

# KVALITA A VÝKONNOST PODNIKŮ V CESTOVNÍM RUCHU - KOMPARACE S PODNIKY POTRAVINÁŘSKÉHO PRŮMYSLU

## THE QUALITY AND PERFORMANCE OF ENTERPRISES IN TOURISM – THE COMPARISON WITH ENTERPRISES FROM FOOD INDUSTRY

Petr Suchánek<sup>1</sup>

### **Abstrakt**

*Předmětem článku je kvalita a výkonnost podniků v cestovním ruchu. Cílem článku je analyzovat kvalitu a výkonnost podniků v cestovním ruchu a komparovat ji s kvalitou a výkonností podniků v jiných odvětvích, v tomto případě v potravinářském průmyslu. Dílčím cílem článku je identifikace odchylek a naznačení příčin těchto odchylek tak, aby bylo možné identifikovat specifika podniků v cestovním ruchu s ohledem na kvalitu a výkonnost. To by mělo následně umožnit managementu lépe zacílit nástroje řízení a zvýšit výkonnost podniků v oblasti cestovního ruchu.*

### **Klíčová slova**

*kvalita, výkonnost, cestovní ruch*

### **Abstract**

*Subject of this paper is the quality and performance of enterprises in tourism. This article aims to analyze quality and business performance in tourism and with it to compare the quality and performance of enterprises in other sectors, in this case in the food industry. The partial aim of the article is to identify deviations and suggest the causes of these variations in order to identify specific companies in the tourism in terms of quality and performance. This would then enable management to better target management tools and improve business performance in the tourism area.*

### **Key words**

*quality, performance, tourism*

## Úvod

Předmětem článku je kvalita a výkonnost podniků v cestovním ruchu. Cílem článku je analyzovat kvalitu a výkonnost podniků v cestovním ruchu a komparovat ji s kvalitou a výkonností podniků v jiných odvětvích, v tomto případě v potravinářském průmyslu. Dílčím cílem článku je identifikace odchylek a naznačení příčin těchto odchylek tak, aby bylo možné identifikovat specifika podniků v cestovním ruchu s ohledem na kvalitu a výkonnost. To by mělo následně umožnit managementu lépe zacílit nástroje řízení a zvýšit výkonnost podniků v oblasti cestovního ruchu.

Zatímco výkonnost obou skupin podniků byla zkoumána s využitím objektivních dat, tzn. z dat účetních výkazů (rozvahy výkazu zisků a ztrát), charakteristiky kvality a jejího řízení byly zjišťovány od respondentů, kteří jsou zaměstnanci (managementu) zkoumaných podniků. Tyto charakteristiky tak nejsou objektivní, ale mohou být subjektivně ovlivněny. To může mít samozřejmě vliv na výsledky výzkumu. Na tento výzkum tak bude v nejbližší době navazovat výzkum zákazníků zkoumaných podniků, aby bylo možné současná zjištění objektivizovat a event. korigovat.

Komparace podniků cestovního ruchu s podniky potravinářského průmyslu byla zvolena schválně díky tomu, že mezi oběma skupinami podniků existují významné rozdíly ohledně legislativních úprav, charakteru produktu, charakter spotřeby produktu a kontaktu s konečným zákazníkem. Domnívám se, že bude zajímavé zjistit, zda tyto charakteristiky mohou mít nějaký vliv na výkonnost nebo kvalitu a způsob jejího řízení v podniku.

## **Teoretické vymezení problematiky kvality a výkonnosti**

Kvalitou se rozumí nulová chybovost, tzn. schopnost vyprodukovat správně hned na poprvé (Parasuraman et al., 1985). Crosby zase definuje kvalitu jako přizpůsobení požadavkům (Crosby, 1979 citováno z Parasuraman et al., 1985). Tato definice kvality je přitom jádrem definice kvality dle norem ISO 9001 (srovnej s ČSN EN ISO 9001, 2010). Ve všech případech se přitom jedná o pokus o definici kvality výrobku, přitom je nutné poznamenat, že definovat kvalitu služeb je ještě poněkud obtížnější, neboť služby jsou nehmateľné, heterogenní, nedělitelné, pomíjivé a navíc je nelze vlastnit. Díky tomu, že mezi výrobkem a službou existují významné rozdíly lze předpokládat, že se tyto rozdíly budou promítat do kvality, resp. řízení kvality těchto výrobků a služeb.

Kvalita služeb je měřením toho, jak dobře odpovídá úroveň dodávaných služeb očekáváním zákazníků (Lewis a Booms, 1983). Kvalitu služeb lze také charakterizovat jako postoj spojený (i když ne totožný) s uspokojením, které je výsledkem srovnání prvotního

očekávání s výkonem (Parasuraman et al., 1988). Autoři (např. Bittner et al., 1990, Parasuraman, et al., 1985 ad.) se shodují na tom, že kvalita služeb souvisí s uspokojením zákazníků, přičemž kvalitu služeb a uspokojení zákazníka chápou jako dva odlišné pojmy, resp. dvě odlišné kategorie (srovnej s Cronin a Taylor, 1996). Kvalita je základním faktorem, který pomáhá podnikům přitahovat více zákazníků (Beckham, Veldkamp, 1995). Hlavní důvod, proč klást důraz na kvalitu, je ten, že kvalita se tzv. vyplatí. Zeithaml, Parasuraman a Berry říkají, že excelentní služby se vyplatí, jelikož tvoří tzv. opravdové zákazníky (Zeithaml et al., 1990). Tzv. opravdovými zákazníky myslí takové, kteří jsou po zkušenosti se službou rádi, že si vybrali právě daný podnik pro uspokojení svých potřeb, stanou se k podniku loajálními a budou šířit tzv. kladné slovo z úst do úst.

Mackay a Crompton tvrdí, že kvalita služeb je vztah mezi tím, co si zákazníci přejí a tím, co vnímají, že skutečně obdrželi (Mackay, Crompton, 1990). Bittner definuje kvalitu služeb jako celkový dojem zákazníka relativní nedostatečnosti či převahy daného podniku a jeho služeb v porovnání s ostatními podniky (Bittner et al., 1990). Parasuraman a Zeithaml definují kvalitu služeb jako stupeň a směr rozporu mezi vnímáním kvality služby a zákaznickým očekáváním (Parasuraman, Zeithaml, 2006). Toto je jedna z nejrozšířenějších definic kvality služeb. Obecně tedy můžeme říci, že současné definice kvality služeb deklarují, že služba je kvalitní, když vyrovná či dokonce přesáhne zákaznicko-původní očekávání od služby.

Výkonnost podniku je v současné literatuře vyjadřována pomocí celé řady ukazatelů. Nejčastějším přístupem je přitom využití finančních ukazatelů, které vycházejí z účetních výkazů společnosti. Mezi tyto nástroje měření výkonnosti lze zařadit rentabilitu investic (ROI – return on investment), kterou ve své práci využívají například Duchesneau s Gartnerem (Duchesneau, Garnetner, 1990). Dalšími často používaným ukazatelem tohoto druhu je rentabilita tržeb (ROS – return on sales), kterou pro vyjádření výkonnosti podniku hodnotil ve své práci např. Kean (Kean et al., 1998). V neposlední řadě lze evidovat velkou skupinu autorů, mezi které patří např. Richard (Richard, 2000), kteří pro tento účel sledují rentabilitou vlastního kapitálu (ROE – return on equity). Existují však i jiné možnosti, jak hodnotit výkon: dynamické proměnné, jako je ROI v čase (Miller et al., 1988), další finanční ukazatele jako výnosy ku příjmům na pracovníka (Johannison, 1993, Bade, 1986) nebo likvidita a objem prodeje (Deng, Dart, 1994).

Výkonnost lze ale pojímat různě i v rámci jednotlivých podniků služeb, resp. cestovního ruchu (které tvoří velkou a různorodou podmnožinu odvětví služeb). V rámci měření výkonnosti hotelů (podniků ubytovacích služeb) používá Philips tři skupiny kritérií: produktivitu (měřenou jako vytíženost pokojů, průměrnou cenu a růst tržeb na pokoj), efektivnost (měřenou pomocí ROI a ziskové marže) a přizpůsobivost (měřenou počtem nových služeb a procentem z tržeb nově zavedených služeb (Phillips, 1996). Výše uvedená kritéria jsou v podstatě objektivní. V cestovním ruchu lze však využít také kombinaci objektivních i subjektivních kritérií hodnocení (Fick, Brent-Richie, 1991). V rámci subjektivních kritérií se jedná např. o spokojenost zákazníků, ziskovost (ve srovnání s konkurencí), rozvoj a růst, obchodní síla a schopnost generovat zisk v případě geopolitické krize (Haber, Reichel, 2005).

## Materiál a metody

Při výzkumu bylo využito dotazníkového šetření, kterým byly zjištěny základní faktory a parametry kvality podniku. Samotný dotazník se skládal ze dvou částí. V první části byl identifikován podnik dle počtu zaměstnanců, velikosti obratu, právní formy a také toho, zda podnik má speciální oddělení nebo pracovníka orientovaného na kvalitu a nějaký certifikát kvality. Druhá část byla zaměřena na vlastní charakteristiky kvality a obsahovala celkem dvacet otázek, z toho šest otázek uzavřených (ve formě škály), devět otázek bylo polootevřených (s možností zformulovat odpověď vlastními slovy) a pět otázek uzavřených (ve formě ano / ne, doplněných o uzavřený výčet možností – zpravidla v případě odpovědi ano).

Jako doplněk k dotazníku sloužili vybrané údaje z výkazu zisků a ztrát a rozvahy z let 2006 – 2010, aby bylo možné konstruovat základní poměrové ukazatele výkonnosti podniku. Jednalo se o ukazatele rentability (konkrétně o ukazatele ROA a ROE), aktivity (konkrétně o ukazatel obrát aktiv), likvidity (konkrétně o ukazatel likvidity třetího stupně) a ukazatel zadluženosti (konkrétně o ukazatel kvóta vlastního kapitálu).

Konkrétní konstrukce ukazatelů je následující:

1. ukazatel rentability aktiv (ROA)

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

kde: EBIT = čistý zisk + nákladové úroky + splatná daň z příjmů

2. ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

3. ukazatel obrát aktiv

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}$$

4. ukazatel likvidity třetího stupně (L3)

$$\text{dlouhodobá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

5. ukazatel kvóta vlastního kapitálu

$$\text{kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

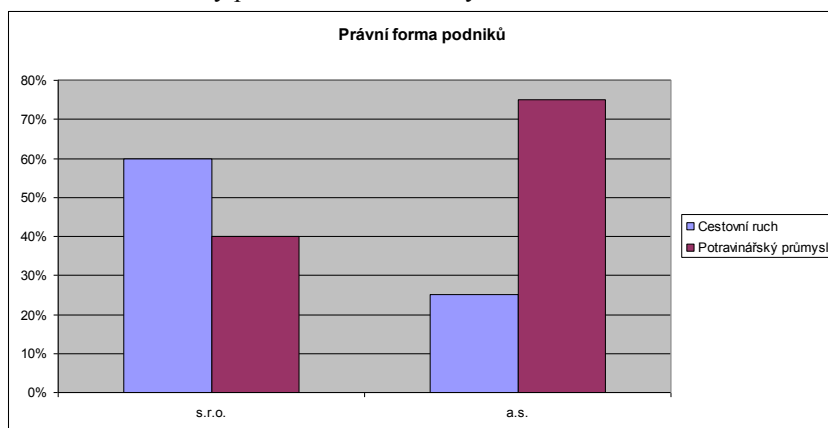
Samotná analýza odpovědí se opírá o tradiční statistické metody univariační a bivariační analýzy. Analýzy se tak opírají o tabulky křížových srovnání, tedy o identifikaci rozdílného výskytu sledovaných jevů mezi analyzovanými skupinami podniků. Ačkoli je vzorek respondentů menší, považoval jsem za důležité zkoumat obecnost nalezených kauzalit. Nejjednodušším vodítkem je v této oblasti testování statistické významnosti případných rozdílů. I proto je uváděným tabulkám připojena informace o (případně) statistické významnosti pozorovaných rozdílů mezi četnostmi odpovědí či jejich průměry. Statistická významnost byla měřena v souladu s tradičními postupy, tzn. chí-kvadrátem testu významnosti (pro četnosti) a t-testem (pro průměry).

Speciální pozornost byla věnována otázkám, kde mohli respondenti označit více možností odpovědí. V tomto případě bylo nutno nejprve vyhodnotit procentní podíly každé z odpovědí zvlášť a teprve poté počítat její relativní významnost na všech odpovědích. V rámci vyhodnocení tohoto typu otázek byla vyjádřena významnost dané varianty odpovědi vzhledem ke všem respondentům. Také v tomto případě byla zjišťována statistická významnost (s pomocí chí kvadrátu).

## Charakteristika výzkumného vzorku

Dotazníkové šetření proběhlo na podzim roku 2011. Zkoumaný vzorek obsahoval celkem 44 podniků, z toho 24 podniků z potravinářského průmyslu a 20 podniků z odvětví cestovního ruchu, které byly náhodně osloveny. Ke sběru dat byly využiti studenti ESF MU, kteří vybraný podnik osobně navštívili a z osobou z top-managementu vyplnili dotazník v papírové podobě, který následně převedli do elektronické podoby (do předpřipravené tabulky v excelu).

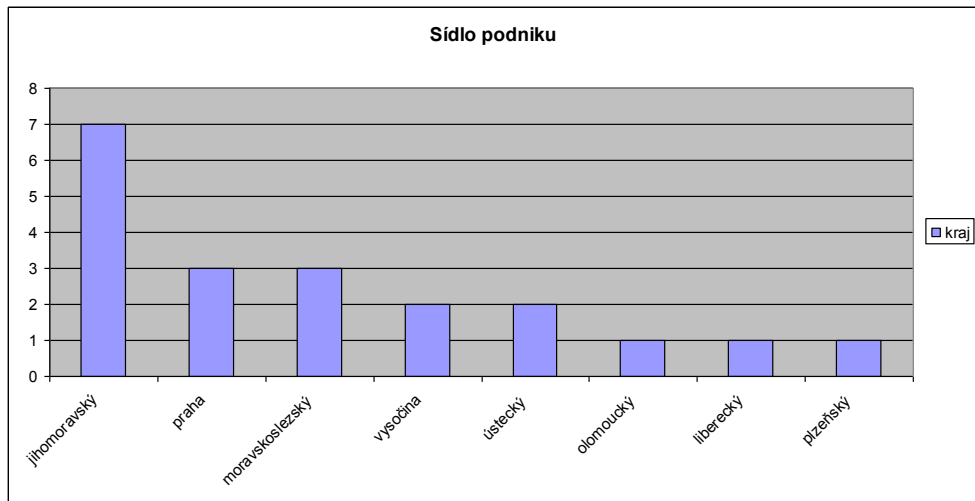
Graf 1: Právní formy podniků dle zkoumaných odvětví



Zdroj: Vlastní výpočty

Osloveny byly přitom výhradně podniky s právní formou akciových společností nebo společností s ručením omezeným (tzn. kapitálové společnosti) – blíže viz graf 1. V případě podniků cestovního ruchu převládala právní forma společnosti s ručením omezeným, naopak v případě podniků potravinářského průmyslu převládala právní forma akciové společnosti. Přestože uvedené právní formy nebyly v obou vzorcích zastoupeny rovnoměrně, odrážejí lépe realitu obou skupin podniků, neboť podniky cestovního ruchu jsou obecně menší (s převládající formou podnikání fyzické osoby), kdežto v potravinářském průmyslu převládají větší podniky s právní formou akciová společnost.

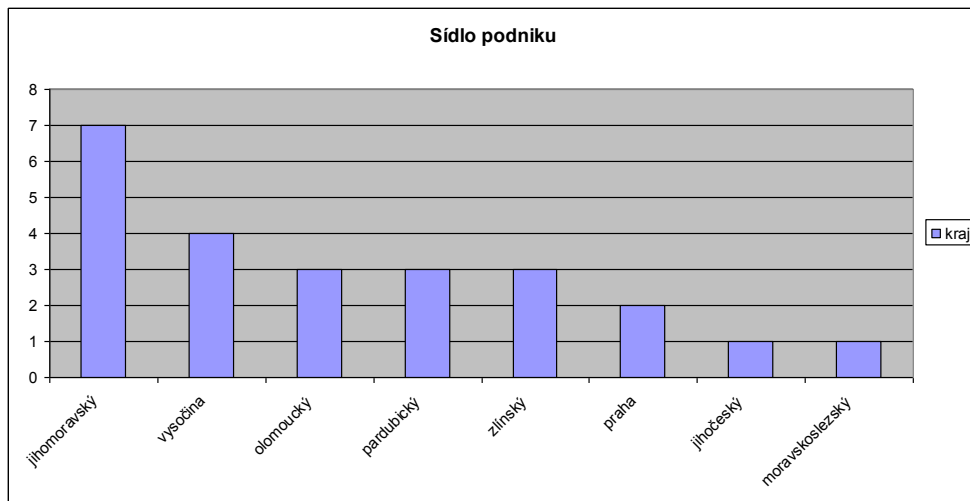
Graf 2: Sídlo podniků cestovního ruchu dle jednotlivých krajů



Zdroj: Vlastní výpočty

Co se týče sídla podniků, tak v obou vzorcích převažovali podniky z Jihomoravského kraje, které byly doplněny z dalších krajů Moravy a částečně také z některých krajů z Čech. Jak je vidět z grafu 2 a 3, lze z tohoto hlediska vzorky obou skupin podniků považovat za srovnatelné.

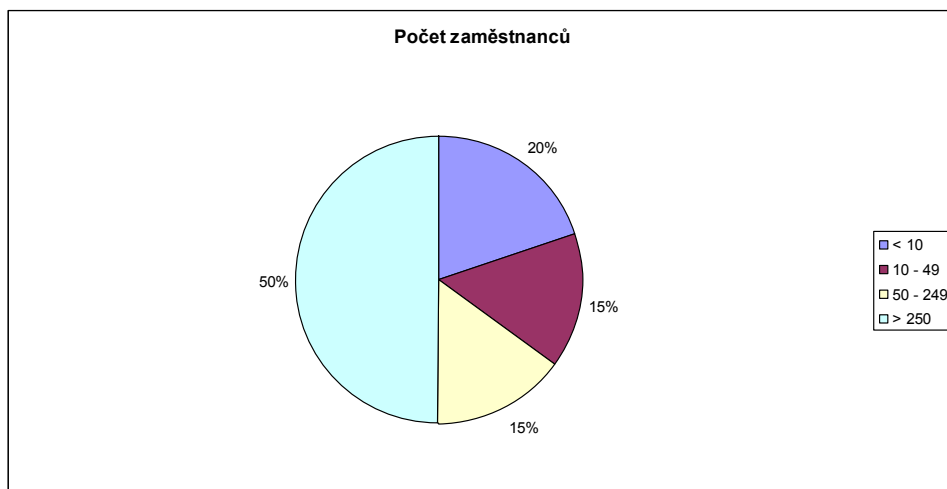
Graf 3: Sídlo podniků potravinářského průmyslu dle jednotlivých krajů



Zdroj: Vlastní výpočty

Je zajímavé, že z hlediska počtu zaměstnanců jsou ve vzorku podniků cestovního ruchu zastoupeny spíše větší podniky, tzn. že kromě akciových společností se musí jednat také o spíše větší společnosti s ručením omezením (viz výše uvedené právní formy podniků). Rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců bylo provedeno v souladu s platnou metodikou členění podniků dle velikosti (na malé, jejichž součástí jsou i mikropodniky, střední a velké podniky) a je uvedeno v grafu 4.

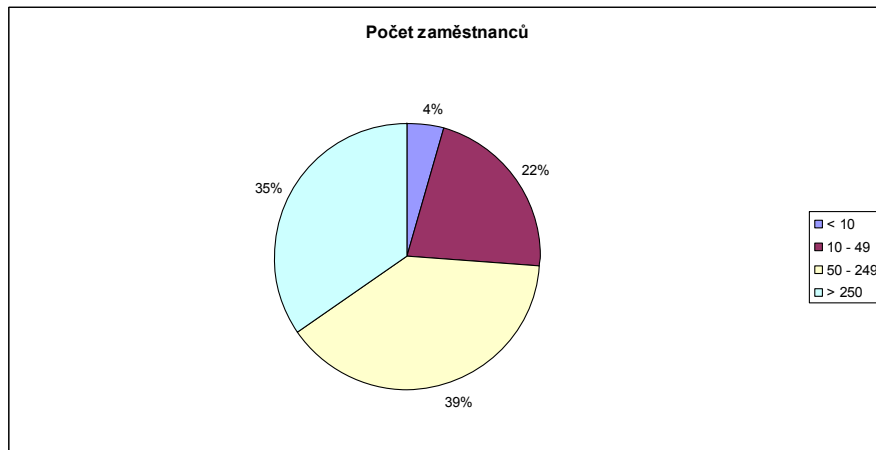
Graf 4: Charakteristika podniků cestovního ruchu podle počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výpočty

Je poněkud překvapující, že ve vzorku podniků potravinářského průmyslu převládají střední podniky, nicméně podniky velké jsou v těsném závěsu, takže se lze domnívat, že tento vzorek podniků koresponduje ses strukturou podniků potravinářského průmyslu. Graficky je charakteristika podniků dle počtu zaměstnanců uvedena v grafu 5.

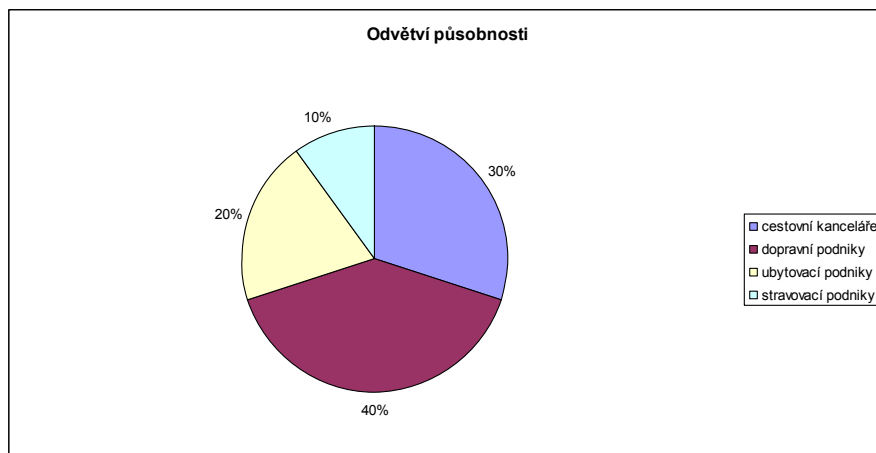
Graf 5: Charakteristika podniků potravinářského průmyslu podle počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výpočty

Pro dokreslení struktury obou vzorku podniků jsou v grafech 6 a 7 uvedeny konkrétní obory působnosti zkoumaných podniků. Z grafu číslo 6 plyne. Že ve vzorku podniků cestovního ruchu převládají dopravní podniky, dále cestovní kanceláře, ubytovací podniky a pouze minimálně jsou zastoupeny podniky zaměřené na stravování. Je tedy zřejmé, že s širokého segmentu cestovního ruchu jsou vzorkem pokryty pouze vybrané činnosti.

Graf 6: Obor působnosti podniků cestovního ruchu

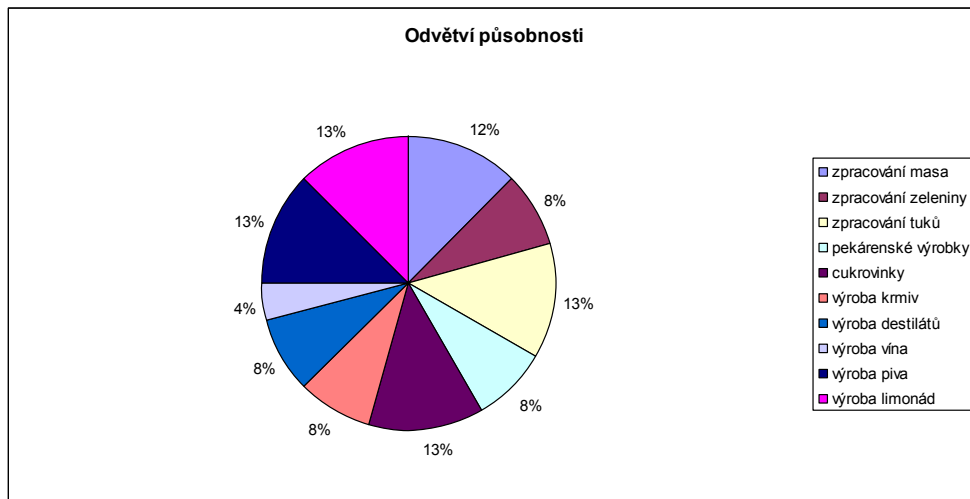


Zdroj: Vlastní výpočty



Podniky potravinářského průmyslu jsou co do zastoupení konkrétních činností výrazně pestřejší (blíže viz graf 7). Ve vzorku převládají pivovary, výrobní a stáčírny limonád, výrobní cukrovinek, zpracovatelé masných produktů a zpracovatelé tuků. Ostatní činnosti jsou zastoupeny méně, nicméně na rozdíl od podniků cestovního ruchu podniky potravinářského průmyslu pokrývají celý segment potravinářského průmyslu.

Graf 7: Obor působnosti podniků potravinářského průmyslu



Zdroj: Vlastní výpočty

Z výše uvedené charakteristiky obou zkoumaných vzorků plyne, že se jedná o srovnatelné skupiny podniků co do počtu, kraje, ve kterém působí a velikosti. Z hlediska právní formy existuje mezi oběma vzorky větší odlišnost, která však naopak lépe odráží strukturu vybraných odvětví. Z hlediska vypovídací schopnosti je významným omezením počet a konkrétní působnost zkoumaných podniků cestovního ruchu, kdy níže uvedené závěry nelze příliš zobecňovat. Z pohledu cestovního ruchu tak lze závěry zobecnit především pro střední a velké podniky, které provozují činnost cestovní kanceláře, nebo dopravu a ubytování.

## Výsledky

Kvalita a výkonnost podniků byla v rámci cestovního ruchu zkoumána na vybraném vzorku podniků, jejichž hlavní činnosti byli v rámci cestovního ruchu různorodé (např. pohostinství, ubytovací služby, přeprava osob, provozování cestovní kanceláře a agentury apod.). Aby bylo možné postihnout specifika podniků z oblasti služeb (kam lze podniky cestovního ruchu zařadit), byl tento vzorek podniků komparován s vybranými podniky z oblasti zpracovatelského (konkrétně potravinářského) průmyslu. Pro větší přehlednost byla analýza

rozdělena do dvou částí na analýzu výkonnosti a analýzu kvality (viz následující subkapitoly).

## Výkonnost podniků v cestovním ruchu a potravinářském průmyslu

Výkonnost podniků byla zjišťována pomocí pěti základních poměrových ukazatelů z oblasti rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Konkrétní hodnoty ukazatelů za zkoumané podniky (jak z oblasti cestovního ruchu, tak z oblasti potravinářského průmyslu) jsou uvedeny v tabulce 1.

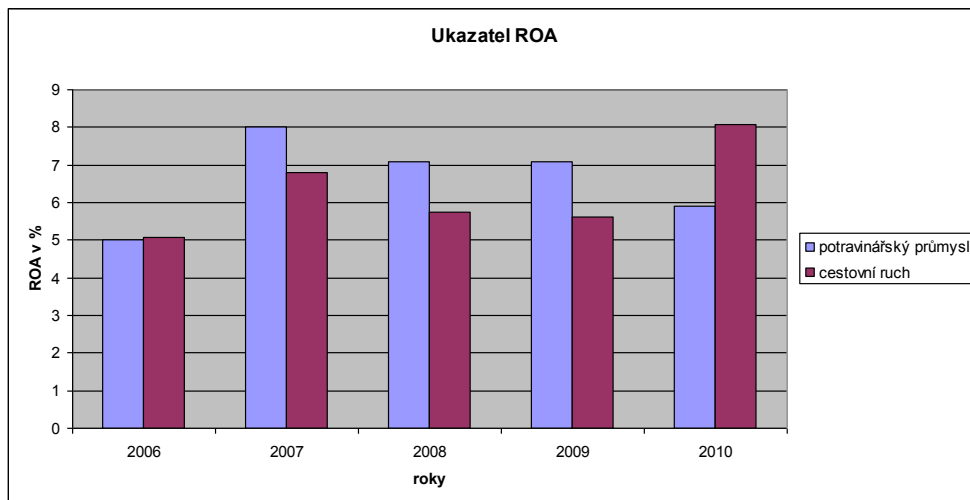
Tabulka 1: Vybrané ukazatele výkonnosti za podniky potravinářského průmyslu a cestovního ruchu v jednotlivých letech

	2006	2007	2008	2009	2010
ROA (v %)					
potravinářský průmysl	5,02	8,02	7,10	7,10	5,89
cestovní ruch	5,06	6,79	5,75	5,62	8,07
ROE (v %)					
potravinářský průmysl	4,20	15,76	12,74	11,86	8,97
cestovní ruch	12,68	14,91	10,23	14,84	15,57
Obrat aktiv					
potravinářský průmysl	2,07	2,10	1,81	1,67	1,55
cestovní ruch	2,41	2,34	2,41	2,32	2,58
Kvóta vlastního kapitálu					
potravinářský průmysl	44,74	44,42	44,38	47,66	51,76
cestovní ruch	51,07	46,30	47,41	54,93	47,16
Dlouhodobá likvidita					
potravinářský průmysl	1,51	1,75	1,47	1,75	1,68
cestovní ruch	2,33	2,43	2,90	2,73	3,29

Zdroj: Vlastní výpočty

Ukazatele ROA podniků cestovního ruchu jsou ve sledovaných letech nižší než u podniků potravinářského průmyslu, s výjimkou let 2006 a 2010. Trend vývoje ukazatele je však u obou zkoumaných skupin podniků podobný, neboť ukazatel ROA podniků cestovního ruchu po mírném růstu v roce 2007 opět poklesl v letech 2008 a 2009, aby v roce 2010 výrazně vzrostl. V podnicích potravinářského průmyslu ukazatel ROA výrazně vzrostl v roce 2007, následně mírně poklesl a stagnoval v letech 2008 a 2009 a v roce 2010 dále mírně poklesl. Průměrné hodnoty ukazatele ROA lze přitom hodnotit ve sledovaných letech u podniků cestovního ruchu jako dobré s nadějným růstem v roce 2010. V grafické podobě jsou výsledky uvedeny v grafu 8.

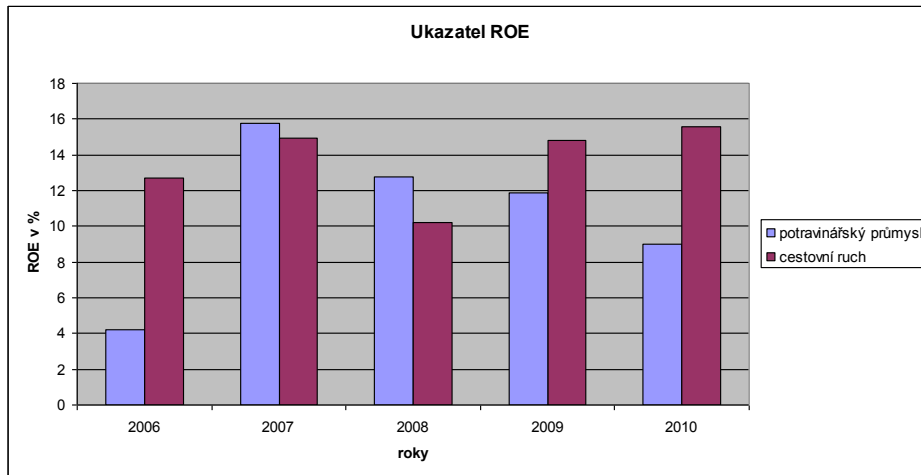
Graf 8: Ukazatel ROA (v %) podniků potravinářského průmyslu a cestovního ruchu v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní výpočty

V případě ukazatele ROE je situace poněkud odlišná, neboť průměrné hodnoty ukazatele jsou u podniků cestovního ruchu ve sledovaném období vyšší (s výjimkou let 2007 a 2008) než u podniků potravinářského průmyslu. Také trend vývoje ukazatele se ve sledovaných odvětví slisuje více než v případě ukazatele ROA. Zatímco u podniků cestovního ruchu ukazatel ROE po mírném růstu v roce 2007 výrazně poklesl v roce 2008, následně výrazně vzrostl v roce 2009 a dále mírně vzrostl v roce 2010, ukazatel u podniků potravinářského průmyslu velmi značně vzrostl v roce 2007, následně výrazně poklesl v roce 2008, dále mírně poklesl v roce 2009 a ještě výrazněji poklesl v roce 2010. Průměrné hodnoty ukazatele ROE lze přitom hodnotit ve sledovaných letech u podniků cestovního ruchu jako velmi dobré. V grafické podobě jsou výsledky uvedeny v grafu 9.

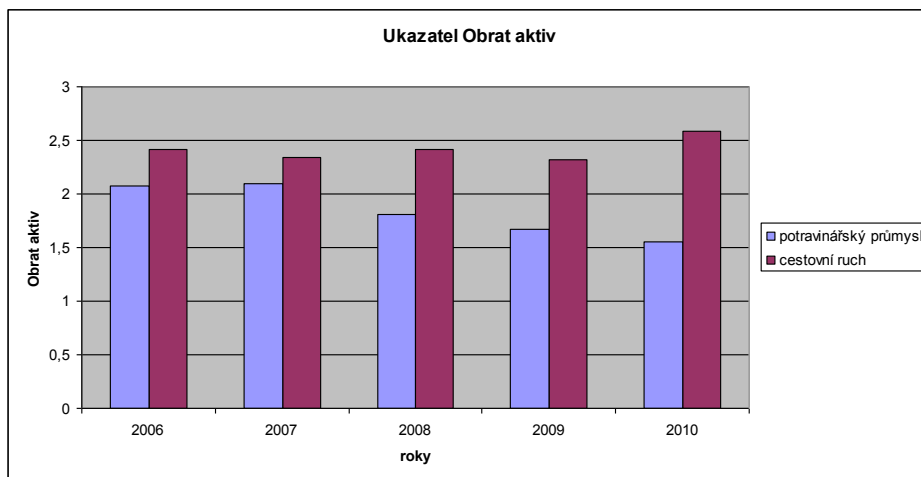
Graf 9: Ukazatel ROE (v %) podniků potravinářského průmyslu a cestovního ruchu v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní výpočty

Také u ukazatele obrat aktiv jsou průměrné hodnoty ukazatele za podniky cestovního ruchu vyšší než v případě potravinářských podniků, a to v celém sledovaném období. Zatímco trend vývoje ukazatele u podniků cestovního ruchu je shodný s trendem vývoje ukazatele ROA, u podniků potravinářského průmyslu je trend vývoje ukazatele obrat aktiv shodný s trendem vývoje ukazatele ROE. Průměrné hodnoty ukazatele lze přitom hodnotit ve sledovaných letech u podniků cestovního ruchu jako velmi dobré. V grafické podobě jsou výsledky uvedeny v grafu 10.

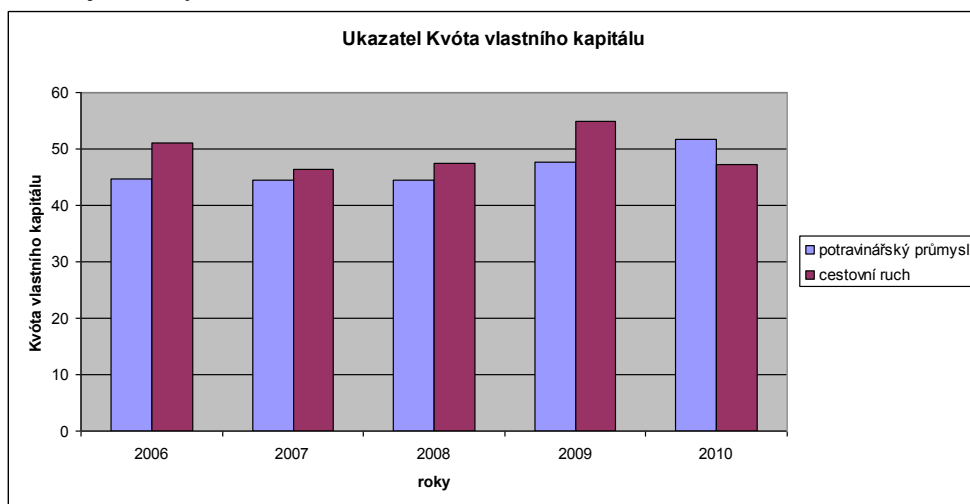
Graf 10: Ukazatel obrat aktiv podniků potravinářského průmyslu a cestovního ruchu v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní výpočty

Průměrné hodnoty ukazatele kvóty vlastního kapitálu jsou u podniků cestovního ruchu v prvních třech sledovaných letech (tzn. 2006 – 2008) vyšší než u podniků potravinářského průmyslu. V letech 2009 – 2010 jsou tyto hodnoty naopak nižší. Průměrná zadluženost podniků cestovního ruchu byla tak v letech 2006 – 2008 nižší než u potravinářských podniků a v letech 2009 – 2010 byla jejich zadluženost naopak vyšší. Průměrné hodnoty zadluženosti podniků cestovního ruchu lze přesto ve sledovaném období hodnotit jako výborné, neboť se pohybují v rámci doporučených hodnot (tzn. 40 – 60%). V grafické podobě jsou výsledky uvedeny v grafu 11.

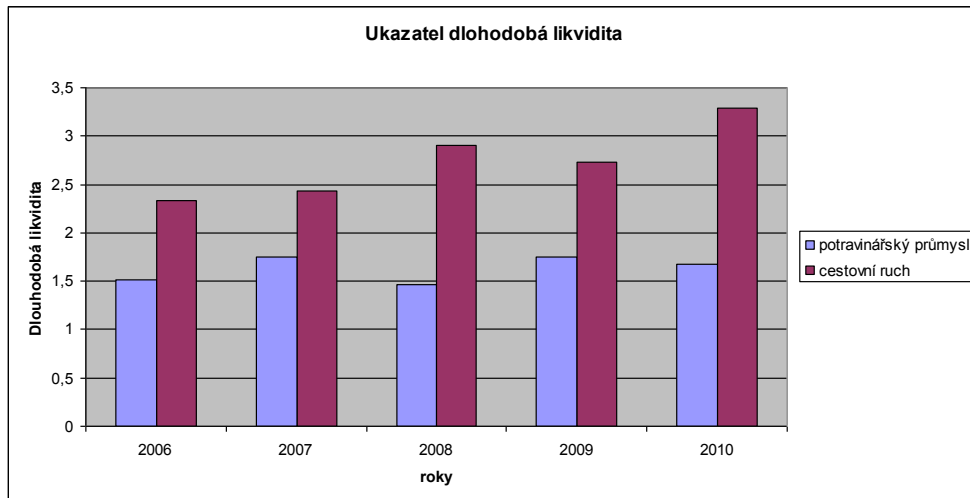
Graf 11: Ukazatel kvóty vlastního kapitálu podniků potravinářského průmyslu a cestovního ruchu v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní výpočty

Ukazatel dlouhodobé likvidity je u podniků cestovního ruchu ve všech sledovaných letech výrazně vyšší než u podniků potravinářského průmyslu. Při pohledu na trend vývoje ukazatele je zřejmé, že u podniků potravinářského průmyslu tento ukazatel kolísá (rostl v letech 2007 a 2009, klesal v letech 2008 a 2010). Naopak u podniků cestovního ruchu ve sledovaném období ukazatel nepřetržitě rostl (s výjimkou v roce 2009). Průměrné hodnoty ukazatele jsou u podniků cestovního ruchu ve sledovaném období v pásmu doporučených hodnot (v letech 2008 – 2010 toto pásmo dokonce překračují), takže je lze také hodnotit jako výborné. V grafické podobě jsou výsledky uvedeny v grafu 12.

Graf 12: Ukazatel dlouhodobé likvidity podniků potravinářského průmyslu a cestovního ruchu v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní výpočty

## Kvalita podniků v cestovním ruchu a potravinářském průmyslu

V rámci analýzy kvality podniků byla zjišťována celá řada důležitých kvalitativních charakteristik (parametrů) kvality. Při následném statistickém vyhodnocení byla zjištěna statistická významnost osmi parametrů mezi podniky cestovního ruchu a podniky potravinářského průmyslu (na hladině významnosti  $\alpha = 10\%$ ).

První otázka se týkala využití certifikátů, které ověřují nějakou formu kvality (tzn. např. ISO, HACCP apod.) v podnicích, který některý z těchto certifikátů obdrželi. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 2. Z výsledků plyne, že využití nějakého certifikátu je poměrně vysoké u podniků potravinářských, na rozdíl od podniků cestovního ruchu. Přesto považuje nejvíce podniků využití certifikátů za maximální (54,2% podniků potravinářských a 30,8% podniků cestovního ruchu). Známkou devět však hodnotí využití certifikátů 20,8% potravinářských podniků oproti 7,7% podniků cestovního ruchu. Naopak známkou osm hodnotí využití certifikátů 15,4% podniků cestovního ruchu, oproti 12,5% podniků potravinářských. Jestliže nejnižší známkou potravinářských podniků je sedm, pak u podniků cestovního ruchu je to známka jedna, tzn. že 23,1% těchto podniků certifikát vůbec nevyužívá.

Tabulka 2: Využití certifikátu v podnicích potravinářských a cestovního ruchu (v %)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Potravinářský průmysl	0	4,2	0	0	0	0	8,3	12,5	20,8	54,2
Cestovní ruch	23,1	0	0	0	0	15,4	7,7	15,4	7,7	30,8

Zdroj: Vlastní výpočty

Další otázka byla zaměřena na (subjektivní) hodnocení produktu z hlediska kvality. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 3. Z výsledků plyne, že obě skupiny podniků hodnotí své produkty velmi vysoko. U podniků potravinářského průmyslu převažuje maximální hodnocení deset (45,8% podniků) a dále hodnocení devět (29,2% podniků) a hodnocení osm (16,7% podniků). U podniků cestovního ruchu je toto hodnocení nižší, neboť převažuje hodnocení devět (70% podniků) a hodnocení deset a pět (shodně 10% podniků).

Tabulka 3: Hodnocení produktu (služby) z hlediska kvality (technického provedení) podniky potravinářského průmyslu a cestovního ruchu v (%)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Potravinářský průmysl	0	0	0	0	0	4,2	4,2	16,7	29,2	45,8
Cestovní ruch	0	0	0	0	10	5	0	5	70	10

Zdroj: Vlastní výpočty

Dále bylo zjištěno, že 75% podniků cestovního ruchu zjišťuje přání svých zákazníků, přičemž u podniků potravinářského průmyslu jsou to všechny podniky, tzn. 100% zkoumaných podniků. U podniků, které u této otázky odpověděli kladně bylo dále zjišťováno, zda jsou tato přání promítána do produktu (do jeho inovací). Také v tomto případě všechny podniky (tzn. 100% podniků) potravinářského průmyslu uvedlo, že přání zákazníků promítají (ve formě inovací) do svých produktů. V případě podniků cestovního ruchu bylo toto procento nižší (88,2% podniků promítá přání zákazníků do svých produktů). Další otázka byla zaměřena na zjišťování počtu reklamací v podniku. Bylo zjištěno, že 95,8% podniků potravinářského průmyslu reklamace sleduje (oproti 4,2% podniků, které je nesledují). Oproti tomu pouze 75% podniků cestovního ruchu sleduje své reklamace (zbylých 25% podniků tyto reklamace nijak nesledují). S touto problematikou souvisela také otázka vad produktu (služby), které v případě podniků potravinářského průmyslu sleduje 100% podniků. Oproti tomu pouze 80% podniků cestovního ruchu sleduje vady svých produktů (20% podniků tyto vady tedy vůbec nesleduje).

Tabulka 4: Vztah řízení kvality a konkurenceschopnosti v podnicích potravinářského průmyslu a cestovního ruchu

	Potravinářský průmysl	Cestovní ruch
Řízení kvality vedlo k podpoře a udržení konkurenceschopnosti podniku	69,6%	65,0%
Řízení kvality vedlo k růstu konkurenceschopnosti podniku	30,4%	10,0%
Řízení kvality nemá s konkurenceschopností podniku nic společného	0%	5,0%
Kvalita není v podniku řízena	0%	20,0%

Zdroj: Vlastní výpočty

Dále bylo zjištěno, že všechny podniky (100% podniků) potravinářského průmyslu systematicky řídí kvalitu svých produktů. V případě podniků cestovního ruchu systematicky řídí kvalitu jen 80% podniků (20% podniků kvalitu systematicky neřídí). Na tuto otázku navazovala otázka zaměřená na zjištění k čemu toto systematické řízení kvality vedlo. Odpovědi jsou uvedeny v tabulce 4.

Poslední otázka zjišťovala (opět subjektivní) vnímání respondentů (podniků) vztahu řízení kvality a konkurenceschopnosti. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 4. Podniky cestovního ruchu a potravinářského průmyslu se většinou shodují v tom, že řízení kvality vede k podpoře a udržení konkurenceschopnosti podniku (65% podniků cestovního ruchu a 69,6% podniků potravinářských). Naopak 30,4% podniků potravinářského průmyslu se domnívá, že řízení jakosti vede k růstu konkurenceschopnosti (na rozdíl od 10% podniků cestovního ruchu), naopak 5% podniků cestovního ruchu se domnívá, že řízení kvality nemá s konkurenceschopností nic společného. Z otázky také plyne, že kvalita je řízena ve 100% podniků potravinářského průmyslu a pouze v 80% podniků cestovního ruchu, což koresponduje s odpovědí na předchozí otázku.

## Diskuse

Finanční výkonnost podniků cestovního ruchu lze ve sledovaném období hodnotit velmi dobře. Určité rezervy v rentabilitě (zejména ROA) jsou zřejmě způsobeny vysokou dlouhodobou likviditou, přičemž lze odhadnout (s ohledem na odvětví služeb, kam lze podniky cestovního ruchu zařadit), že problém nebude v příliš vysokých zásobách, ale spíše v pohledávkách nebo peněžní hotovosti.

Je zajímavé, že zkoumané podniky nebyly nijak vážně zasaženy finanční krizí, neboť nejnižších hodnot v roce 2008 dosáhla pouze část ukazatelů. Přestože u všech ukazatelů (s výjimkou ROE) došlo v roce 2009 u podniků cestovního ruchu k propadu, nebyl tento pokles nijak dramatický. Naopak již v roce 2010 došlo k výraznému růstu všech ukazatelů na nejvyšší dosažené hodnoty ve sledovaném období (s výjimkou ukazatele zadluženosti). Je tedy zřejmé, že roky 2008 a 2009 byly pro zkoumané podniky nejproblematičtější.

Velmi dobré ekonomické výsledky podniků cestovního ruchu vynikají v kontrastu s podniky potravinářského průmyslu. Ty byly evidentně krizí zasaženy mnohem více, neboť pokles většiny ukazatelů (s výjimkou ukazatelů ROA a dlouhodobé likvidity) v roce 2009 pokračoval také v roce 2010 (s výjimkou ukazatele zadluženosti). Výsledky jsou překvapivé i proto, že podniky potravinářského průmyslu produkují zboží běžné (každodenní) spotřeby, kdežto podniky cestovního ruchu produkují zboží občasná (luxusní) spotřeby. V době krize tedy lze předpokládat, že spotřeba tohoto zboží bude rychle a výrazně klesat, což se však v tomto případě nepotvrdilo. Zdá se tedy, že podniky cestovního ruchu jsou mnohem pružnější než podniky potravinářského průmyslu, tzn. že se jim na finanční krizi podařilo zareagovat mnohem dříve (např. snížením kapacit). To může být zapříčiněno také bližším a těsnějším kontaktem s konečným zákazníkem (spotřebitelem).



Co se týče parametrů kvality je zřejmé, že podniky potravinářského průmyslu více využívají certifikáty kvality a obecně také častěji kvalitu řídí. To je zřejmě způsobeno charakterem potravinářského průmyslu, kdy všechny podniky musí mít certifikát HCCP a obecně je tento obor činnosti velmi citlivý na hygienické a jiné předpisy ochrany zdraví (zejména zákazníků). Zřejmě díky tomu je využívání certifikátů kvality častější než u podniků cestovního ruchu, přičemž je u těchto podniků také častěji zastoupeno oddělení (nebo specializovaný pracovník) řízení kvality. Toto oddělení má totiž 75% podniků potravinářského průmyslu oproti 55% podniků cestovního ruchu.

Zdá se také, že certifikace a specializované pracoviště na řízení (ovlivňování a sledování) kvality má vliv na vnímání kvality podniky, neboť podniky potravinářského průmyslu hodnotí kvalitu svých produktů výše než podniky cestovního ruchu. Svůj produkt přitom obě skupiny podniků přizpůsobují zákazníkům zhruba stejně (maximální přizpůsobení uvádí 41,7% potravinářských podniků a 40% podniků cestovního ruchu). Lze tak vyslovit hypotézu, že kroky provedené v rámci řízení kvality (jako je zavedení specializovaného pracoviště nebo získání certifikátu kvality) má vliv na (pozitivní) hodnocení kvality produktu podnikem. Na druhou stranu se však nabízí otázka nakolik se obou skupinám podniků daří proklamované přizpůsobení produktů zákazníkům zrealizovat a zda v této realizaci nejsou významné rozdíly. To však nebylo v rámci výzkumu zjišťováno, neboť by museli být kontaktováni zákazníci zkoumaných podniků, což je námět na (další) samostatný výzkum.

Přesto je zřejmé, že přání zákazníků jsou v podnicích cestovního ruchu promítána do produktu méně často než v případě podniků potravinářských a tato přání jsou také v podnicích cestovního ruchu méně často zjišťována. Zdá se tak, že podniky cestovního ruchu přece jen docilují nižší kvality produktů než podniky potravinářského průmyslu. S tímto tvrzením koresponduje i počet reklamací a vad, které jsou zjišťovány v podnicích cestovního ruchu méně často takže lze předpokládat, že část těchto vad (relativně vyšší než v případě podniků potravinářských) odhalí až zákazník, což kvalitu produktu výrazně snižuje. Zdá se tedy, že podniky cestovního ruchu řídí kvalitu hůře (pokud ji tedy samozřejmě vůbec řídí) než podniky potravinářské.

Zajímavé je i zjištění ohledně vnímání vztahu kvality a konkurenceschopnosti. Vliv kvality na konkurenceschopnost je jako vyšší chápán podniky potravinářského průmyslu, neboť výrazně vyšší procento těchto podniků považuje kvalitu za prvek podporující růst konkurenceschopnosti. Zdá se tak, že propracovaný systém řízení kvality (reprezentovaný např. sledováním reklamací, zjišťováním vad, sledováním spokojenosti zákazníka, promítáním požadavků zákazníka do produktu, včetně tvorby specializovaných pracovišť a získání certifikátů) vede ke zvýšenému povědomí o kvalitě včetně ekonomických důsledků (dopadů) na podnik, resp. na jeho hospodaření.

## Závěr

Podniky cestovního ruchu lze (zejména s ohledem na podniky potravinářského průmyslu) hodnotit jako finančně úspěšné. Finanční krize se jich tedy v minulých letech příliš nedotkla. Naopak se zdá, že se tyto podniky z (mírných) hospodářských problémů velice rychle dostaly. To může být způsobeno tím, že se jedná především o velké a střední podniky, jejichž kapitálová síla je výrazně vyšší, než u jiných podniků cestovního ruchu. V tomto směru je nutné si uvědomit, že drtivou většinu podniků cestovního ruchu tvoří malé podniky (kolem 90%), tzn. že závěry ohledně výkonnosti podniků cestovního ruchu jsou platné pouze pro zlomek z nich.

Je zajímavé, že s tím příliš nekoresponduje míra řízení kvality. Lze totiž předpokládat, že míra výkonnosti bude kvalitou, resp. jejím řízením ovlivňována. Z tohoto výzkumu však plyne spíše opak, neboť podniky cestovního ruchu řídí kvalitu hůře (oproti potravinářským podnikům). Kvalitu svých produktů hodnotí níže (což by však nevadilo, neboť to naopak může hovořit v jejich prospěch, tzn. že hodnotí kvalitu svých produktů realističtěji), nezjišťují tak často potřeby zákazníků, tyto potřeby tak často nepřetváří do inovací svých produktů, nedbaleji přistupují k reklamacím a vadám apod. Díky tomu, že všechny podniky cestovního ruchu (včetně těch zastoupených ve vzorku) pracují s konečným zákazníkem, mohlo by mít výše uvedené tvrzení obecnější platnost, neboť není nijak závislé na počtu zaměstnanců. Naopak lze tvrdit, že větší podniky s více zaměstnanci mají větší prostor pro práci se zákazníky (včetně zjišťování a vyhodnocování jejich požadavků a přání), což znamená, že reality většiny (menších) podniků cestovního ruchu by mohla být ještě výrazně horší.

Zdá se tedy, že kromě způsobu řízení kvality má na finanční výkonnost podniku vliv i řada jiných faktorů, která zřejmě může vliv řízení kvality převážit (bohužel se reálné podniky nepohybují v prostředí *ceteris paribus*). Těmito faktory mohou být charakter spotřeby produktu (ve smyslu každodenní, občasné nebo luxusní spotřeby), kontakt s konečným zákazníkem a legislativa ovlivňující příslušný obor činnosti. Dalo by se přitom předpokládat, že těsnější legislativní úprava a zboží každodenní spotřeby (typické pro podniky potravinářské) budou faktory podporující řízení kvality, resp. obsáhlejší a propracovanější řízení kvality v podniku. To se dle mého názoru sice v potravinářských podnicích potvrzuje, nicméně to nevysvětluje vyšší výkonnost podniků cestovního ruchu.

Pro podniky cestovního ruchu je naopak typické těsnější sepetí s konečným zákazníkem, neboť tyto podniky z větší části komunikují s konečným zákazníkem (tomu koneckonců odpovídá i charakter produktu, kterým jsou služby). Zdá se tak, že tyto podniky jsou v rámci těsnější komunikace s konečnými zákazníky pružnější než podniky komunikující s konečnými zákazníky přes prostředníky, což zřejmě vede ke stejnému nebo vyššímu uspokojení zákazníků, přestože není systém řízení kvality v těchto podnicích tak propracován (ve srovnání s potravinářskými podniky). Nabízí se přitom otázka, zda by se implementací systému řízení kvality v podnicích cestovního ruchu, event. jeho rozšířením a propracováním nepodařilo dále zvýšit výkonnost těchto podniků.

Jak už bylo naznačeno výše i v části věnované charakteristice zkoumaného vzorku, jsou uvedené závěry (z hlediska podniků cestovního ruchu) platné především pro větší podniky, právnické osoby, které podnikají buď jako cestovní kanceláře nebo jako dopravní podniky, event. podniky ubytovací. Tyto podniky přitom tvoří pouze menší část podniků cestovního ruchu, přičemž je třeba si uvědomit, že celý segment cestovního ruchu je z hlediska činností velice různorodý.

Pro budoucí výzkum by tedy bylo žádoucí zaměřit se pouze na vybranou činnost v rámci cestovního ruchu a tu podrobit výzkumu, event. zkoumat dvě nebo několik různých činností z oblastí cestovního ruchu a ty komparovat mezi sebou. I s ohledem na výsledky tohoto výzkumu se lze domnívat, že mezi podniky z různých oblastí cestovního ruchu budou významné rozdíly.

Dalším omezením byla subjektivita respondentů, kteří hodnotili svůj podnik a své produkty. Přestože se zdá, že podniky cestovního ruchu byly při hodnocení kvality realističtější, bylo by vhodné výzkum doplnit o hodnocení příslušných podniků a jejich produktů samotnými zákazníky. Autor v současné době takový výzkum připravuje, nicméně přes značnou náročnost nelze očekávat výsledky dříve než v příštím roce. K výzkumu je totiž nutné oslovit vybrané podniky, zjistit produkty těchto podniků, provést výzkum kvality s respondenty z těchto podniků, oslovit zákazníky těchto podniků a zjistit úroveň kvality jejich produktů. Pak je možné nejen určit kvalitu produktů jednotlivých podniků a tu vztáhnout k jejich výkonnosti, ale také míru subjektivity (zkreslení) hodnocení kvality samotnými podniky.

## Literatura

- [1] BACKMAN, S. J., VELDKAMP, C. *Examination of the Relationship between service quality and user loyalty*, Journal of Park and Recreation Administration, 1995, roč. 13, čís. 2, s. 29-41.
- [2] BADE, F. J. *The Economic Importance of Small Business and Medium Firms in the Federal Republic of Germany*, New Firms and Regional Development in Europe, London: Croom Helm, 1986, s. 256–274.
- [3] BITTNER, M., BOOMS, B., TETREAUULT, M. *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, Journal of Marketing, 1990, roč. 54, s. 71-84.
- [4] CRONIN, J. J., TAYLOR, S. A. *Measuring service quality: a reexamination and extension*, Journal of Marketing, 1996, roč. 56, s. 55–68.
- [5] CROSBY, P. B. *Quality is free: The art of making quality certain*. 1. vyd. McGraw Hill Custom Publishing: New York, 1979.
- [6] DENG, S., DART, J. *Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach*, Journal of Marketing Management, 1994, roč. 10, čís. 8, s. 725-742.

- [7] DUSCHESNAU, D. A., GARTNER, W. B. *A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry*, Journal of Business Venturing, 1990, roč. 5, s. 297 – 312.
- [8] FICK, G. R., BRENT-RITCHIE, B.J.R. *Measuring service quality in the travel and tourism industry*, Journal of Travel Research, 1991, roč. 30, čís. 2, s. 2–9.
- [9] HABER, S., REICHEL, A. *Identifying Performance Measures of Small Ventures – The Case of the Tourism Industry*, Journal of Small Business Management, 2005, roč. 43, čís. 3, s. 257–286.
- [10] JOHANNISSON, B. *Designing supportive contexts for emerging enterprises*, Small Business Dynamics, London: Routledge, 1993, s. 117-142.
- [11] KEAN, R, GASKILL, L., LEISTRITZ, L., JASPER, C., BASTOW-SHOOP, H., JOLLY, L., STERNQUIST, B. *Effects of Community Characteristics, Business Environment and Competitive Strategies on Rural Retail Business Performance*, Journal of Small Business Management, 1998, roč. 36, čís. 2, s. 45-57.
- [12] LEWIS, R. C., BOOMS, B. H. The marketing aspect of service quality. Emerging perspectives on services marketing, American Marketing, 1983, s. 99-107.
- [13] MACKAY, K. J., CROMPTON, J. L. *Measuring the quality of recreation services*, Journal of Park and Recreation Administration, 1990, roč. 8, čís. 3, s. 47-56.
- [14] MILLER, A., WILLSON, B., ADAMS, M. *Financial Performance Patterns of New Corporate Ventures: An Alternative to Traditional Measures*, Journal of Business Venturing, 1988, roč. 3, čís. 4, s. 287 – 299.
- [15] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, The journal of Marketing, 1985, roč. 49, čís. 4, s. 41-50.
- [16] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. *SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality*, Journal of Retailing, 1988, roč. 64, čís. 1, s. 12-40.
- [17] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. *Understanding and Improving Service Quality: A Literature Review and Research Agenda*. In B. Weitz and R. Wensley (Eds.), Handbook of Marketing. London: Sage Publications, 2006.
- [18] PHILIPS, P. A. Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector results of an exploratory study, International Journal of Hospitality Management, 1996, roč. 15, čís. 4, s. 347–362.
- [19] RICHARD, O. C. *Racial Diversity, Business Strategy and Firm Performance: A Resource Based View*, Academy of Management Journal, 2000, roč. 43, čís. 2, s. 164-177.
- [20] ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: The Free Press, 1990.

## **<sup>1</sup> Kontakt na autora**

doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.  
Katedra Podnikového hospodářství / Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova univerzita  
Lipová 41a  
602 00 Brno  
Česká Republika  
T: (+420) 549 497 456  
E: suchy@econ.muni.cz  
F: (+420) 549 491 720

## **Charakteristika autora**

Autor se zaměřuje na výzkum v oblasti finanční výkonnosti podniku v různých oblastech především zpracovatelského průmyslu a služeb (s důrazem na cestovní ruch) a v posledních letech také v návaznosti na kvalitu a konkurenceschopnost.