

KVALITA AKO SÚČASŤ MARKETINGOVÉHO MIXU V SLUŽBÁCH

Radoslav Jankal

*Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra manažérskych teórií*

1. Úvod

Jedným zo základných konceptov v marketingu je marketingový mix, definovaný ako prvky riadenia organizácie, ktoré môžu byť využité za účelom uspokojovania potrieb zákazníkov a/alebo komunikácie s nimi.

Tradičný marketingový mix je zložený z prvkov, označovaných ako štyri P, odvodených od ich anglických názvov:

- *product - produkt,*
- *price - cena,*
- *promotion - marketingová komunikácia (podpora predaja),*
- *place (distribution) – miesto (distribúcia).*

Tieto prvky sa javia ako základné rozhodovacie premenné v oblasti marketingu. Podstatou je, že všetky nástroje marketingového mixu sú navzájom určitým spôsobom prepojené a v istej miere závisia jeden od druhého.

2. Marketingový mix v službách

Pretože služby sú obvykle produkované a spotrebované simultánne, zákazníci sú často prítomní v priestoroch organizácie, prichádzajú do bezprostredného kontaktu s personálom poskytovateľa a sú súčasťou procesu poskytovania služby. Vzhľadom na to, že služby sú nemateriálne, zákazníci mnohokrát hľadajú hmatateľný impulz, ktorý im pomôže pri rozhodovaní o výbere služby. Príkladom pri výbere ubytovania môže byť zariadenie hotelových izieb, ako aj vystupovanie a vzhľad personálu, ktoré ovplyvňujú vnímanie služby zákazníkom a jeho skúsenosti so službou.

Pochopenie dôležitosti týchto ďalších faktorov viedlo postupne k rozšíreniu marketingového mixu v službách o ďalšie tri P:

- *people - ľudia,*
- *physical evidence – materiálne prostredie (vybavenie, predpoklady),*

- **process - procesy.**

Kvalita, vnímaná ako súhrn vlastností výrobku, služby alebo procesu, ktoré uspokojia požadované alebo predpokladané potreby a požiadavky spotrebiteľa, sa v posledných rokoch čoraz viac stáva neodmysliteľným znakom nielen výrobnjej, ale predovšetkým nevýrobnej činnosti. Je nielen požiadavkou zákazníka a rozhodujúcim faktorom konkurencieschopnosti, ale aj nutnosťou. V súčasnosti práve ona rozhoduje o úspešnosti podnikania, pretože ako [1]:

- *cesta a cieľ snaženia po dokonalosti, metóda a spôsob podpory aktívnej účasti zamestnancov, založená na angažovanosti, zodpovednosti a motivácii každého jednotlivca k dokonalosti podniku,*
- *priorita a merítko efektívnosti,*
- *metodológia, ktorá vyžaduje našu účasť vo všetkých činnostiach podniku, vo všetkých oblastiach priemyslu, obchodu, živností či služieb bez ohľadu na veľkosť podniku,*
- *riadiaca sila zamestnanosti, ktorá je ovplyvnená znižovaním nákladov, mobilizáciou zamestnancov, podporou inovácií a oživením podniku,*

sa stáva **základným strategickým nástrojom** jej zabezpečenia a prvoradou **podmienkou prežitia** podniku.

Kvalita sa teda netýka len pracovných postupov, výrobkov či služieb, no zahŕňa i všetky sféry, ktoré ovplyvňujú život celej spoločnosti a štátu. Kvalita, to sú i organizačné opatrenia, procesy, zdroje a zodpovednosti nevyhnutné pre realizáciu činností, zabezpečujúcich optimálny priebeh všetkých procesov v podniku tak, aby sa dosiahol ich maximálny efekt a zhoda s požiadavkami zákazníka.

Práve preto, ako ďalší nástroj marketingového mixu v službách, no nielen v nich, je potrebné zaradiť **kvalitu**.

Marketingový mix umožňuje zladíť všetky kľúčové prvky marketingových aktivít. Marketingový mix musí byť zostavený proporcionálne. Kvalita musí zodpovedať cene a naopak. Umiestnenie prevádzky v centre mesta umožní účtovať vyššiu cenu, ako v prípade prevádzky na vidieku. Donáška do domu predpokladá vyššiu cenu ako služba, ktorú si musí ísť kúpiť zákazník do mesta. Expresná služba býva drahšia ako služba poskytnutá do 14 dní. Organizácia s hustým pokrytím trhu svojimi službami si môže dovoliť nižšiu cenu ako konkurencia, ktorá má len dve-tri odbytové miesta. [3]

Marketingový mix v službách je tak oproti mixu hmotných produktov podstatne rozšírený a tvoria ho (tabuľka 1):

Nástroje marketingového mixu v službách

<i>Produkt</i>	<i>Cena</i>	<i>Marketingová komunikácia</i>	<i>Distribúcia a miesto</i>
Materiálne prvky Doplňky Balenie Záruka Značka	Flexibilita Cenová úroveň Platobné podmienky Diferenciácia Zľavy	Reklama Osobný predaj Public relations Letáky Predvádzacie akcie Zákaznícke centrá	Spôsob distribúcie Pokrytie trhu Skladovanie Umiestnenie prevádzky Spotrekdovatelia
<i>Eudia</i>	<i>Procesy</i>	<i>Materiálne prostredie</i>	<i>Kvalita</i>
<i>Zamestnanci</i> - nábor - školenie - motivácia - odmeňovanie - tímová práca - vystupovanie <i>Zákazníci</i> - správanie - nákupné zvyklosti	Toky aktivít Počet krokov Postupy Zapojenie zákazníkov	Dizajn Zariadenie Značka Oblečenie zamestnancov Vizitky Parkovanie	Parametre Úroveň Certifikácia Ceny kvality

V nasledujúcej časti sa postupne oboznámime s kvalitou ako nástrojom marketingového mixu.

3. Kvalita

Základom konkurenčnej schopnosti podniku a teda poskytovanej služby je *kvalita*. Dodávanie služieb trvalo vyššej kvality je jednou z možností ako odlišiť poskytovanú službu od konkurenčného podniku. Trvalé dosahovanie kvality, to nie sú len finančné výsledky, ale hlavne úroveň poskytovaných služieb. Podstatou je, aby zákazník obdržal vyššiu kvalitu služieb než akú očakával napr. po predchádzajúcich skúsenostiach, na základe informácií o podniku, po ovplyvnení reklamou. Poskytovatelia služieb musia čo najlepšie identifikovať očakávania zákazníkov a schopnosť presadiť sa kvalitnými službami sa stáva podmienkou ekonomického prežitia v súčasných podmienkach trhového hospodárstva.

Kvalita služieb môže byť definovaná ako „*miera, s ktorou služby spĺňajú požiadavky, prania a očakávania príjemcu*“. Zákazník považuje kvalitu služieb za vynikajúcu alebo podradnú v závislosti na svojich skúsenostiach, bez ohľadu na to, čo poskytovateľ a iní odborníci považujú za kvalitné. Preto, ak chce podnik poskytujúci služby prežiť, je dôležité, aby registroval to, ako zákazníci prijímajú služby, pretože ich narastajúca nespokojnosť predstavuje hrozbu pre každého dodávateľa.

Zabezpečovanie kvality v službách je dlhodobý a podľa W. E. Deminga „*nikdy nekončiaci proces*“, lebo súvisí s neustálym rastom požiadaviek zákazníkov, ktoré

poskytovateľ služieb musí rešpektovať a plniť [4] a len ten, kto si to uvedomí, nájde cestu k vlastným zákazníkom, a tým i k celkovému úspechu podniku.

4. Kvalita - nástroj marketingového mixu

Tak ako pri ostatných nástrojoch marketingového mixu, aj pri kvalite je možné definovať rôzne prvky (faktory), ktoré majú vplyv na kvalitu ako takú, na jej vnímanie zo strany zákazníkov a aj konkurentov. V nasledujúcej časti sú charakterizované niektoré takéto prvky. Ich celkový počet závisí od konkrétneho typu služby, ktorú podnik poskytuje.

Parametre

Na takéto parametre sa možno pozeráť zo strany poskytovateľa služby – vtedy ide o tzv. *objektívne parametre* a zo strany zákazníka, kedy ide o tzv. *subjektívne parametre*. Obidva tieto pohľady je potrebné brať do úvahy, aby sa zabezpečil komplexný pohľad na kvalitu.

Z pohľadu poskytovateľa služby ide o súbor parametrov vzťahujúcich sa napr. k stavu a prevádzke techniky a technológie, výkonnosti siete a pod.

Čo sa týka *pohľadu zákazníka*, ide väčšinou len o ohodnotenie jeho vlastných vnímaní a dojmov nadobudnutých v samotnom procese poskytnutia služby.

Konkrétny návrh parametrov, ktoré by mal poskytovateľ sledovať závisí od typu služieb, ktoré poskytuje. Sú oblasti, kde je možné využiť rôzne smernice, normy či odporúčania, ktoré upravujú danú problematiku. Je samozrejme potrebné aj zdefinovať ďalšie parametre v spolupráci so zákazníkmi, ktoré budú odzrkadľovať ich pohľad na danú službu.

Niektoré parametre kvality je možné merať pomocou rôznych meracích prístrojov, konkrétnymi počtami, náhodným výberom atď., pre zisťovanie úrovne iných je potrebné použiť *prieskumy spokojnosti zákazníkov*, *prieskumy fiktívnymi zákazníkmi* a pod.

Úroveň

Pre poskytovateľa služieb je veľmi dôležité zdefinovať vo vzťahu k zákazníkovi, akú úroveň kvality poskytovanej služby môže za daných podmienok od neho očakávať. Túto tzv. deklarovанú úroveň kvality bude následne zákazník pri a po procese poskytnutia určitej služby posudzovať (dosahovaná úroveň kvality) a utvorí si tak názor o danom poskytovateľovi.

Na úroveň kvality, ktorú zákazník od poskytovateľa požaduje (očakáva) vplývajú najmä nasledujúce faktory:

- cena produktu,
- imidž poskytovateľa,
- spôsob komunikácie kontaktného personálu,
- reklama,

- odporúčania známych, rodiny, médií, atď.

Nedostatočná úroveň kvality poskytovaných služieb prináša so sebou veľké množstvo problémov nielen pre zákazníkov, ale aj pre samotných poskytovateľov služieb. Vysoká úroveň kvality naopak prináša všetkým zúčastneným pozitívne efekty.

Pre každého zákazníka je totiž dôležité dostávať služby na vysokej úrovni. Často však existuje rozdiel medzi úrovňou kvality poskytnutej služby, ktorú zákazník skutočne dostáva podľa poskytovateľa, a tým, ako ju vníma.

Pri určovaní úrovne kvality poslúžia aj už spomínané parametre kvality. Pomocou nich možno poznať rozdiely medzi očakávaniami zo strany zákazníka a realizáciou služby zo strany jej poskytovateľa.

Certifikácia

Certifikácia je definovaná ako „činnosť tretej osoby preukazujúca dosiahnutie primeranej dôvery, že riadne identifikovaný výrobok, proces, kvalifikácia personálu či systém kvality je v zhode s predpísanou normou alebo iným normatívnym dokumentom“.

Zmyslom certifikácie je overenie zhody certifikovaného objektu s príslušnými predpismi, resp. normami¹ tak, aby výsledky tohto overenia mohli byť uznávané nielen tam, kde sa overenie vykonalo, ale aj v ďalších krajinách, ktoré uznali princípy certifikácie. [2]

Ceny kvality

Ďalším spôsobom ako prezentovať kvalitu svojich produktov navonok, voči zákazníkom, sú rôzne ceny kvality, ktoré udeľujú rôzne inštitúcie a jednotlivé ceny kvality závisia aj od typu poskytovaných produktov.

Asi najznámejšou cenou kvality udeľovanou v Slovenskej republike je Slovak Gold, ktorej garantom je Nadácia Slovak Gold. **Slovak Gold** predstavuje hodnotiaci systém, poslaním ktorého je odborné hodnotenie a certifikácia produkcie nadštandardnej kvality a jej propagácia na spoločnom európskom trhu prostredníctvom rovnomennej ochrannej značky. Cieľom **Nadácie Slovak Gold** je podporovať rast konkurencieschopnosti ňou certifikovaných výrobkov a služieb na spoločnom európskom trhu bez ohľadu na krajinu ich pôvodu. Aktivity Nadácie Slovak Gold prispievajú tiež k sociálno-ekonomickému rozvoju, k ochrane spotrebiteľa, jeho zdravia a životného prostredia, k rozvoju kultúrnych a duchovných hodnôt a zvyšovaniu kvality života vôbec. Certifikát Slovak Gold môže získať iba služba, ktorá z hľadiska kvality vykazuje nadštandardné vlastnosti a v plnom rozsahu uspokojuje požiadavky a očakávania zákazníkov. Značka Slovak Gold (obrázok 1), ktorá je súčasťou certifikátu, je registrovaná ako ochranná známka a prepožičanie práva ju používať v spojení s certifikovanou službou je časovo obmedzené na dobu platnosti Certifikátu Slovak Gold, t. j.

¹ ISO, QS, TL, VDA, NUSS, HACCP, OHSAS, SFCS, AQAP, ...

18 mesiacov, prípadne na dobu ďalšieho predĺženia jeho platnosti. Právo používať značku Slovak Gold môže byť odňaté držiteľovi Certifikátu Slovak Gold v prípade, že služba prestala vyhovovať požiadavkám a kritériám, na základe ktorých jej bolo toto právo prepožičané. [10, 13]

Certifikáty Slovak Gold predstavujú základný atribút a činnosť Nadácie. Tá však udeľuje aj rôzne ceny, späté s jej poslaním a certifikačnou činnosťou, napr. **Grand Prix Slovak Gold**. Ide o najprestížnejšie ocenenie kvality produktu na Slovensku. Spomedzi všetkých výrobkov, služieb a špecifických produktov, ktoré získali Certifikát Slovak Gold za predchádzajúci rok, vyberie Prezídium Nadácie deväť kandidátov. Tých potom nominuje na Grand Prix. Každý kandidát dostáva cenu. V druhom stupni Prezídium z nominovaných kandidátov vyberie troch, ktorí získajú Grand Prix. Odovzdáva sa každoročne v rámci Galavečera Slovak Gold. [11]

Ďalším udeľovaným typom certifikátu je Slovak Gold Exclusive. Tento osobitný certifikát je určený firmám za ich všestranne dobré výsledky až v päťročnom časovom horizonte. Nejde len o hospodárenie, ale aj o cieľavedomé investície do svojho rozvoja a do ľudských zdrojov, o perspektívnu pozíciu na trhu, o pozitívne prístupy k ochrane zdravia, bezpečnosti práce a životného prostredia. Certifikovaný subjekt sa tým dostáva v rámci svojho pôsobenia a partnerských vzťahov do pozície vysokého kreditu, vierohodnosti a spoľahlivosti. Exkluzívny certifikát platí dva roky. [12]



Obrázok 1 Značka Slovak Gold

Zdroj: http://www.slovakgold.sk/znacka_slovak_gold.php

Asociácie kúpalísk a bazénov Slovenska (AKUBAS) každoročne udeľuje **Certifikát kvality služieb** (ocenenie kvality v zhode s požiadavkami asociácie pre kategorizáciu stredísk wellnes). Cieľom kategorizácie a udeľovania hviezdíčiek je uľahčiť zákazníkom orientáciu v kvalite poskytovaných služieb bazénov a kúpalísk na Slovensku. Maximálny počet hviezdíčiek ktoré je možné získať je päť. [16]

Slovenský zväz vidieckeho turizmu a agroturizmu udeľuje **ZNAK KVALITY**, ktorý je znakom kvality poskytovaných služieb a vybavenia penziónu a býva udelený najlepším penziónom a zariadeniam na Slovensku, ktoré ponúkajú služby vidieckeho cestovného ruchu. [15]

Vzhľadom na neustále naliehavejšie požiadavky na kvalitu poskytovaných služieb v ubytovacích zariadeniach sa zväz rozhodol od roku 1998 svojim členom udeľovať Znak kvality ako symbol a garanciu potvrdzujúcu kvalitu služieb ponúkaných jednotlivými zariadeniami. **Znak kvality** je podporným marketingovým nástrojom nevyhnutným k trvalému zvyšovaniu prestíže vidieckej turistiky a agroturistiky, za účelom zabezpečenia konkurencieschopnosti na domácom trhu cestovného ruchu. [8]

Vo vidieckom turizme a agroturizme poskytujú ubytovacie a ďalšie služby súkromníci vo svojich domoch alebo rekreačných zariadeniach - chatách, zruboch, chalupách, majitelia menších ubytovacích zariadení (hotely i penzióny), ako aj poľnohospodárske družstvá vo svojich hoteloch, penziónoch, turistických ubytovniach. Slovenský zväz vidieckeho turizmu a agroturizmu, člen Európskeho zväzu vidieckeho turizmu a dovolenky na roľníckom dvore so sídlom v Strasbourgu, si stanovil za cieľ, aby v jeho katalógoch s ponukou ubytovacích možností sa uvádzali objekty s vybavením i službami, ktoré môžu obstať v konkurencii na trhu cestovného ruchu. V súlade s týmto zámerom i s poznatkami najmä zo susedného Rakúska, zo Spolkovej republiky Nemecko a zo Švajčiarska boli v roku 1998 prijaté Zásady udeľovania Znak **kvality** pre zariadenia vidieckeho turizmu a agroturizmu na Slovensku.

Ich spracovaní vychádzalo z ôsmich „megatrendov“ pre tvorbu ponuky, resp. inováciu už jestvujúcej ponuky a pri jej úspešnom uplatňovaní v cestovnom ruchu.

Najmä tretí trend smerujúci ku kvalite, vyjadruje zásadné smery a potreby v realizácii podnikateľských aktivít smerom k získaniu zákazníka:

- Kvalita je v každom detaile kľúčom k úspechu; je to schopnosť uspokojovať potreby a požiadavky hostí s cieľom neustále zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb.
- Kvalita sa nepožaduje len vo vybavení zariadenia, ale predovšetkým v celkovej starostlivosti o hosťa.
- Nároky hostí na kvalitu stúpajú vo všetkých oblastiach: ubytovanie, stravovanie, vybavenie športovými potrebami a zariadeniami i službami pre celkové vyžitie voľného času.
- Pojem „kvalita“ nie je možné v žiadnom prípade zamieňa s pojmom „luxus“. Platí jednoducho rada: jednoduché veci sa robia mimoriadne dobre.

Znak kvality predstavuje jednotné logo, ktoré sa má stať garantom pre cestovné kancelárie i hostí v oblasti služieb poskytovaných v zariadeniach vidieckeho turizmu a

agroturizmu. Kritéria na udeľovanie sú v súlade s platnou kategorizáciou ubytovacích zariadení podľa vyhlášky Ministerstva hospodárstva SR číslo 277/2008 Z. z. a uplatňujú sa v kategóriách:

- a) hosťovské izby v súkromných domoch, resp. v roľníckych usadlostiach,
- b) bungalovy, chaty a samostatné prázdninové domy,
- c) kempy - i na voľných plochách záhrad alebo roľníckych usadlostí,
- d) menšie hotely, penzióny a turistické ubytovne.

Držitelia môžu používať logo so znakom **kvality** na svojom objekte alebo priamo v ňom, na svojich propagačných materiáloch, v korešpondencii s cestovnými kancelárkami i klientmi a na svojich vizitkách. [9]

Národná cena kvality

Osobitnou kategóriou cien kvality je Európska cena kvality a národné ceny kvality. Východiskovým rámcom pri ich udeľovaní sú modely s pevne stanovenými kritériami a stupnicou hodnotenia, na základe ktorých možno jednotlivé podniky ohodnotiť a navzájom porovnávať.

Súťaž Národná cena SR za kvalitu je založená na dôslednom a objektívnom overovaní efektívnosti a kvality všetkých činností organizácie. Metodikami súťaže je model výnimočnosti EFQM a model CAF (Common Assessment Framework). Oba modely hodnotia, ako výsledky organizácie (spokojnosť zákazníkov, zamestnancov, prínosy pre spoločnosť a kľúčové výsledky výkonnosti) zodpovedajú predpokladom, vytvoreným vrcholovým manažmentom organizácie prostredníctvom stratégie a plánovania, manažérstvom ľudských zdrojov, partnerstiev, finančných prostriedkov, systémov manažérstva a procesov. Správne využívanie týchto prvkov manažérstva organizácie vedú organizácie k vynikajúcim finančným aj nefinančným výsledkom. Model výnimočnosti EFQM je určený pre organizácie podnikateľskej sféry i verejnej správy a model CAF (Spoločný systém hodnotenia kvality) je primárne určený akémukoľvek typu organizácie verejnej správy.

Súťaž ponúka nástroj hodnotenia systémov manažérstva organizácie prostredníctvom:

- posúdenia aktivít v komplexnom zabezpečovaní systému manažérstva zameraného na výsledky a priority,
- motivovania pracovníkov k úsiliu o trvalé zlepšovanie systému manažérstva a profesionálny rozvoj,
- zhodnotenia efektívnosti a kvality činnosti organizácie.
- ocenenie výsledkov systémov manažérstva organizácie prostredníctvom:

- zhodnotenia dosiahnutej miery komplexného manažerstva kvality (TQM) v organizácii,
- konkrétneho dôkazu pre zákazníkov o plnení ich potrieb a očakávaní,
- posilnenia postavenia organizácie na domácich a zahraničných trhoch.

Súťaž je určená pre akúkoľvek organizáciu zaoberajúcu sa výrobou alebo poskytovaním služieb a pre organizácie verejnej správy, ktoré sú registrované v Slovenskej republike podľa príslušných platných právnych predpisov. V rovnakom roku sa súťaže nemôže zúčastniť súčasne organizácia a jej organizačná časť. [14]

Významným trendom posledného obdobia je snaha mnohých podnikov o sebahodnotenie. Podniky vo svete využívajú práve kritéria jednotlivých národných cien za kvalitu² aby zistili svoju aktuálnu výkonnosť. Dôležitým krokom tohto procesu je poznať výkonnosť vlastnej organizácie a porovnať ju s výkonnosťou inej. Tento benchmarking je jedným z dôležitých trendov moderného manažmentu kvality. [6]

5. Záver

Mnoho podnikov si v súčasnej dobe uvedomuje, že úspešné prežitie v rámci čoraz silnejšej konkurencie závisí od schopnosti podniku čo najrýchlejšie reagovať na dynamické požiadavky trhu. [5]

Manažment podnikov je na začiatku 21. storočia nútený zmeniť svoje smerovanie a chápanie pojmu „kvalita“ v dôsledku zväčšujúcej sa konkurencie a v dôsledku nárastu sebavedomia zamestnancov a zákazníkov. [7]

V dnešnej dobe podnik poskytujúci služby by mal klásť najväčší dôraz práve na názory vlastných zákazníkov, pretože ich priazeň predstavuje práve jednu z ciest úspechu podniku ako celku.

Presadzovanie tohto nového a širšieho ponímania pojmu kvalita s orientáciou na želania, potreby a plnú spokojnosť zákazníkov vyžaduje manažment smerom k zamestnancom, ale aj k zákazníkom, s dokonalou organizáciou ako aj s prípravou na zmeny a zlepšenia. [7]

Kvalita, ako už bolo spomenuté, sa v dnešnej dobe stáva podmienkou prežitia a úspešného fungovania podniku na trhu. Preto si zaslúži zvýšenú pozornosť zo strany podniku, a to môže podnik zabezpečiť najmä v podobe kvality, ako nástroja marketingového mixu. Faktory, ktoré kvalitu ovplyvňujú si jednotlivé podniky musia určiť s ohľadom na typ

² Malcolm Baldrige National Quality Award, European Quality Award, Deming Prize, Ludwig Erhard Preis, Národná cena za kvalitu SR

poskytovaných služieb. V príspevku sú spomenuté len tie, ktoré sú univerzálne použiteľné pre väčšinu služieb.

Zoznam použitej literatúry

- [1] HUMMEL, T. - MALORNY, CH.: *Total Quality Management*. München, Carl Hanser Verlag, 1997.
- [2] MATEIDES, A. a kol. 2006. Manažérstvo kvality. Bratislava: EPOS, 2006. ISBN 80-8057-656-4 (246-268).
- [3] MATEIDES, A. - ĎAĎO, J.: *Služby*. Bratislava, EPOS, 2002.
- [4] REGULY, A.: *Kroky ku kvalite služieb*. Žilina, IRTAS, 1998.
- [5] JANKALOVÁ, M.: *Qualitätsniveaubewertung von Telekommunikationsdiensten*. In: TRANSCOM: 5-th European conference of young research and science workers in transport and telecommunications. Žilina, EDIS, 2003, s. 143-148.
- [6] JANKALOVÁ, M.: The Impact of National and International Quality Awards on Total Quality Management, Q Magazín, apríl 2008, 5 pp. ISSN 1213 - 0451. <http://fmmi10.vsb.cz/639/qmag/mj53-cz.pdf>
- [7] SUCHANIČOVÁ, M.: *Neue Auffassung von Qualitätsmanagement*. Studies of faculty of operation and economics of transport and communications of University in Žilina, Volume 15, Žilina, EDIS, 2001, s. 127-132.
- [8] <http://archiv.mpsr.sk/slovak/dok/vidiek1.htm>
- [9] <http://www.hotelrevue.cz/clanky.php?vstup=272>
- [10] <http://www.slovakgold.sk/>
- [11] <http://www.slovakgold.sk/ceny.php>
- [12] http://www.slovakgold.sk/nasa_akcia.php?id=24
- [13] http://www.slovakgold.sk/page_files/f_3_SK_file03.doc
- [14] <http://www.unms.sk/?model-caf>
- [15] <http://www.zelenydomorava.sk/index.php?content=ocenenie>
- [16] <http://www.24hod.sk/clanok-34488-Dalsie-ocenenie-kvality-sluzieb-v-Thermal-parku-Besenova.html>

Ing. Radoslav Jankal, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra manažérskych teórií
Univerzitná 1
010 26 Žilina
e-mail: Radoslav.Jankal@fri.uniza.sk

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA 1/0709/08.

Lektoroval:

Dr. Ing. Marie Gabryšová

*Slezská univerzita v Opavě,
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné
Katedra marketingu*