

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Kvalita služeb cestovního ruchu

Quality of tourism services

Barbora Frýbertová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora FRÝBERTOVÁ**
Osobní číslo: **K12B0026P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management obchodních činností**
Název tématu: **Kvalita služeb cestovního ruchu**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky služeb cestovního ruchu a kvality.
 2. Porovnejte systémy kvality služeb v ČR a v zahraničí.
 3. Pomocí vhodných metod analyzujte aktuální stav využití systémů kvality v ČR.
 4. Formulujte doporučení a závěry.
-

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA & Zdenka PETRŮ.** *Kvalita ve službách cestovního ruchu.* Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1766-7.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- **VAŠTÍKOVÁ, Miroslava.** *Marketing služeb: efektivně a moderně.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Janeček**
Katedra marketingu, obchodu a služeb
Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Pševný
děkan




Ing. Jan Třešňák, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Kvalita služeb cestovního ruchu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Petru Janečkovi, za jeho odborné vedení a velmi užitečné rady při zpracování této práce. Mé díky patří také pracovníkům a vedoucím turistických informačních center, kteří spolupracovali na mém výzkumu a ochotně zodpověděli veškeré mé dotazy.

Obsah

Úvod.....	8
1. Cestovní ruch.....	10
1.1 Produkt cestovního ruchu.....	10
2. Služby.....	12
2.1 Klasifikace služeb.....	12
2.2 Vlastnosti služeb.....	13
2.3 Klasifikace služeb cestovního ruchu.....	16
3. Marketing služeb.....	17
3.1 Produkt.....	17
3.2 Cena.....	18
3.3 Distribuce.....	18
3.4 Komunikace.....	18
3.5 Lidé.....	19
3.6 Balíčky služeb a jejich programování.....	19
3.7 Partnerství a spolupráce.....	20
3.8 Procesy.....	20
4. Lidé a služby.....	22
5. Kvalita služeb.....	24
5.1 Řízení kvality.....	25
5.2 Složky kvality.....	26
5.3 Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka.....	27
5.4 Hodnocení kvality služeb z pohledu organizace.....	28
5.5 Nástroje a metody řízení kvality v cestovním ruchu.....	29
5.6 Systémy řízení kvality.....	30
5.7 Standardy kvality.....	30
6. Systémy řízení kvality v ČR.....	32
7. Mezinárodní normy.....	38
7.1 ISO normy.....	38
7.2 HACCP.....	40

7.3 Personální certifikace	40
8. Zahraniční systémy řízení kvality	41
9. Turistická informační centra.....	43
9.1 Kvalita služeb a turistická informační centra.....	47
9.2 První část výzkumu – rozhovory s vedoucími TIC.....	47
9.2 Druhá část výzkumu – Dotazníkové šetření.....	51
9.3 Třetí část výzkumu – Mystery shopping.....	58
9.4 Shrnutí výzkumu a doporučení	65
Závěr	69
Seznam tabulek	71
Seznam obrázků.....	71
Seznam použitých zkratk	72
Seznam použité literatury	73
Seznam příloh	77

Úvod

Cestovní ruch je neodmyslitelnou součástí ekonomického vývoje dané země. Podílí se na tvorbě hrubého domácího produktu, podporuje regionální rozvoj, je významným zdrojem deviz a poskytuje nové pracovní příležitosti. Tvoří jednu z důležitých částí potřeb obyvatelstva a s rostoucí globalizací v podobě otevírání hranic se touha po cestování stále zvyšuje. V dnešní době je cestování mnohem více přístupné i do destinací, o kterých si lidé mohli nechat jen zdát, a tak je konkurence opravdu značná.

S větším poznáním rostou také očekávání, která návštěvníci mají. Mohou totiž snadno srovnávat s více destinacemi v různých zemích a jejich kvalitou poskytovaných služeb. To samé pak očekávají i v domácích destinacích.

Česká republika teprve v posledních letech začala prosazovat ucelený systém řízení kvality, který by se podobal systémům využívaných v zahraničí. Je zde velký potenciál jak přírodní, tak i kulturní. Mezery ovšem jsou, a to konkrétně v procesech poskytování služby. Primárně je tedy důležité zaměřit se na lidský faktor, který ovlivňuje kvalitu služby hned na několika úrovních. V samotném jednání s návštěvníky je stále co zlepšovat a je důležité snažit se, aby personál poskytující služby byl dostatečně proškolen a pravidelně vzděláván a motivován ke stále lepším výsledkům. V mnoha zemích fungují systémy kvality a jejího řízení velice dobře, proto je potřeba se inspirovat v zahraničí a následně jednotlivé kroky aplikovat do procesů v České republice. Příkladem může být Český systém kvality služeb, který se o toto pokouší.

Mezi první navštívené místo v destinaci patří většinou turistické informační centrum, které by mělo návštěvníkovi pomoci a zprostředkovat celou řadu informací. Negativní či pozitivní zkušenost s tímto místem může ovlivnit návštěvníkův dojem z celé destinace. Z tohoto důvodu práce zkoumá kvalitu služeb v turistických informačních centrech v Plzeňském kraji, kde byl proveden několikafázový výzkum ověřující postoje a názory vedoucích i zaměstnanců na kvalitu služeb, ale také samotné prověření kvality poskytovaných služeb vybranými mystery shoppery. Částečný výzkum proběhl i v kraji Karlovarském, Jihočeském a Středočeském, který napomohl lepší informovanosti o dané problematice.

Z provedeného výzkumu mimo jiné vyplývá, že je důležité začínat se změnami vždy uvnitř podniku, zaměřit se více na své zaměstnance, jelikož ti jsou první, s kterými se návštěvník setká. Též aktivní zapojení do systémů, které pomáhají zlepšovat procesy v podniku, je důležité pro získání svých návštěvníků. Jen tak lze dosáhnout svého cíle, kterým je spokojený zákazník.

.

1. Cestovní ruch

Pod pojmem cestovní ruch si může každý představit mnoho rozličných aktivit, jako je cestování za poznáním, zábavou, kulturními památkami, vzděláním a tak dále. Také mnoho autorů používá ve svých knihách různé definice. Definice autorů se různí, avšak jednotícím prvkem těchto definic je vždy premisa, že cestovní ruch uspokojuje lidské potřeby. World Tourism Organization definuje cestovní ruch takto (in Goeldner a Ritchie, 2014, s. 6): „*Cestovní ruch zahrnuje aktivity osob cestujících do míst či přebývajících v místech, která se nacházejí mimo jejich obvyklé prostředí, a to ne déle než jeden rok, za účelem dovolené, pracovních závazků či z jiných důvodů.*“ Horner a Swarbrooke ho definují takto (2003, s. 53): „*Cestovní ruch je krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností.*“ Cestovní ruch není podstatný jen z pohledu jednotlivce, ale také jak tvrdí Hesková (2011, s. 7), z pohledu společnosti. Významně se podílí na výkonech ekonomiky státu, jeho hrubém domácím produktu, podporuje regionální rozvoj, je zdrojem deviz a poskytuje nové pracovní příležitosti. Cestovní ruch se na HDP v České republice podílí přibližně 3% a na celkové zaměstnanosti kolem 4,5%, což je srovnatelné s Německem či Nizozemskem. V tomto odvětví pracuje zhruba 230 000 osob, tedy každý 20. člověk. Poukazuje to na fakt, že podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti stále roste. (icot.cz, 2016)

1.1 Produkt cestovního ruchu

„*V cestovním ruchu je spotřebováván produkt, kterým může být vše, co je nabízeno na trhu cestovního ruchu a má schopnost uspokojit potřeby návštěvníků, a vytvořit tak komplexní soubor zážitků*“ (Hesková, 2011, s. 96). Oriška (2010) rozlišuje **potřeby primární** neboli cílové, do kterých řadíme například potřebu sportovního vyžití, poznávání kulturních a historických památek apod. **Sekundárními potřebami** jsou ty potřeby, které podmiňují efektivní uspokojování cílových potřeb, tedy potřeba přepravit se do rekreačního prostoru, potřeba výživy, přenocování, hygieny a jiných služeb. Nejčastěji jsou potřeby účastníků cestovního ruchu uspokojovány prostřednictvím **volných statků, služeb, zboží, veřejných statků**. Gučík (2000) rozděluje produkty cestovního ruchu na tři další druhy. Prvním z nich je **produkt všeobecný**, považuje ho za jádro produktu a obsahuje nabídku specializovaných služeb, většinou se jedná o

služby základní, tedy dopravní, ubytovací, stravovací a další. Druhým produktem je **očekávaný produkt**, se kterým se zákazník skutečně setká a kterým je možné pro producenty odlišit se od konkurence, například příjemnou atmosférou, vřelým chováním zaměstnanců apod. Vyplývá z očekávání hostů. Posledním je **širší produkt**, který je takzvaným dodatečným užitekem pro zákazníka například prostřednictvím slev pro stálé hosty, pamatování si jmen hostů, blahopřání k různým příležitostem a další. Hesková (2011) dělí produkty také na podnikové, produkty cílového místa, produkty státu či nadnárodní produkty.

2. Služby

Fyziokraté v 18. století tvrdili, že jedinou formou bohatství je půda a vše s tím spojené a že služba je neplodná a neproduktivní, protože není hmatatelná. Sami se můžeme v dnešní době přesvědčit, že služba je neodmyslitelnou součástí jakékoliv ekonomické činnosti, které navzájem spojuje. V rámci prodeje různých produktů se vždy k němu váže nějaká služba, která vede k tomu, že zákazník je dostatečně spokojen.

Dle Kotlera et al. (2007, s. 440) se za službu považuje „*jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.*“

Hesková (2011, s. 100) definuje pojem služba takto: „*Služby jsou ekonomické statky, které mají převážně nehmotný charakter. Mají určité znaky, kterými se liší od výrobků. Při jejich poskytování vznikají užitečné efekty, které uspokojují potřeby.*“

Payne (1996, s. 14) uvádí, že „*služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem.*“

2.1 Klasifikace služeb

V následujících tabulkách bude podrobněji specifikováno rozdělení služeb z několika různých hledisek. Klasifikací existuje mnohem více z různých pohledů, zde budou pro představu definovány jen ty základní. Níže bude pak popsána konkrétně klasifikace služeb cestovního ruchu.

Tab. č. 1: Odvětvové třídění služeb

Terciální	Kvartérní	Kvintérní
Služby dříve vykonávané doma.	Služby usnadňující a zefektivňující rozdělení práce.	Služby, které nějakým způsobem mění a zdokonalují příjemce.
- Ubytovací - Stravovací - Kadeřnictví - Holičství - Čistírny - Prádelny...	- Doprava - Obchod - Komunikační služby - Finanční služby - Správa...	- Zdravotní péče - Vzdělávání - Rekreace...

Zdroj: Jakubíková, 2012, vlastní zpracování, 2016

Payne (1996) rozděluje služby podle těchto různých faktorů:

Obr. č. 1: Klasifikace služeb podle Payna

typ služby	typ prodávajícího
typ kupujícího	vlastnosti poptávky
způsob zabezpečení	stupeň hmatatelnosti
závislost na zařízeních nebo lidech	nákupní motivy
frekvence styku se zákazníkem	požadavky na dodávku
stupeň přizpůsobení služby zákazníkovi	stupeň intenzity práce

Zdroj: Payne (1996), vlastní zpracování, 2016

2.2 Vlastnosti služeb

Vašítková (2014) uvádí, že se služby svým charakterem liší od zboží a definuje vlastnosti služeb takto:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- heterogenita (proměnlivost),
- neskladovatelnost,
- vlastnictví (absence vlastnictví).

Nehmotností služeb je myšleno, že služba je svým způsobem nehmatatelná a abstraktní a nelze jí uchopit. Zákazník ji jen určitým způsobem spotřebovává. (Payne, 1996)

„Výroba“ a spotřeba služeb probíhá většinou ve stejný okamžik, a proto je služba **neoddělitelná**.

Variabilita nebo také **proměnlivost** služeb souvisí především se standardem kvality služeb. V případě, že poskytujeme nějaké služby, nelze odhadnout, jakého zákazníka zrovna budeme obsluhovat, nebo nelze ani odhadnout v jaké náladě se bude nacházet samotný poskytovatel služeb. Je to závislé na mnoha okolnostech, a proto vždy nelze poskytnout stejnou službu různým zákazníkům.

Služby **nelze** nikterak **skladovat** do zásoby, proto je po každém poskytnutí zákazníkovi nenávratně ztracená.

Poslední z vlastností služeb je **nemožnost službu vlastnit**. Při nákupu zboží se na zákazníka automaticky přepisují vlastnická práva a zboží je jeho, u služby je toto nemožné. Zákazník si kupuje pouze právo na poskytnutí služby. (Vašítková, 2014)

Speciální znaky služeb cestovního ruchu

Orieška (2010) klasifikuje stejně jako u Vašítkové (2014) tyto speciální znaky:

- časová a místní vázanost služeb na primární nabídku cestovního ruchu,
- komplexnost a komplementárnost služeb,
- zastupitelnost služeb,
- mnohooborový charakter služeb (informační, ubytovací, stravovací,...),
- nezbytnost zprostředkování služeb,
- dynamika a sezónnost poptávky po službách,
- nezbytnost poskytování informací o službách a jejich kvalitě,
- neanonymita spotřebitele služby.

Časová a místní vázanost služby na primární nabídku cestovního ruchu souvisí s lokalizací důležitých aspektů nabídky na určité cílové místo CR a díky tomu se předpokládá příchod účastníka na místo spotřeby. Hesková (2011) udává příklad lázeňské služby, které se váží na výskyt přírodního léčivého zdroje, a tím určuje charakter lázeňských služeb.

Typickým znakem **komplexnosti a komplementarity** je zájezd, který uspokojuje komplexní potřeby účastníka cestovního ruchu právě prostřednictvím několika na sobě závislých služeb v takzvaném balíčku služeb. (Palatková, 2014)

Dalším specifickým znakem služeb cestovního ruchu je **zastupitelnost (substitute)**, kdy účastník může nahradit nějakou službu službou jinou, například místo přepravy autem zvolím přepravu letadlem. Při uspokojování primárních potřeb je substitute menší, zvyšuje se pak spíše u potřeb sekundárních neboli realizačních. Zapřičiňuje to zejména změna cen, nabídky či preference účastníka cestovního ruchu. (Hesková, 2011)

Poptávku po službách cestovního ruchu ovlivňují činitelé, jako jsou ekonomické, demografické, sociální, psychologické apod. **Dynamika** těchto činitelů se projevuje i

v dynamice poptávky, k níž se váže **sezónnost**. Sezónnost je závislá na přírodních i sociálních podmínkách (čerpání dovolených, prázdniny, svátky, atd.).

Potencionální účastník cestovního ruchu se rozhoduje podle dostatečného objemu **věřodných informací**. V tomto případě je tedy důležité ze strany producentů, organizátorů či zprostředkovatelů, aby dbali na komunikaci se zákazníkem, která je jedním z hlavních a nejdůležitějších marketingových nástrojů. „*Rozsah spotřeby podmiňuje často včasné zabezpečení informací, hlavně při hromadné a zároveň krátkodobé účasti na cestovním ruchu (účast na folklorních slavnostech, veletrzích, výstavách, sportovních akcích) nebo při působení vnějších objektivních faktorů, jejichž vliv je možné částečně omezit, ale ne plně vyloučit (počasí, reliéf země) či faktory související s jednotlivými účastníky cestovního ruchu (věk, sociální příslušnost atd.)*.“ (Orieška, 2010, s. 12)

V případě, že zákazník nakupuje nějaký produkt, jakožto zboží, může v tomto aktu vystupovat zcela anonymně (nákup online, apod.). Z hlediska služeb, anonymně vystupovat nelze právě proto, že jedna z prvních a hlavních vlastností služeb je její neoddělitelnost, kdy produkce a spotřeba služby probíhá ve stejný okamžik.

Palatková (2014) přidává ještě tyto dvě vlastnosti služeb cestovního ruchu:

- **Podmíněnost nákladů** - kdy ve službách cestovního ruchu nelze často přesně kalkulovat výši fixních a variabilních nákladů na jednoho zákazníka.
- **Vztah služeb a provozovatele** – některé služby nelze oddělit od jedince, který je poskytuje.

Čertík (2000) považuje za specifika služeb cestovního ruchu ke všem výše uvedeným vlastnostem ještě **větší vliv psychiky a emocí** při nákupu, jelikož služby jsou z hlediska užítka těžko měřitelné oproti nákupu výrobku, kde převažují racionální důvody koupě. Tedy zákazník se rozhoduje více prostřednictvím emocí a citových očekávání. Zároveň píše, že zákazník si více spojuje služby a jejich **úroveň** se jménem poskytovatele a jeho **image**, což dále souvisí s **vnější stránkou poskytovaných služeb**, jako je vzhled personálu, čistota prostor apod. Jako poslední specifikum služeb uvádí **kratší expozitu**. O kvalitě výrobku nebo jiných služeb se můžeme přesvědčovat

dlouhodobě, ale u služeb cestovního ruchu je tato doba poněkud kratší, jedná se o minuty, hodiny, dny, které trávíme na dovolené či v letadle apod.

2.3 Klasifikace služeb cestovního ruchu

Orieška (2010) i Hesková (2011) rozdělují ve svých knihách služby cestovního ruchu takto:

Tab. č. 2: Základní rozdělení služeb cestovního ruchu

Služby cestovního ruchu		Ostatní služby	
Dodavatelské	Zprostředkovatelské	Specializované pro CR	Služby místní infrastruktury v cílovém místě
Informační Dopravní Ubytovací Stravovací Sportovně-rekreační Kulturně-společenské Lázeňské Kongresové Venkovského cestovního ruchu Průvodcovské, Asistenční, animační	Informační Cestovních kanceláří Cestovních agentur	Informační Pojistné Směnárenské Pasových orgánů Celních orgánů	Informační Obchodní Komunální Zdravotnické Policejní Záchrané Poštovní Telekomunikační

Zdroj: Hesková (2011); Orieška (2010)

Existuje mnoho dalších rozdělení služeb, dělí se dále například z časového hlediska na sezónní či mimo sezónní, podle charakteru spotřeby, anebo také z ekonomického hlediska.

3. Marketing služeb

„Hlavním cílem organizací v cestovním ruchu je uspokojování zákaznických potřeb v době pobytu mimo místo trvalého bydliště“ (Rýglová, s. 101)

Součástí marketingu služeb je marketingový mix, který Jakubíková (2012, s.) vymezuje jako „soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“ Existují tedy základní 4P (Product, Price, Place, Promotion). Oblast cestovního ruchu je tak specifická, že je nutné tento základ rozšířit o další důležité P (People, Partnership, Packaging, Programming). Oficiálně tedy marketing cestovního ruchu používá 8P.

Následující tabulka obsahuje přehled základních i rozšířených marketingových nástrojů.

Tab. č. 3: Marketingový mix v cestovním ruchu

4P	<u>Produkt</u> produkt	<u>Price</u> cena	<u>Place</u> distribuce	<u>Promotion</u> komunikace			
+P	<u>People</u> Lidé	<u>Packaging</u> balíčky služeb	<u>Programming</u> tvorba programů	<u>Partnership</u> spolupráce	<u>Processes</u> procesy	<u>Physical</u> <u>evidence</u> fyzické charakteristiky	<u>Public</u> <u>opinium</u> veřejné mínění
4C	<u>Customer</u> <u>value</u> hodnota pro zákazníka	<u>Cost to the</u> <u>customer</u> náklady pro zákazníka	<u>Convenience</u> pohodlí	<u>Communication</u> komunikace			

Zdroj: Jakubíková (2012), vlastní zpracování, 2016

4P → klasická podoba marketingového mixu

4P+ → rozšíření marketingového mixu služeb cestovního ruchu

4C → pohled na marketingový mix z pohledu zákazníka

3.1 Produkt

Každý podnik v oblasti cestovního ruchu má svůj vlastní mix produktů – služeb, které tvoří jejich nabídku na trhu. Při sestavování produktu se využívá poznatků segmentace trhu. Je třeba vycházet z analýzy spotřebitelského chování, klasifikace zákazníků a jeho preferencí, analýzy konkurence, možností firmy a dalších.

Při vytváření produktu cestovního ruchu je třeba znát potřeby a chování klienta. Tyto aspekty jsou ovlivňovány mnoha faktory prostředí či faktory, které vyplývají z psychologických aspektů chování jedinců.

3.2 Cena

Cena jako jediná část marketingového mixu přímo působí na zisk firmy a zároveň působí na potencionální zákazníky, zda budou ochotni daný produkt či služby koupit. Vyšší ceny jsou obvykle zákazníky spojovány s vyšší kvalitou. Hesková (2011, s. 141) uvádí, že *„správně stanovená cena je v cestovním ruchu ta, která v zákazníkovi vyvolává pocit, že za své peníze získá skutečnou hodnotu.“* Při tvorbě ceny existuje mnoho faktorů, které ji ovlivňují, například se jedná o náklady firmy, cíle, postavení společnosti na trhu, ale také konkurenci, apod.

3.3 Distribuce

Distribuční systém v cestovním ruchu podle Čertíka (2000. s. 306) je *„operační struktura a systém organizačních kombinací, jehož prostřednictvím producent (dodavatel) prezentuje, prodává a potvrzuje kupujícímu služby cestovního ruchu.“*

Cílem tohoto marketingového nástroje je najít efektivní způsoby dodání služeb cestovního ruchu. Klasický distribuční systém v cestovním ruchu neexistuje, jelikož produkty a služby cestovního ruchu jsou převážně nehmotné a tedy se zákazník musí dostavit na místo výroby dané služby sám (Hesková, 2011; Čertík, 2000). Klíčovou roli v distribučním procesu cestovního ruchu hrají hlavně zprostředkovatelé (Cestovní kanceláře Cestovní agentury Sdružení manažerů cestovního ruchu a cestovních kanceláří, Organizátoři konferencí a kongresů).

3.4 Komunikace

„Marketingová komunikace je jedním z nejviditelnějších a také nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu. Je uplatňována nejen v klasickém podnikatelském prostředí, ale je nesmírně důležité i pro organizace poskytující služby. Využití vhodných komunikačních nástrojů umožňuje organizaci rychle, srozumitelně a účelně komunikovat se svým okolím, což jí pomáhá dosahovat jejích cílů“ (Vašítková, 2014, s. 126)

Hesková (2011) uvádí tyto nástroje komunikačního mixu:

- reklama,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- public relations.

Vašítková (2014) uvádí kromě těchto nástrojů ještě tyto:

- přímý marketing,
- internetová komunikace,
- komunikace na sociálních sítích,
- marketing událostí,
- guerilla marketing,
- virální (virový) marketing,
- product placement.

3.5 Lidé

Lidé jsou do marketingového mixu služeb cestovního ruchu zahrnuti, jelikož na službách se podílejí právě lidé. Mohou mít roli investorů, vlastníků, manažerů, zaměstnanců, dodavatelů výrobků, poskytovatelů služeb, obchodních mezičlánků, zákazníků a tak dále. Z hlediska marketingu je tedy důležité investovat do rozvoje lidských zdrojů.

Hesková (2011) tvrdí, že bez profesionálně zdatného personálu nelze službu úspěšně realizovat. Problematice lidí ve službách z pohledu zaměstnance a zákazníka bude věnována další kapitola této práce.

3.6 Balíčky služeb a jejich programování

Do balíčku služeb se sestavují vzájemně se doplňující služby, obvykle za jednotnou cenu. Balíčky služeb mohou sestavovat různí provozovatelé služeb, jako hotely, stravovací zařízení, informační turistická centra, dopravní společnosti. Tento typ produktu sestavují také cestovní kanceláře a ty mohou dále být zákazníkům nabízeny prostřednictvím cestovních agentur. Nejčastější formou balíčku služeb je zájezd, který obsahuje většinou dopravu, ubytování, stravování nebo další služby (Jakubíková, 2012).

Hesková (2011) zahrnuje do balíků služeb motivační zájezdy (incentivní turistiku, rodinnou dovolenou, zájezdy pro seniory, horolezecké túry, okružní jízdy či lodní zájezdy.

Podle Jakubíkové (2012, s. 284) „vytváří tvorba balíčku komplexní nabídku, na kterou velmi úzce navazuje i obsahová specifikace programů určená různým typům klientů.“

3.7 Partnerství a spolupráce

Jakubíková (2012) za partnerství považuje spojení různých skupin subjektů, které mají stejné zájmy a cíle. Je založeno na tom, že subjekty do něj vstupují dobrovolně, jsou si rovni a přináší všem stranám různé výhody. Uzavíráním partnerství chtějí subjekty dosáhnout společnými silami větších výhod, než kdyby na to byl každý subjekt sám. Díky této spolupráci může docházet ke snížení nákladů, může být snadnější dostat se k určitým finančním prostředkům a může dojít ke zvýšení hodnoty produktu. V cestovním ruchu se partnerství uzavírá zejména proto, aby byly co nejlépe uspokojeny potřeby návštěvníků, turistům nebo i místní komunitě.

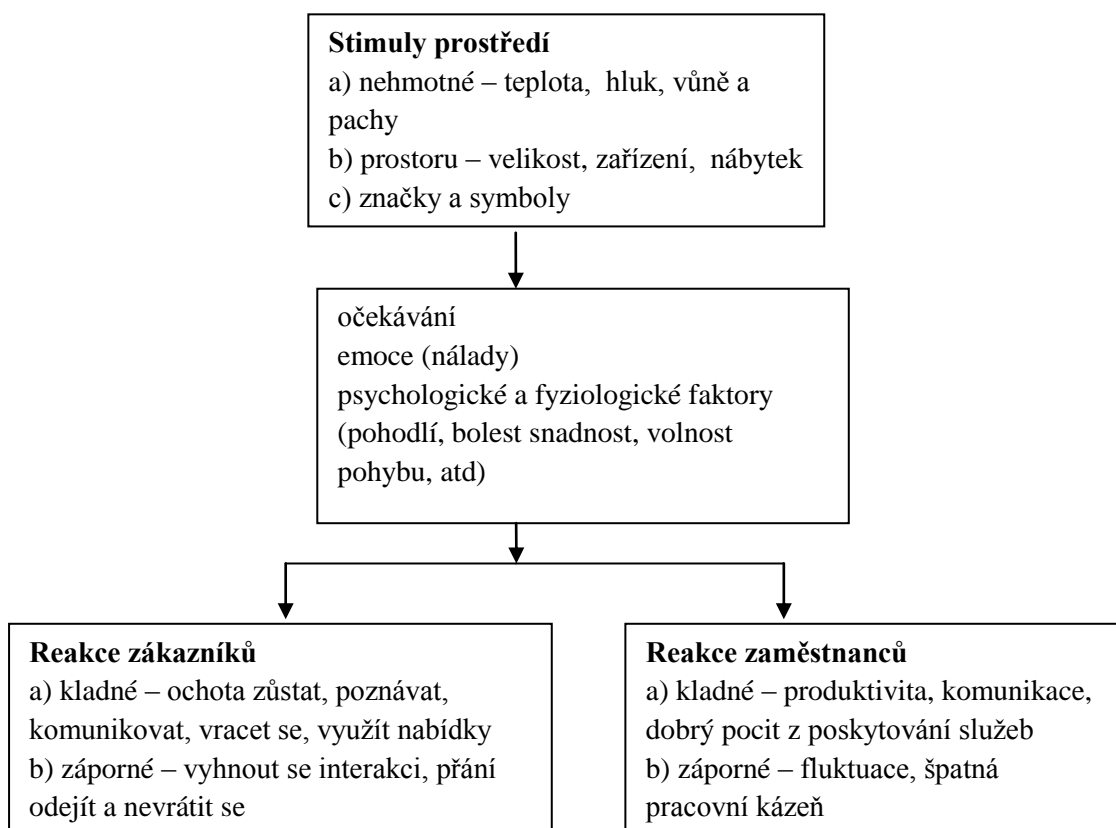
3.8 Procesy

Jakubíková (2012, s. 290) považuje za procesy „jednotlivé činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy za použití zdrojů“ a Vašítková (2014) je dělí na masové služby, zakázkové služby a profesionální služby. U masových služeb je charakteristické, že zde probíhá nízká osobní interakce, ale naopak vysokou standardizací poskytovaných služeb. Zakázkové služby se ve vysoké míře přizpůsobují potřebám zákazníků a jsou v některých případech neopakovatelné. Profesionální služby, jak už název vypovídá, jsou charakteristické tím, že jsou poskytovány specialisty a do procesu se ve vysoké míře zapojuje poskytovatel i příjemce služby.

3.9 Materiální prostředí

První vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostorů, kde je daná služba poskytována, ovlivní jeho nákupní proces. Proto je třeba dbát na materiální prostředí, i když neexistují přesně stanovená pravidla, jak by to mělo být správně. To, jak dané prostředí vypadá, říká zákazníkovi hodně o kvalitě poskytovaných služeb. Následující obrázek specifikuje konkrétní vlivy materiálního prostředí na reakce zaměstnanců a klientů.

Obr. č. 2: Vliv materiálního prostředí na reakce zaměstnanců a jejich klientů



Zdroj: Vašítková, 2014

4. Lidé a služby

V marketingovém mixu bylo již započaté téma o lidech ve službách cestovního ruchu. Teď bude tento pojem více rozšířen. Na lidi ve službách se lze dívat ze dvou hledisek, a to jako na zaměstnance a na zákazníky.

Zaměstnanci

„Úloha lidského faktoru v oblasti služeb je podstatně vyšší, než je tomu u klasických produktů.“ (Hesková, 2011, s. 133). Největší význam mají zaměstnanci v organizacích, kde se proces poskytování služby vyznačuje vysokým kontaktem se zákazníkem. Marketing v každém podniku má vždy za cíl uspokojování potřeb zákazníků a na tom se musí podílet i personální management. Obě tyto formy managementu se musí ztotožnit s potřebami zákazníka, kdy personální management zkoumá potřeby zákazníků a jejich chování a díky tomu pak může vybírat vhodné zaměstnance, kteří vyhovují daným požadavkům. Marketingový management pak prostřednictvím průzkumů poskytuje personálnímu marketingu zpětnou vazbu. S tímto pak úzce souvisí následné hodnocení zaměstnanců a to, jaký mají přínos pro podnik. Následně se mohou zaměstnanci podrobit dalšímu výcviku apod. Důležité také je, aby spolu navzájem spolupracovaly jednotlivé útvary ve společnosti a šly za společnou vizí a cíli podniku. (Vašítková, 2014)

Hesková (2011) zmiňuje, co je nutné znát pro přípravu rozhodnutí v oblasti personálních věcí. Důležité je znát postavení zaměstnance v pracovním kolektivu a také pracovní procesy, které představují pracovní úkoly, časové rozvrhy, pracovní postupy a činnosti, pomocí kterých je zajišťováno poskytování služeb.

Personální procesy přijetí zaměstnanců do firmy nekončí. Pro každý podnik je důležité i další opečování pracovní síly, jelikož v případě služeb právě zaměstnanci z velké části ovlivní, zda bude zákazník spokojen. Je tedy důležité dbát prvotně na třénink pracovníků, který rozvíjí schopnosti na pracovním místě, kde zaměstnanec vykonává svou činnost. Druhý důležitý úkol společnosti je budoucí vzdělávání zaměstnanců a rozvoj jejich kvalifikace podle potřeb organizace. Může se jednat o rozvíjení komunikačních technik, ovládnání nových technologií, seznámení s marketingem jako takovým a jeho nástrojů, díky čemuž by zaměstnanci pak mohli

lépe pochopit, co je smyslem a jak dále rozvíjet svoji činnost ve prospěch organizace. Firma musí v neposlední řadě dát pracovníkům možnost se nějakým způsobem rozvíjet. Je třeba dbát na neustálé motivování personálu například prostřednictvím zvýšení odpovědnosti, projevením důvěry či jakýmkoliv kariérním posunem. (Vašítková, 2014; Kotler&Keller, 2007)

Zákazníci

Jelikož jednou z vlastností služeb je neoddělitelnost, což znamená, že služba je produkována a spotřebována souběžně, je zřejmé, že se zákazníci aktivně účastní celého procesu. To se podílí na zlepšení nebo zhoršení kvality.

Role zákazníka:

Podle Kincla a kol. (2004) mají zákazníci tyto role:

- Zákazník jako produktivní zdroj – je vnímán jako částečný zaměstnanec organizace, přispívá svou snahou, časem i jinými způsoby k hladkému průběhu procesu poskytované služby.
- Zákazník, který přispívá ke kvalitě a spokojenosti je ten, který pozitivně ohodnotí nebo naopak zkritizuje danou službu.
- Zákazník jako konkurent může být ten, který si službu zajistí sám.

5. Kvalita služeb

Indrová (2011, s. 19) tvrdí, že *„kvalita vystupuje jako forma vyjádření určité užitné hodnoty či užitečných vlastností výrobku či služby.“*

Vašítková (2014, s. 198) píše, že *„kvalita je při nehmotnosti služby a její heterogenitě zároveň faktorem, který představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji tak od produktu konkurence.“*

Kvalita služeb vyplývá ze schopnosti podniku uspokojit či předčít očekávání zákazníků.“
(Payne, 1996, s. 223)

V oblasti cestovního ruchu definovala Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO) takto: *„Kvalita v cestovním ruchu představuje uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání klienta v rámci akceptované ceny, zahrnující určující kvalitativní faktory, jako je bezpečnost, hygiena, dosažitelnost služeb cestovního ruchu, harmonie s lidským a přírodním prostředím.“* (Indrová, 2011, s. 20)

Standardizace v oblasti služeb cestovního ruchu není tak jednoduchá, jako je tomu u klasického produktu. Horner & Swarbrooke (2003) píší, že standardizace ve službách nemusí být dosažitelná, ale ani užitečná. Služby jsou závislé na lidech a to jak těch, co je poskytují, tak těch, co je čerpají. Každý z nás jsme unikátní a chování obsluhujícího personálu bude vždy jiné stejně tak, jako chování a přání člověka na opačné straně. Zákazník chce mít pocit, že se s ním jedná právě jako s unikátem a že je služba přizpůsobována co nejvíce jeho potřebám a přáním v ten daný okamžik.

V následujícím schématu lze vidět význam kvality a její znaky jak pro zákazníka, tak pro producenta služeb.

Tab. č. 4: Význam a znaky kvality

Kvalita služeb	
Očekávané představy zákazníka	Užitečné vlastnosti služby
↓	
Znaky kvality	
Znaky služby z hlediska zákazníka	Znaky procesu poskytování služby z hlediska producenta
spolehlivost serióznost dojem orientace na zákazníka zodpovědnost	pracovníci technická vybavenost pracovní postupy při poskytování služby marketing poskytování informací zákazníkům
↓	
Měřitelné znaky kvality s ohledem na standardy	
kvantitativní (měřitelné) kvalitativní (porovnatelné)	

Zdroj: Gučík, 2000; vlastní zpracování. 2016

Houška (2015, s. 12) uvádí, že „kvalita poskytovaných služeb v cestovním ruchu vytváří vhodné prostředí pro jeho další rozvoj.“ To, že podniky cestovního ruchu budou investovat do kvality, automaticky neznamená, že se zvýší počet návštěvníků. Důležité je začít s komunikací s potencionálními návštěvníky. V dnešní době turisté vyhledávají a chrání kvalitativní hodnoty života, tedy se více zajímají o životní prostředí, kulturní a historické dědictví apod. To tedy ovlivňuje výběr cílových míst. Požadavky turistů zrají, jelikož mají s čím porovnávat, hodně se cestuje, a tedy snadněji rozlišují kvalitu služeb. V posledních letech nastal velký rozmach seniorské turistiky. Senioři své cesty rádi opakují a jsou velmi citliví na kvalitu. Důležité je také vnímat, že přicházející turisté jsou zvyklí na nějakou kvalitu, která je jim poskytována v jejich podmínkách a to samé požadují, když přijedou do jiné země. Kvalita je používána také jako konkurenční nástroj. Destinace mezi sebou soutěží, co se týče počtu návštěvníků a právě proto kladou důraz na kvalitu poskytovaných služeb.

5.1 Řízení kvality

Řízení kvality v oboru cestovního ruchu prošlo vývojem, jako u jiných průmyslových odvětvích a oborech služeb. Zejména v období 80. let začaly být formulovány podnikové a odvětvové standardy a to hlavně v oborech hotelnictví a dopravy. Jako příklad mohou posloužit nejznámější hotelové řetězce a letecké společnosti ve Spojených státech amerických, například Four Seasons, Mariott, Holiday Inn. Tyto

společnosti jako první zpracovaly, jak by mělo vypadat chování servisního personálu, přípravy stravy i úklidu pokojů s cílem vysoké produktivity práce, ale také dosažení kvality služeb. V 90. letech se pak v Evropských organizacích začaly budovat systémy managementu kvality dle ISO norem, zejména hotelové podniky ve Španělsku, Itálii či Francii. V první polovině 90. let se pak začaly vytvářet první Národní systémy kvality služeb v cestovním ruchu, které se odvíjí právě od zmíněných ISO norem a EFQM modelu. (citellus.cz, 2012)

5.2 Složky kvality

Payne (1996) uvádí, že lze zkoumat kvalitu ze dvou hledisek a to jako **interní a externí kvalitu**. Základ interní kvality je v dodržování určitých technických specifikací a norem kvality uvnitř podniku. Externí kvalita představuje právě tu vnímanou hodnotu služby či produktu zákazníkem. Jakýkoliv podnik musí vždy vycházet ze skutečných potřeb a přání zákazníka, ne jen z představ o těchto potřebách.

Kvalita se dále dělí na dvě základní složky. Jedná se o složku technickou a funkční.

Technická kvalita služeb

Tato forma kvality spočívá v tom, že je měřitelná v tom daném procesu poskytování služby a zákazník ji rovnou vidí, je to tedy výsledek poskytované služby. Jedná se například o stav automobilu po opravě, čistota oděvů z čistírny nebo vzhled účesu od kadeřníka.

Funkční kvalita služeb

Zákazník při koupi nějaké služby nevnímá pouze daný výsledek tohoto procesu, ale také průběh celého poskytování služby. Ovlivňuje to mnoho faktorů od vzhledu prostoru, kde je služba poskytována, chování personálu či nějaký servis po koupi produktu, apod. (Vašítková, 2014)

Chtějí-li se podniky stát úspěšnější v oblasti kvality služeb, je třeba dbát na tři základní aspekty. Jedním z nich je **hledisko zákazníka**, správným šetřením prozkoumat, jaká jsou zákaznickova očekávání. Dalším aspektem je **hledisko marketingové koncepce organizace**, kde se šetří, jestli kvalita služeb, kterou podnik poskytuje, je v souladu s firemní strategií. Poslední hledisko, které se musí šetřit je **konkurenční**, podle něhož

se dá zjistit, jak jsou na tom podniky ve stejném odvětví a jestli nehrozí riziko, že je kvalita služeb lepší u konkurenčního podniku.

Indrová (2011) uvádí také, že při hodnocení kvality služeb lze uplatnit **subjektivní** nebo **objektivní hledisko**. **Subjektivní hodnocení** je ze strany zákazníka či provozovatele a opírá se o jejich znalosti a zkušenosti a o vlastní představy kvality dané služby. Spotřebitel může hodnotit chuť jídla, čistotu a vybavení ubytovacího zařízení, rychlost dopravního prostředku, apod. Základem **objektivního hodnocení** je srovnání skutečnosti se stavem deklarovaným v zákoně, vyhlášce či v nařízení. Toto hodnocení může provádět kontrolní orgán, ale také podnikatel i zákazník.

5.3 Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka

Payne (1996) rozděluje pět základních faktorů, které ovlivňují pohled zákazníka na kvalitu poskytovaných služeb.

1. **hmatatelné aspekty** – vzhled prostor i personálu, vybavení, úprava písavností,...
2. **spolehlivost** – přesnost výkonu služby, naplnění užítku
3. **vnímavost** – vstřícnost a ochota poskytnout zákazníkům danou službu a pomoc
4. **jistota** – kvalifikace personálu, důvěryhodnost, zdvořilost
5. **empatie** – potřebné vcítění se do potřeb a přání zákazníka, individuální péče

Z pohledu zákazníka se dle Vašíkové (2014) využívá těchto nástrojů hodnocení kvality služeb:

Průzkumy kvality služeb

Hodnocení kvality služeb lze provádět pomocí průzkumu názorů zákazníků, realizovaných **běžnými metodami primárního výzkumu**. Mezi nejčastější formy tohoto průzkumu patří dotazování, jak ústní, telefonické či prostřednictvím pošty či e-mailové adresy. U některých typů služeb lze využít i pozorování. Stále se opakuje důležitost konkurence a tedy i v tomto případě je vhodné provést srovnávací šetření hodnocení kvality služeb u konkurenčních firem.

Do průzkumů kvality služeb patří i **stálé zákaznické panely**.

Hodnotový systém zákazníka (BSA)

Některé profesní služby charakteristické vysokým kontaktem se zákazníkem používají studie vnímání hodnoty zákazníkem. Kombinují se zde kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Cílem je lépe analyzovat názory zákazníků na producenta služby, což může organizaci vést ke zlepšení svých služeb.

Analýza stížností – používá se v menších organizacích, je to jednoduchá metoda pro hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka. Měla by být součástí programů řízení styku se zákazníky.

Metoda SERQUAL – považuje se za nejvíce propracovanou metodu hodnocení kvality služeb. Zákazník je dotázán, aby na příslušné škále, například od 1 do 10, před poskytnutím služby uvedl, jakou úroveň příslušné služby očekává a v jaké úrovni mu ve skutečnosti byla služba poskytnuta. Vlastnosti lze vážit podle významu, jaký jim zákazník přikládá.

Technika kritických případů

CIT (Critical incident technique) je metoda sloužící k identifikaci vzniku zdroje uspokojení nebo neuspokojení zákazníků poskytovaných služeb. V této metodě se shromažďují přímé rozhovory se zákazníky služeb, kteří popisují svoje zkušenosti s poskytováním služby, které jim nejvíce utkvěly v paměti.

5.4 Hodnocení kvality služeb z pohledu organizace

Z hlediska rozvoje kvality služeb organizací, které působí v cestovním ruchu, a také v určitých destinacích, lze zmínit pojem destinační management „*Destinační management je souborem řídicích opatření a nástrojů, které jsou využívány pro oblasti plánování, organizování, marketingové komunikace a rozhodovací procesy.*“ (Hesková, 2011, s. 154). Správným vedením managementu destinací je možné dosahovat vyšší kvality služeb.

Jak již bylo v práci zmíněno, aby organizace dosáhla výborné kvality služeb, je důležité nejdříve začít uvnitř podniku. Vnitřní způsoby ohodnocení kvality služeb mohou být:

- **samohodnocení organizace,**
- **audit,**

- **fingovaný nákup,**
- **benchmarking.**

5.5 Nástroje a metody řízení kvality v cestovním ruchu

Existuje mnoho nástrojů, podle kterých se mohou zákazníci orientovat a vybrat si tak kvalitní podnik poskytující služby. Těmito nástroji se snaží podniky působící ve službách mezi sebou soutěžit, zvyšovat svou kvalitu, a získat tak co nejvíce zákazníků.

V cestovním ruchu se jedná o tyto nástroje:

Klasifikace (kategorie, třída zařazení, ohodnocení)

Tento nástroj prezentující kvalitu služeb se týká především materiálních znaků zařízení cestovního ruchu a služeb. Nejvíce se klasifikace používá u hotelů a dalších ubytovacích zařízení, také u dopravních služeb (letadla, autokary, vlaky, lodě, apod.).

Obchodní značky (brands)

Obchodní značka odlišuje službu či produkt od jiných prodejců. Zejména ochranné známky mohou nahradit klasifikaci služeb a říká zákazníkům jakou formu, styl a úroveň služby mají očekávat. Můžeme uvést příklad hotelových řetězců, například Best Western, Inter.Continental či Accor. (Houška, 2015)

Značky kvality (Quality labels)

„Zařízení cestovního ruchu mohou získat značku kvality nebo jiné rozlišení na základě naplnění norem stanovených jejich vlastními národními profesními organizacemi cestovního ruchu, nebo jinou organizací tomuto účelu zřízenou, či najatou. Většinou se jedná o vypracování jednotlivých norem služeb cestovního ruchu, často propojených na komplexní systémy řízení kvality.“ (Indrová, 2011, s. 32). Konkrétním systémům řízení kvality služeb se budu věnovat níže.

Některé značky kvality jsou spojeny s územím, které zaručují originalitu produktu a jeho kvalitu. Například jižní Čechy, jižní Morava a další. Tyto značky mají velký význam pro cestovní ruch, avšak zatím nezohledňují integrovaný systém řízení kvality v té dané destinaci.

Certifikace

Certifikací rozumím nějaké osvědčení či potvrzení o kvalitě příslušného výrobku či služby. Cílem tohoto procesu je zefektivnit řízení podniku a dále tedy zefektivnění kvality. Certifikační systémy jsou založeny na formě externího auditu podniku, který vykonává auditor. (Houška, 2015; Indrová, 2011)

Turistické značky a symboly

Kvalitu služeb a spokojenost účastníků cestovního ruchu může do značné míry zvýšit i užívání jednotných informačních značek a symbolů. Používání těchto jednotných značení je nad rámec toho, co může být běžně spojováno s atraktivitami cestovního ruchu. Jedná se o různé značky, směrníky, šipky a ukazatele, písemné či grafické informace. Některé jsou standardizovány v rámci nějakého systému řízení kvality či certifikace. V České republice se této problematice věnuje například Klub českých turistů a technické normy ČSN 01 8025 Značení turistických tras či ČSN ISO 7001 Grafické značky – veřejné informační značky. (Houška, 2015; Indrová, 2011)

5.6 Systémy řízení kvality

Pokud se chce podnik udržet na stávajícím trhu, je třeba, aby kvalita služeb, kterou poskytuje, byla co nejvyšší. Systémy kvality a certifikace se stávají častým předmětem rozhodování firem. Samotné zavádění některého systému či certifikace je spojeno s velkým množstvím času, ale také množstvím finančních prostředků a výsledky těchto procesů jsou různorodé. Zavedení může mít pozitivní vliv, ale také se může stát, že problémy ve firmě budou přetrvávat. Poskytovatelé se nejvíce uchylují k zavádění systému kvality právě díky odběratelům. Zákazníci vyžadují určitou důvěryhodnost od organizací a s tím spojenou kvalitu služeb. Dalším hlavním důvodem pro zavádění je udržení stávající pozice na trhu či expanze. (Mateides, 2006)

Systémy řízení kvality vznikaly hlavně ve výrobní sféře. Některé z nich lze aplikovat i na služby, ale v dnešní době se stále více rozšiřují systémy řízení aplikovatelné přímo na určité služby.

5.7 Standardy kvality

Standardy kvality napomáhají zákazníkům v procesu rozhodování a poskytují mu informaci o tom, jakou službu mají očekávat. Zároveň slouží jako motivační síla

zaměstnanců. Stanovení těchto standardů není jednoduché. Vašítková (2014, s. 206) uvádí tyto způsoby:

- Standardy vycházející z obchodních podmínek. V odvětví cestovního ruchu to mohou být podmínky a náležitosti, které jsou smluvně zajištěny a jsou zahrnuty v ceně. Může se jednat o označení hotelu hvězdičkami. Tyto podmínky lze považovat za stanovení minimálního standardu kvality služby.
- Organizace stanoví základní normy chování zaměstnanců a předpisy provádění služby, včetně způsobu vyřizování stížností. Jako podklady pro tento způsob mohou fungovat výsledky hodnocení prostřednictvím fingoaných nákupů neboli mystery shoppingu. Tyto normy a předpisy by měly být zveřejněny a mohou sloužit pro informaci zákazníkům, ale zejména jako vnitřní organizační řád pro zaměstnance.
- U specifických služeb stanoví organizace určité garance, které by neměly být překročeny, například u veřejných služeb svoz odpadu, čištění ulic, apod.
- Pokud je provozovatel služby členem některé profesní asociace, mohou minimální standardy kvality stanovit právě tyto asociace. Jejich nedodržení může být pokutováno nebo může dojít na vyloučení z asociace.
- V současnosti je za všeobecné kritérium kvality služby považováno zavedení mezinárodních norem kvality ISO 9000, které zaručují stálou kvalitu služeb. Jedná se o mezinárodní ukazatel kvality a organizace používající tento systém mohou zvýšit svoji konkurenceschopnost na daném trhu.
- V převážně monopolním prostředí veřejných služeb jsou standardy kvality zaváděny zveřejněným nadřízeným úřadem. Kvalita poskytování veřejných služeb je nejen prověřována, zda odpovídá standardům, ale může být i oceňována.

6. Systémy řízení kvality v ČR

V České republice se na trhu cestovního ruchu v průběhu devadesátých let uplatňovaly většinou podnikové standardy a také u hotelových řetězců. Jednalo se o koncepty, které byly již osvědčené mezinárodními korporacemi, a nová národní hotelová uskupení přicházela se standardy vlastními. Největší zvrat v rozvoji standardů kvality přišel až v roce 2000 a to zejména důsledkem sílícího tlaku z evropského a světového ekonomického prostředí. Mezi první organizace, které začaly používat systémy řízení ISO, byly cestovní kanceláře a lázeňské a hotelové podniky. K tomu došlo díky certifikační organizaci CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, která otevřela cestu k mezinárodním certifikátům. V současné době se na rozvoji kvality služeb v České republice podílí Ministerstvo pro místní rozvoj a CzechTourism.

Český systém kvality služeb

„Český systém kvality služeb je dobrovolný inovativní nástroj, který systematickým způsobem pomáhá ke zvyšování kvality služeb v organizacích v oblasti cestovního ruchu a v navazujících službách.“ (csks.cz, 2016)

Obr. č. 3: Logo Českého systému kvality služeb



Zdroj: Český systém kvality služeb, 2016

Český systém kvality služeb je výstupem projektu Národního systému kvality služeb a vlastníkem systému je Ministerstvo pro místní rozvoj, dále jen MMR. Na jeho realizaci se podílejí také další vybrané profesní asociace v cestovním ruchu (Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, Asociace hotelů a restaurací ČR, Asociace kempů ČR, Asociace turistických informačních center ČR, CzechTourism). Tento systém byl vytvořen

s využitím licence německého systému Service Qualität Deutschland (SQD), který bude také zmíněn níže a byl přizpůsoben pro české prostředí. V tomto systému se využívá také metoda SERQUAL doplněná o šestou mezeru (viz příloha). Společným zájmem všech zapojených subjektů (CzechTourism, Fórum cestovního ruchu,...) je nadále rozvíjet Český systém kvality služeb a zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb v cestovním ruchu. (csks.cz, 2016; Houška, 2015)

Český systém kvality služeb je univerzální systém, který se dá aplikovat na všechny subjekty působící v oblasti cestovního ruchu. Systém umožňuje organizacím získat jak odborné, tak praktické dovednosti z oblasti řízení kvality ve službách a další odborné kompetence, které mohou využít při rozvoji svého podnikání.

Hlavní principy systému:

- zaměření na očekávání a spokojenost zákazníka,
- podpora technických předpokladů kvality služeb cestovního ruchu,
- rozvoj měkkých předpokladů kvality a dalších dovedností,
- respekt vůči specifickým potřebám zapojených organizací,
- zaměření na efektivní komunikaci mezi vedením, zaměstnanci, zákazníky organizace a ostatními stranami, jako např. dodavatele,
- rozvoj firemní kultury v organizaci. (csks.cz, 2016)

Samotný systém má I. a II. stupeň certifikace. U prvního stupně dochází k registraci subjektu a i odpovědného pracovníka, který je odpovědný za zavádění systému. Tento pracovník se musí následně vyškolit jako Trenér kvality Stupně I. Součástí tohoto procesu je obsáhlá administrace, kterou musí podnik absolvovat a podle které se také odvíjí udělená certifikace. O certifikaci Stupně II usilují organizace, které již mají certifikace Stupně I. Začátek probíhá stejně jako u Stupně I, tedy proškolením odpovědného pracovníka a následná administrace. Rozdílem je, že u pokračujícího stupně se provádí dotazníkové šetření ve formě mystery shoppingu, které se provádí mezi zaměstnanci a zákazníky. Udělení certifikace Stupně II se pak odvíjí od výsledků tohoto mystery shoppingu. (Houška, 2015)

Jednotlivé asociace působící ve službách cestovního ruchu využívají různé certifikace. Ubytovací zařízení využívají systém Hotelstars Union, stravovací zařízení certifikaci Czech Specials, cateringové služby využívají systém HACCP, turistická informační centra používají jednotný certifikační systém, apod. Konkrétně tyto systémy budou charakterizovány níže.

Ubytovací zařízení

V České republice je využíván jednotný mezinárodní systém klasifikace ubytovacích zařízení HotelStars Union, jehož obsah byl transformován do podoby národní technické normy ČSN 76 1110 Klasifikace ubytovacích zařízení kategorie hotel, hotel garni, motel, penzion a hotel. V současné době působí jako Technický předpoklad kvality v rámci Českého systému kvality služeb. Jedná se o nejvýznamnější evropskou hotelovou klasifikaci, která dává spotřebiteli významné postavení z pohledu jeho informovanosti a ochrany při poskytování ubytovacích služeb. Účastníci projektu každé 4 roky zkoumají vývoj v požadavcích spotřebitelů na poskytování ubytovacích služeb v čase z hlediska všech tříd ubytovacích zařízení, tedy příslušného segmentu zákazníků. Klasifikace není však obecně závazným předpisem, je tedy jen na provozovateli ubytovacího zařízení, zda certifikaci podstoupí, či ne. Tyto certifikace spadají pod pravomoc Asociace hotelů a restaurací ČR (AHR ČR) a Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách ČR (UNIHOST). V roce 2012 byla vytvořena také nová klasifikace pro kempy a chatové osady, která byla vytvořena v rámci nového projektu Českého systému kvality služeb. Toto rozšíření člení klasifikaci zařízení do 5 tříd a klasifikace je platná 5 let. Existuje také certifikace ekonomicky šetrných služeb v cestovním ruchu s názvem Květinka, která se vztahuje též na kempy, ale v ČR není zatím evidován žádný kemp, který by tento systém využíval. (Indrová, 2011; Houška, 2015)

Stravovací zařízení

Stravovací zařízení obsahují širokou škálu podniků od restaurací, jídelen, fast foodů nebo sem patří také oblast cateringových služeb. Konkurence v těchto oblastech je velmi vysoká, proto je vhodné, aby provozovatelé svoje podniky certifikovali, jestliže chtějí udržet svoji pozici na trhu.

Certifikace v oblasti restauračních zařízení spadá pod Asociaci hotelů a restaurací ČR (AHR ČR) a Asociaci kuchařů a cukrářů ČR (AKC ČR). Dalším projektem certifikujícím stravovací zařízení je **Czech Specials** pod záštitou agentury CzechTourism. Základních podmínek pro certifikaci je několik. První z nich je splnění kvalitativních kritérií restaurace, poté zajištění nabídky minimálně jedné národní a regionální speciality a jako poslední musí podnik souhlasit s provedením nezávislé kontroly, při které se kontrolují a hodnotí kvalitativní kritéria.

Pro udělení certifikace je důležité splnění právě daných kvalitativních kritérií. Mezi tyto kritéria patří profesní způsobilost k provozu pohostinství, kdy provozovatel musí tuto skutečnost prokázat živnostenským listem či dalšími dokumenty. Do profesní způsobilosti spadá též splnění všech hygienických předpisů a předpisů spojených s bezpečností práce a hostů. Dalším kritériem je transparentnost nabídky a poctivost v prodeji, které provozovatel prokazuje dispozicí jídelního lístku, minimálně dvojjazyčného, kde musí být jasně vyznačena cena pokrmu. Obsluha musí být schopna na vyžádání prokázat svou informovanost o jakémkoliv jídle v tomto jídelníčku. Při vyúčtování musí host obdržet vždy tištěnou účtenku, kde je vyznačené množství položek a jejich ceny. Čistota a dobrý stav vybavení a restaurace je další důležité kritérium. Mezi další kritéria patří závazek stále nabídky specialit, vyžadovaných projektem v daném regionu, který spočívá v poskytování minimálně jedné národní a regionální speciality a také v poskytnutí degustace příchozí kontroly. Další kritérium specifikuje přístup obsluhy k hostovi a oblečení obsluhy. Posledním kritériem je poskytnutí kontaktních údajů na provozovnu a viditelné umístění samolepky, která značí certifikaci Czech Specials. (Czechspecials.cz, 2014; Indrová, 2011; Houška, 2015)

Obr. č. 4: Logo Czech Specials



Zdroj: Czech Specials, 2014

Certifikovat se mohou také cateringové služby prostřednictvím Asociace hotelů a restaurací ČR spolu s partnerem HASAP GASTRO Consulting, s.r.o.. Významnou součástí je uplatňování principů správné hygienické a výrobní praxe a zavedené systémy HACCP. Význam HACCP bude uveden v kapitole Mezinárodní normy.

Průvodcovské služby a služby cestovních kanceláří a agentur

Průvodcovské služby spadají v ČR pod asociaci průvodců ČR, která je aktivním členem Evropské federace asociací turistických průvodců (FEG) a Světové federace asociací turistických průvodců (WFTGA). Asociace používá etický kodex pro průvodce. Prioritou pro asociaci je též zabezpečení kvality průvodcovských činností a zaměřuje se na vzdělávání průvodců. Podílela se na přípravě profesních kvalifikací pro průvodcovskou činnost, která zohlednila evropskou normu EN 15 565 Služby cestovního ruchu – požadavky na zajištění odborného vzdělávání a kvalifikačních programů pro turistické průvodce. Konkrétní implementací této evropské normy se zabýval projekt MMR, „Zkvalitnění profesní přípravy a vzdělávání v cestovním ruchu“.

V případě cestovních kanceláří a cestovních agentur zde existují dvě významné asociace, a to Asociace cestovních kanceláří ČR (**ACK ČR**) a Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (**AČCKA**), které jsou členem prestižní evropské asociace ECTAA sdružující národní asociace cestovních kanceláří a agentur v členských zemích Evropské unie. V mezinárodním cestovním ruchu se uplatňuje Mezinárodní kodex kvality cestování, který pomocí objektivních kritérií stanovuje určité rozmezí kompenzace zákazníkům za nedostatky v kvalitě poskytovaných služeb. S nástupem České kvality služeb cestovního ruchu v ČR se některé cestovní kanceláře a agentury nechávají certifikovat prostřednictvím tohoto systému. (Houška, 2015; Indrová, 2014)

Podniky působící ve službách cestovního ruchu v České republice aplikují také mezinárodní technické **normy ISO**, které budou podrobněji popsány v následující kapitole. Existují však i různé soutěže či značky, které mohou také přispět ke zvýšení kvality služeb. Mezi jednu takovou značku patří **TÜV SÜD Czech**, která hodnotí kvalitu poskytovaných služeb z pohledu zákazníka. Tato certifikace není určena jen podnikům cestovního ruchu, ale i pro další průmyslová odvětví. Výhodou pro podnik

využívající této značky je hlavně zvýšení důvěryhodnosti a prestiže. Dalším programem zvyšujícím kvalitu výrobků a služeb je program **Česká kvalita**. Hlavním cílem je vytvořit jednotný systém, umožňující zviditelňovat důvěryhodné a nezávislé značky kvality. Zajímavým projektem je European Destinations of Excellence **EDEN**, v překladu Evropské turistické destinace nejvyšší kvality. Tento projekt se zabývá trvale udržitelným rozvojem cestovního ruchu v rámci Evropské unie. Probíhají výběrová řízení mezi destinacemi v Evropské unii, z těchto je pak následně vybrána destinace nejvyšší kvality, která reprezentuje dané země, které se zapojily do soutěže. (Houška, 2015; ceskakvalita.cz, 2010, eden-czechtourism.cz, 2016)

Obr. č. 5: Logo EDEN



Zdroj: EDEN CzechTourism, 2016

7. Mezinárodní normy

7.1 ISO normy

ISO normy (Mezinárodní organizace pro normalizaci – International Organization for Standardization) jsou podle Vašítkové (2014) univerzálními normami. Nezávisí na charakteru procesů, povaze služeb či výrobků. Jsou aplikovatelné pro všechny podniky bez ohledu na jejich velikost.

ISO 9000

ISO 9000 obsahuje celou řadu norem, které se vztahují na různé více či méně komplexní fáze řízení, jež jsou různě využitelné pro konkrétní sektor cestovního ruchu. Tato norma je založena na zlepšení provádění manažerských funkcí, především na organizování, komunikování, kontrole písemných postupů, klíčových dokumentů, vedení registrů a rozpoznání a napravení chyb. V následující tabulce jsou ukázané nejběžnější problémy, které pomohou nastat, a jejich následné řešení prostřednictvím aplikace ISO normy.

Tab. č. 5: Problémy řešené pomocí ISO 9000 a očekávané výsledky

Obvyklé problémy	Aplikace ISO 9000
Zaměstnanci dělají chyby kvůli špatné přípravě	Zajištění adekvátní přípravy zaměstnanců
Každý pracuje svým vlastním způsobem a z toho důvodu i na různé úrovni kvality.	Nejlepší cesta (pracovní postup) je přijata a společně využívána.
Různé útvary podniku navzájem nekomunikují.	Zajištění komunikace a koordinace.
Zaměstnanci necítí odpovědnost za kvalitu.	Ti, kdo dodávají služby nebo produkty, jsou zodpovědní za řízení jakosti.
Když se udělá chyba, je obtížné určit její příčinu a stejné chyby mají tendenci se opakovat.	Je na místě řada kontrol, které mohou pomoci zjistit příčiny a stanovit preventivní opatření.

Zdroj: Indrová (2011)

ISO 9001 – stanovuje jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto plány a cíle jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány. Norma se zaměřuje na řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby. ISO 9001 je

univerzální norma, která se dá aplikovat na různá odvětví výroby, ale i služeb. V roce 2015 proběhla revize této normy za účelem ještě větší flexibility změn na trhu či také aby byla kompatibilnější s dalšími normami. (iso.cz, 2016)

ISO 9002 – specifikuje požadavky směřující především k dosahování uspokojení zákazníka, prevencí neshody ve všech etapách od výroby až po servis. (technicke-normy-csn.cz, 2015)

ISO 9003 – se vztahuje na výrobní jednotky, u kterých lze kvalitu prokázat závěrečnými testy. Oproti předchozí normě se liší tím, že norma 9002 kontroluje celý proces výroby až po servis, ale norma 9003 kontroluje požadavky výrobku až při výstupní kontrole. (Houška, 2015; csnonlinefirmy.unmz.cz, 2016)

ISO 9004 – má širší rozsah cílů než je tomu tak u normy 9001, společně však tvoří konzistentní dvojici. ISO 9001 má za cíl prokázat kvalitu produktu a zvýšit spokojenost zákazníka, naproti tomu ISO 9004 poskytuje návod na zlepšování výkonnosti celé firmy. (unmz.cz, 2016)

Další normy Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO v CR

- ČSN EN ISO 18513:2003 Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní kategorie turistického ubytování – terminologie,
- **ISO 1485:2014 Turistické informační kanceláře – Informační a recepční služby – požadavky,**
- ISO 21101:2014 Dobrodružný cestovní ruchu – Systémy řízení bezpečnosti – požadavky,
- ISO/TR 21102:2013 Dobrodružný cestovní ruch – vůdci (průvodci) – kvalifikační požadavky,
- ISO 21103:2014 Dobrodružný cestovní ruch – informace pro účastníky

Rozpracované projekty ISO

- Služby zdravotního cestovního ruchu
- Pláže
- Přírodní chráněné oblasti
- Industriální cestovní ruch

- Ubytovací zařízení přátelská k životnímu prostředí
- Kluby jachtingu a maríny (Houška, 2015)

ISO 14001

„Tato norma specifikuje požadavky na systém řízení péče o životní prostředí (systém environmentálního managementu). Aplikováním takového systému managementu musí organizace vhodnými prostředky řídit veškeré své chování k životnímu prostředí prostřednictvím své politiky a cílů. Normu lze aplikovat ve všech společnostech nezávisle na oboru činnosti a velikosti firmy.“ (eiso.cz, 2006)

7.2 HACCP

Jedná se o management bezpečnosti potravin konkrétně systém kritických kontrolních bodů. Je jedním ze základních požadavků Nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropy o hygieně potravin. V následující tabulce je vyznačen přesný význam této zkratky.

Tab. č. 6: Význam HACCP

	slovně	Významově
H – hazard	nebezpečí, riziko	Analýza rizik a stanovení kritických bodů kontroly a řízení.
A – analysis	analýza	
C – critical	kritické	
C – control	mít pod kontrolou	
P – point	bod (klíčová situace)	

Zdroj: Houška, 2015

7.3 Personální certifikace

Personální certifikace se soustřeďuje na hodnocení schopností a kvalifikace pracovníků v cestovním ruchu. Může vycházet jednak z evropské normy EN ISO/IEC 17024 – Posuzování shody – Všeobecné požadavky na orgány pro certifikaci osob nebo z GTAT (General Tourism Achievement Test – Všeobecný test dovedností pro cestovní ruch) či TEDQUAL (Tourism Education Quality – Kvalita vzdělávání v cestovním ruchu). (Indrová, 2011)

8. Zahraňní systémy řízení kvality

Španělsko

Cestovní ruch je pro Španělsko důležitým zdrojem příjmů, proto podnikatelé v tomto odvětví též dbají na kvalitu poskytovaných služeb. Systém kvality cestovního ruchu ve Španělsku (SCTE) je realizován Institutem pro kvalitu cestovního ruchu (dále jen ICTE). SCTE je dobrovolný a otevřený pro nové subjekty cestovního ruchu, je velmi kompatibilní s mezinárodními normami ISO a EFQM, je také velmi přizpůsobivý jednotlivým sektorům. Tento systém kvality je jedním z nejlepších a nejpropracovanějších systémů v Evropě. Systém kvality cestovního ruchu má tři základní prvky, a to normy kvality UNE, Značku kvality „Q“ a již zmíněný Institut (ICTE). (Indrová, 2011)

Obr. č. 6: Logo „Q“



Zdroj: Calidad Turística, 2009

Švýcarsko

Program kvality švýcarského cestovního ruchu byl vypracován ve Výzkumném ústavu pro volný čas a cestovní ruch na univerzitě v Bernu a Freyově akademii v Curychu. Je podporován a zaštitěn Státním sekretariátem pro hospodářské záležitosti. Program kvality vznikl na základě potřeby Švýcarské centrály „Swiss Tourism“ již v polovině 90. Let. Program kvality má tři základní úrovně. První z nich má za cíl vyvolat povědomí o kvalitě správnou informovaností a motivací zaměstnanců. Další úroveň má za cíl ověřit celkovou kvalitu, kde se prověřuje kvalita řízení manažerů. Třetí úroveň programu má za cíl zavedení systému řízení jakosti (QMS), například prostřednictvím ISO norem i EFQM. Švýcarsko používá i další systémy řízení kvality, například Valais Excellence či Stenbock Label, apod. (Indrová, 2011)

Obr.č. 7: Logo značky „Q“ – třetí stupeň



QUALITY

Our Passion

Zdroj: My Switzerland, 2016

9. Turistická informační centra

„Turistické informační centrum je účelové zařízení poskytující informace a případně i služby ze všech oblastí souvisejících s cestovním ruchem pro potřeby návštěvníků a rezidentů, včetně postupně realizovaných rezervací služeb cestovního ruchu s využitím informační techniky.“ (Jakubíková, 2012, s. 33)

Turistické informační centrum (dále jen TIC) plní tyto funkce:

- Shromažďuje informace na základě jím stanovených zásad dokumentační činnosti a vytváří komplexní databanku cestovního ruchu dané oblasti. Databanka obsahuje turistické, kulturní a všeobecné informace, tj. informace o oblasti svého působení, atraktivitách, ubytovacích a stravovacích možnostech, dopravě, obchodní síti, kulturních či sportovních programech. Základní podmínkou tvorby databanky je soustavnost a její úplnost a aktuálnost.
- Poskytuje všemi dostupnými formami veřejnosti informace uložené v databance.
- TIC může při výkonu své činnosti také nabízet další služby související s cestovním ruchem (např. působit jako cestovní agentura), jestliže nenaruší komplexnost, objektivitu a kvalitu poskytovaných informací.
- TIC je otevřeno po celý rok či v sezóně, otevírací doba činí minimálně 5 dnů v týdnu a poskytuje bezplatné verbální informace minimálně v jednom světovém jazyce. Je připojeno k internetové síti.
- TIC prezentuje destinaci cestovního ruchu na odborných akcích, veletrzích. TIC je obvykle členem různých sdružení, např. A.T.I.C. aj.

Informační systém by měl zahrnovat odbornou pracovní sílu, technické prostředky a vybavení, obecně platné normy a pravidla a provozní finance. TIC značně ovlivňují rozsah a kvalitu služeb poskytovaných turistům, především širokým spektrem poskytovaných informací, rozšiřováním jejich obsahu, vyhledáváním relevantních informací, nabídkou rezervace služeb několika způsoby včetně online rezervace a podporou elektronické komerce. TIC navigují a orientují turistu při příjezdu do regionu, v místě pobytu, nabízejí mu atraktivitu a akce v regionu i mimo něj (propojení nabídky

daného regionu s nabídkou okolních regionů), a mají tak značný potenciál nejen k prodloužení pobytu turisty na území regionu a v sousedních regionech, ale i k vyšší útratě turisty za poskytnuté služby.

Proto je též důležité pro TIC, aby neustále zvyšovala kvalitu poskytovaných služeb, dbala na dostatečně proškolený personál a zároveň užívala například nějakou certifikaci. **Certifikaci turistických informačních center** zaštituje Asociace turistických informačních center (dále jen ATIC ČR) ve spolupráci s CzechTourismem. Tato spolupráce vznikla teprve před čtyřmi roky a jejím hlavním cílem bylo vytvoření jednotného certifikačního systému pro informační centra. Tento certifikát má platnost dva roky a jeho přidělení má na starost pětičlenná certifikační komise. Turistická informační centra mohou být součástí také Českého systému kvality služeb.

Certifikace dělí informační centra do tří základních tříd A, B nebo C podle rozsahu nabízených a poskytovaných služeb. V procesu certifikace se berou v úvahu hlavní priority ISO (ISO 1485:2014 Turistické informační kanceláře – Informační a recepční služby pro turisty). (Indrová, 2011, Houška, 2015)

Klasifikační třídy

ATICCR.cz dělí klasifikační třídy následovně:

Třída A

- splňuje minimální standard služeb,
- otevřeno celoročně, 7 dní v týdnu s výjimkou 24.12., 25.12., 1.1., min. 60 hodin týdně,
- poskytuje informace alespoň ve 2 světových jazycích, vyžadována je aktivní znalost obou jazyků,
- výstup z vlastní elektronické databáze je zpřístupněn na internetu,
- umožňuje veřejnosti přístup na internet (zpoplatněný nebo bezplatný),
- zajišťuje průvodcovskou službu,
- disponuje nabídkou turistických produktů,
- zprostředkovává ubytovací služby (např. disponuje rezervačním systémem),
- má zřízený interní systém pro řízení kvality poskytovaných služeb, který pravidelně vyhodnocuje,

- pracovníci TIC mají minimálně středoškolské vzdělání, nejméně 1 pracovník TIC má prokazatelné vzdělání nebo 5 let praxe v oblasti cestovního ruchu,
- nejméně 2 pracovníci TIC se alespoň 1x ročně účastní vzdělávacího programu A.T.I.C. ČR, CzechTourism nebo jiného vzdělávacího programu v oblasti cestovního ruchu. Účast na vzdělávání je prokazatelná podpisem účastníka v prezenční listině získáním certifikátu, apod.

Třída B

- splňuje minimální standard služeb,
- otevřeno je celoročně minimálně 5 dní v týdnu, min. 40 hodin týdně, v hlavní turistické sezóně je otevřeno minimálně 6 dní v týdnu, min. 45 hodin týdně,
- poskytuje informace alespoň ve 2 světových jazycích, přičemž jeden z nich může být na úrovni pasivní znalosti,
- umožňuje veřejnosti přístup na internet,
- zprostředkovává průvodcovskou službu,
- pracovníci TIC mají minimálně středoškolské vzdělání,
- nejméně 1 pracovník TIC se alespoň 1x ročně účastní vzdělávacího programu A.T.I.C. ČR, CzechTourism, nebo jiného vzdělávacího programu v oblasti CR. Též musí být tato účast prokazatelná.

Třída C

- splňuje minimální standard služeb,
- otevřeno je v sezonně nebo celoročně minimálně 5 dní v týdnu, min. 30 hodin týdně,
- poskytuje informace v min. 1 světovém jazyce.

Obr. č. 8: Logo A.T.I.C. ČR



Zdroj: A.T.I.C. České republiky, 2016

Obr. č. 9: Certifikát – klasifikační třída A



Zdroj: Plzeň, 2016

Turistická informační centra mají bezpochyby největší vliv na to, jak daný návštěvník destinaci ohodnotí. Je to mnohdy první subjekt, s kterým se při své návštěvě v cílovém místě setkává a je důležité na něj udělat dobrý dojem. Bohužel pracovníci či vedoucí informačních center nejsou v České republice uvedeny v katalogu prací, tedy se jejich platy pohybují napříč různými platovými třídami (icot.cz, 2015). Tento fakt může na zaměstnance působit ne příliš motivačně. Na pracovníky informačních center je kladen veliký nápor, zejména na odbornost, zkušenosti, jazykové dovednosti a tak dále. Je důležité tedy vytvořit takové pracovní podmínky, jak ze strany státu, tak i organizací, aby si tyto dobré a kvalifikované zaměstnance udržely. Dobré pracovní podmínky mají velký vliv na výkon pracovníků. Nejedná se ovšem jen o platová ohodnocení, ale i možnost různých vzdělávacích programů, stáží, kurzů, kde se mohou zaměstnanci nadále vyvíjet a upevňovat tak svoje znalosti v tomto oboru. Agentura CzechTourism přišla se čtyřletým vzdělávacím programem, kde si pracovníci různých oblastí

cestovního ruchu mohli vyzkoušet různé kurzy, například správné postupy jednání se zákazníkem s využitím měkkých dovedností, jako jsou komunikační dovednost, řešení konfliktů a vyjednávání, asertivní jednání, sebereflexe, apod. Kurzů se zúčastnilo přes 20 000 pracovníků z oblasti cestovního ruchu.(czechtourism.cz, 2015)

9.1 Kvalita služeb a turistická informační centra

Praktická část této práce se bude zabývat výzkumem jednotlivých článků působících v informačních centrech, tedy zaměstnanců a jejich nadřízených, a jejich názory na kvalitu služeb a následné ověření jejich činnosti. Pro výzkum byla použita technika elektronického dotazování konkrétně strukturované otevřené otázky pro vedoucí informačních center, dále elektronický dotazník pro zaměstnance TIC a na závěr byla aplikována metoda tzv. mystery shoppingu, neboli fingovaného nákupu, kde bylo ověřeno, jakým způsobem zaměstnanci poskytují služby. Hlavními zkoumanými oblastmi jsou vybraná informační centra v Plzeňském kraji, ale pro lepší informovanost byla dotazníková šetření i otázky mířící na vedoucí informačních center rozšířeny i do krajů Karlovarského, Jihočeského a Středočeského.

9.2 První část výzkumu – rozhovory s vedoucími TIC

Zjišťování názorů vedoucích turistických informačních center na kvalitu poskytovaných služeb v cestovním ruchu probíhala v průběhu ledna až března formou otevřených otázek. Cílem této části výzkumu bylo zjistit, co si vedoucí informačních center představují pod pojmem „kvalita služeb“ a co vše dělají pro to, aby si tuto kvalitu udrželi, a jaké používají motivační a vzdělávací nástroje. Bylo položeno celkem 8 otevřených otázek.

První otázka *„Co pro vás znamená pojem „kvalita služeb“? Co si pod tím představíte“* měla jednoznačně u všech podobné odpovědi. Vize vedoucích TIC je jasná, a to spokojený zákazník díky profesionalitě zaměstnanců, příjemnému prostředí a dostatečné informovanosti, jak z pohledu znalosti klientely, tak i odborné znalosti, které ke své práci potřebují. Tyto aspekty jsou právě obsahem marketingového mixu, který byl definován v teoretické části této práce.

Na druhou otázku *„Myslíte si, že lidský faktor hraje největší roli v zlepšování kvality služeb?“* všichni vedoucí TIC odpověděli, že lidský faktor je opravdu jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující kvalitu služeb. Nelze však pohlížet jen na lidský

faktor jako na zaměstnance, kteří přijdou přímo do styku se zákazníkem, ale je to obrovský řetězec funkcí a činností, které mohou ovlivnit pozitivně či negativně kvalitu služeb. „Často se říká, že restauraci dělá obsluha, ale s tím nelze souhlasit. Restauraci dělá provozní, resp. majitel. Majitel vybírá koncept a provozního, ten vede zaměstnance. Tedy lidský faktor ano, ale ne až u konečné obsluhy. Stejně tak v TIC. Pracovník může být maximálně vstřícný, profesionál. Ovšem nabídku destinace a tým i služby TIC může zhatit lidský faktor ve vedení destinace, nebo dokonce ve vedení státu – viz legislativní potíže.“ (Vedoucí TIC Praha, 2016). Legislativa ohledně odvětví cestovního ruchu v České republice prochází mnoha změnami a stále nelze tvrdit, že by situace ohledně úpravy cestovního ruchu byla ideální. Evropské dotace končí a musí se řešit nějaká další finanční zaopatření subjektů působících v cestovním ruchu. Od začátku roku 2016 je také ve fázi udržitelnosti již zmíněný Český systém kvality služeb, což může také posunout kvalitu služeb kupředu, i v případě Jednotné certifikace informačních center dochází ke stálému nárůstu registrovaných subjektů.

Třetí otázka „Využíváme některé formy vzdělávání pro sebe i své zaměstnance?“ měla za cíl zjistit, jak si TIC vedou v oblasti vzdělávání. Nejvíce se TIC vzdělávají v oblasti jazykových dovedností a zúčastňují se odborných seminářů a workshopů. Mezi nejčastěji zmiňované formy vzdělávání jsou konkrétně uváděny pravidelné semináře organizované agenturou CzechTourism či A.T.I.C. ČR, dále se zúčastňují tematických seminářů např. „Čínští turisté a základní čínské fráze“ či konference „COTakhle dát si snídani“ na téma „Lesk a bída infocenter“, kde se probírala aktuální témata ohledně činnosti informačních center, nebo také bezbariérovost a služby pro handicapované (pořádané Galerii Středočeského kraje). Probíhá také pravidelné setkávání členů A.T.I.C. ČR, kde si navzájem vyměňují své zkušenosti a poznatky. Pracovníci TIC se také setkávají při větších mezinárodních akcích a veletrzích.

Správným odhadem potřeb informačního centra jako celku a také potřeb jednotlivých zaměstnanců může vedoucí zvolit správné formy vzdělávání. Mohou fungovat jako jeden z motivačních prvků, které zaměstnance, ale i samotného vedoucího posouvají kupředu. Jelikož je konkurence vysoká, trh se neustále mění a je třeba si své zákazníky udržet, je pro to důležité nezůstat pozadu a snažit se využít příležitostí, které se nabízejí. Většina z těchto forem vzdělávání jsou bezplatná.

Činnost pracovníků TIC je tak rozsáhlá, že se musí vzdělávat každý den. Podstatou informačních center je aktuálnost informací, které poskytují. Důležitá je také jazyková vybavenost, ale i umění jednání se zákazníkem. I na tyto oblasti, jako je trénink měkkých dovedností, asertivita či vyřizování stížností existuje mnoho vzdělávacích kurzů.

Čtvrtá otázka se zaměřovala na účast pracovníků TIC na konkrétním vzdělávacím programu pořádaném agenturou CzechTourism, který trval přibližně 4 roky a skončil v srpnu 2015. Tento projekt se jmenoval „*Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu*“. Projekt nabízel bezplatné vzdělávání pro podniky a jejich zaměstnance a hlavním cílem byl, jak již bylo uvedeno v názvu projektu, rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu a posílení udržitelnosti pracovních míst prostřednictvím vytvoření uceleného vzdělávacího systému (czechtourism.cz, 2013). Účastníci se mohli učit správnému koučování pro oblast cestovního ruchu, mohli si rozšířit znalosti v oblasti marketingu a managementu, naučit se, jak jednat asertivně či rozeznat typy zákazníků a jak s nimi jednat.

Výsledky tohoto dotazu jsou překvapivé, těchto kurzů se zúčastnili zaměstnanci pouze čtyři TIC ze 14 dotázaných. Mezi nimi Plzeň (Zásady etikety pro oblast CR a její aplikace v praxi), Karlovy Vary (Kurz asertivity, marketing), Mariánské Lázně a Písek. Informační centra v Praze do tohoto vzdělávacího programu nespádají, ti mají sjednané vzdělávání svých pracovníků jiným způsobem přes CzechTourism, váže se to na jejich vzájemnou spolupráci. Většina kurzů v tomto projektu byla zaměřena na činnosti stravovacích a ubytovacích zařízení, je tedy možné, že ostatní TIC až tak nabídka kurzů nezaujala a naopak využila jiných nabídek seminářů a kurzů.

Pátá otázka „*Aplikujete nějakou z ISO norem?*“ měla zjistit, zda TIC aplikují nějakou z těchto všeobecných norem managementu jakosti. Jediným TIC, které aplikuje všeobecnou normu ISO 9001:2001, jsou České Budějovice. Některá z dalších TIC jsou zapojena do Jednotné klasifikace A.T.I.C. ČR či jsou certifikováni Českým systémem kvality služeb. V Praze mají přímo interní systém pro řízení kvality poskytovaných služeb s názvem PIS – PCT. Nelze však výsledky odpovědí na tuto otázku brát nikterak tragicky. Principy opírající se o technické normy ISO jsou obsaženy v systémech řízení kvality jako právě v Jednotné certifikaci TIC, apod. Do budoucna se připravuje přímo

ISO 1485:2014 Turistické informační kanceláře – Informační a recepční služby, kterou by mohla pak také aplikovat.

Šestá otázka *„Jaké používáte motivační nástroje pro zlepšení pracovní výkonnosti svých zaměstnanců?“* ukázala, že nejčastěji využívanou formou motivování jsou systémy školení a vzdělávání, např. placené jazykové kurzy, semináře, workshopy a konference. Tyto nástroje jsou používány vedoucími TIC více než finanční ohodnocení. Příležitostí ke vzdělávání zaměstnanců je v dnešní době mnoho a může to být mnohdy lepší motivátor, jelikož pracovníci změnou prostředí, dovedí se něco nového v oblasti své činnosti a poznají nové lidi, s kterými si mohou vyměnit zkušenosti. U finančního ohodnocení, které v některých TIC funguje, závisí na finančních zdrojích, které mají k dispozici. Procenta ze zisku, jako motivační prvek, používá jen jedno z dotazovaných TIC, někteří mají pohyblivou složku ve mzdě, jiní si naopak nemohou dovolit lepší finanční ohodnocení pro své zaměstnance. Zajímavé motivační nástroje u některých TIC je například „relax day“, který mohou pracovníci využít k tomu, aby si zařídili své osobní záležitosti, časté kulturní vyžití a pořádání společných akcí v rámci TIC, možnost flexibilního plánování směn, pokud se tedy jedná o nějaké větší informační centrum a pracuje zde více pracovníků. Naopak podílení se jakýmkoliv způsobem na fungování informačního centra se vůbec neuplatňuje. Zaměstnanci by se mohli cítit více užiteční, kdyby měli možnost se na procesních funkcích nějakým způsobem podílet a mohli by přinášet zajímavé poznatky. Důležitou motivační složkou mohou být také firemní porady, kde si zaměstnanci a vedoucí pracovníci vyměňují informace o aktuálním dění na pracovišti. Mohou si zde vytyčovat různé cíle na různá časová období a na následujících poradách se mohou navzájem informovat o krocích, které k těmto cílům směřují. I tento způsob může být přínosným pro lepší pocit sounáležitosti zaměstnance s podnikem.

Často využívanými nástroji bývá také organizování tzv. teambuildingů, jejichž cílem je více semknout pracovní kolektiv a vytvořit zde lepší a pevnější vztahy. Zaměstnanci se tak účastí různých kulturních, zábavních či sportovních aktivit, kde utužují pracovní vztahy. Existují i přímo specializované firmy, které se zabývají sestavením firemních akcí na míru.

Motivací mohou být i nefinanční benefity, které taky vedoucí některých IC využívají, a to například lístky do divadla či drobný dárek. I právě již zmiňovaná školení, workshopy a vzdělávací kurzy mohou pomoci k utužování vztahů na pracovišti.

Nelze však využívat jen jeden motivační nástroj, všechny TIC využívají různé kombinace. Jelikož potřeby zaměstnanců jsou individuální, musí se zvažovat i potřeby firmy jako celku, jak již bylo ostatně zmíněno výše.

Sedmá otázka *„Používáte nějaké nástroje, podle kterých poznáte, jak jsou vaši zákazníci, v tomto případě turisté, obyvatelé, s vašimi službami spokojeni?“* měla zjistit, jak TIC ověřují kvalitu poskytovaných služeb, zda pracovníci svoji činnost vykonávají co nejlépe. Nejčastěji jsou užívány návštěvní knihy, sociální síť Facebook, kde mohou návštěvníci psát svá hodnocení, dotazníky spokojenosti služeb či mystery shopping. Důležité však pro zaměstnance TIC je přímý kontakt s návštěvníkem, při kterém okamžitě vidí jeho reakce a mohou určit, zda je spokojen či nikoliv.

Poslední doplňující otázky v závislosti na druhu TIC *„Plánujete se zapojit do Jednotného systému certifikace služeb? Plánujete se zapojit do národního systému kvality služeb ČR?“* měly zjistit plány TIC do budoucna, jakým způsobem chtějí zlepšovat kvalitu svých služeb a zda pro to chtějí využít například tyto certifikace. Téměř všechny TIC jsou zapojena do Jednotného systému certifikace A.T.I.C. ČR a jsou nositelem některé z klasifikačních tříd (A, B, C). Pár z nich ale nejsou přímo členy A.T.I.C. ČR, což by bylo vhodné do budoucna zvážit, jelikož s členstvím mohou získat velké množství výhod, jako vzdělávání pro zaměstnance zdarma, společné akce, podpora jak finanční, tak v oblasti propagace, apod. V případě ČSKS je zapojení oproti jednotné certifikaci znatelně menší, ale certifikát 1. stupně kvality vlastní polovina z těchto TIC. Největší podíl je v Plzeňském kraji, což pozitivně ukazuje na pokrok více směry, zejména pak v oblasti kvality.

9.2 Druhá část výzkumu – Dotazníkové šetření

Ve druhé části výzkumu bylo využito elektronického dotazníkového šetření mezi zaměstnanci informačních center v Plzeňském, Karlovarském, Středočeském a Jihočeském kraji. Cílem bylo porovnat, jak se na danou problematiku kvality služeb dívají právě jednotliví zaměstnanci v informačních centrech Plzeňského kraje ve srovnání se zaměstnanci ostatních krajů. Bylo položeno celkem 10 otázek. Kompletní

seznam otázek je k nalezení v příloze A. Některé otázky v dotazníku se zaměřovaly na stejné oblasti jako v případě dotazů na vedoucí TIC. Šetření ukáže, jak se liší či shodují názory vedoucích TIC s jejich zaměstnanci.

Výsledky dotazníkového šetření

První otázkou o nejvyšším dosaženém vzdělání bylo zjištěno, že 47% zaměstnanců informačních center v Plzeňském kraji je vyučeno s maturitou, 32% zaměstnanců má vysokou školu a 21% vyšší odbornou školu. V ostatních dotazovaných krajích je vzdělanost personálu na podobné úrovni, avšak v Plzeňském kraji převyšují zaměstnanci s maturitou ostatní kraje. Tam zastávají maturanti 36%. Pouze u šesti respondentů bylo jejich studium zaměřené na cestovní ruch, např. Univerzita Hradec Králové – německý a ruský jazyk pro cestovní ruch, Jihočeská univerzita – obchodní podnikání, apod. V ostatních krajích je zaměstnanců s odborným vzděláním zaměřeným na cestovní ruch více. Celkově je však ve všech porovnávaných krajích více zaměstnanců, kteří se ve svém studiu nespécializovali na cestovní ruch. Lze vyvozovat, že odborné vzdělání nemusí být hlavním předpokladem kvalitních zaměstnanců, spíše se to odvíjí od zkušeností a chuti se učit novým věcem a vzdělávat se v průběhu praxe.

Dále byla pozornost věnována jazykovým znalostem zaměstnanců. V tabulce č. 7 je vidět, jaké jazyky a na jaké úrovni ovládají zaměstnanci v Plzeňských IC. Všichni respondenti ke svému zaměstnání využívají německý jazyk, pouze dva vůbec neumí anglický jazyk, což je celkem překvapivý úkaz, jelikož je považován za mezinárodní jazyk. V případě, že by to bránilo výkonu činnosti, bylo by třeba navštívit jazykový kurz. Mnoho zaměstnavatelů tyto kurzy proplácí a je to jedna z nejčastěji využívaných forem vzdělávání, obzvláště v oblasti cestovního ruchu. Tabulka č. 8 ukazuje, jak jsou na tom v této oblasti ostatní kraje. Tam jsou nejvíce používány německý a anglický jazyk na velmi vysoké úrovni, ruský jazyk či španělský jsou ovládány spíše na úrovních začátečnicka či mírně pokročilého, někteří ovládají ještě jiné z jazyků. Vzdělání v oblasti jazyků je na základě zjištěných údajů dostatečné. Na zaměstnance v tomto oboru je kladen velký důraz na znalost jazyků a bez toho by tuto práci nemohli vykonávat. Pokud by se nejednalo o nějaké malé informační centrum, kam tolik zahraničních turistů nepříjde, ale vždy je na místě ovládat alespoň jeden ze světových jazyků.

Tab. č. 7: Jazykové znalosti zaměstnanců TIC v PK

Úroveň → Jazyk ↓	Neznalost	Začátečník	Mírně pokročilý	Pokročilý
Anglický jazyk	2	0	4	13
Německý jazyk	0	5	8	6
Ruský jazyk	8	4	7	0
Španělský jazyk	14	4	1	0
Jiný jazyk	17	1	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

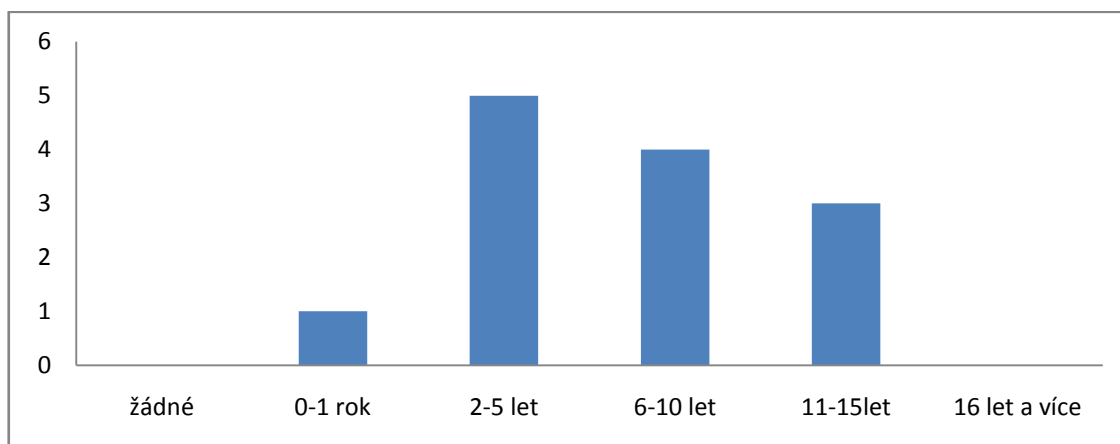
Tab. č. 8: Jazykové znalosti zaměstnanců TIC v ostatních krajích

Úroveň → Jazyk ↓	Neznalost	Začátečník	Mírně pokročilý	Pokročilý
Anglický jazyk	1	1	6	25
Německý jazyk	5	8	11	9
Ruský jazyk	16	7	9	1
Španělský jazyk	27	3	1	2
Jiný jazyk	24	2	2	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dalším zjišťovaným údajem v dotazníku byla délka praxe v informačním centru. V následujícím grafu je přehledně zpracované, kolik zaměstnanců má jakou délku praxe v Plzeňském kraji. Nejvíce zaměstnanců má dvou až pětiletou praxi v tomto oboru, jsou tu i tací, kteří v informačním centru pracují přes 10 let. To může být považováno za velké plus, kvalitní a zkušené zaměstnanci jsou potřeba a musí zde být někdo, kdo bude své zkušenosti předávat mladším, kteří teprve začínají. V Karlovarském, Středočeském a Jihočeském kraji se vyskytuje nejvíce zaměstnanců, kteří v informačním centru pracují v řádu několika měsíců až jednoho roku. Oproti Plzeňskému kraji se zde nachází i tací jedinci, kteří pracují v této oblasti již 20 nebo 25 let.

Obr. č. 10: Počty zaměstnanců a léta praxe v IC



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V rámci zaměstnání v informačním centru se 63% respondentů v Plzeňském kraji a 79% v ostatních krajích účastnilo nějakého vzdělávacího doplňkového kurzu. Mezi nejvíce zmiňované patří jazykové kurzy. Někteří zaměstnanci prošli zajímavými formami vzdělávání, jako například školení v oblasti komunikačních schopností, rétoriky práce s nepřizpůsobivým klientem, psychologie v práci s klienty, marketing v oblasti sociálních sítí (Facebook, Twitter, Instagram), workshop na tvorbu propagačních materiálů, seminář se zaměřením na čínskou klientelu, kurz o rozpoznávání pravosti bankovek, svatební turistika, nové trendy v grafice a práce s textem, projekt StratCom – Strategická komunikace pro konkurenceschopnost v cestovním ruchu, profesionální písemná komunikace a další. V dnešní době je výběr z mnoha možností. Spousta z těchto odborných vzdělávacích kurzů je pořádáno různými subjekty cestovního ruchu, např. agenturou CzechTourism, A.T.I.C. ČR, apod. Je velmi pozitivní, že v České republice taková shromáždění fungují a že se lidé zúčastňují. V neustále se měnícím prostředí potřeb klientů, je tato aktivní účast na různých seminářích, specializovaných na aktuální témata, velice důležitá. Subjekty cestovního ruchu se mohou lépe orientovat a pohotově reagovat na přání zákazníka. Ten se pak nadále bude vracet do těchto destinací.

V PK byla více jak polovina (57%) těchto doplňkových vzdělávacích kurzů zprostředkována zaměstnavatelem, dva respondenti uvedli, že se jednalo o vlastní iniciativu a další dva uvedli za zprostředkovatele subjekty cestovního ruchu, např. různé asociace, apod. U ostatních dotazovaných krajů se zaměstnavatel podílel na

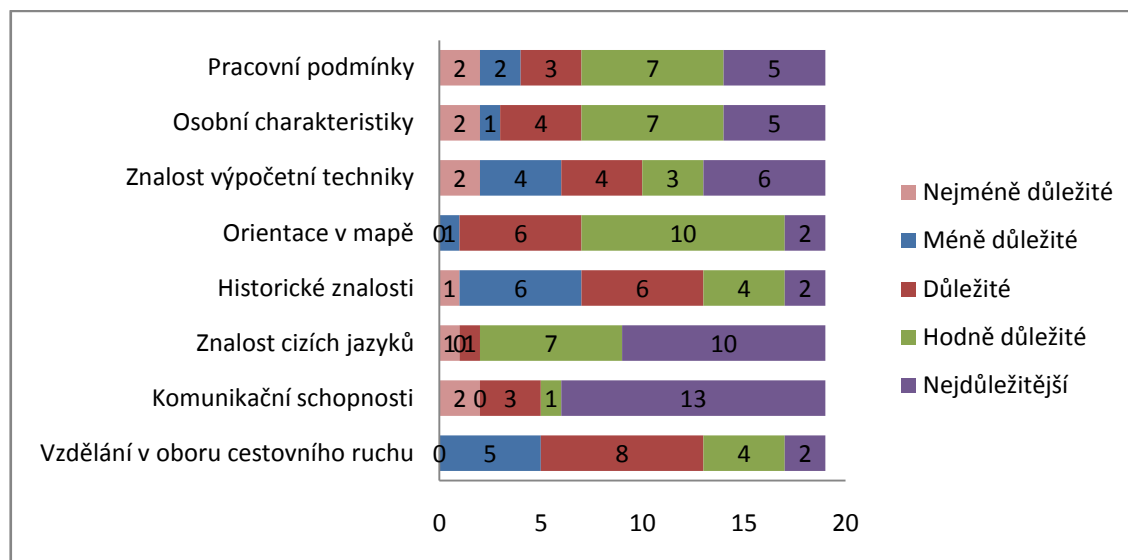
zprostředkování těchto vzdělávacích kurzů z 89%, zbylé odpovědi byly podobné jako u PK. Tyto výsledky ukazují, že se zaměstnavatelé snaží pro své zaměstnance přichystat, co nejlepší možné podmínky v oblasti vzdělávání, což vyplývá i z jejich odpovědí v první části výzkumu.

Cílem jedné z posledních otázek dotazníkového šetření bylo zjistit, jakou důležitost v oblasti kvality služeb zaměstnanci TIC přiřkládají uvedeným možnostem. Škála, mezi kterou se rozhodovali, byla 1-5, kdy číslo 1 představovala možnost nejméně důležitou, a naopak nejvíce důležité bylo číslo 5. V následující tabulce je vidět, co pro zaměstnance TIC v Plzeňském kraji je a není důležité a co nejvíce a nejméně podle nich ovlivňuje kvalitu poskytované služby. Nejvíce zaměstnanců považuje za důležitou znalost cizích jazyků a komunikační schopnosti. Orientace v mapě, pracovní podmínky či osobní charakteristiky jsou pro zaměstnance hodně důležité, jako aspekt, ovlivňující kvalitu poskytovaných služeb. Je pravda, že pokud bude zaměstnanec nesmělý, nekomunikativní introvert, asi to nebude nejlepší zaměstnání pro takového člověka. Je to také otázka tréninku a i introvertní člověk se může naučit dobré komunikaci se zákazníkem.

Pracovní podmínky jsou též důležité, i když někteří respondenti uvedli opak. Mezi pracovní podmínky se může řadit jak délka pracovní doby, možnost jejího rozvržení, možnost mít přestávku v práci na jídlo a odpočinek. Také sem spadá prostorové řešení pracoviště, osvětlení pracoviště, možnost mít si kam odložit své osobní věci, hygienické zázemí na pracovišti, dobré vztahy mezi spolupracovníky a vedením a mnoho dalšího. Veškeré tyto aspekty mohou mít vliv na zaměstnance a na to, jak se ve své práci cítí. Když se bude zaměstnanec na pracovišti cítit pohodlně, budou zde vládnout dobré vztahy apod., určitě se to také svým způsobem odrazí na chování k zákazníkům. Svoji práci bude dělat s větším zapálením, než kdyby na pracovišti probíhal například nějaký konflikt a zaměstnanec se tam necítil dobře. Samozřejmě by neměl zákazníka zatahovat do svých nálad, ale ne vždy to každý umí zkorigovat a stane se velmi často, že je personál nepříjemný, ač je to zbytečné. Práce v informačním centru je velmi specifická v tom, že je potřeba, aby zaměstnanec uměl opravdu hodně věcí. Musí umět dobře poradit, tedy se i zorientovat v mapě a poradit cestu, musí pohotově reagovat na dotazy, mít nějaké znalosti o regionu, v kterém pracuje, umět rychle vyhledávat informace v informačních systémech a internetu. Je zřejmé, že žádné informační centrum nemůže

být 100%, jelikož je to velký řetězec okolností, aspektů, lidského faktoru, které kvalitu poskytovaných služeb ovlivňují.

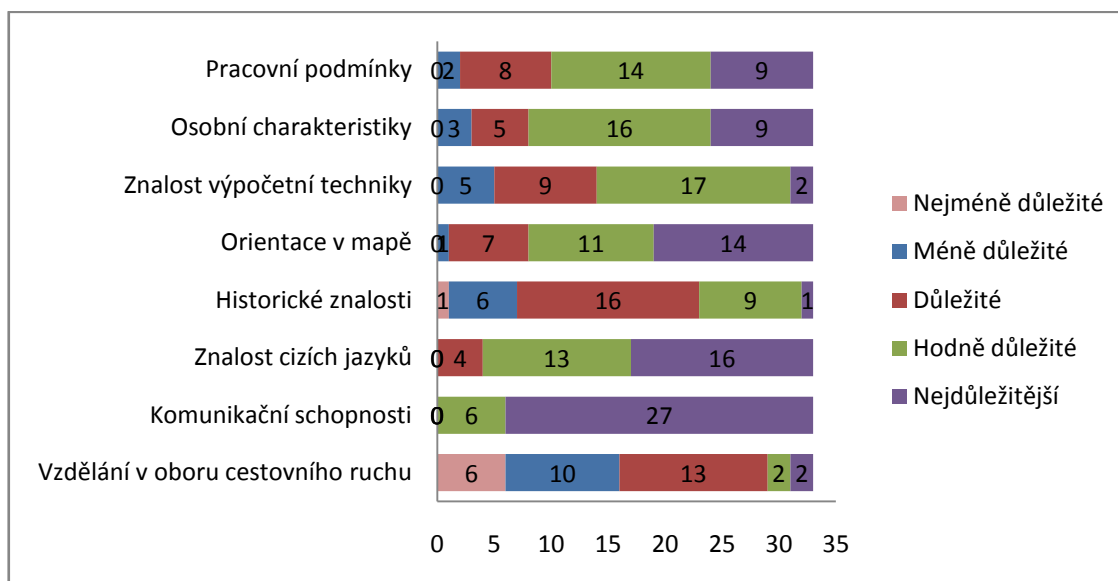
Obr. č. 11: Důležitost možností ovlivňující kvalitu služeb (PK)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce č. 12 pro srovnání uvádím názory zaměstnanců ostatních dotazovaných krajů. Tady mají zaměstnanci nejvyšším počtem odpovědí jasno v tom, že kromě vzdělání v oboru cestovního ruchu, jsou všechny ostatní možnosti důležité až nejdůležitější. Nejvíce také komunikační schopnosti, jazykové znalosti, znalost výpočetní techniky, pracovní podmínky i osobní charakteristiky. Některé názory se podobají PK, ale velkou roli hraje zřejmě to, že zde odpovídají respondenti s praxí více jak 16 let, kteří mají určitě jasno v tom, co ovlivňuje kvalitu poskytované služby. Těž si myslím, že takto odpovídají i „čerství“ zaměstnanci v tomto oboru, jelikož ví, jaké všechny požadavky musí během těch několika měsíců, či roku splnit, aby odvedli dobrou práci a co vše po nich zaměstnavatel vyžaduje. V těchto třech krajích odpovídalo větší množství respondentů, než v Plzeňském kraji. Pro lepší informovanost by bylo zapotřebí oslovit větší vzorek respondentů, aby bylo možné hlubší prozkoumání dané problematiky a patřičné vyvození závěrů.

Obr. č. 12: Důležitost možností ovlivňující kvalitu služeb (ostatní)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední otázka dotazníků zjišťovala osobní návrhy zaměstnanců na zlepšení kvality poskytovaných služeb. Návrhy zaměstnanců byly např. větší prostor infocentra, dostatečné personální zajištění, aby mohla být co nejširší otevírací doba, lepší podpora informačního centra krajem, zařazení pozice pracovník IC nebo vedoucí IC do katalogu prací, jelikož jejich ocenění je mnohdy neodpovídající jejich činnosti a znalostem potřebným k jejich práci, více školení v oblasti psychologie, lepší motivace zaměstnanců ze strany města či zaměstnavatele, inspirace od ostatních informačních center a vzájemná spolupráce.

Tyto návrhy zaměstnanců jsou opravdu na místě, shodují se často na tom, že podpora od kraje, v kterém působí, je minimální. V kterékoliv oblasti a hlavně v cestovním ruchu, kdy spokojenost návštěvníka ovlivňují všechny subjekty v navštívené destinaci, je důležitá jejich vzájemná kooperace a měly by mít všichni stejný cíl a to, aby návštěvník odcházel spokojen a vracel se. V případě, že informační centra nebudou mít dostatečnou podporu daných úřadů, nelze vytvořit vhodné podmínky pro poskytování kvalitních služeb. Jak zde bylo psáno, přísun peněz ze strukturálních fondů EU končí a obce i kraje se musí dobrovolně rozhodnout, zda je cestovní ruch jejich prioritou a vyčlenit prostředky ze svých rozpočtů na podporu cestovního ruchu. Některé kraje již takto fungují a aktivně se snaží cestovní ruch v kraji podpořit. Finanční prostředky často

města získávají vybíráním poplatků za rekreační či lázeňský pobyt. Například Plzeňský kraj má na rok 2016 vyhlášen dotační program s názvem „Podpora činnosti informačních center na území Plzeňského kraje pro rok 2016“, který má za cíl podporu činnosti a rozvoje IC, zlepšení a rozšíření informovanosti návštěvníků, zvýšení kvality poskytovaných služeb, podpora Regionální informační sítě v rámci udržitelnosti projektu Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015 a naplňování Koncepce rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje pro období 2014-2020. (plzensky-kraj.cz, 2015)

9.3 Třetí část výzkumu – Mystery shopping

Závěrečnou fází výzkumu je realizace mystery shoppingu neboli fingovaného nákupu, v tomto případě spíše návštěvy vybraných turistických informačních center v Plzeňském kraji. Tyto návštěvy byly realizovány přáteli a známými z mého okolí. Jednalo se vždy o tři mystery shoppery, dva pracující a jeden student vysoké školy, kteří tento výzkum prováděli. Tito vybraní mystery shoppeři byli před provedením průzkumu řádně proškoleni a byla jim vysvětlena podstata výzkumu a na co se mají při své návštěvě informačního centra zaměřit. Výzkum probíhal v informačních centrech větších měst a to v Klatovech, Domažlicích, Plzni a Sušici a bylo vybráno jedno menší informační centrum ve Spáleném Poříčí, které se v nedávné době stalo i informačním centrem CHKO Brdy. V následujících řádcích bude popsán postup realizace výzkumu a následné zhodnocení výsledků mystery shoppingu a případná doporučení na zlepšení. Z důvodu více fázového výzkumu budou shrnuty jen důležitá zjištění, která z výzkumu vyplynula.

Příprava projektu

Základním cílem fingované návštěvy v informačních centrech bylo přezkoušení kvality poskytovaných služeb, které dané TIC poskytuje a porovnat výsledky s názory, které příslušní zaměstnanci a vedoucí informačních centrech projeví ke kvalitě v předchozích dvou výzkumech. Zda to, jak dané služby poskytují, odpovídá jejich představě či nikoliv.

Na základě těchto cílů byl sestaven záznamový arch (viz Příloha B) ze tří částí, které se zaměřovaly na komunikaci zaměstnance TIC, na prostředí TIC a pak na závěrečné celkové zhodnocení. Možnosti odpovědí byly ohodnoceny příslušnými body, např. odpověď ANO = 1 bod, odpověď NE = -1 bod. Tímto byly vypočítány celkové sumy

bodů (max. 28), kterými mystery shopper ohodnotil dané TIC. Dále mohou být sumy průměrovány a porovnávány. Součástí záznamového archu je tzv. Net promoter score, který projevuje loajalitu zákazníků. Vypočítá se tak, že od procenta těch, kteří odpověděli na škále 1-10 9 nebo 10, se odečte procento těch, kteří odpověděli hodnotami 1-6 body.

Komunikace personálu je první částí dotazníku, v této části se pověřený mystery shopper zaměřuje na detaily chování, jako pozdrav, kontakt pohledem, zda personál položí nějakou otevřenou otázku (např. S čím Vám mohu pomoci?), apod. Zákazníci nejvíce hodnotí kvalitu služeb právě díky faktorům, které byly definovány v podkapitole Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka, spolehlivost, vnímavost, jistota, empatie a hmatatelné prvky, ty patří do druhé části prostředí TIC. Proto je důležité, aby každý zaměstnanec uměl použít trochu té psychologie a jednal se zákazníkem s empatií a vstřícností a co nejvíce se mu snažil vyhovět a uspokojit jeho potřeby. Certifikované TIC, které jsou členy A.T.I.C. ČR mají přesně stanoveny standardy chování, ale také vzhledu prostředí, které jsou předpokladem pro získání a udržení certifikace. Mezi některé standardy chování patří, že TIC by mělo být přístupné všem skupinám turistů a návštěvníků bez nežádoucích bariér, při obsluze musí personál brát zřetel na skupiny se sníženou mobilitou, těhotné ženy, rodiče s dětmi, důchodce, zdravotně postižené, apod. V případě osobní komunikace je dáno, že pracovník vždy odpoví na pozdrav, osloví klienta a v průběhu hovoru udržuje oční kontakt. Pracovník TIC je vstřícný, přívětivý a vede rozhovor, pomáhá s vyjasněním otázky. Otázku v případě nejasností upřesňuje, naslouchá a projevuje účast a zájem na zodpovězení dotazu. Pracovník nejedná negativně a nekritizuje názory návštěvníka. Pracovník TIC je trpělivý, respektuje návštěvníka a jeho komunikaci, poskytuje informace podle potřeby návštěvníka. Na závěr se pracovník s návštěvníkem dle kapacitních možností a vhodnosti rozloučí a popřeje příjemný pobyt (aticcr.cz, 2016). Jsou stanoveny standardy i pro komunikaci telefonickou.

Druhá část je zaměřena na **vzhled informačního centra**. Vybavení a zázemí TIC je na takové úrovni, aby pracovníkům umožňovalo kvalitní poskytování informací, je vybaveno minimálně počítačem, tiskárnou se skenerem/kopírkou, telefonní linkou, má přístup na internet. Na místě jsou aktuální propagační materiály, jejichž obsahová náplň odpovídá rozsahu oblasti působnosti TIC. Propagační materiály musí být pečlivě

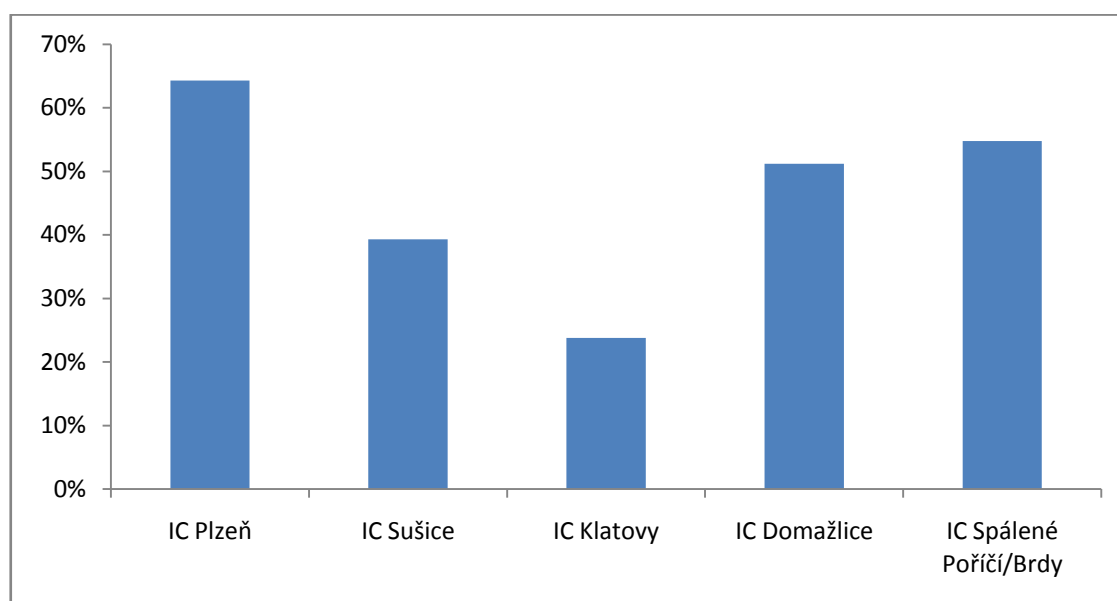
srovnány. Zpoplatněné materiály musí být opatřeny cenovkou. V TIC je k dispozici nahlédnutí, případně i k prodeji mapa ČR a příslušného regionu, či oblasti působení TIC atd.. (aticcr.cz, 2016)

Mezi doporučení ze strany A.T:I.C. ČR směrem k TIC jsou například umístění stojanu na kola, označení personálu jmenovkou, využívat sociálních sítí, apod.

Výsledky Mystery shoppingu

V následujícím grafu je vidět, jak daná informační centra obstála u tajných návštěvníků.

Obr. č. 13: Průměrná hodnocení Mystery shoppingu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Je zde vidět docela velký propad u Klatovského informačního centra, průměr získaných bodů v tomto případě byl necelých 7 bodů (tedy 24%), bohužel i loajalita zákazníků v podobě Net promoter score dopadla na -100%. Negativně hodnoceny byly otázky týkající se chování personálu, jako úsměv, optání se na specifikaci dotazu návštěvníka, zeptání se na další přání nebo poděkování za návštěvu. Vzhled informačního centra dopadl vcelku dobře, za nedostatek považují návštěvníci, že zde není možnost využít internetové služby. Zaměstnankyně informačního centra byla v době, kdy jeden z mystery shopperů přišel na kontrolu, silně nachlazená, což mělo vliv na samotné jednání se zákazníkem. Hodnotitel to uvádí ve svém hodnocení. V těchto případech by

vedoucí informačního centra měl zajistit za nemocného pracovníka náhradu, nepůsobí to příliš dobře, když je někdo z personálu silně nemocen a jedná v tomto stavu se zákazníkem.

Klatovské informační centrum není certifikováno klasifikační třídou a ani není zapojeno do Českého systému kvality služeb. Účast na těchto systémech řízení kvality by jim mohlo pomoci ke zlepšování svých služeb a mohla by z toho plynout i nějaká finanční podpora, kterou by mohlo informační centrum využít na rozšíření nabídky služeb, jako například zavedení veřejného internetu, případně by mohli rozšířit pracovní sílu najmutím brigádníků pro případ nemoci, apod. Nelze však celkově hodnotit, že se jedná o špatné informační centrum, závisí na mnoha okolnostech, které návštěvu doprovází a byl by zde na místě hlubší výzkum kvality. Toto informační centrum má velký potenciál z hlediska lokalizace, ve které se nachází. Klatovy a Šumava jako taková jsou návštěvníky vyhledávaným místem, proto by i kvalita služeb měla být taková, aby si jí návštěvníci cenili tak, jako zdejších kulturních a přírodních památek.

Hlavní sezónu má informační centrum od dubna do září, kdy mají otevřeno Po – Ne od 9:00 – 17:00, v době mimo sezónu (říjen – březen) je pracovní doba stejná, jen IC funguje pouze Po – Pá.

Informační centrum Sušice dosáhlo v průměru na 11 bodů (39%) a 0% loajality zákazníků. Hodnotitelé se přiklání k neutrálnímu postoji ke službám, volili tedy 7-8 na škále 1-10. Negativně byly hodnoceny otázky podobně jako u Klatov, nejčastěji pracovník informačního centra neoslovil příchozího návštěvníka do 2 minut, nezeptal se na specifikaci dotazu a ani nezjišťoval další přání a nepoděkoval za návštěvu. Chování jinak bylo vstřícné, prostředí na hodnotitele působilo příjemným dojmem, úroveň a prospekty byly dostatečné. Co se týká celkového hodnocení, nastal zde problém v nedostatečné informovanosti personálu. Návštěvníci se ptali například na otevírací dobu hradů v okolí nebo na vysvětlení cesty na Svatobor a zaměstnankyně IC dlouze hledala na internetových stránkách, což pro návštěvníky nebylo příjemné. Padl zde i návrh ze strany jednoho z hodnotitelů, že by informační centrum mohlo mít k dispozici nějakou aktivitu pro děti, které přijdou se zákazníkem, aby se mohly zabavit, zatímco se rodič věnuje zjišťování informací v TIC. Vedoucí informačního centra považuje za důležité lidský faktor a ochotu, spolehlivost a schopnost personálu reagovat na podněty klienta a i když nakonec zaměstnanec TIC odpověděl na dotazy hodnotitelů a splnil tak

jejich přání, je třeba na tomto aspektu nadále pracovat a být pohotovější. Ani informační centrum v Sušici není certifikováno A.T.I.C. ČR ani ČSKS. Členstvím v A.T.I.C. ČR by zaměstnanci zdejšího informačního centra dostali příležitost účastnit se zajímavých seminářů a vzdělávacích kurzů, které by jejich činnost mohli obohatit a posunout je dále. Mohlo by pomoci využití nějakého novějšího systému pro rychlejší vyhledávání informací, případně pracovníka lépe zaškolit v oblasti IT technologií. Zaměstnanec by měl být schopen svými komunikačními schopnosti vyplnit chvíli, která vznikne během hledání požadovaných informací. Mohl by návštěvníkovi doporučit nějaká další zajímavá místa v okolí nebo ho pozvat na kulturní akci, která se koná v nejbližší době, nabídnout nějaký suvenýr, případně hovor obohatit o svoje vlastní zkušenosti, týkající se dožadované informace, apod. Toto by mohlo návštěvníka odvést od pocitu, že setrvává v informačním centru příliš dlouho. Výhodou je jistě, když personál dokáže identifikovat druh zákazníka a jeho povahu, a tak pohotově vyhodnotit situaci a přecházet tomu, že návštěvník začne být nervózní. Jde jen o to být k návštěvníkům vnímaví.

Sezóna informačního centra je od května do září, s otevírací dobou od Po – Pá 9:00 – 17:00, So 9:00 – 14:00, v neděli má informační centrum otevřeno pouze přes letní prázdniny také od 9:00 – 14:00. Od října do konce dubna je pracovní doba zkrácena o hodinu od Po – Pá, tedy jen do 16:00.

Informační centrum Domažlice získalo v průměru 14 bodů (51%) a 100% loajality zákazníků. Jednání personálu zde dopadlo lépe než v předchozích dvou TIC, nedostatečnost byla zaznamenána u zdůraznění výhod pro zákazníka, personál nepoložil otevřenou otázku v úvodu a ani neměl jmenovku. V případě prostředí byl negativně hodnocen chybějící bezbariérový přístup. Ačkoliv město aktivně podporuje osoby se sníženou schopností pohybu a na některých místních památkách byl vybudován bezbariérový přístup, tak u informačního centra nikoliv, což považuji za velký nedostatek. Informační centrum je součástí Kulturního střediska Domažlice, kde bezbariérový přístup umožněn je, ale do informačního centra je vchod opatřen schůdkem, který by například návštěvníkovi s vozíčkem bránil ke vstupu. Domažlické informační centrum je certifikováno klasifikační třídou B a je opatřen I. i II. stupněm certifikace v ČSKS, což považuji za dobrou známku, že se informační centrum aktivně zapojuje do zlepšování kvality svých služeb. Zaměstnanci se aktivně zúčastňují právě

různých vzdělávacích kurzů, veletrhů v Praze, Brně a Mnichově, kde čerpají inspiraci na náměty nových propagačních materiálů či technologií. Velkým plusem informačního centra v Domažlicích je, že aktivně spolupracuje s informačními centry blízko hranic, řeší spolu různé projekty a vzájemně si vyměňují zkušenosti. Spolupráce dalších subjektů cestovního ruchu v daném regionu je velice důležité a zde to funguje.

Hlavní sezónu má informační centrum přes letní prázdniny, tedy červenec – srpen a otevírací doba je v tomto období Po – Pá 7:30 – 17:00, So - Ne 9:00 – 14:00. V období od září do června je pracovní doba TIC od Po – Pá zkrácena o hodinu, tedy do 16:00 a v sobotu od 9:00 – 12:00.

Informační centrum Spálené Poříčí a CHKO Brdy dosáhlo v průměru 15 bodů (55%) i loajalitou zákazníků dosáhli na 100%. Toto informační centrum bylo vybráno s cílem zjistit, jak si vede menší informační centrum oproti těm větším, které byly zkoumány. Jako předchozí informační centra má i toto informační centrum mírné nedostatky v komunikaci se zákazníkem. Personál se tolik nevyptává na specifikaci dotazů návštěvníka, nezdůrazňuje výhody, nefunguje zde ani menší projev radosti nad příchodem zákazníka, kterou by mohl personál ukázat úsměvem či poděkováním za návštěvu. Informovanost personálu naprosto dostatečná i hodnocení samotného prostředí dopadlo velmi dobře. Bezbariérový přístup zde také není, což může být zase spíš příčinou nedostatku finančních zdrojů, které plynou od města. Informační centrum Spálené Poříčí má klasifikační třídu B a C pro IC CHKO Brdy. Jsou certifikováni také I. stupněm ČSKS. Díky tomuto se zaměstnanci zúčastňují školení a seminářů pořádané A.T.I.C. ČR, či CzechTourismem.

Otevírací doba v hlavní sezóně (květen – září) je od pondělí do neděle 9:00 – 17:00, mimo sezonu (říjen – duben) jsou otevírací doby Po a St od 7:30 – 18:00, Út a Čt od 7:30 do 14:30 a Pá 7:30 – 15:00.

Turistické informační centrum Plzeň dopadlo se svým hodnocením nejlépe ze zkoumaných subjektů Plzeňského kraje, dosáhlo v průměru 18 bodů (64%) a loajalita zákazníků se projevila se 100%. Nezískali však maximálního počtu bodů z celého dotazníku kvůli opakujícím se chybám jako ve všech předchozích informačních centrech. Personál nezjišťoval informace ohledně specifikace dotazu, což ihned nemusí znamenat, že je to špatně, mohl okamžitě rozumět dotazu zákazníka a nepotřeboval více

informací, záleží na druhu dotazu, s kterým návštěvník přišel. Neproběhl zde ani pozdrav jako první, což opět může mít několik úhlů pohledu. Někdo je zastáncem etiky v pozdravu, jestliže dotyčný vchází do místnosti, zdraví vždy první on. Personál by měl však odpovědět, a pokud se zrovna věnuje někomu jinému, měl by nově příchozího poprosit o trpělivost a ujistit ho, že se mu bude za chvíli věnovat. Případně se návštěvník a zaměstnanec IC pozdraví až při příchodu do bezprostřední blízkosti. Personál informačního centra se nezeptal na další přání návštěvníka, ani nepoděkoval za návštěvu. Celkově však bylo prostředí TIC hodnoceno velmi pozitivně, veškeré otázky, které hodnotitelé měli, jim byly bez problémů zodpovězeny. TIC Plzeň je certifikováno klasifikační třídou A a též má II. stupeň ČSKS. U tohoto informačního centra je vidět, že se kvalita služeb drží na vysoké úrovni. To stvrzují také otevírací dobou, která je v době sezóny (duben – září) od pondělí do neděle 9:00 – 19:00 a mimo sezónu (říjen – březen) po-ne 9:00 – 18:00.

V roce 2015 reprezentovalo město Plzeň titul Evropské hlavní město kultury. S tímto titulem se pojila i vysoká očekávání návštěvníků na kvalitu služeb a všechny subjekty působící ve službách se musely řádně připravit na tato očekávání a poskytnout návštěvníkům dostatečnou péči. Turistické informační centrum Plzeň bylo mnohem vytiženější než kdy jindy, jelikož sem zavítali stovky tisíc turistů. Tato zkušenost může být pro Plzeň jako celek hnacím motorem k udržení a neustálému zlepšování kvality svých služeb, které návštěvníkům nabízí.

U certifikovaných informačních center si hodnotitelé často nevšimli označení klasifikační třídy na viditelném místě. Jelikož je to jeden z požadavků A.T.I.C. ČR, měly by na toto klasifikovaná TIC více dbát. Asociace si požadavky řádně kontroluje. Označení klasifikační třídy by mělo být vylepeno například na vstupních dveřích informačního centra nebo vyvěšeno uvnitř na zdi, kde ho může návštěvník dobře vidět. Ačkoliv si těchto označení utajení návštěvníci nepovšimli, všechny informační centra na svých webových stránkách o těchto certifikacích informují. Certifikace je pro návštěvníka osvědčenou známkou kvality a poskytuje mu určitou jistotu, že o něj bude dobře postaráno. Subjekty využívající některé systémy řízení kvality budou mít v rozhodovacím procesu potencionálního návštěvníka dané destinace větší význam.

Z výzkumu také vyplývá fakt, že všechna certifikovaná informační centra, která jsou držiteli nějaké z klasifikačních tříd, se zapojila i do Českého systému kvality služeb. Je

vidět, že se ke svým činnostem staví odpovědně a aktivně a využívají dostupných možností, které napomáhají zlepšování kvality služeb. Celkově by se tedy všechna informační centra měla zaměřit na zlepšení komunikace se zákazníkem, snažit se být co nejvíce empatičtí a snažit se proniknout do potřeb zákazníka. Personál, který poskytuje jakékoliv služby, by se měl vžít do role zákazníka, jako by jím sám byl, a jak by chtěl, aby se k němu poskytovatelé služeb chovali. To bývá mnohdy velký problém.

Klasifikovaná informační centra jsou také zapojená to tzv. monitoringu návštěvnosti. Díky tomuto modernímu systému se můžou evidovat počty návštěvníků a zároveň usnadňuje práci s daty informačním centrům i regionálním organizacím cestovního ruchu. Do systému se eviduje počet návštěvníků, národnost, případně typy přijatých dotazů. (czechtourism.cz, 2013)

Rozdíly spočívají také v otevíracích dobách jednotlivých TIC. U certifikovaných TIC se to odvíjí zejména od klasifikační třídy, pod kterou jsou certifikována. Tyto klasifikační třídy mají stanovený rozsah hodin, po které musí mít informační centrum otevřeno. Dále to závisí na statistikách návštěvnosti. Plzeň a Klatovy začínají s hlavní sezónou již v dubnu, Sušice a Spálené Poříčí od května. Domažlice mají prodlouženou otevírací dobu v době letních prázdnin, tedy jen dva měsíce a Sušice v této době rozšiřuje svůj pracovní týden i na neděli.

9.4 Shrnutí výzkumu a doporučení

Celkově z výzkumu vyplývá fakt, že pracovní síla působící v této oblasti je velmi kvalitní, v oblasti praxe, znalostí jazyků a informovanosti. Nedokonalosti probíhají v samotném jednání se zákazníkem, kde je třeba umět věci dotáhnout více do konce. Největší problém nastává, když se personál dále nedoptává na detaily, které by pomohly více dotaz specifikovat. Návštěvníkovi pak může komunikace s personálem připadat neosobní. Řídící pracovníci v informačních centrech by měli své zaměstnance více motivovat a více je vzdělávat. Vzdělávací semináře, které by byly zaměřené právě na komunikaci se zákazníkem a jak řešit různé situace a jaké jsou různé typy zákazníků, byly zmiňovány opravdu málo. Více by mohli být zaměstnanci motivováni i podílením se na rozvoji informačního centra, aby měl pracovník možnost vyjádřit svůj názor na změnu a přinést případně nějaké návrhy. Podílení se na procesech ve firmě by zaměstnance více motivovalo k lepším výkonům a zároveň by mu to dodávalo pocit

užitečnosti a sounáležitosti. I samotní vedoucí informačních center by mohli být více motivováni ze strany města či kraje, ve kterém působí, případně tomu může dopomoci právě zapojení se do Českého systému kvality služeb nebo členství v A.T.I.C. ČR. Český systém kvality služeb chce nedostatky týkající se procesů poskytování služby odstranit, zejména v manažerském řízení a pak v samotném procesu jednání personálu se zákazníkem. ČSKS chce pomoci subjektům identifikovat nedostatky v kvalitě služeb, eliminovat je a vyhnout se časté fluktuaci pracovníků.

Hodnocení prostředí všech TIC dopadlo velmi dobře. Všechny TIC působí čistým dojmem, propagační materiály jsou přehledně uspořádány, apod. V některých TIC by stálo za zvážení rozšíření prostor i nabízených služeb. Téměř každý člověk používá internet a ne v každém TIC ho může návštěvník využít. TIC by mohly poskytovat i bezplatné připojení na wifi. U větších informačních center, kde je větší frekvence návštěvnosti a mohl by nastat problém dlouhých front, by mohly být řešením instalovány dotykové obrazovky, kde by si klient mezitím hledal nějaké informace sám a pak se případně doptal u personálu. Osobní kontakt žádná technologie nenahradí, ale návštěvník by se zatím mohl zabavit, než se mu pracovník bude věnovat. Přínosem by mohlo být, jak zmínil jeden z mystery shopperů, zabavení menších dětí, které přijdou s rodiči do informačního centra. Ve větších TIC by mohl být stůl s pastelkami a papírem, kde by si mohlo dítě kreslit, než by rodiče vyřídili vše potřebné.

Některá informační centra v jiných krajích rozšiřují nabídku služeb i na půjčovny kol. Stále více se dostává do popředí podpora volnočasových aktivit nezatežující životní prostředí, to znamená právě možnost půjčení kola, koloběžky ve městě.

Za posouzení by stálo i hlubší prozkoumání, jak má správně vypadat bezbariérový přístup. Existují přímo předpisy, kde jsou konkrétně specifikovány požadavky na vzhled, rozměry a funkčnost jednotlivých nástrojů napomáhajícím osobám se sníženou schopností pohybu. Některá informační centra, památky a další veřejné budovy ve větších městech jsou bezbariérovým přístupem opatřena a i nadále by se prostory usnadňující přístup těmto osobám, mohly rozšiřovat.

Dalším pozitivním přínosem pro informační centra může být využívání sociálních sítí jako je Facebook, kde by dané informační centrum sdílelo typy na výlety, kulturní události a informovalo by návštěvníky i místní obyvatele o své činnosti.

Určitou vizi, která by mohla propojovat činnosti subjektů cestovního ruchu, představil Petr Klymec na Holiday World. Jedná se o tzv. Travel Massive, což je globální off-line i online komunita lidí pracujících a podnikajících v cestovním ruchu. Členové se mohou přihlašovat na neformální networkingové akce a navazovat vztahy s ostatními členy a informovat o svých aktivitách. Lze zde najít i termíny workshopů po celém světě, nabídky a poptávky z různých oblastí cestovního ruchu. (icot.cz, 2016)

Informační centra mohou svoji činnost podporovat i účastí nejen na vzdělávacích seminářích a kurzech, ale mohou se účastnit různých soutěží. Existuje „Velká cena cestovního ruchu“, kde se soutěží například v kategoriích „Nejlepší turistický produkt“, „Nejlepší jednotná kampaň“ či „Nejlepší elektronická komunikace“. Dále se soutěží o informační centrum roku či o pohlednici roku. Nově se také letos mohou informační centra přihlásit do soutěže „Turistická informace 2016“, kde se soutěží o nejlepší tištěný turisticko-propagační materiál. Soutěž probíhá v rámci veletrhu cestovního ruchu Regiony České republiky v Lysé nad Labem (aticcr.cz, 2016). Těmito podpůrnými aktivitami a případným vítězstvím v některých z pořádaných soutěží se kvalita služeb v očích návštěvníka také zvedne. Je to též dobrý motivační nástroj pro informační centra jako celek, jak být lepšími než ostatní.

Co se týká odborného vzdělání zaměstnanců informačních center, z výzkumu vyplynulo, že největší zastoupení mají pracovníci bez odborného vzdělání v cestovním ruchu. Pro provozovatele IC není tedy důležité, jaké má zaměstnanec odborné vzdělání, záleží mu hlavně na tom, jak dokáže komunikovat se zákazníkem, jaké má jazykové znalosti a jak rychle se učí. Nabídka středních, vyšších odborných škol i vysokých škol zaměřených na cestovní ruch je poměrně velká. Problém může být v tom, že se zde vyučují pouze teoretické znalosti a studenti se často nedostanou do žádné praxe, kde by se mohli setkat s tím, jak takový podnik působící v cestovním ruchu funguje. Záleží, jaké je zaměření školy, v oblasti hotelnictví či stravovacích zařízení je praxe samozřejmostí. Na některých školách se ruší i finanční prostředky na výuku cizích jazyků. S rostoucí globalizací, kdy jsme otevřeni světu, by výuka jazyků měla být prioritou na každé škole. Bez znalosti jazyka to v oblasti cestovního ruchu nejde.

Pozitivní je, že informační centra sami využívají různé nástroje, aby zjistily názory návštěvníků, ať už prostřednictvím návštěvních knih, Facebookových stránek či dotazníků hodnocení kvality poskytované služby. Agentura CzechTourism za

spolupráce A.T.I.C. ČR provádí též výzkum kvality služeb formou Mystery shoppingů, čímž prověřují, jak si vedou certifikovaná TIC.

Doporučila bych i nadále se více zapojovat do systémů řízení kvality, které pomohou zlepšit procesy řízení daného subjektu, a to jak management, tak marketing. Certifikováním prostřednictvím A.T.I.C. ČR získá informační centrum také spoustu možností a výhod, které plynou ze získání klasifikační třídy. A.T.I.C. ČR pořádá také spoustu vzdělávacích seminářů, spolupracuje s agenturou CzechTourism a společně usilují o zvyšování certifikovaných informačních center a zlepšování jejich kvality služeb. Technická norma týkající se přímo turistických informačních center a jejich činnosti do budoucna bude moci kvality informačních center také upevnit.

Závěr

Jak již bylo na začátku práce napsáno, potřeba cestování ve všech různých formách stále roste. Důsledkem toho, že lidé mají v oblasti cestování více zkušeností, a mohou tak porovnávat služby různých destinací, které navštěvují, jsou jejich požadavky na kvalitu služeb také vyšší.

Při příjezdu do některé z destinací je ve většině případů turistické informační centrum první místo, které návštěvník vyhledává. TIC působí jako výkladní skříň té dané destinace a je velice důležité, jaký dojem si z tohoto prvního setkání návštěvník odnese. Ten totiž může ovlivnit jeho názor na destinaci jako celek, ať už pozitivně, či negativně. Neustálé zlepšování kvality služeb by v turistických informačních centrech mělo být na prvním místě.

Jak vyplynulo z výzkumu, který byl proveden v rámci bakalářské práce, stále existují mezery v procesech poskytování služeb, které musí informační centra vylepšit. Plzeňský kraj je se svou kvalitou služeb na poměrně vysoké úrovni, zaměstnavatelé aktivně vzdělávají své zaměstnance formou různých jazykových kurzů, seminářů ohledně aktuálních témat týkajících se cestovního ruchu, bohužel jsou zde mezery ve vzdělávání v oblasti soft skills (měkkých dovedností). Zrovna schopnost ovládat tyto měkké dovednosti může s velkou pravděpodobností pomoci poskytovat mnohem kvalitnější služby a více tak konkurovat subjektům v zahraničí.

Velký potenciál může být i v zapojení více než poloviny zkoumaných subjektů Plzeňského kraje do Jednotné certifikace TIC a Českého systému kvality služeb. Nadále by bylo vhodné počty subjektů zapojených do těchto projektů zvyšovat. Díky tomu se pak destinace Plzeňský kraj stane více atraktivní, a pro potencionálního návštěvníka se stane destinací osvědčené kvality.

Plzeňský kraj dbá na kvalitu svých služeb a je připraven informační centra zafinancovat prostřednictvím dotace, která je určena přímo na rozvoj informačních center. To může být pro některá informační centra velkou příležitostí, jak získat potřebné prostředky, a zlepšit tak například úroveň propagačních materiálů, zavést veřejný internet či bezbariérový přístup pro osoby se sníženou schopností pohybu, který na mnoha místech chybí.

Spolupráce jednotlivých měst ale i dalších subjektů působících v cestovním ruchu a informačních centrech nebývá vždy produktivní. Nedostává se jim dostatečné podpory od úřadů. Přitom zisky plynoucí z cestovního ruchu do rozpočtu města jsou velmi důležité, a proto by podpora informačních center a dalších subjektů cestovního ruchu v daném regionu měla být aktivnější.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Odvětvové třídění služeb	12
Tab. č. 2: Základní rozdělení služeb cestovního ruchu.....	16
Tab. č. 3: Marketingový mix v cestovním ruchu	17
Tab. č. 4: Význam a znaky kvality	25
Tab. č. 5: Problémy řešené pomocí ISO 9000 a očekávané výsledky	38
Tab. č. 6: Význam HACCP	40
Tab. č. 7: Jazykové znalosti zaměstnanců TIC v PK.....	53
Tab. č. 8: Jazykové znalosti zaměstnanců TIC v ostatních krajích	53

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Klasifikace služeb podle Payna	13
Obr. č. 2: Vliv materiálního prostředí na reakce zaměstnanců a klientů	21
Obr. č. 3: Logo Českého systému kvality služeb.....	32
Obr. č. 4: Logo Czech Specials.....	35
Obr. č. 5: Logo EDEN	37
Obr. č. 6: Logo „Q“	41
Obr. č. 7: Logo značky „Q“ – třetí stupeň	42
Obr. č. 8: Logo A.T.I.C. ČR	46
Obr. č. 9: Certifikát – klasifikační třída A	46
Obr. č. 10: Počty zaměstnanců a léta praxe v IC	54
Obr. č. 11: Důležitost možností ovlivňující kvalitu služeb (PK).....	56
Obr. č. 12: Důležitost možností ovlivňující kvalitu služeb (ostatní)	57
Obr. č. 13: Průměrná hodnocení Mystery shoppingu	60

Seznam použitých zkratek

ACK ČR	Asociace cestovních kanceláří ČR
AČCKA	Asociace cestovních kanceláří a agentur ČR
AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací ČR
AKC ČR	Asociace kuchařů a cukrářů ČR
ATIC ČR	Asociace turistických informačních center ČR
ECTAA	European Travel Agents and Tour Operators Associations (Evropská asociace cestovních kanceláří a agentur)
EDEN	European Destinations of Excellence (Evropské turistické destinace nejvyšší kvality)
EFQM	European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management jakosti)
FEG	European Federation of Tourist Guide Association (Evropská federace asociací turistických průvodců)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Systém kritických kontrolních bodů)
HDP	hrubý domácí produkt
ICTE	Instituto para la Calidad Turística Española (Institut pro kvalitu cestovního ruchu ve Španělsku)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
SCTE	Sistema de Calidad Turística Español (Systém kvality cestovního ruchu ve Španělsku)
SQD	Service Qualität Deutschland (Systém kvality Německo)
TIC	Turistické informační centrum
TQM	Total Quality management (Komplexní řízení kvality)
UNIHOST	Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách ČR
WFTGA	World Federation of Tourist Guide Associations (Světová federace asociací turistických průvodců)

Seznam použité literatury

Bibliografie

ČERTÍK, Miroslav. *Cestovní ruch: vývoj organizace a řízení*. Vyd. 1. Praha: Off, 2000. ISBN 80-238-6275-8.

GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RICHIE. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. 1. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-251-2595-3.

GÚČÍK, Marian. *Základy cestovního ruchu*. 1. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, 2000. ISBN 80-8055-355-6.

HESKOVÁ, Marie a kolektiv. *Cestovní ruch: Pro vyšší odborné a vysoké školy*. 2. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-107-6.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0202-9.

HOUŠKA, Petr. *Management kvality v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola obchodní v Praze, 2015. ISBN 978-80-86841-55-7.

INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA & Zdenka PETRŮ. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1766-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management: 12. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

MATEIDES, Alexander. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006. ISBN 80-8057-656-4.

ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. V Praze: Idea servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.

PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní turismus: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, změny mezinárodního turismu v důsledku globálních změn, evropská integrace a mezinárodní turismus*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4862-7.

PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-X.

RYGLOVÁ, Kateřina. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Vyd. 3., rozš. Ostrava: Key Publishing, 2009. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-028-6.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

Elektronické zdroje

Akademie - Přednášky. [online] Citellus, 2012, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z:

<http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/>

Calidadturistica.es. [online] calidadturistica.cz, 2009, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z:

http://www.calidadturistica.es/motor.php?id_pagina=home

Certifikace Asociace turistických informačních center A.T.I.C.. [online] plzen.eu, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z:

http://www.plzen.eu/Files/MestoPlzen/web2013/Turista/Uzitecne_informace/140530_certifikat_ATIC.jpg

Certifikace – Podmínky pro certifikát. [online] czechSpecials.cz, 2014, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z:

<http://www.czechspecials.cz/certification/podminky-pro-certifikat/>

Csks.cz. [online] csks.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: www.csks.cz

CzechSpecials.cz. [online] czechSpecials.cz, 2014, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z:

www.CzechSpecials.cz

CzechTourism.cz. CzechTourism proškolil za 4 roky 20 000 účastníků bezplatných kurzů. [online] czechtourism.cz, 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z:

<http://www.czechtourism.cz/clanky/czechtourism-proskolil-za-4-roky-20-000-ucastniku/>

ČSN EN ISO 9002. [online] technicke-normy-csn.cz, 2015, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/010322-csn-en-iso-9002_4_18763.html

Eden-CzechTourism.cz. [online] eden-CzechTourism.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.eden-czechtourism.cz/>

Icot.cz. Okénko Českého statistického úřadu – 04/2016: Satelitní účet cestovního ruchu za rok 2014. [online] icot.cz, 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.icot.cz/okenko-ceskeho-statistickeho-uradu-04-2016-satelitni-ucet-cestovniho-ruchu-za-rok-2014/#clanek_strana_1

Icot.cz. Patří pracovníci infocenter do katalogu prací? [online] icot.cz, 2015, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.icot.cz/patri-pracovnici-infocenter-do-katalogu-praci/>

Icot.cz. Semináře Travel Massive na Holiday World – marketingová infuze do žil cestovního ruchu. [online] icot.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://regiony.icot.cz/seminare-travel-massive-na-holiday-world-marketingova-infuze-do-zil-cestovniho-ruchu/>

Informační centrum Klatovy. [online] klatovy.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.klatovy.cz/icklatovy/>

ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004. [online] unmz.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/test/normy-serie-iso-9001-a-jejich-aplikace>

ISO 9003. [online] csnonlinefirmy.unmz.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/18764/18764_nahled.htm

ISO 14001. [online] eiso.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.eiso.cz/poradenstvi/zavadeni-systemu/iso-14001/>

Jednotná klasifikace turistických informačních center ČR. [online] aticcr.cz, 2013, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.aticcr.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=200039&id_dokumenty=1792

Logotyp ATICCR. [online] aticcr.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.aticcr.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=200039&id_dokumenty=1661

Městské informační centrum. [online] idomazlice.cz, 2006, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.idomazlice.cz/cs/informacnicentrum/>

Městské informační centrum Sušice. [online] mestosusice.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.mestosusice.cz/icsusice/>

Monitoring návštěvnosti. [online] czechtourism.cz, 2013, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/nase-sluzby-pro-vas/spoluprace-s-regiony/informacni-centra/monitoring-navstevnosti/>

Myschwitzerland.com. [online] myschwitzerland.com, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.myswitzerland.com/en-us/quality.html>

Normy – ISO 9001. [online] iso.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-9001>

O ČSKS. [online] csks.cz, 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.csks.cz/cs/oceskem-systemu-kvality-sluzeb/>

Všeobecné informace o Infocentru – služby, otevírací doba. [online] spaleneporici.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.spaleneporici.cz/detail.php?ID=306&anketa_nazev=&anketa_ukonceni=ano

Turistická informace roku 2016. [online] aticcr.cz, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.aticcr.cz/soutez-popularity-o-informacni-centrum-roku/ds-1016/p1=1976>

Turistické informační centrum. [online] plzen.eu, 2016, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/turista/uzitecne-informace/turisticke-informacni-centrum/>

Vyhlášení dotačního programu „Podpora činnosti informačních center na území Plzeňského kraje pro rok 2016. [online] plzensky-kraj.cz, 2015, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/vyhlaseni-dotacniho-programu-podpora-cinnosti-informacnich-center-na-uzemi-plzenskeho-kraje-6>

Zájemci o značku – Program Česká kvalita. [online] ceskakvalita.cz, 2010, [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://ceskakvalita.cz/zajemci/program-ceska-kvalita/19>

Seznam příloh

Příloha A: Otázky z dotazníku

Příloha B: Záznamový arch – Mystery shopping

Příloha A: Otázky z dotazníku

Otázka č. 1: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní škola
- b) Vyučen/a
- c) Vyučen/a s maturitou
- d) Vyšší odborná škola
- e) Vysoká škola

Otázka č. 2: Jaké je Vaše odborné vzdělání v oblasti cestovního ruchu? Vypište druh školy a obor.

Otázka č. 3: Jaké jsou Vaše jazykové znalosti? Zaškrtněte jaký jazyk a na jaké úrovni ovládáte.

Úroveň	Začátečník	Mírně pokročilý	Pokročilý
Anglický jazyk			
Německý jazyk			
Ruský jazyk			
Španělský jazyk			
Jiný			

Otázka č. 4: Kolik let praxe máte v informačním centru?

Otázka č. 5: Účastnil/a jste se nějaké vzdělávacího doplňkového kurzu, rekvalifikace apod. v rámci Vašeho zaměstnání? Ano/Ne

Otázka č. 6: Pokud Vaše předchozí odpověď byla ano, jakých kurzů konkrétně jste se zúčastnil/a? (např. jazykové kurzy, kurzy měkkých dovedností, workshopy,...)

Otázka č. 7: Byly tyto kurzy zprostředkované ze strany zaměstnavatele? Ano/Ne

Otázka č. 8: V případě, že byla Vaše odpověď na předchozí otázku ne, můžete prosím doplnit, kým byly tyto kurzy zprostředkované, nebo se jednalo o vlastní iniciativu?

Otázka č. 9: Jaké charakteristiky kromě vzdělání mají vliv na kvalitu poskytnuté služby? Přiřaďte známky důležitosti 1-5 k jednotlivým možnostem (5 = nejdůležitější, 1 = méně důležité)

- a) Vzdělání v oboru cestovního ruchu
- b) Komunikační schopnosti
- c) Znalost cizích jazyků
- d) Historické znalosti
- e) Orientace v mapě
- f) Znalost výpočetní techniky
- g) Osobní charakteristiky
- h) Dobré pracovní podmínky

Otázka č. 10: Máte nějaké osobní návrhy, jak by se nadále mohla zlepšovat kvalita služeb?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha B: Záznamový arch – Mystery shopping

Turistické informační centrum:

Datum a čas:

Hodnocení komunikace:

Pozdrav jako první	ANO/NE
Kontakt pohledem	ANO/NE
Oslovení do 2 minut	ANO/NE
Otevřená otázka v úvodu	ANO/NE
Úsměv	ANO/NE
Otázky na specifikaci Vašeho dotazu	ANO/NE
Zdůraznění “výhod“ pro zákazníka	ANO/NE
Znalost odpovědí na doplňující otázky	ANO/NE
Dotaz na další přání (ze strany TIC)	ANO/NE
Trpělivost	ANO/NE
Vstřícnost	ANO/NE
Srozumitelnost řeči DOBŘÁ/ČÁSTEČNÁ/PROBLÉMOVÁ	
Poděkování za návštěvu	ANO/NE
Identifikace personálu (vizitka, jmenovka)	ANO/NE
Úprava vzhledu personálu	VHODNÉ / PRŮMĚRNÉ / NEVHODNÉ
Naplnění účelu TIC (např. propagováno město)	ANO/NE

Prostředí TIC

Bezbariérový přístup	ANO/NE
Čistota interiéru	ANO/NEÚPLNĚ/NE
Přístup na internet	ANO/NE
Dostatek světla	ANO/NE
Dostatek informačních prospektů	ANO/NE
Úroveň informačních letáků USPOKOJIVÉ/NEUSPOKOJIVÉ	
Přehledné uspořádání prospektů	ANO/NE

Výběr prospektů v různých jazycích Jiné	ANO/NE	EN, DE, RU,
Označení klasifikační třídy TIC na viditelném místě* ¹	ANO/NE	
Označení další případné certifikace	ANO/NE	

Doporučili byste přátelům návštěvu tohoto infocentra (1-10, 1-určitě ne, 10-určitě ano)

Otázka a odpověď:

Správná odpověď: ANO x NE

Celkový dojem:

Poznámky:

¹ *Klasifikační třídy TIC se značí písmeny A, B nebo C, viditelné místo (dveře, výloha, vývěska, apod.)

Abstrakt

FRÝBERTOVÁ, B. Kvalita služeb cestovního ruchu. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 77 s., 2016

Klíčová slova: služby cestovního ruchu, kvalita ve službách, systémy řízení kvality, turistická informační centra

Bakalářská práce je zaměřena na služby cestovního ruchu a jejich kvalitu. V první části práce jsou zpracované teoretické podklady ke službám cestovního ruchu, marketingovému mixu služeb a k oblasti kvality a jejího významu pro služby. V další části práce jsou definovány systémy kvality služeb používané v České republice a příklady systémů v některých zemích Evropy. Součástí práce je třífázový výzkum kvality služeb, který se zaměřoval na názory vedoucích pracovníků informačních center, jejich zaměstnanců a následné hodnocení kvality služeb vybranými mystery shoppery. Plzeňský kraj má velký potenciál v rozvíjení kvality služeb cestovního ruchu, v případě, že zaměstnanci informačních center budou více školeni v oblasti měkkých dovedností a činnost informačních center jako taková bude aktivně podporována městem a krajem, v kterém působí.

Abstract

FRÝBERTOVÁ, B. Quality of tourism services. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 77 p., 2016

Key words: tourism services, quality of services, quality management system services, tourist information centres

This bachelor thesis is focused on tourism services and their quality. There is a theoretical information about tourism services, marketing mix of services and about quality and its importance for services in the first part of the thesis. Next part of the thesis defines quality systems in the Czech republic and examples of quality systems in some countries. This thesis includes a three-phase research of service quality, which focused on opinions of executives information centers, their staff and the subsequent evaluation of the quality of service by selected mystery shoppers. Pilsen region has great potential in developing the quality of tourism services, in the event that employees of information centers will be more trained in soft skills. Also the activities of information centers will be actively encouraged by the cities and regions in which it operates.