetkých pracovníkov a zvýšeniu dôvery klientov v službách cestovného ruchu.

## **Štandardy kvality**

Starostlivosť o kvalitu prešla v 20. storočí vývojom od štandardov vybavenosti a služieb cez manažérstvo kvality založené na medzinárodných normách ISO radu 9000 až ku komplexnému manažérstvu kvality (TQM) a osobitné manažérske systémy. V cestovnom ruchu sa najčastejšie uplatňujú tri koncepcie kvality:

Štandardy vybavenosti a služieb, ktoré definujú cieľové požiadavky a sú aj indikátorom merania splnenia požiadaviek na kvalitu ponúkaných produktov a poskytovaných služieb. Tieto štandardy sa považujú za najnižší systém zabezpečenia kvality a

vyskytujú sa na troch úrovniach – medzinárodné štandardy (napríklad minimálne požiadavky na klasifikáciu hotelov a im podobných zariadení vypracované UN WTO v roku 1985), národné štandardy (bývalá Vyhláška MH SR č. 277/2008 Z. z.; odporúčané štandardy AHRS – Manuál pracovníka recepcie hotela, Manuál chyžnej a hotelovej gazdinej v hoteli, Manuál FOOD & BEVERAGE manažera alebo Ekologický manuál hotela; kategorizácia horských (lyžiarskych) stredísk cestovného ruchu) a podnikové štandardy (predovšetkým medzinárodné spoločnosti – hotelové a stravovacie zariadenia, dopravné asociácie, pričom ide o najprísnejšie štandardy, v podobe pokynov a firemnej dokumentácie).

Štandardy vybavenosti a služieb ako manažérstva kvality v destinácii cestovného ruchu sa zameriavajú len na kvalitu jednotlivých služieb, nie na produkt cieľového miesta ako celok. Tieto štandardy sa nepovažujú za ucelený systém manažérstva kvality, skôr sa odporúča ich použitie v systéme kvality.

Medzinárodné normy ISO sú zďaleka najrozšírenejším súborom noriem kvality na svete. ISO 9001:2015 špecifikuje požiadavky na systém manažérstva kvality, ktorý môžu podniky použiť na vypracovanie vlastnej agendy kvality. Certifikácia ISO radu 9000 v oblasti služieb cestovného ruchu zabezpečuje zvýšenie kvality a jej efektívnosti, zlepšenie komunikácie, dosiahnutie konkurenčnej výhody a zvýšenie podielu na trhu a zníženie nákladov. Aj napriek spomenutým výhodám si tento štandard v oblasti riadenia kvality a certifikácie nenašiel podporu podnikov a inštitúcií v oblasti cestovného ruchu.

Komplexné manažérstvo kvality nie je súvisle prepojené so žiadnou normou. Obsahuje však určité modely, podľa ktorých dochádza k odovzdávaniu národných aj medzinárodných ocenení za kvalitu. V Slovenskej republike tomu dochádza v podobe Národnej ceny Slovenskej republiky za kvalitu.

## 2.2. Metódy v špecifikácii služieb cestovného ruchu

Špecifikácia služieb je základné východisko pre určenie metód s cieľom vyhodnotenia kvality.

### 2.2.1. Charakteristika služieb podľa predmetu zadania

V zmysle zadania a priechodnosti výstupov sa bude vyhodnotenie kvality služieb cestovného ruchu riešiť z pohľadu účastníka cestovného ruchu. To budú podklady pre BTB aj pre producenta.

S výstupmi vyhodnotenia kvality môže producent nakladať podľa svojho zváženia a aplikovaného systému. Významná je požiadavka nastaviť rozhodnutia s cieľom riešiť problémy, ktoré z hodnotenia kvality vyplynú a budú definované v rámci kritických bodov GAP.

Charakteristiku služieb, ktoré budú predmetom vyhodnocovania kvality uvádzame v členení podľa zadania.

#### **a), b) ubytovacie a stravovacie (pohostinské) služby**

Ubytovacie služby sú nevyhnutným prvkom cestovného ruchu, jeho následného rozvoja a realizácie služieb súvisiacich s cestovným ruchom. (20 Novacká 2021). Stravovacie (pohostinské) služby sa charakterizujú ako doplnkové služby cestovného ruchu. Častokrát sú neoddeliteľnou súčasťou pobytového cestovného ruchu spolu s ubytovacími službami.

Na poskytovanie ubytovacích a stravovacích (pohostinských) služieb sú potrebné dva prvky – materiálová základňa (fyzické vybavenie) a personál (poskytnutý servis). Kvôli týmto rozdielnym prvkom predstavuje hodnotenie kvality ubytovacích a stravovacích (pohostinských) služieb ambivalentný problém. Technická kvalita odráža materiálový základ. Funkčná alebo procesná kvalita prezentuje poskytnutý servis klientovi. V súčasnosti neexistuje jednotný názor, či je technická alebo funkčná kvalita dôležitejšia (21 Lockwood et al., 1996;) ( 22 Lockwood, 2005).

Technická kvalita je to, čo klient dostane počas svojho pobytu v ubytovacom alebo stravovacom zariadení. Hotelový hosť dostane ubytovanie, návštevník reštaurácie pokrm. Toto je vonkajšia stránka kvality. Parametre technickej kvality však samy o sebe nezaručujú, že ubytovacie alebo stravovacie zariadenie uspokojí prania klientov,

aj keď vopred splnili záväzky a prísľuby poskytovateľa. Klient je teda vždy ovplyvnený spôsobom, akým je mu poskytovaná technická služba. Tento spôsob definuje ďalší aspekt kvality, t. j. funkčnú kvalitu. Ide o správanie poskytovateľa a ďalšie okolnosti – záujem, pozornosť, rešpekt, slušnosť personálu, diskrétnosť, schopnosť nájsť riešenie. Uvedené okolnosti v prípade klienta vždy ovplyvňujú spôsob, akým sa mu technická služba poskytuje. Na základe tohto vzájomného prepojenia sa viacerí autori (23 Doncean, 2009; Kinderis et al., 2011; Kuo et al., 2013; Boon-Liat a Zabid, 2013) zhodujú na názore, že v prípade merania a vyhodnotenia kvality ubytovacích a stravovacích (pohostinských) služieb je potrebné vziať do úvahy ako technickú, tak aj funkčnú kvalitu.

### **c) služby cestovných kancelárií a cestovných agentúr**

Cestovná kancelária organizuje komplexné balíky služieb cestovného ruchu do balíčkov (zázjazdov) pre relatívne neznámeho zákazníka B2C – štandardné zázjazdy pre adresného zákazníka – zázjazdy na objednávku B2B. Za kvalitu poskytovaných služieb v rámci zázjazdu zodpovedá cestovná kancelária. V kompetencii CK je aj organizácia tzv. spojených služieb B2C, kde za dané služby zodpovedajú producenti. Cestovná agentúra je sprostredkovateľ, predajca zázjazdov. Pôsobí ako predajný článok medzi CK a zákazníkom. Cestovná agentúra nenesie zodpovednosť za zázjazd, ale má zodpovednosť za celý proces predaja konkrétnemu zákazníkovi. V podmienkach hl. mesta SR Bratislava pôsobia incommingové CK a CA a cestovné kancelárie, ktoré organizujú domáci cestovný ruch.

### **d) sprievodcovské služby**

Sprievodca cestovného ruchu prezentuje destináciu cestovného ruchu priamo v teréne v osobnom kontakte so zákazníkom. Kvalita sprievodcovských služieb vyplýva z vedomostných, organizačných a komunikačných schopností. V podmienkach hl. mesta Bratislavy pôsobí v pozícii tourist guide (lokálny sprievodca), tour-manager (vedúci zázjazdu) alebo technický sprievodca (tour-escort)

### **e) prepravné služby (cestná doprava, železničná doprava, letecká doprava, vodná doprava a pod.)**

zabezpečujú presun účastníkov cestovného ruchu do cieľových miest. Ide o základnú službu v cestovnom ruchu, ktorá si vyžaduje plnenie nasledovných požiadaviek: kapacita a frekvencia dopravy, rýchlosť prepravy, bezpečnosť a pohodlie, atraktivita (hlavne lokálnej turistickej dopravy), dostupnosť a cena prepravy. Výkon dopravného systému je možné merať rôznymi spôsobmi. Ukazovatele, ktoré sa zohľadňujú pri vyhodnocovaní výkonu dopravného systému v rámci cestovného ruchu sa koncentrujú na spoľahlivosť (presnosť, pravidelnosť, česťnosť), rýchlosť, istota (s cieľom minimalizácie rizika), dopravná kapacita, hustota sietí (s tým spojená kapacitná schopnosť infraštruktúry), servis a vzťah ceny/a hodnoty. V ostatnom období ide o prepojenie a racionalizácia dopravy pre miestne obyvateľstvo aj účastníkov cestovného ruchu. S nástupom informačných technológií sa dopravné systémy koncentrujú do integrovaných systémov dopravy. Princípom integrovaného systému dopravy je zjednodušenie a využívanie všetkých integrovaných druhov dopravy v podmienkach jednotných dopravných cenín. Ďalší posun v kvalite poskytovaných služieb integrovaných systémov dopravy je záväzanie smart systémov s maximalizáciou využívania informačných technológií na strane ponuky aj dopytu.

#### **f) Informačné služby**

Turistické informačné centrum zabezpečuje zber, spracúvanie a poskytovanie informácií v oblasti cestovného ruchu (CR) osobne, telefonicky, písomne, elektronickou formou a prostredníctvom sociálnych sietí. V podmienkach hl. mesta SR Bratislava zabezpečuje kontinuálnu informovanosť a servis pre domácich a zahraničných návštevníkov. Jeho poslaním je mapovanie atraktivít, produktov CR a podujatí, vytváranie komplexnej a aktuálnej ponuky CR v danej destinácii. V rámci komerčnej činnosti sa orientuje na predaj Bratislavskej karty, sprostredkovanie sprievodcovských služieb a predaj suvenírov.

#### **g) spoločensko-kultúrne služby**

Spoločensko-kultúrne služby sú spojené s poznávaním, zábavou a spoločenskou komunikáciou. Ich poskytovanie sa spája s hlavným motívom kultúrneho a zážitkového cestovného ruchu. Pôvodne kultúrno-poznávací cestovný ruch sa rozvíjal v súlade s novou ponukou služieb. Tieto prezentujú nové obsahové aj spoločenské prístupy. Pôvodne pasívne vnímanie kultúry sa mení na aktívnu formu a v ostatnom období ide



aj o rozvoj kreatívnych aktivít. Viaceré formy cestovného ruchu automaticky involvujú kultúrne a spoločenské aktivity. Tieto súvisia s udržateľnosťou cestovného ruchu. Premietajú sa v službách, ktoré sprístupňujú klientovi tradície, zvyklosti, náboženstvo, ľudovú tvorbu aj tradičnú kulinársku gastronómiu. Dopyt je vo veľkej miere ovplyvnený dĺžkou pobytu v cieľovej destinácii hlavne informáciami a komunikáciou daného produktu, čo v konečnom dôsledku podmieňuje dĺžku pobytu účastníka cestovného ruchu v destinácii. Ponuka služieb spoločensko-kultúrnych je tematicky orientovaná na nasledovné výletné miesta a atrakcie: prírodné, civilizačné a spoločenské atraktivity.

#### **h) športovo-rekreačné služby**

Produkt športovo-turistického CR je značne obohatený rozličnými športovými doplnkovými službami, ktoré sa často stávajú tou najlákavejšou službou, ktorá je v skutočnosti základom ponúkaného športovo-rekreačného produktu CR. Športovo-rekreačné služby sú súčasťou základnej ponuky služieb, ktoré sú nevyhnutné pre zabezpečenie účasti klienta, t.j. ubytovacie, stravovacie a dopravné služby. Z hľadiska produktového obsahu sú športovo-rekreačné služby často rozhodujúcim determinantom účasti klienta. Športové a rekreačné služby sa orientujú na uspokojenie potrieb športového vyžitia formou:

a) aktívnej účasti (lyžovanie, rafting, surfovanie, paraglajding, lietanie na rogalo, jazda na koni, horolezectvo, cykloturistika, pešia turistika a pod. Väčšina uvedených športov predstavuje možnosť návratu k prírode. Ekologicky vhodné športové aktivity sa premietajú ako športové aktivity s typickým motívom „zeleného“ tzv. mäkkého (soft) cestovného ruchu. Tieto služby sú preferované a dokonca aj finančne dotované z dôvodu environmentálne priateľského charakteru. Tieto služby sú často prepojené na prostredie prírody alebo vidieka. Športové aktivity sú dopĺňané službami rekreačného charakteru s dôrazom na využitie prírodných zdrojov (termálne kúpaliská, akvaparky a pod.).

b) pasívnej účasti (lokálne a medzinárodné súťaže v kolektívnych alebo individuálnych športoch v indoorových alebo outdoorových zariadeniach. Návštevníci očakávajú doplnkovú ponuku rekreačných a zábavných služieb (zábavné večery spojené s hudbou, návšteva kasína a pod.)

### **i) kongresové služby a iné (eventy)**

Informatívno-poznávacia funkcia služieb cestovného ruchu sa premieta vo vytvorení možností účasti na kongresoch, sympóziách, výstavách, veľtrhoch. Cieľom stretnutí účastníkov týchto podujatí je výmena poznatkov, informácií, skúseností a vedomostí. Organizovanie kongresového cestovného ruchu je veľmi atraktívne a ekonomicky zaujímavé pre usporiadateľské krajiny, mestá, agentúry a iné podnikateľské subjekty. Okrem spotreby základných služieb cestovného ruchu prinášajú ekonomický efekt formou spotreby špecifických služieb spojených s odborným programom kongresu (aplikácia najnovších smart technológií) , so sprievodným programom podujatia (odborné exkurzie, turistické info-tripy, návšteva kultúrnych podujatí) a so širokým sortimentom sprostredkovaných osobných služieb (wellness, shopping a pod). Efektívnosť služieb kongresového cestovného ruchu je výrazne vyššia v porovnaní s inými službami cestovného ruchu. Kongresy sú súčasťou incentívneho, motivačného cestovného ruchu, ktorý v širšom slova zmysle pôsobí na trhu pod pojmom MICE (meeting, incentive, congress, event). V USA a v krajinách Tichého oceánu sa používa termín „convention“, v Európe sa v praxi využíva termín „congress“. Ponuka kongresových služieb smeruje ku B2B, kde v pozícii dopytu vystupujú tzv. buyeri (nákupcovia). Príprava mega podujatia si vyžaduje výrazný časový predstih. Tzv. ranking kongresových podujatí je výsledkom plnenia konkrétnych kritérií, ktoré kongresová destinácia dosahuje. Ide o kritériá leteckej dostupnosti, ubytovacích kapacít, veľkokapacitné convention - kongresového centrum a pod.

Podujatia môžu byť otvorené pre širokú verejnosť a majú obsahové zameranie na kultúrne, gastronomické, športové, zábavné, spoločenské, náboženské, politické podujatia. Uzavretý okruh účastníkov si vyžadujú korporátne podujatia a rodinné podujatia.

## 2.2.2. Vybrané metódy a nástroje hodnotenia kvality

Hodnotenie kvality si vyžaduje prepracovaný systém vybraných metód a nástrojov. Tieto vytvárajú východiskovú základňu pre seriózne vyhodnotenie kvality služieb cestovného ruchu. S tým súvisí aj nastavenie systému pre každoročné vyhodnocovanie kvality služieb v inštitúciách, podnikoch a prevádzkovateľoch služieb v jednotlivých kategóriách. Vybrané metódy a nástroje majú

- a) všeobecný charakter, ktorý je možno aplikovať na podmienky služieb cestovného ruchu. Ich využiteľnosť sa znásobuje počtom sledovaných a vyhodnocovaných služieb.
- b) špecifický charakter, ktorý je možné aplikovať len v podmienkach vybraných služieb cestovného ruchu. Ich využiteľnosť je determinovaná špecifickým charakterom skúmanej služby.

### Hodnotenie expertov

Názory expertov na jeden skúmaný problém z interdisciplinárneho pohľadu špecifickej odbornosti hodnotiteľa. Expertmi sú odborníci z rôznych vedných odborov, rôznych úrovní manažmentu destinácie cestovného ruchu, alebo tvorby produktu poskytovaných služieb. Do skupiny expertov môžu byť zaradení aj stakeholderi, ktorí participujú na realizácii balíčkového produktu cestovného ruchu. Sekundárne dáta garantujú serióznosť, ktorá vyplýva zo spektra rôznych odborností posudzovateľov, ktorí odpovedajú na rovnaké otázky v rámci prieskumu.

**+ pozitívum pre potreby BTB:** môže byť iniciované aj zo strany BTB. Vytvára seriózny, objektívny názor na skúmaný jav.

**-negatívum pre potreby BTB,** vyžaduje si spoluprácu so širokým spektrom subjektov

### CRM – customer relations management

Vzťahy so zákazníkmi sú predpokladom získať si nových zákazníkov a udržať si zákazníkov, ktorí si produkt službu cestovného ruchu už kúpili.

Cieľom je vytvárať pocit spokojnosti zákazníka, ktorý možno docieľiť na základe jeho precízneho poznania. Nástrojom je sofistikovaná práca s dátami z on-line komunikácie

(web, chat, referencie, emaily, sociálne médiá) a interné údaje (história hosťa, jeho spotrebné zvyklosti) resp. (frekvencia predaja konkrétneho produktu). Významné sú automaticky generované štatistiky na základe zmlúv, faktúr, prieskumov a pod.

**+ pozitívum pre potreby BTB:** môže byť iniciované aj zo strany BTB na základe on-line dát (pripojenie na wifi, vyhľadávanie služieb CR v Bratislave na sociálnych sieťach atď. Je permanentnou súčasťou práce v on-line priestore. Podporné údaje prinášajú dáta z TIC

**-negatívum pre potreby BTB,** vyžaduje si spoluprácu so širokým spektrom subjektov, musí ísť o permanentný proces

## **Mystery shopping**

Pohľad očami skúseného zákazníka. Prieskum v konkrétnych podnikoch cestovného ruchu v podmienkach anonymnej kontroly. Kontrola musí byť systémová a mystery shopper postupuje v súlade s pripraveným manuálom od zadávateľa. Komplexný Mystery shopping prináša vyhodnotenie vo viacerých tematických celkoch. Ide o počiatočnú komunikáciu so zákazníkom, realizáciu, t.j. predaj a spotrebu produktu (služieb cestovného ruchu) až po konečné referencie prípadne záverečné vyhodnotenie. Dáta majú primárny charakter.

**+ pozitívum pre potreby BTB:** môže byť iniciované aj zo strany BTB

**-negatívum pre potreby BTB,** vyžaduje si finančné náklady spojené s anonymnou spotrebou služieb

## **Odborné pozorovanie**

Je nástrojom pre získavanie primárnych dát na základe pozorovania priamo v teréne poskytovaných služieb. Priama účasť výskumníka na spotrebe produktu vytvára podmienky na precízne vyjadrenie poznatkov, ktoré sa premietajú v tzv. mäkkých dátach. Nepriama účasť výskumníka vytvára odstup a odosobnenie sa výskumníka od pocitov, ktoré účastník spotreby prežíva. Dôležitý je spôsob zaznamenania údajov (nahrávanie, kategorizácia, škálovanie a pod.)

**+ pozitívum pre potreby BTB:** môže byť iniciované aj zo strany BTB, vyžaduje si však odborníka, ktorý vie objektívne posúdiť pozorované javy

**-negatívum pre potreby BTB,** vhodnejšie vykonávať v rámci portfólia poskytovateľa služieb cestovného ruchu

## Hĺbkový rozhovor

Hĺbkové rozhovory alebo In Depth Interviews (IDI) sú individuálne rozhovory aplikované v kvalitatívnom výskume. Individuálne hĺbkové rozhovory sa zvyčajne využívajú na začiatku prieskumu, kedy chceme skúmať vzorku respondentov, ktorú sme nikdy predtým neskúmali.

Hĺbkový rozhovor sa používa tak v rovine business-to-business (B2B) ako business-to-consumer (B2C). Okrem individuálnych hĺbkových rozhovorov poznáme aj expertné hĺbkové rozhovory (osobné alebo telefonické) v segmente B2B. Táto metóda je založená na intenzívnom osobnom kontakte medzi anketárom a respondentom. Cieľom tejto metódy je získať konkrétny názor respondenta, pričom respondentom sú kladené rovnaké otázky namiesto využitia náhodného výberu sa v hĺbkovom rozhovore využíva vzorka ľudí, ktorí sú starostlivo vyberaní tak, aby bol každý jeden čo možno najviac odlišný od iného.

**+ pozitívum pre potreby BTB:** prináša vyčerpávajúce odpovede na skúmané javy

**-negatívum pre potreby BTB:** vyšší rozsah využitia v prieskumoch pre potreby B2B

## Dotazník

Ide o písomnú formu prieskumu metódy dotazovania, v ktorom sa kontakt medzi výskumným pracovníkom a respondentom (respondentom) uskutočňuje pomocou písomného záznamu – dotazníka. Dotazník je možné distribuovať prostredníctvom tlače, poštou (s predchádzajúcim súhlasom respondenta). Prieskum môže byť aj elektronický - ak sa používa v online priestore Najefektívnejší je však takzvaný rozdávací prieskum, keď dotazník odovzdá dotazník a počká na jeho vyplnenie: iba v takom prípade je možné zaručiť vrátenie dotazníka V dotazníku sa využívajú pre potreby rozlišovania hlavné, filtrovacie a testové otázky. Z psychologického prístupu respondenta rozlišujeme otázky priame, nepriame, vyrovnávacie a kontaktné. Z hľadiska slobody respondenta sa využívajú otvorené, uzatvorené, otázky z ponuky a polouzavreté otázky.

**+ pozitívum pre potreby BTB:** bežne využívaný nástroj

**-negatívum pre potreby BTB:** náročnosť a „pracnosť“ komunikácie s respondentom.

## SERVQUAL

SERVQUAL pomáha preklenúť priepasť medzi očakávaniami a potrebami zákazníkov (zóna tolerancie). Na meranie kvality služieb sa aktuálne používa päť dimenzií modelu SERVQUAL. Ide o spoľahlivosť, istotu, hmatateľnosť, empatiu a schopnosť reagovať. Preto je Servqual známy ako model RATER, ktorý sa zameriava na identifikáciu tzv. medzier, miest na identifikáciu problémových javov, ktoré je potrebné riešiť.

Reliability:, spoľahlivosť: stanovuje rozsah, do akého môže producent poskytovať služby tak, ako bolo sľúbené.

Assurance, zabezpečenie: sa vzťahuje na zručnosti, kompetencie a znalosti zamestnancov, na ktorých sa zákazníci môžu spoľahnúť a vzbudzujú ich dôveru.

Tangibles:, hmotné predmety: tvoria v službách cestovného ruchu vstup. Často nie sú cieľom poskytnutej služby, ale sú predpokladom pre realizáciu služby. (Sky walk je služba s cieľom zážitku, a UFO tvorí hmotný základ pre poskytnutie uvedenej zážitkovej služby.

Empathy:, empatia: sa týka schopnosti zamestnancov budovať pozitívne vzťahy so zákazníkmi, prejavovať empatiu a pochopenie ich potrieb.

Responsiveness:, schopnosť reagovať: poskytovať zákazníkovi rýchle služby

Model SERVQUAL smeruje identifikovať medzeru vo vnímaní medzi tým, čo producent služieb verí, že dodáva zákazníkovi, a vnímaním v mysli zákazníka. Producent môže dodať služby, ale nie je isté, či uspokoja potreby zákazníka. Všetko záleží na kvalite a meraní kvality, kedy je cieľom zistiť aj tzv. medzery, GAP(s). V praxi ide o nástroje merania a vyhodnocovania kvality podľa subjektívnych kritérií, nakoľko práve klient je osobou, ktorá subjektívne posudzuje svoje očakávania a vnímanie jednotlivých vlastností poskytnutých služieb. – Tieto vlastnosti je možné vážiť podľa významu, aký im klient na základe priloženej stupnice pridelí (24 Zeithaml, Parasuraman a Berry, 1990;) (25 Woodside, 2011).

**+ pozitívum pre potreby BTB** : aplikácia výskumných nástrojov iniciovaná zo strany BTB by predstavovala dôležité marketingové a manažérske impakty pre zúčastnené subjekty, pričom jednou z hlavných výhod ich používania je hĺbková identifikácia problematických oblastí pre zlepšenie kvality služieb cestovného ruchu – z pohľadu klienta, ako užívateľa služby cestovného ruchu.

**-negatívum pre potreby BTB**: obmedzenosť kritérií a ich hodnotenie na základe likertovej škály, čo by viedlo k rozdielnemu pohľadu klientov medzi očakávanou a poskytovanou službou a nesprávnej interpretácii výsledkov. Zároveň ide o časovo náročný a nákladný proces merania a vyhodnocovania kvality služieb.

## **Analýza IPA ((interpretative phenomenological analysis)**

Poskytuje priestor pre kreativitu a slobodu výskumného procesu. (26 Tomáš Řiháček, 2013) ) Ide o kvalitatívne spracovanie dát, vytvára podmienky pre skúmanie mäkkých dát, ich interpretáciu, prejav skúseností respondenta so skúmaným javom a jeho názor, aký význam prisudzuje dojmu z danej skúsenosti. Vychádza z pôvodného psychologického kvalitatívneho prístupu ku dátam. Pracuje s dátami, na základe prežitej skúsenosti. Konkrétna skúsenosť so službou cestovného ruchu je základom pre vyhodnocovanie kvality alebo dokonca zmysluplnosti danej služby (rozlúčka so slobodou, kúpanie v bahne a pod.).

**+ pozitívum pre potreby BTB:** využiteľnosť v netradičných prieskumoch, pri sledovaní správania sa a percepcie menej štandardných, netradičných druhov poskytovaných služieb (napr. zážitkové služby)  
**-negatívum pre potreby BTB:** potreba spolupráce s psychológom

## **GAP model**

Model kvality služieb GAP (disparita, rozdiel, medzera) pomáha producentovi pochopiť zákazníka a jeho spokojnosť. V odvetví služieb cestovného ruchu sa model GAP široko používa na pochopenie rôznych odchýlok, ktoré sa vyskytujú v procese poskytovania služieb potenciálnym zákazníkom. Model GAP vytvára plán pre celkový proces poskytovania služieb a identifikuje medzeru medzi procesmi tak, aby celý model fungoval efektívne. Model kvality služieb GAP pomáha identifikovať medzery medzi vnímanou službou a očakávanou službou. V procese poskytovania služieb sa vyskytuje päť najvýznamnejších medzier. Rozdiel medzi očakávaním zákazníkov a vnímaním manažmentu, rozdiel medzi špecifikáciou kvality služieb a vnímaním manažmentu, rozdiel medzi špecifikáciou kvality služby a poskytovaním služby, rozdiel, priepasť medzi poskytovaním služieb a externou komunikáciou, rozdiel medzi očakávanou službou a skúsenosťou s realizovanou službou. Pomocou GAP modelu, na základe zistenia rozporov, producent, ktorý poskytuje služby cestovného ruchu, dokáže identifikovať príčiny, prečo služba nespĺňa očakávania klienta. Prvé štyri rozpory sa týkajú nedostatkov vo vnútri spoločnosti, piaty rozpor znázorňuje vnímanie zákazníka o kvalite poskytnutej služby;



**+ pozitívum pre BTB:** presná identifikácia medzier GAP v procesoch poskytovania služieb  
**-negatívum pre BTB:** využitie len v podmienkach procesov, ktoré riadi producent služieb cestovného ruchu.

## CAF model

Model CAF (The Common Assessment Framework) - bol inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM) a modelom nemeckej Akadémie Speyer. Model CAF predstavuje jednoduchý nástroj pre aplikáciu techník manažérstva kvality s cieľom zdokonaľovať jeho výkonnosť. Je určený pre inštitúcie verejného sektora. Poskytuje samohodnotiaci systém koncepcne blízky hlavným nástrojom komplexného manažérstva kvality, zvlášť modelu výnimočnosti EFQM. Podstatou CAF modelu je smerovanie ku spokojnosti zákazníkov na jednej strane a spokojnosti vlastných zamestnancov na strane druhej. Základom modelu je samohodnotenie.

**+ pozitívum pre BTB:** vhodný pre BTB, inštitúcie, ktorá je financovaná z verejných zdrojov a vo veľkej miere podlieha režimu verejnej správy.  
**-negatívum pre BTB:** vyžaduje si náročný, systematický manažment interných procesov, ktorý vyústi do sebahodnotenia.

## Samohodnotenie

Samohodnotenie predstavuje cyklické, systematické a pravidelné posudzovanie aktivít a výsledkov producenta služieb cestovného ruchu. V tomto kontexte je dôležité rozlišovať *proces* samohodnotenia od sebahodnotiacej *správy*. Proces samohodnotenia je tímový inštitucionálny odraz a príležitosť pre zvýšenie kvality širokého spektra činností. Sebahodnotiacia *správa* poskytuje informácie pre vrcholový manažment s dôrazom na strategické činnosti a činnosti riadenia kvality poskytovaných služieb. Cieľom procesu samohodnotenia je zvyšovať priestor pre nové prístupy a zavádzanie inovácií (predpoklad zvyšovania kvality) a zavádzanie uvedených zmien na základe sebareflexie. Stotožnenie sa s potrebou zavádzať zmeny a zdokonaľovať procesy je základom sebahodnotenia. Pre celý proces samohodnotenia je dôležité, že informácie o metódach, cieľoch tohto procesu sú zverejnené a sú k dispozícii všetkým pracovníkom.

**+ pozitívum pre BTB:** vhodná pre BTB, vytvára priestor pre rušenie stereotypov a otváranie sa novým prístupom a metódam s vedomím zamestnancov.

**-negatívum pre BTB:** vyžaduje si dokonalú analytickú prípravu všetkých procesov, nastavenie písomnej dokumentácie a precízne plnenie všetkých zadaní v rámci dokumentácie.

## **KANO**

sa sústreďuje na uspokojenie potrieb klienta, klasifikuje faktory na základe vnímania klientov a ich vplyvu na spokojnosť klienta.

Tento model môže byť úspešne aplikovaný na hodnoty spokojnosti ako externého, tak aj interného klienta. Model KANO určuje dve odlišné dimenzie, ktoré sa v konečnom dôsledku dopĺňajú. Ide o stupeň splnenia zákazníckych požiadaviek a stupeň spokojnosti klienta. Atribúty kvality poskytovanej služby môžeme rozdeliť do troch skupín, pričom každá z nich rôzne vplyva na uspokojenie klienta – samozrejmosť, vyslovené požiadavky a očakávania a prekvapenia (14 Mateides, 2002).

Základom pre skúmanie miery spokojnosti zákazníkov je prístup orientovaný na skúmaný problém. Pomocou modelu KANO sa skúmajú napríklad typické, opakujúce sa a problematické dimenzie medzi klientmi a poskytovateľmi služieb. Na základe analýzy producent pristupuje ku vyhodnoteniu, ktorá dimenzia spôsobuje spokojnosť alebo nespokojnosť klienta.

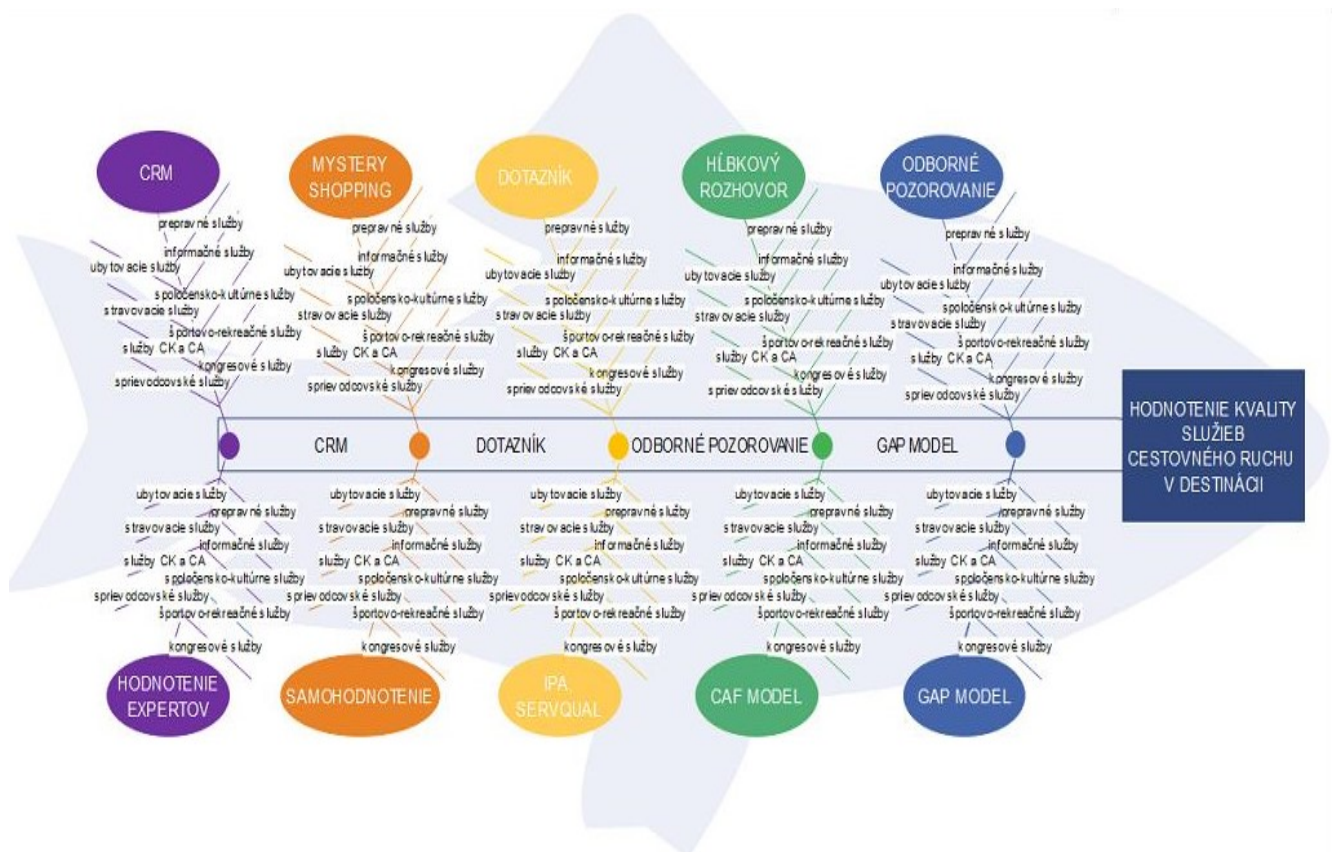
**+ pozitívum pre potreby BTB:** ide o seriózne vyhodnotenie kvality ľudských zdrojov

**-negatívum pre potreby BTB:** prieskum si vyžaduje interakciu medzi klientom a zamestnancom

## 2.2.3. Vizualizácia metód vyhodnotenia kvality v modeli ISHIKAWA

V zmysle uvedených vybraných metód hodnotenia kvality možno vyčleniť metódy, ktoré majú všeobecný charakter a je možné ich využiť vo viacerých podmienkach služieb cestovného ruchu. Tieto metódy sú uvedené v chrbtovej kosti modelu Ishikawa. Ďalšie metódy s konkrétnym určením služieb cestovného ruchu sú vyznačené v tzv. kostiach, kde sú skutočne konkretizované jednotlivé služby cestovného ruchu.

Obr.3 Aplikácia metód vyhodnotenia kvality v modeli ISHIKAWA



Zdroj: vlastné spracovanie

## 2.3. Indikátory kvality

Vyhodnotenie kvality bude vychádzať z dvoch základných dimenzií. Ide o:

- a) dimenziu percepcie QPCI (Quality Perception Condition Indicators (QPCI) a
- b) o dimenziu realizácie (QPI) Quality Performance Indicators (QPI)

Pre potreby producentov sa využívajú indikátory Quality Management Indicators (QMI) (samohodnotenie), tie však patria do kompetencie producenta služieb cestovného ruchu

Obe skupiny indikátorov QPCI a QPI sú aplikované v prostredí:

- On-line
- Off-line (on-site)

V zmysle zadania a priechodnosti výstupov sa bude vyhodnotenie riešiť z pohľadu účastníka cestovného ruchu. To budú podklady pre BTB aj pre producenta. S výstupmi vyhodnotenia kvality môže producent nakladať podľa svojho zväženia a aplikovaného systému. Významná je požiadavka nastaviť rozhodnutia s cieľom riešiť problémy, ktoré z hodnotenia kvality vyplynú a budú definované v rámci kritických bodov GAP.

Tab. 4 Kritériá, indikátory hodnotenia Q podľa jednotlivých druhov služieb

Typ služby	Počet navrhovaných indikátorov QPCI	Počet navrhovaných indikátorov QPI
Ubytovacie služby	7	6
Stravovacie služby	7	4
Služby cestovných kancelárií a cestovných agentúr	13	6
Sprievodcovské služby	27	23
Prepravné služby (cestná, železničná, letecká, vodná)	7	11
Informačné služby	16	5
Spoločensko-kultúrne služby	6	8
Športovo-rekreačné služby	6	18

	Kongresové služby a iné eventy	6	11
--	--------------------------------	---	----

Zdroj: vlastné spracovanie

Konkrétne indikátory určené pre jednotlivé služby cestovného ruchu tvoria prílohu tohto dokumentu.

## Záver

Bratislava je destinácia, do ktorej smerujú návštevníci zahraničného príjazdového cestovného ruchu a domáceho cestovného ruchu s dĺžkou pobytu od niekoľko hodín po cca necelé tri dni. Zo štatistických dát vyplýva, že cestovný ruch v hl. meste SR Bratislava uspokojuje potreby účastníkov cestovného ruchu v priaznivých aj menej priaznivých podmienkach. **Zmena štruktúry návštevníkov neznamena zánik záujmu o spotrebu služieb** a vyžaduje si aj v redukovaných, alebo limitovaných podmienkach čo najširší sortiment a čo najvyššiu kvalitu poskytovaných služieb.

Každý producent realizuje svoje služby minimálne v súlade so štandardmi a právnymi normami. **Kompetencia**, do akej miery môžu zasahovať do vyhodnocovania kvality poskytovaných služieb iné subjekty vyplýva zo zákonnej úpravy o orgánoch dozoru. Na službách cestovného ruchu participujú v rámci BTB členovia BTB vrátane členských mestských podnikov. V súlade so stanovami poskytuje služby aj BTB prostredníctvom jej výkonnej zložky. Všetky uvedené subjekty je možné v zmysle internej smernice, ktorú schváli VZ BTB aj kontrolovať a udeľovať určité odporúčania opatrení vo vzťahu ku kvalite. V tomto prípade ide o interné procesy kontroly. Iniciatíva vzniká aj priamo v podnikoch, ktoré pristupujú v určitých časových intervaloch ku sebahodnoteniu. Vonkajšie procesy môžu nastať v prípade ochrany spotrebiteľa, kedy iniciatíva pre vyhodnocovanie kvality a kontrolu kvality môže vzísť od samotných účastníkov cestovného ruchu, zákazníkov spotrebiteľov.

Členskú základňu BTB tvoria aktéri, organizovaní v rámci komôr. **Subjekty, ktoré poskytujú služby cestovného ruchu** tvoria 93% podiel všetkých členov BTB. Výkonná zložka BTB vykonáva činnosti, ktoré možno kvalifikovať ako služby cestovného ruchu. Podľa zverejneného prehľadu o vykaných aktivitách v roku 2021 ide o produkty, v ktorých sa premietajú služby cestovného ruchu, alebo služby, ktoré s cestovným ruchom súvisia.

**Zákazník, klient, spotrebiteľ, účastník cestovného ruchu** má potreby, ktoré ovplyvňujú jeho motiváciu pre spotrebu. Očakávania zákazníka sú rôzne v závislosti

od jeho skúseností. Skúsený zákazník – má reálne očakávania, neskúsený klient môže mať enormne vysoké očakávania, alebo naopak minimalizované očakávania. **Kvalita** predstavuje benefit pre zákazníka, prináša výhody, ktoré zákazník požaduje a očakáva. kvalita služieb všetkých oblastí cestovného ruchu klienta potešíť a prekonať jeho očakávania, aby následne mohol kvalitu vyhodnotiť ako dobrú. **Zóna tolerancie** vyjadruje rozdiel medzi hornou a dolnou hranicou možných očakávaní zákazníkov. Poznanie zóny tolerancie zákazníka je pre manažment prípravy, produkcie, predaja a spotreby služieb mimoriadne dôležité v rámci manažmentu kvality a spokojnosti zákazníka. Zlom nastáva v **tzv. momente pravdy**, kedy sa dostáva do popredia sila kvality, ktorá podporí, alebo v prípade „nekvality“ zmarí všetky očakávania tohto zákazníka.

**Systém manažérstva kvality** je neoddeliteľnou súčasťou manažmentu každého podniku a jeho implementácia prispieva k jasnému určeniu zodpovednosti a povinnosti všetkých pracovníkov a zvýšeniu dôvery klientov v službách cestovného ruchu. Komplexné manažerstvo kvality nie je súvisle prepojené so žiadnou normou. Obsahuje však určité modely, podľa ktorých dochádza k odovzdávaniu národných aj medzinárodných ocenení za kvalitu. **Vyhodnotenie kvality služieb cestovného ruchu** je potrebné riešiť z pohľadu účastníka cestovného ruchu. To budú podklady pre BTB aj pre producenta. S výstupmi vyhodnotenia kvality môže producent nakladať podľa svojho zväženia a aplikovaného systému. Významná je požiadavka nastaviť rozhodnutia s cieľom riešiť problémy, ktoré z hodnotenia kvality vyplynú a budú definované v rámci kritických bodov GAP.

**Charakteristika služieb** prezentuje stručné vyjadrenie podstaty konkrétnych služieb cestovného ruchu v súlade so zadanou štruktúrou. Ide o služby určené v zadaní: ubytovacie služby , stravovacie (pohostinské) služby , služby cestovných kancelárií a cestovných agentúr , sprievodcovské služby , prepravné služby (cestná doprava, železničná doprava, letecká doprava, vodná doprava a pod.) , informačné služby , spoločensko-kultúrne služby, športovo-rekreačné služby , kongresové služby a iné (eventy).

Vyhodnotenie kvality si vyžaduje prepracovaný **systém vybraných metód a nástrojov**. Tieto vytvárajú východiskovú základňu pre seriózne vyhodnotenie kvality služieb cestovného ruchu. S tým súvisí aj nastavenie systému pre každoročné



vyhodnocovanie kvality služieb v inštitúciách, podnikoch a prevádzkovateľoch služieb v jednotlivých kategóriách. Vybrané metódy a nástroje majú a) všeobecný charakter, ktorý je možno aplikovať na podmienky služieb cestovného ruchu. Ich využiteľnosť sa znásobuje počtom sledovaných a vyhodnocovaných služieb. b) špecifický charakter, ktorý je možné aplikovať len v podmienkach vybraných služieb cestovného ruchu. Ich využiteľnosť je determinovaná špecifickým charakterom skúmanej služby.

Každá metóda obsahuje stručnú charakteristiku. Pozitívne a negatívne prvky danej metódy konkretizujú možnosti využitia konkrétnej metódy vo vzťahu ku potrebám BTB.

Vizualizácia metód **vyhodnotenia kvality služieb** cestovného ruchu v modeli **Ishikawa** poskytuje konkrétny popis daných metód z aspektu možností aplikovať každú metódu v podmienkach konkrétnej služby cestovného ruchu.

Vyhodnotenie kvality bude vychádzať z **dvoch základných dimenzií indikátorov**. Ide o

c) dimenziu percepcie QPCI (Quality Perception Condition Indicators (QPCI) a

d) o dimenziu realizácie (QPI) Quality Performance Indicators (QPI)

Pre potreby producentov sa využívajú indikátory Quality Management Indicators (QMI) samohodnotenie. Obe skupiny indikátorov QPCI a QPI sú konkretizované podľa uvedeného súboru služieb cestovného ruchu a sú funkčné v prostredí on-line a off-line (on-site).

**Zavedenie značky kvality BTB** je reálne v časovom horizonte 2-3 rokov ako výsledok peremanentného vyhodnocovania kvality služieb cestovného ruchu pod záštitou BTB.

## Citovaná literatúra:

1. <https://www.visitbratislava.com/wp-content/uploads/2020/02/%C5%A0tatistick%C3%A9-ukazovatele-za-rok-2019-2.pdf>
2. Socioekonomickej štúdie vplyvov CR na Bratislavu (SEŠ) Mark BBDO
3. Turistické štatistiky v Bratislave - rok 2020 Tourism statistics in Bratislava – year 2020, <https://www.visitbratislava.com/wp-content/uploads/2021/03/Statistiky-rok-2020-1.pdf>
4. <https://bratislava.blob.core.windows.net/media/Default/Dokumenty/Z%C3%A1vere%C4%8Dn%C3%BD%20%C3%BA%C4%8Det%20HM%20SR%20Bratislavy%20za%20rok%202020%20a%20Hodnotiaca%20spr%C3%A1va%20za%20rok%202020.pdf>
5. [https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/9ccaf232-d200-4880-856f-bd21fca1cf94/TSA\\_Informativna\\_sprava\\_december\\_2018.pdf?MOD=AJPERES&mp;CVID=mvbdDvq](https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/9ccaf232-d200-4880-856f-bd21fca1cf94/TSA_Informativna_sprava_december_2018.pdf?MOD=AJPERES&mp;CVID=mvbdDvq)
6. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7870049/7880233/KS-FT-17-002-EN-N.pdf/1070ebdc-b9e1-4a93-abb8-cecd83d40f68?t=1487236387000>
7. ČÍSLA A TOP FAKTY V PODMIENKACH KRÍZOVÉHO ROKU 2021
8. FARELL O.C., HARTLINE M.D. HOCHSTEIN B.W., 2021, Marketing strategy, 8th Edition, Kindle, 2021
9. 10. Wang, S.-F., Jou, Y.-J., Chang, K.-C., & Wu, K.-W. (2014). Industry competition, agency problem, and firm performance. Romanian Journal of Economic Forecasting, XVII(4), 76–93
11. Bieger, T. (2007): Dienstleistungsmanagement. Einführung in Strategien und Prozesse bei Dienstleistungen, 4th edition, Bern, Stuttgart, Wien.
12. Bruhn, M. & Hadwich, K. (2012): Customer experience. Forum Dienstleistungsmanagement, Heidelberg.
13. Woodside, A. G. (2011). Tourism sensemaking: strategies to give meaning to experience. 1st ed. Bingley, England: Emerald Group Pub., 2011. Advances in culture, tourism and hospitality research, v. 5.
14. Mateides, A. & Ďaďo J. (2002). Služby: Teória služieb, marketing služieb, kvalita v službách, služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi. Bratislava: EPOS, 2002. ISBN 80-8057-452-9.
15. Palatková, M. (2011). Marketingový management destinácií. Praha : Grada Publishing
16. Novacká Ľ., Kulčáková, M., Klient v cestovnom ruchu, Eurounion, 1996.
17. 18. Wang, S.-F., Jou, Y.-J., Chang, K.-C., & Wu, K.-W. (2014). Industry competition, agency problem, and firm performance. Romanian Journal of Economic

Forecasting, XVII(4), 76–93 Pascoaes Teixeira, 2019; International Yearbook of Futurism studies

19. Park, J. & Jeong, E-B. (2019). Service Quality in Tourism: A Systematic Literature Review and Keyword Network Analysis. Sustainability 11(13):3664. Dostupné na: 10.3390/su11133665

20 Novacká a kol. Cestovný ruch, technika služieb, Ekonóm Bratislava, 2021

21 Lockwood, A. (2005). The management of hotel operations: An innovative approach to the study of hotel management. London: Cassell.

22. Lockwood, A., Baker, M., & Ghiiyer, A. (1996). Quality management in hospitality. London: Cassell.

23 Doncean, G. (2009). The algorithm for assessing the quality index of tourism products and services. în Turismul rural românesc în contextual dezvoltării durabile. Actualitate și perspective (Vol. XVI, pp. 151–157). Iași: Editura Tehnopress.

Kinderis, R., Žalys, L., & Žalienė, I. (2011). Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle [Evaluation of service quality in the hotel business, in Lithuanian]. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 1, 86–100.;

Kuo, N. T., Chang, K. C., Cheng, Y. S., & Lai, C. H. (2013). Investigating the effect of service quality on customer loyalty in the hotel industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating roles of service recovery and perceived value. Journal of China Tourism Research, 9, 257–276.

Boon-Liat, C., & Zabid, A. R. (2013). Service quality and the mediating effect of corporate image on the relationship between customer satisfaction and customer loyalty in the Malaysian hotel industry. International Journal of Business, 15, 99–112.

24 Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press, 1990. 226 s. ISBN 978-1-4391-6728 1.

25 Woodside, A. G. (2011). Tourism sensemaking: strategies to give meaning to experience. 1st ed. Bingley, England: Emerald Group Pub., 2011. Advances in culture, tourism and hospitality research, v. 5.

26 TOMÁŠ ŘIHÁČEK IVO ČERMÁK ROMAN HYTYCH A KOLEKTIV, 2013, Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy, Masarykova univerzita Brno, 2013, [https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/504618/mod\\_resource/content/3/Kvalitativni-analyza-textu%281%29.pdf](https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/504618/mod_resource/content/3/Kvalitativni-analyza-textu%281%29.pdf)

27 KARKALÍKOVÁ, Marta. Kvalita produktu v službách a cestovnom ruchu. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2017, 227 s. [14,50 AH]. ISBN 978-80-225- 4478-8.

Príloha : indikátory podľa jednotlivých služieb

Indikátor QPCI		Indikátor QPI	
On-line	Off-line	On-line	Off-line
<b>Ubytovacie služby</b>			
Hodnotenie UZ na rezervačných portáloch (Booking.com, Expedia, HRS ...) spokojnosť klienta za poskytnuté služby celkom / spokojnosť klienta za kategorizované služby UZ; komunikácia UZ s klientom (komunikačné média FB, web, rezervačné portály); umiestnenie UZ v rámci všetkých zariadení v destinácii na základe spokojnosti klientov (rezervačné portály); followers – počet;	Podiel klientov, ktorí sú viac spokojní (70%) s ubytovaním; štruktúra klientov podľa zdrojových trhov v UZ;	Spätná väzba klientov (dotazník spokojnosti) – interne zo strany hotela; spätná väzba klientov rezervačné portály;	Pomer kategorizovaných ubytovacích zariadení v regióne; priemerná obsadenosť kapacít v UZ; počet izieb, lôžok;
<b>Stravovacie služby</b>			
Spätná väzba klientov (Staffino); hodnotenie na food delivery portáloch;	Podiel klientov, ktorí sú viac spokojní (70 %) so stravovacími službami;	Spolupráca s food delivery portálmi (Wolt, Bolt, Bisto, Dones.to, Food panda ...); moderné (IKT)	Počet (pomer) sťažností na poskytovanú kvalitu jedál a služieb stravovacích zariadení;

		<p>technológie v zariadeniach – tablety, QR; kategorizácia stravovacích zariadení (portfólio) a cena v porovnaní s konkurenciou; web stránka/FB ... aktualizácia jedálnych a nápojových lístkov; spolupráca so zľavovými portálmi (Zľavomat, Zľavadňa ...) – hodnotenie spokojnosti klienta na zľavových portáloch;</p>	
--	--	---	--

**Služby cestovných kancelárií a cestovných agentúr (incoming) v Bratislave**

<p>Informácie o rozsahu a štruktúre poskytovaných služieb na území BA Informácie o balíčkovvej ponuke Informácie o programe Rezervácia B2B Rezervácia B2C</p>	<p>Kamenná CK alebo CA Informácie o rozsahu a štruktúre poskytovaných služieb na území BA Informácie o balíčkovvej ponuke Informácie o programe Možnosť kontaktu B2C vo veci rezervácie Možnosť nákupu služieb, balíčku služieb B2C a úhrady -bezhotovostne -hotovostne</p>	<p>Pochvaly alebo kritika na web, Trip advisor alebo iné portály Vyjadrenia influencerov na sociálnych sieťach v prípade B2C Sťažnosti s určením kritických bodov (GAP)</p>	<p>Pozorovanie pri realizácii pre klientov incomingovej CK, CA s určením kritických bodov (GAP) Dotazníkové šetrenie s určením kritických bodov (GAP) Sťažnosti s určením kritických bodov (GAP)</p>
---	---	---	--

**Sprievodcovské služby**

<p>On-line rezervácia sprievodcovskej služby</p>	<p>Úroveň komunikácie sprievodcu v cudzom jazyku Obsahová a odborná úroveň sprievodcu</p>	<p>Pochvaly alebo kritika na web, Trip advisor alebo iné portály</p>	<p>Pochvaly alebo kritika na web, Trip advisor alebo iné portály</p>
--	---	--	--

<p>On-line nákup sprievodcovskej služby v BA</p> <p>Ponuka on-line sprievodcu v členení:</p> <p>Mesto – centrum</p> <p>Mesto – mestské časti</p> <p>Tematické trasy</p> <p>Jazyková štruktúra ponuky on-line sprievodcu</p> <p>Možnosť napojenia on-line sprievodcu na verejné wifi</p> <p>Možnosť aplikácie Q-r kódu na sprievodcu v členení:</p> <p>Mesto – centrum</p> <p>Mesto – mestské časti</p> <p>Tematické trasy</p> <p>Jednotlivé atraktivity</p> <p>Rýchlosť a spôsob vyhľadania on-line sprievodcu</p>	<p>Rétorika, spôsob komunikácie sprievodcu s účastníkom CR</p> <p>Využívanie pomocných názorných pomôcok pri výklade</p> <p>Odpovede sprievodcu na otázky účastníkov</p> <p>Kontakt s účastníkmi</p> <p>Organizačné schopnosti sprievodcu</p> <p>Lokalizácia miesta na výklad</p> <p>Rýchlosť resp. vhodná dĺžka času na presuny pri pešej prehliadke</p> <p>Čas na fotografovanie</p> <p>Vzhľad a vizuálna úprava sprievodcu</p> <p>Využívanie vybraných technológií pri sprevádzaní</p> <p>Staničky (tour guide working system)</p> <p>Ďalšie nástroje</p> <p>Spolupráca sprievodcu s vodičom autobusu alebo lokálneho turistického vozidla</p>	<p>Vyjadrenia influencerov na sociálnych sieťach</p> <p>Sťažnosti s určením kritických bodov (GAP)</p>	<p>Vyjadrenia influencerov na sociálnych sieťach</p> <p>Sťažnosti s určením kritických bodov (GAP)</p>
--	---	--	--

**Prepravné služby (cestná doprava, železničná doprava, letecká doprava, vodná doprava a pod.**

<p>Web, Facebook, Instagram – Sledovanosť a stabilita webu – cestovné harmonogramy</p> <p>Frekvencia aktualizácie - klient</p> <p>Funkčnosť z aspektu SEO</p>	<p>Počet liniek</p> <p>Počet cestujúcich</p> <p>Počet cestujúcich vs vyťaženosť linky - kapacity</p> <p>Štruktúra jazykových mutácií – aj online – tzn. info aspoň v angličtine</p> <p>Pozorovanie</p> <p>Dotazníkové šetrenie- aj online</p> <p>Možnosti integrovanej dopravy, logistická</p>	<p>Počet liniek</p> <p>Počet cestujúcich</p> <p>Počet cestujúcich vs vyťaženosť linky - kapacity</p> <p>Štruktúra jazykových mutácií – aj online – tzn. info</p>	<p>Časové termíny obsadenosti dopravných prostriedkov</p> <p>Ponuka doplnkových služieb počas prepravy</p> <p>Neplatené doplnkové služby počas prepravy</p>
---	--	--	---

<p>– klient, producent Odpovede na otázky klientov – počet formálnych odpovedí, počet vybavených odpovedí Intenzita nákupu online cestovných lístkov Využívanie kombinovaných foriem platieb pre rôznych dopravcov Samostatné vyhodnocovanie tzv. turistickej dopravy</p>	<p>náväznosť jednotlivých druhov dopravy</p>	<p>aspoň v angličtine Aktuálne informácie o pohybe dopravného prostriedku –online  Dotazníkové šetrenie s cieľom vnímania kvality</p>	<p>Oddychové zóny na autobusovej, príp. železničnej stanici Starostlivosť o cestujúceho v prípade meškania (poda nariadenia EU, podľa iniciatívy prepravcu Pozorovanie a dotazníkové šetrenie s cieľom v škálach vyhodnotiť spokojnosť cestujúceho Rozhovor s účastníkmi v tzv. turistickej doprave Komunikácia personálu dopravnej spoločnosti s cestujúcim</p>
---	--	---	--

### Informačné služby TIC

<p>Web, Facebook, Instagram - Sledovanosť - klient Frekvencia aktualizácie - klient Funkčnosť z aspektu SEO - klient, producent Chat (robotický, human) Odpovede na otázky klientov - počet formálnych odpovedí, počet vybavených odpovedí</p>	<p>Počet klientov v TIC Jazyková štruktúra klientov Počet tematických printových materiálov Štruktúra jazykových mutácií Počet tematických máp Štruktúra jazykových mutácií Sprostredkovanie a predaj služieb Predaj suvenírov Pozorovanie Dotazníkové šetrenie</p>	<p>Web – ak je zavedený fail na vyjadrenie zákazníka, Trip Advisor, ďalšie on-line portály Anketa s určením kritických bodov (GAP)</p>	<p>Web – ak je zavedený fail na vyjadrenie zákazníka, Trip Advisor, ďalšie on-line portály Anketa s určením kritických bodov (GAP)</p>
--	---	--	--



Spoločensko-kultúrne služby			
<p>Hodnotenie prehľadnosti webového portálu – jazyková dostupnosť, informácia o vstupnom, otváracích hodinách</p> <p>Možnosť virtuálnej prehliadky atraktivity (múzeá, galérie)</p> <p>Poskytovanie informácií o atraktivitách prostredníctvom čítačky čiarových kódov (QR kódy)</p> <p>Vlastná aplikácia pre danú atraktivitu</p> <p>Viditeľnosť na sociálnych sieťach – facebook, linkedin, instagram</p> <p>Hodnotenie spätnej väzby zákazníkovi – napr. prostredníctvom emailu, rezervácie</p>	<p>Počet tréningov, školení personálu za určité obdobie za účelom zvýšenia kvality poskytovaných služieb</p> <p>Hodnotenie plánovaných aktivít smerom do budúcnosti – napr. spokojnosť návštevníkov s aktuálnou výstavou/expozíciou, schopnosť prispôbiť sa aktuálnej situácii – prispôbiť sa potrebám zákazníkom – zorganizovať také výstavy a expozície, o aké je záujem</p> <p>Počet marketingových kampaní, úroveň propagácie atraktivity služieb – mapovanie dostupných možností zviditeľnenia danej atraktivity</p>	<p>Hodnotenie informovanosti návštevníkov o pripravovaných podujatiach prostredníctvom webového portálu, sociálnych sietí</p> <p>hodnotenie aktuálnosti webového portálu o súčasnej situácii (napr. nová expozícia)</p> <p>hodnotenie uverejňovania kariérnych príležitostí na webovom portáli – ak mesto/múzeum hľadá nových ľudí do tímov – uverejňuje pracovné pozície na web? – možné zvyšovanie kvality poskytovaných služieb prostredníctvom prijímania nových odborníkov do tímu</p>	<p>počet návštevníkov</p> <p>počet kultúrnych podujatí v hlavnom meste</p> <p>marketing-hodnotenie informovanosti klienta o pripravovaných podujatiach</p> <p>hodnotenie marketingovej kampane – oslovuje návštevníkov? Napomáha k zvyšovaniu počtu návštevníkov? (hodnotí manažment, ale môžu hodnotiť aj zákazníci – v dotazníkoch býva často otázka – odkiaľ sa dozvedeli o podujatí, cez aké komunikačné médium)</p> <p>výška dotácii poskytnutá na realizovanie kultúrno-spoločenských služieb</p>
Športovo-rekreačné služby			
<p>Web, Facebook, Instagram – fanúšikovské weby pri športe, konvenčné pri rekreačných aktivitách (až</p>	<p>Počet klientov na akcií</p> <p>Jazyková štruktúra klientov (hlavne pri športových podujatiach medzinárodného charakteru)</p> <p>Počet tematických printových materiálov</p>	<p>hodnotenie priestorovej kvality (prístup, parkovanie), kvality výberu (rozmanitosť možností, rozmanitosť</p>	<p>pomer kapacít a obsadenosti športového alebo rekreačného podujatia - offline, priemerná obsadenosť</p>

<p>nie sú nárazové, ako jednorázová akcia na kuchajde a pod.)</p> <p>Sledovanosť – klient – pri športe aj TV</p> <p>Frekvencia aktualizácie - klient</p> <p>Funkčnosť z aspektu SEO – klient, producent</p> <p>Odpovede na otázky klientov – počet formálnych odpovedí, počet vybavených odpovedí</p>	<p>Štruktúra jazykových mutácií</p> <p>Počet tematických máp</p> <p>Štruktúra jazykových mutácií (nárazová činnosť pri športe)</p> <p>Sprostredkovanie a predaj služieb</p> <p>Predaj suvenírov pri rekreačných služieb, pri športe kompletný merčendajzing</p> <p>Pozorovanie</p> <p>Dotazníkové šetrenie- aj online</p>	<p>služieb), kvalita (normy – materiálové, údržby, čistoty, ECO systémy, bezpečnostné), relačná kvalita (personál)</p>	<p>kapacít v UZ počas športových podujatí; celková kapacita podujatia – vo vzťahu k regionálnemu významu</p>
---	---	--	--

### Kongresové služby a iné eventy

<p>Analýza jednotlivých kritérií v hodnotiacich formulároch účastníkov konferencie v online prostredí – zhodnotenie ich postojov, možných odporúčaní do budúcnosti, resp. ich sťažností - percento klientov, ktorí sú viac spokojní (70%) s podujatím</p> <p>Hodnotenie marketingovej kampane? - viditeľnosť na sociálnych</p>	<p>Hodnotenie vybavenosti kongresového hotela / centra - hodnotenie technickej vybavenosti, výkonnosti optických káblov, prezentačnej techniky, klimatizácie, profesionálneho ozvučenia v zariadení poskytujúcom kongresové služby</p> <p>Sebahodnotenie prostredníctvom spätnej väzby klientov</p> <p>Počet tréningov, školení personálu za určité obdobie za účelom zvýšenia kvality poskytovaných služieb</p>	<p>Dostupnosť rezervačného formulára pre buyerov</p> <p>Úroveň komunikácie cez on-line formulár, vyhodnotenie variability</p> <p>možnej ponuky</p> <p>Rýchlosť reakcie odpovede na požiadavku v on-line formulári</p> <p>Hodnotenie spätnej väzby – rýchlosť</p> <p>Hodnotenie webového portálu z aspektu prehľadnosti, špecifikácie služieb, chatu, vizuálnej</p>	<p>počet zrealizovaných kongresov a podujatí v hlavnom meste</p> <p>špecifikácia podujatí podľa počtu účastníkov, podľa zdrojových trhov</p> <p>poradie mesta Bratislava v ICCA</p> <p>počet kongresových zariadení v Bratislave a ich kapacita</p> <p>počet konferenčných miestností v zariadení a ich kapacita</p>
--	--	--	--

<p>sieťach – pravidelnosť a informovanosť o pripravovaných podujatiach na linkedin.. Poskytovanie vernostných programov – pre pravidelné sa opakujúcich návštevníkov</p>		<p>komunikácie on- line Hodnotenie cenových relácií v porovnaní s konkurenciou Hodnotenie informovanosti – je objednávateľ včasne informovaný o všetkých náležitostiach kongresu alebo inému podujatia</p>	<p>maximálna kapacita účastníkov počet a druh sprievodných programov v ponuke počet a druh sprievodných programov na vyžiadanie Možnosti substitúcie outdoorového priestoru podujatia</p>
--	--	--	---