
SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY V SEKTORU TURISTICKÝCH INFORMAČNÍCH CENTER

Monika Palatková*

1. Kvalita služeb TIC v marketingovém řízení destinace

Sektor turistických informačních center (TIC) je páteří **vnitřního systému marketingového řízení destinace turismu**. Systém řízení destinace turismu představuje systém institucí na národní, regionální a místní úrovni (nositelé politiky turismu), vzájemné kompetence a vztahy mezi institucemi na horizontální i vertikální úrovni, které jsou zajištěny platnými legislativními i nelegislativními opatřeními a nástroji, včetně opatření a nástrojů upravujících finanční rámec pro fungování celého systému turismu. (Palatková, Zichová, 2011, s. 175). **Marketingové řízení destinace** je řízení či spíše koordinace a vedení procesů a činností subjektů uvnitř destinace, která vede k „prodeji“ destinace, tedy ke tvorbě produktů jako řetězců služeb, jejich distribuci a propagaci, a to v **součinnosti veřejného a soukromého sektoru**. **Cílem marketingového řízení destinace** je ovlivnění zahraniční a domácí poptávky po destinaci s cílem **maximalizace pozitivních efektů** (zejména ekonomických a sociálních) a **minimalizace efektů negativních** (zejména vlivy na fyzické a sociokulturní prostředí).

TIC plní v kontextu marketingového řízení řadu rolí, v nichž jsou obtížně zastupitelná jinými subjekty, a to zejména

- poskytování informací návštěvníkům destinace (koncovým klientům) a zprostředkovatelům/poskytovatelům služeb turismu, a to v místě působení, telefonicky, mailem, poštou a dalšími prostředky komunikace na dálku,
- poskytování informací rezidentům,
- poskytování doplňkových služeb turismu návštěvníkům destinace (směnárenské služby, prodej suvenýrů, zprostředkování ubytovacích a dalších služeb),
- účast na realizaci komunikačního mixu destinace, zejména v oblasti tzv. in-house reklamy,
- sběr dat od zákazníků a zpětná vazba pro společnost destinačního řízení,
- zprostředkování komunikace mezi subjekty soukromého a veřejného sektoru v destinaci
- a další.

* Vysoká škola obchodní v Praze (monika.palatкова@vso-praha.eu).

Sektor TIC prošel v České republice dvacetiletým vývojem a dnes se nachází ve fázi, kdy se podobně jako ostatní sektory turismu snaží o zkvalitnění svých služeb vůči zákazníkovi i zefektivnění svých aktivit jako celku. Sektor TIC byl zařazen do vznikajícího systému řízení kvality v turismu, a to jako zvláštní odvětví, které si díky své specifické roli v marketingovém řízení destinace zaslouží samostatný přístup. **Národní systém řízení kvality** je projekt garantovaný odborem cestovního ruchu Ministerstva pro místní rozvoj a financovaný z prostředků Integrovaného operačního programu celkovou částkou 360 mil. CZK.¹

Projekt je součástí širšího projektu **CZECHQUINT – Systém kvality a inovací v cestovním ruchu** v České republice zahrnujícího kromě řízení kvality i inovace, tedy tvorbu národního informačního a rezervačního systému a zlepšování kvality a systému sběru statistických informací o turismu. V oblasti inovací mají tedy i TIC svoji nezastupitelnou roli, poněvadž v současné době působí především jako součást regionálních či lokálních informačních systémů, které mezi sebou nejsou na národní úrovni propojeny. Cílem zvyšování kvality nejen v sektoru TIC má být zavedení certifikace služeb turismu pro lepší transparentnost, zlepšení orientace na trhu, zajištění dohledu a kontroly, informování o ekonomické situaci a finanční důvěryhodnosti firem i zvyšování vzdělání a kvalifikace pracovníků v turismu (CzechQuint, 2010).

Činnost TIC má **charakter veřejné služby**, poskytované na základě společenské objednávky státní správy a samosprávy jako součást informačního systému cestovního ruchu. Kromě TIC zřizovaných a financovaných zejména obecními úřady působí na trhu i soukromá TIC. V současnosti existují v České republice dvojí standardy pro hodnocení minimálního standardu kvality TIC, a to standardy profesní organizace A.T.I.C. (Asociace turistických informačních center) a standardy národní turistické organizace CzechTourism. Výsledkem splnění standardů je získání certifikátu A.T.I.C. či CzechTourism. Situace dvojích standardů a dvojí certifikace není přehledná a vede k matení domácího i zahraničního spotřebitele. Zavedení systému řízení kvality a jednotných standardů je tedy z mnoha důvodů prospěšné.

Kvalita služeb TIC

Pojetí a definování kvality se měnilo společně s tím, jak se měnila struktura spotřeby a zastoupení zboží a služeb ve spotřebě. V pojetí a definování kvality převažovalo stále více vnímání a určování kvality samotným zákazníkem. Kvalita byla definována jako „způsobilost pro užití“ (Juran), jako „to, co za ni považuje zákazník“ (Feigenbaum) či „shoda s požadavky“ (Crosby) (Veber a kol, 2007, s. 19). Podle ISO 9000:2005 je kvalita vymezena jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“ (Veber a kol, 2007, s. 19) Kvalita zahrnuje však kromě vlastností přinášejících užitek spotřebiteli i kvalitu procesů či kvalitu zdrojů (prostředí TIC, vybavenost TIC, osobní přístup pracovníků TIC a další) a stejně tak kvalitu systému řízení (motivace pracovníků TIC, organizování, komunikace a další). (Veber a kol., 2007, s. 20)

1 Projekt Analýza kvality služeb a realizace průzkumů ve vztahu k turistickým informačním centrům – situace v sektoru TIC (MMR, 2010) byla zpracována pro MMR a byla financována ze zdrojů EU a státního rozpočtu. Autorka se podílela na zpracování analýzy kvality služeb.

Kvalita v turismu je tedy souborem technických složek a složek procesních (osobních). Hodnocení kvality je relativně jednoduché u složek technických (např. otevírací doba TIC, jazyková vybavenost pracovníků TIC), avšak složitá u složek procesních. Stejně jako v jiných oborech služeb je možné i v turismu a v sektoru TIC uplatnit různé modely pojetí a hodnocení kvality služeb. Sasser, Olsen a Wyckoff pracovali s tříúrovňovým modelem založeným na hodnocení fyzické úrovně, úrovně vybavení a úrovně personálu (Seaton, Bennet, 1996, s. 447). Lehtinen a Lehtinen (1985) navrhovali třísložkový model měření kvality služby sestávající z měření kvality fyzické (technické), interaktivní (procesní) a kvality firmy (destinace) (Seaton, Bennet, 1996, s. 447).

Za klíčový model pro **řízení kvality služeb s využitím i v turismu** a v sektoru TIC lze považovat model SERVQUAL, který vychází z rozdílných pojetí a vnímání kvality účastníky procesu (management, pracovník TIC, návštěvník destinace a TIC) (Grönroos, 2007). Na podobném principu vznikajících rozporů je založen i **tzv. syntetizovaný model kvality** (Brogowicz, Delene, Lyth, 1990) (Grönroos, 2007, s. 78–80), který rozděluje vnímání kvality na technické a procesní složky. Vnímání a případné rozpory vycházejí z lidských zdrojů a fyzických zdrojů destinace (TIC).

Gummessonův model 4Q shrnul na začátku devadesátých let přístupy k hodnocení kvality služeb let osmdesátých a spojil opět technické a procesní složky vnímání kvality služeb. Model však zahrnoval proměnnou očekávání a zkušenost a stejně tak proměnné image a značka. Přestože nebyl model vyvinut speciálně pro destinace či služby turismu, má pro řízení kvality služeb v destinaci turismu význam, poněvadž pracuje s vnímáním služby i firmy (destinace), které je při hodnocení kvality v turismu podstatné. Model přinesl oproti tradičním modelům vnímání kvality služby novou dimenzi v podobě vnímání a hodnocení kvality v čase (tzv. relační kvalita). (Williams, Buswell, 2003, s. 51)

Specifikem řízení kvality v sektoru TIC je skutečnost, že se jedná většinou o službu poskytovanou veřejným sektorem a specifická je i role TIC, kterou hrají v marketingovém řízení destinace. Návštěvník destinace vnímá služby poskytované v destinaci a zprostředkovávané TIC jako **svazek služeb (řetězec služeb)** a hodnotí kvalitu destinace jako celek na základě kvality jednotlivých služeb. Hodnocení kvality služeb v destinaci podléhá subjektivním vlivům i externím vlivům nekontrolovatelným (např. počasí). Romeiss-Stracke rozeznává tři komponenty kvality v turismu – tzv. hardware (vybavení, funkce, estetika), sociokulturní a fyzické prostředí (zdroje, krajina, kultura, zvyky a další) a tzv. software (pohostinnost, služby, **informační servis**) (Müller, 2004, s. 35). Müller konstatuje, že kvalita destinace závisí na kvalitě jednotlivých komponent, její významnou část představuje osobní kontakt návštěvníka a poskytovatele/zprostředkovatele služby a **existuje v každé cenové úrovni (value for money)**. Dále zdůrazňuje Müller nutnost pozitivního přístupu ke klientovi, který se přenáší do klientova hodnocení a nutnost snahy o stoprocentní **uspokojení očekávání klienta (návštěvníka) destinace** (Müller, 2004, s. 36).

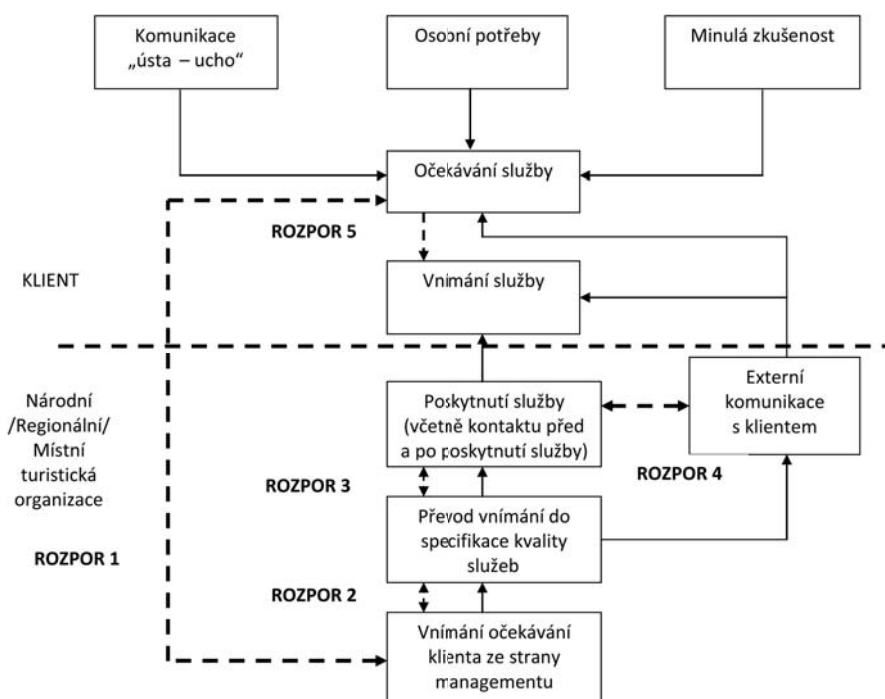
Rovina **uspokojení potřeb a požadavků návštěvníků destinace (TIC)** je jistě klíčová, avšak opomenuto nesmí být ani **hledisko ekonomické**. Zvyšování kvality znamená obvykle v první fázi zvýšení nákladů, které by se měly v určité době vrátit

a promítnout do zvýšení produktivity, efektivity a efektivnosti a konkurenceschopnosti měřené ať už na bázi objektivních či subjektivních údajů (vnímání návštěvníků destinace). McMahon vyjadřuje produktivitu na úrovni destinace/firmy vztahem „produktivita destinace = vytvořená hodnota / spotřeba zdrojů“ (Fuchs, 2002, s. 23).

Kvalitu v sektoru TIC jako páteřním systému destinace by bylo možné rovněž v širším kontextu hodnotit s ohledem na **přínos pro rezidenty**. Teoreticky je koncept rozpracován v některých studiích (Jennings, Nickerson, 2006), avšak praktické využití je s ohledem na záběr složitější. Uvedený koncept pojetí kvality v marketingovém řízení destinace lze považovat za nejširší koncept, který se však v praxi v České republice ani v západoevropských zemích příliš neuplatňuje. Koncept je velmi těsně propojen s konceptem udržitelnosti, poněvadž kromě ekonomického a fyzického pilíře udržitelnosti silně akcentuje pilíř sociokulturní (vliv a přínos řízení kvality pro rezidenty).

Všechna vymezení a pojetí kvality služeb považují za klíčový moment **očekávání a vnímání kvality zákazníkem** (Grönroos, 2007, s. 73). K hodnocení rozdílů dochází při poskytování samotné služby, tedy v tzv. momentech pravdy. Výsledkem je dosažení či překročení zóny tolerance s ohledem na velikost rozporu mezi očekáváním a vnímáním.

Obrázek 1
Model řízení kvality SERVQUAL



Pramen: Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988.

Hodnocení kvality je většinou založeno na definování různých atributů podstatných pro poskytnutí služby a jejich měření různými metodami. V daleko menší míře se využívá kvalitativních průzkumů (např. subjektivní hodnocení kritických bodů). Všeobecně uplatňovaným modelem v sektoru služeb je model SERVQUAL, který je považován za vhodný pro využití v oblasti turismu. **SERVQUAL pracuje s pěti oblastmi, a to fyzické vlastnosti, spolehlivost, ochota, důvěryhodnost a empatie** (Grönroos, 2007, s. 84). Jednotlivé oblasti jsou pak zkoumány ve vztahu ke snižování rozporů (mezer) znázorněných na obrázku 1. Jedná se zejména o snižování rozporu mezi očekáváním a vnímaným poskytováním služby, rozporu mezi poskytnutím služby a externí komunikace s klientem, rozporu mezi vnímáním očekávání klienta ze strany managementu a transpozice vnímání kvality služby do specifikace kvality služeb a další. Je zřejmé, že zcela zásadní roli v celém procesu řízení kvality TIC hraje marketingová komunikace destinace (TIC) a marketingový výzkum. Řízení kvality v sektoru TIC je třeba posuzovat i ve vazbě na cenovou úroveň destinace a očekávání klienta ohledně ceny. Řízení kvality TIC se tak stává zásadním krokem marketingového řízení destinace turismu.

Kvalita destinace turismu je dnes v evropských zemích, které nejsou schopny konkurovat cenou, ale právě kvalitou, diskutovaným tématem. Jedním z hlavních cílů politiky turismu na evropské úrovni je kvalita v turismu a její zvyšování. Oddělení pro turismus Generálního ředitelství Podnikání a průmysl Evropské komise se snaží v destinacích turismu o zavádění systému kvality, tzv. **Qualitestu**. Qualitest znamená proces měření, monitorování a hodnocení kvality v jednotlivých evropských destinacích zejména na bázi benchmarkingu, s využitím šestnácti souhrnných indikátorů kvality. (EC, 2005) Systém Qualitest je zaváděn v různých sektorech turismu, mimo jiné i v sektoru TIC.

Stejně tak je možné v sektoru TIC využít dalších modelů řízení kvality včetně ISO norem, modelu excelence EFQM (*European Foundation for Quality Management*) založeného na devíti kritériích či společného hodnoticího rámce CAF (*Common Assessment Framework*) a dalších.

2. Stanovení hypotéz

S ohledem na vývoj sektoru TIC v České republice a jejich zařazení do národního systému řízení kvality v turismu byly před provedením domácí a zahraniční analýzy stanoveny následující hypotézy:

1. Kvalita poskytovaných služeb v sektoru TIC není dostatečná, a to nejen ve fyzických vlastnostech, ale i při procesu poskytování služby.
2. Míra nespokojenosti návštěvníků destinace s poskytovanými službami TIC je vyšší než míra nespokojenosti zaměstnanců a provozovatelů při hodnocení vlastních poskytovaných služeb.
3. Z hlediska zavádění národního systému v České republice se jeví jako nejvhodnější využití principů národního systému kvality Švýcarska, který je založen na třístupňovém hodnocení a vlastních standardech kvality provázaných v jednotlivých sektorech.

4. Z důvodu velikosti a charakteru provozoven TIC není příliš vhodné zavádění systémů založených výhradně na ISO normách (řada 9000).

Pro ověření hypotéz a stanovení východiska tvorby systému řízení kvality v sektoru TIC byly navrženy metody představené dále.

3. Domácí analýza, dotazníkové šetření a komparace zahraničních národních systémů řízení kvality TIC

Metodika výzkumu byla založena na provedení domácí a zahraniční analýzy sektoru TIC. Předmětem domácí analýzy bylo zhodnocení současného stavu – současná struktura a lokalizace TIC v České republice, analýza stávajících činností TIC, analýza potřeb TIC a analýza stavu financování. Analýzy byly provedeny s využitím sekundárních zdrojů dat a zejména rozsáhlého dotazníkového průzkumu zaměřeného na tři cílové skupiny respondentů – na návštěvníky TIC, zaměstnance a zřizovatele TIC. Cílem domácí a zahraniční analýzy bylo zjistit **způsob fungování systémů řízení kvality ve vztahu k sektoru TIC i kritéria kvality stanovená v jednotlivých systémech**. Domácí analýza se pak soustředila na **stanovení podstatných rysů kvality tak, jak jsou vnímány v sektoru TIC samotným klientem, pracovníky TIC i zřizovateli TIC**.

Průzkum návštěvníků TIC pomocí vyškolených tazatelů, který probíhal v období 17. 9. až 31. 10. 2010, byl zaměřen na zjištění jejich potřeb a požadavků na strukturu a úroveň kvality služeb poskytovaných v TIC a stanovení parametrů „ideálního“ turistického centra v oblasti technických a procesních složek poskytovaných služeb. Výsledky průzkumu se staly východiskem pro nastavení standardů kvality služeb v sektoru TIC. Osobní dotazování proběhlo na vzorku asi 2,1 tis. respondentů, kteří TIC navštívili a čerpali nějakou službu. Pro dotazování bylo vybráno 19 lokalit soustředěného turismu na základě velikosti a charakteru lokality rovnoměrně tak, aby pokryly teritorium České republiky.

Druhou částí dotazování představovalo **dotazování pracovníků a zřizovatelů TIC** s cílem zjištění informací o možnosti zavedení optimálního modelu fungování TIC s ohledem na rozsah a kvalitu poskytovaných služeb, možnosti profesního a kvalifikačního růstu pracovníků, financování TIC a další. Celkem se uskutečnilo metodou osobního dotazování 210 rozhovorů se zaměstnanci a 95 rozhovorů se zřizovateli ve vybraných TIC pokrývajících rovnoměrně území České republiky.

Dotazníky sestavené pro návštěvníky, zaměstnance i zřizovatele byly v maximální míře podobné co do struktury otázek týkajících se informací pro stanovení systému kvality tak, aby se odpovědi jednotlivých skupin respondentů daly srovnávat.

Zahraníční analýza vycházela z komparace systémů řízení kvality (většinou na národní úrovni) v dvanácti evropských zemích, z nichž deset bylo členy EU a dvě země členy ESVO. Srovnávány byly systémy řízení kvality pro sektor TIC v rámci národních systémů řízení kvality v turismu. Z členských zemí EU byly analyzovány systémy řízení TIC v Německu, Rakousku (Tyrolsku), Irsku, ve Velké Británii (Anglii), ve Španělsku, Francii, na Slovensku, v Maďarsku, Nizozemsko a Dánsku. Z nečlenských zemí proběhla analýza pro švýcarský a norský systém řízení kvality TIC.

V rámci zahraniční analýzy byl proveden sekundární průzkum zdrojů a dále on-line dotazníkové šetření odpovědných osob pro řízení kvality v sektoru TIC zaměřené na zjištění informací týkajících se systému řízení kvality v TIC, institucionálního zajištění systému kvality služeb, cílových skupin, certifikátů kvality, legislativních norem a standardů, financování či motivačních a komunikačních nástrojů uplatňovaných pro akvizici subjektů do systému. Součástí zahraniční analýzy byla i ověřovací cesta do Velké Británie s cílem prověřit a prodiskutovat postupy řízení kvality v sektoru TIC.

4. Výsledky analýzy a průzkumu v České republice

Analýza současného stavu řízení kvality v sektoru TIC ukázala, že v současné době existuje v České republice asi 600 TIC sdružených buď v profesní asociaci A.T.I.C. nebo certifikovaných jako tzv. oficiální TIC národní turistické organizace Czech-Tourism. Standardy kvality jsou stanoveny jako technické (např. kategorizace TIC v rámci A.T.I.C.). TIC jsou zřizována zejména městskými (obecními) úřady a jsou jimi také financována. K podrobnějším zjištěním ohledně kvality i dalších informací sloužilo šetření u návštěvníků, pracovníků a zřizovatelů TIC.

Výsledky domácího šetření u návštěvníků TIC

Struktura vzorku návštěvníků TIC (n=2 140) odpovídala přibližně struktuře domácí a zahraniční návštěvnosti regionů České republiky, kdy **podíl domácích návštěvníků dosáhl téměř 87 %**. Z hlediska zkušeností se službami TIC lze na základě průzkumu hodnotit návštěvníky jako celkem **zkušené**, poněvadž více než polovina využila v posledních dvanácti měsících služeb TIC v České republice minimálně dvakrát, asi třetina dokonce třikrát a třetina čtyřikrát. Dvě pětiny respondentů měly v posledních dvanácti měsících i zkušenost se zahraničními TIC. **Cílem návštěvy TIC** bylo získání informací o atraktivitách turismu a o akcích, dále získání propagačního materiálu, asi u čtvrtiny pak rezervace či nákup vstupenek na sportovní a kulturní akci nebo u pětiny nákup suvenýrů, publikací či pohlednic.

Z nabídnutých vlastností hodnotili návštěvníci jako klíčové pro optimální fungování TIC **spolehlivost, věrohodnost poskytovaných služeb a informací i rozsah nabídky informací a služeb a kvalifikaci pracovníků TIC**. Méně významné byly pro respondenty možnost parkování u TIC či možnost objednání taxi. Nejvyšší míru spokojenosti vyjádřili respondenti se spolehlivostí a věrohodností poskytovaných služeb i vhodné umístění TIC v místech a městech. Nižší míra spokojenosti panovala s interiérem a jeho vybavením.

Při hodnocení významu poskytovaných služeb považovali respondenti za zásadní **kvalitní informační servis, poskytování informací o možnostech výletů či atraktivitách, drobný prodej tiskovin a suvenýrů**. Za méně významné služby označili respondenti vydávání obecních novin, přípravu a realizaci sportovních a kulturních akcí či provozování kulturních památek.

Při hodnocení jednotlivých služeb mohli respondenti využít pětistupňové škály (1 – nejlepší, 5 – nejhorší). Výsledné celkové hodnocení jednotlivých vlastností se pohybovalo v rozmezí 1,6 až 2,67, tedy **průměrná až mírně nadprůměrná míra spokojenosti**. Návštěvníci TIC projeví největší spokojenost s prodejem tiskovin

a suvenýrů a poskytování typů na výlety, akce a další. Naopak nejhoršího hodnocení se dostalo činnostem, které respondenti označili v předchozí otázce jako nepodstatné (např. vydávání obecních novin).

V další části dotazníku byl **hodnocen personál TIC na základě znalostí, schopností a dovedností**, které označili respondenti za významné vlastnosti pracovníků TIC (míra důležitosti mezi 1,21 až 1,53). Za stěžejní považovali respondenti ochotu a schopnost pracovníka poradit, doporučit něco zajímavého a vstřícný přístup k návštěvníkovi. Za méně důležité považovali respondenti oblečení a vzhled pracovníků. **Nejmenší spokojenost panovala s jazykovým vybavením pracovníků** (hodnocení 1,82). **Souhrnné hodnocení spokojenosti s úrovní kvality poskytovaných služeb bylo u návštěvníků TIC vysoké (známka 1,65)**, o čemž vypovídá i skutečnost, že devět desetin návštěvníků by doporučilo návštěvu daného TIC svým přátelům a známým. Z hlediska případných rozporů (viz SERVQUAL) je podstatné, že asi jedna třetina respondentů byla dokonce nadprůměrně spokojena a kvalita poskytovaných služeb předčila jejich očekávání a u necelých dvou třetin respondentů byla očekávání a vnímání poskytované služby v rovnováze bez závažnějších nedostatků. Z hlediska očekávání a vnímání rozsahu poskytovaných služeb nebyla mezera nijak velká, snad největší neuspokojená poptávka byla poptávka po alespoň jednoduchém občerstvení, větších prostorách, lepším vybavení interiéru či prodloužení pracovní doby.

Hodnocení služeb daného TIC a jiných TIC, s nimiž měli respondenti zkušenosti, dopadlo v zásadě dobře. Přestože většina respondentů vnímá služby daného TIC na přibližně stejné úrovni jako služby TIC, která měli možnost již navštívit, byl z odpovědí **patrný trend zlepšujícího se hodnocení kvality služeb TIC dotázanými v průběhu jejich návštěv TIC v minulém období.**

Výsledky domácího šetření u zaměstnanců a zřizovatelů TIC

Pro srovnání a vymezení případných mezer a rozporů bylo další součástí domácího průzkumu **dotazníkové šetření zaměstnanců** (n = 210) a **zřizovatelů TIC** (n = 95). Struktura dotazníku byla podobná co do zjištění rozsahu a kvality nabízených služeb, další částí dotazníku byly otázky týkající se motivace, odměňování, školení zaměstnanců TIC, financování TIC, spolupráce s dalšími TIC a ostatními subjekty turismu a další.

Rozsah poskytovaných služeb se napříč zkoumanými TIC lišil, např. směnárenskou činnost provozovala ani ne jedna třetina, stejně tak prodej jízenek městské hromadné dopravy, provozování kulturních památek či vydávání obecních novin patřilo k nejméně zastoupeným službám. Těžiště činnosti služeb TIC spočívá v informačním servisu o atraktivitách a prodeji drobného zboží a suvenýrů.

Podle pracovníků a zřizovatelů TIC jsou **nejvýznamnějšími vlastnostmi poskytovaných informačních služeb věrohodnost, spolehlivost a jejich rozsah**. Naopak za nejméně významné považovali respondenti stejně jako návštěvníci možnost parkování či možnost objednání taxi. Zajímavé je, že pracovníci považovali za méně významné rezervační služby a poskytování nabídky o stravovacích službách a zřizovatelé prodej regionálních výrobků. V hodnocení rozsahu služeb a jejich vlastností se dotazované

skupiny shodly a hodnocení bylo spíše pozitivní, přestože pracovníci byli v některých směrech kritičtější než zřizovatelé. Za hlavní nedostatky označily obě skupiny absenci a neexistující propojení na národní, příp. další regionální a místní rezervační systémy a možnost rezervace ubytování.

Za klíčové považovaly obě skupiny **poskytování informací o výletech, akcích za poznáním a zábavou, poskytování informací o hradech, zámcích a muzeích a informace o konání různých kulturních akcí**. Hodnocení kvality služeb na pětistupňové škále bylo z pohledu pracovníků i zaměstnanců hodnoceno známkou výborně až velmi dobře. Pracovníci vyjádřili největší spokojenost s kvalitou prodeje pohlednic a suvenýrů, s poskytováním informací o dopravě a s prodejem map, brožur a publikací. Naproti tomu zřizovatelé měli největší výhrady ke kvalitě informačního servisu, pokud jde o poskytování informací o hradech, zámcích a muzeích, dále pak informací o konání různých kulturních akcí a k nabídkám výletů, akcí za poznáním, zábavou apod.

Za **nejvýznamnější vlastnosti a dovednosti pracovníků TIC** byly všeobecně považovány zejména vstřícný přístup k zákazníkovi a ochota a schopnost poradit mu či doporučit návštěvu zajímavé atraktivity či události. Stejně jako návštěvníci TIC označili i pracovníci za nejméně významný vzhled a upravenost zaměstnanců TIC, zaměstnanci navíc i jazykové vybavení pracovníků TIC. Zřizovatelé dále kladli nejmenší důraz na odborné znalosti zaměstnanců. Na druhou stranu nepovažovala ani jedna skupina dotázaných uvedené vlastnosti za zcela nedůležité (průměrné hodnocení asi 1,5). Ideálem pracovníka TIC by měl být podle názoru obou skupin člověk s výbornými komunikačními schopnostmi a znalý práce a jednání s lidmi, k tomu vybavený jazykovými znalostmi.

Na otázku o **vzdělávání a spokojenosti s prací v TIC** odpověděla většina pracovníků, že se účastní různých odborných školení a seminářů s cílem zvyšování kvalifikace a asi dvě třetiny dotázaných hodnotí tyto vzdělávací aktivity jako dostačující. Z odpovědí je zřejmé i zájem o práci v TIC, avšak zásadním problémem je finanční nedocenení práce v TIC a nepropojenost mezi pracovními výkony a finančním ohodnocením (finanční motivace).

TIC jsou většinou financována z rozpočtu samospráv (obecní či krajské rozpočty), avšak i z rozpočtů státní správy či tržeb z činností TIC. Podle odpovědí pracovníků i zřizovatelů je financování dostačující pouze na zajištění základního provozu TIC, a to jak pro návštěvníky, tak i pro rezidenty. Poměr rozpočtu TIC na služby pro rezidenty a pro návštěvníky se přitom mění napříč zkoumanými TIC. Asi 67 % TIC vydává na zajištění služeb pro návštěvníky více než polovinu svého rozpočtu a asi 26 % TIC směřuje svůj rozpočet na zajištění služeb pouze pro návštěvníky destinace.

Finanční podhodnocení nejen při odměňování, ale při zajištění provozu TIC je podle většiny zásadní bariérou zvyšování kvality poskytovaných služeb, zejména s ohledem na technické vybavení TIC. Vedle finančního podhodnocení považují pracovníci i zřizovatelé za zásadní problém zlepšení kvality i sdílení informací mezi TIC, poněvadž TIC nejsou propojená, a tak nedochází ani k výměně informací pro

návštěvníky či rezidenty v destinaci, ale často ani k odborné komunikaci a výměně zkušeností jednotlivých TIC navzájem. Subjekty, s nimiž TIC v současné době spolupracují, jsou nejčastěji národní turistická organizace CzechTourism, pořadatelé sportovních a kulturních akcí a samozřejmě i profesní asociace A.T.I.C.

Nejčastějšími zřizovateli dotázaných TIC jsou městské úřady a vzájemná spolupráce mezi TIC a městským úřadem je hodnocena oběma dotázanými skupinami pozitivně. Asi tři čtvrtiny pracovníků hodnotí pozitivně i podporu městského úřadu při zvyšování kvality poskytovaných služeb, a to nejčastěji vytvořením vnitřních předpisů či postupů plnění standardů kvality TIC i pořádáním různých školení. Budoucí spolupráci by chtěli zejména zřizovatelé obohatit o rozšíření poskytovaných služeb a nabídku nových produktů turismu.

Odpovědi na otázky týkající se **stávajícího systému řízení kvality TIC** jsou rozdílné z pohledu zaměstnanců i zřizovatelů. Současné požadavky na kvalitu služeb TIC jsou podle více než poloviny odpovědí dány požadavky zřizovatele, dále figurují u odpovědí pracovníků vnitřní předpisy, požadavky CzechTourism a A.T.I.C., zatímco zřizovatelé uváděli na druhém místě požadavky A.T.I.C., dále vnitřní předpis a požadavky CzechTourism. Dodržování standardů kvality nastavených různými organizacemi je podle odpovědí nejčastěji kontrolováno samotným zřizovatelem, provozovatelem či pracovníky TIC.

Pracovníci i zaměstnavatelé vnímají pod **pojmem „kvalita služeb TIC“** vlastnosti služeb, které vedou ke **spokojenosti návštěvníků TIC**. Pracovníci si pod tímto pojmem představují nejčastěji atributy spojené přímo s jejich vlastnostmi a dovednostmi. Uváděli kvalifikované a profesionální pracovníky, dále pak vstřícnost a ochotu pracovníků k zákazníkům a spokojenost návštěvníků. Zřizovatelé považovali za podstatnou spokojenost návštěvníků, důvěryhodnost a aktuálnost informací stejně jako kvalifikaci i profesionalitu zaměstnanců TIC. Zásadní bariéru zvyšování kvality TIC představuje podle dvou pětín respondentů z řad zřizovatelů a čtvrtiny pracovníků **nedostatek finančních prostředků, dále malé a nevyhovující prostory TIC i nedostatek kvalifikovaných a motivovaných pracovních sil**. Pro pracovníky představuje významnou překážku zvyšování kvality služeb TIC i nedostačující technické vybavení.

Více než polovina zřizovatelů TIC zaregistrovala přípravu Národního systému kvality služeb cestovního ruchu v České republice zajišťovaného Ministerstvem pro místní rozvoj a asi dvě třetiny z nich považují systém za nástroj zlepšení kvality služeb v turismu v oblasti legislativy, financí, vzdělávání, inovací a certifikace.

5. Výsledky zahraniční analýzy systémů řízení kvality v TIC

V rámci zahraniční analýzy bylo zkoumáno dvanáct zemí, resp. **dvanáct systémů řízení kvality v sektoru TIC jako součást národního (regionálního) systému řízení kvality v turismu**. K vybraným zemím patřilo deset států EU (Německo, Rakousko – Tyrolsko, Irsko, Velká Británie – Anglie, Španělsko, Francie, Maďarsko, Slovensko, Nizozemsko, Dánsko) a dvě nečlenské země EU (Švýcarsko, Norsko).

Metodami šetření byl **sekundární průzkum doplněný on-line dotazováním vybraných odborníků** z oblasti řízení kvality v TIC v jednotlivých zemích. Vybrané země byly hodnoceny a porovnávány na základě **následujících kritérií:**

- systém řízení destinace (instituce, hierarchie),
- existence národního řízení kvality či národní ceny kvality,
- systém řízení kvality v turismu:
 - institucionální zabezpečení systému kvality služeb,
 - cílové skupiny systému kvality služeb,
 - certifikát – značka kvality,
 - financování systému kvality služeb,
 - legislativní normy a standardy,
 - marketingové a motivační nástroje,
- systém řízení kvality v sektoru TIC.

Významným rozdílem mezi systémy je vůbec pojetí kvality a jejího řízení na základě buď spíše tzv. tvrdých, nebo tzv. měkkých faktorů a dále institucí, které se na řízení kvality podílejí, ať už v roli instituce stanovující pravidla, instituce výkonné či instituce kontrolní. Zkoumané země (jejich části) byly rozděleny do dvou skupin následovně:

- destinace s národními systémy kvality,
- destinace řešící kvalitu sektorově a nesystémově.

K zemím s národními systémy kvality patří v současné době **Německo, Irsko, Švýcarsko, Španělsko, Francie, Velká Británie, Rakousko – spolková země Tyrolsko**. V první skupině však existují odlišnosti z hlediska hierarchie řízení (institucionální zajištění), centralizace řízení (silná centralizace např. ve Francii), způsobu financování i legislativním zázemí (silné např. ve Francii a Švýcarsku), ale i motivace (zejména finanční). Systémy se liší z hlediska záběru jednotlivých sektorů turismu, ne vždy je sektor turismu v daném systému začleněn (např. Irsko). Zcela jasně se ukazuje, že koncepční systémy řízení kvality, ať už v sektoru TIC nebo v dalších sektorech turismu, na ně navázaných, jsou typické pro země se stabilními systémy turismu vůbec. Často jsou tyto systémy podpořeny legislativou o podpoře turismu, ať už na úrovni národních států, spolkových zemí či kantonů.

K destinacím, kde **k řízení kvality dochází nesystémově a spíše podle jednotlivých sektorů** patří v současné době kromě České republiky i **Maďarsko, Slovensko, Dánsko, Nizozemsko, Norsko** (systém kvality se buduje). Sektorové řízení kvality v TIC je záležitostí profesních organizací (Slovensko), příp. národní turistické organizace (Maďarsko). Ze zkoumaných systémů řízení kvality v TIC je systému v České republice nejbližší systém uplatňovaný na Slovensku.

Z hlediska financování jsou zkoumané **systémy většinou financovány z národních zdrojů**, příp. zdrojů profesních asociací. Druhou část, jejíž podíl se mezi zkoumanými zeměmi významně liší, představují příspěvky certifikovaných organizací. Příspěvky

za certifikaci mohou být někde považovány za spíše symbolické, někde se jedná o významnější zdroj příjmů, a to zejména u „vyšších“ certifikací.

Motivačními nástroji jsou nejčastěji nástroje komunikačního mixu (včetně silného certifikátu kvality), tedy zveřejnění v databázích, marketingová podpora formou reklamy, PR atd. ze strany např. národní či regionální turistické organizace. Druhým významným nástrojem je přístup k informacím, k nimž by se TIC bez certifikace nedostalo nebo dostalo pouze za poplatek.

Výzkum zcela jasně ukazuje, že bez **systému řízení destinace jako takové (včetně legislativního zázemí) je obtížné zavádět systém řízení kvality v destinaci** v takové podobě, v jaké funguje v Německu či ve Švýcarsku. Důvodem jsou **chybějící instituce i jasné vymezení jejich kompetencí a samozřejmě i finanční krytí aktivit.**

6. Využití výsledků domácí a zahraniční analýzy v systému řízení TIC v České republice

Výsledky šetření u návštěvníků, pracovníků a zřizovatelů TIC lze využít pro posouzení platnosti hypotéz 1 a 2. Analýzu zahraničních systémů pak pro posouzení platnosti hypotézy 3. Výsledky domácí a zahraniční analýzy a šetření se pak promítají do zhodnocení platnosti hypotézy 4.

1. Kvalita poskytovaných služeb v sektoru TIC není dostatečná, a to nejen ve fyzických vlastnostech, ale i při procesu poskytování služby.

Celkové výsledky výzkumu **neprokázaly jednoznačnou platnost hypotézy**, přestože se mohou výsledky lišit podle jednotlivých TIC. Výsledky průzkumu mezi návštěvníky, pracovníky i zřizovateli neukazují na nějaké zásadní rozdíly mezi kvalitou očekávaných a vnímaných služeb, ani na rozdílné vnímání poskytovaných služeb ze strany návštěvníků a „managementu“ (zřizovatele či pracovníků TIC). Na druhou stranu je třeba upozornit na skutečnost, že dotazování probíhalo po skončení letní sezóny, a tak mohlo být ovlivněno např. absencí či nižším zastoupením určitých segmentů (zahraniční klienti, segment dlouhých cest/dovolených a další), jejichž představy o „ideálním“ TIC či o struktuře a kvalitě služeb mohou být odlišné.

Průzkum nicméně identifikoval **některé oblasti, které by se měly objevit na seznamu „ke zlepšení“**, a to velikost a technické vybavení prostor TIC, možnost prodeje vstupenek a jízdenek, provázaný informační a rezervační systém, možnost parkování u TIC a další. Největší rozdíl mezi významem, který přisuzovali návštěvníci TIC jednotlivým službám a jejich hodnocení, byl zaznamenán u možnosti parkování u TIC, dopravní dostupnosti TIC, otevírací doby TIC a rozsahu nabídky a kvality poskytovaných služeb, ale i u charakteru, velikosti a vybavení interiéru (např. možnost sezení, velikost prostoru, automat na nápoje, dětský koutek, WC).

2. Míra nespokojenosti návštěvníků destinace s poskytovanými službami TIC je vyšší než míra nespokojenosti u zaměstnanců a provozovatelů při hodnocení vlastních poskytovaných služeb.

Uvedená hypotéza se na základě šetření mezi návštěvníky, provozovateli a zřizovateli potvrdila pouze částečně. U většiny hodnocených služeb TIC vykázali

návštěvníci vyšší míru spokojenosti než pracovníci nebo zřizovatelé. Jednalo se např. o spokojenost s prodejem vstupenek na místní akce, prodejem pohlednic a suvenýrů, poskytování informací o konání různých akcí a další. Naopak hodnocení spokojenosti ze strany návštěvníků bylo horší u směnářenské činnosti, prodeje či zajištění turistického programu.

3. Z hlediska zavádění systému se jeví jako nejvhodnější národní systém kvality Švýcarska, resp. Německa založený na třístupňovém hodnocení a vlastních standardech kvality provázaných v jednotlivých sektorech.

Z hlediska hodnocených parametrů zahraničních systémů kvality s ohledem na TIC se jeví jako nejvhodnější švýcarský systém, který byl aplikován i v Německu. Systém je založen na třístupňovém hodnocení kvality v různých sektorech turismu a dokonce i v sektorech, které do turismu zasahují pouze částečně. Institucionální zajištění i financování systému se jeví jako vhodné pro Českou republiku, avšak předpokladem zavedení a plného fungování systému na národní úrovni je konsolidace systému organizace a řízení turismu v České republice na základě připravovaného zákona o podpoře turismu.

4. Z důvodu velikosti a charakteru provozoven TIC je zavádění systémů založených výhradně na ISO normách (řada 9000) nevhodné.

Hypotézu lze potvrdit, což neznamená, že např. větší TIC by se nemohla cestou certifikace ISO vydat. Stejně tak ani v rámci odborné veřejnosti nejsou názory na využitelnost ISO norem v turismu jednotné. Systém řízení kvality založený však výhradně na aplikaci ISO norem se na základě zjištěných skutečností v domácím prostředí i na základě zahraniční analýzy nejeví jako příliš vhodný. Důvodem je vedle charakteru subjektů fungujících jako TIC i vyšší náročnost na financování získání certifikátu ISO i jeho udržení. Administrativní náročnost je jistě i dalším faktorem, který hovoří v situaci, v níž se TIC v České republice nacházejí, proti zavádění ISO norem.

V kontextu vznikajícího systému řízení kvality i na základě analýzy zahraničních systémů lze konstatovat, že jako nanejvýš vhodný se jeví **národní certifikát kvality**, jímž by byla TIC certifikována. Kritéria pro získání národního certifikátu kvality v sektoru TIC by měla být stanovena profesní organizací, příp. národní turistickou organizací.

Navíc je třeba vzít v úvahu i skutečnost, že TIC jsou v naprosté většině **veřejno-právními subjekty** a nejde tedy v pravém slova smyslu o získání konkurenční výhody na základě certifikace ISO. Přestože nelze plně vyloučit ani v sektoru TIC existenci konkurenčního prostředí, nemá ISO norma jako přidaná hodnota pro klienta význam takový jako u subjektů soukromého sektoru.

Za předpokladu **silné komunikační kampaně**, bez níž nemá žádná certifikace pro klienta význam, se certifikace národní značkou kvality turismu jeví jako nanejvýš vhodná (Russillo, Honey, Rome, Bien, 2011).

Závěr

Z jednotlivých analýz provedených v České republice i v zahraničí i z realizovaných průzkumů mezi návštěvníky, pracovníky a zřizovateli TIC lze uzavřít následovně:

- systém řízení kvality v TIC je závislý na **propojení i stanovených standardech kvality v dalších sektorech turismu** v rámci národního systému řízení kvality v turismu,
- sektor TIC je klíčový nejen co do zprostředkování toku informací mezi nabídkou a poptávkou, ale i díky své **pozici v systému marketingového řízení destinace**,
- na základě dotazování návštěvníků TIC ohledně spokojenosti se službami TIC lze konstatovat celkem **uspokojivý stav**, pokud jde o fyzické vlastnosti podstatné pro poskytování služeb TIC i o proces poskytování služby, avšak při existujících rozdílech mezi jednotlivými TIC,
- na základě srovnávání výsledků šetření u návštěvníků, zaměstnanců a provozovatelů TIC je zřejmá **vyrovnanost názorů jednotlivých skupin respondentů co do významu, rozsahu i kvality poskytovaných služeb**,
- **největší rezervy** je možné spatřovat ve zlepšení možností parkování u TIC, dopravní dostupnosti TIC, otevírací doby TIC, rozsahu nabídky a kvality poskytovaných služeb, charakteru, velikosti a vybavení prostoru TIC,
- ze zahraničních vzorů fungujících systémů řízení kvality TIC lze vyjít ze **švýcarského, resp. německého modelu řízení kvality v turismu založeného na třístupňovém systému**,
- **model SERVQUAL** založený na identifikaci a hodnocení vzniklých rozporů v různých fázích procesu poskytování služby, zejména pak rozpor mezi očekáváním a vnímaným poskytnutím služby, se jeví jako uplatnitelný i v sektoru TIC,
- metody identifikace mezer v rámci modelu SERVQUAL a ověřování i kontrolu kvality zahrnují různé formy mystery checking (mystery shopping, mystery mailing, ...) podobně jako v zahraničí, sebehodnotící dotazníky a šetření spokojenosti návštěvníků TIC,
- klíčovou záležitostí je **silný komunikační mix zaměřený na koncového klienta i subjekty obchodu**, jehož centrem je **strategie značky (certifikátu) kvality** podpořená využíváním dalších nástrojů propagačního mixu,
- za současné schizofrenní situace dvojí certifikace TIC (A.T.I.C. a Czech-Tourism), kdy má pouze polovina zřizovatelů TIC informaci o vznikajícím národním systému řízení kvality v turismu, musí být **komunikační mix silný a účinný i ve vztahu k samotným TIC**, a to pro jejich **motivaci k účasti v národním systému řízení kvality v turismu**.

Současný stav **financování TIC** není uspokojivý a je označován za hlavní bariéru zvyšování kvality TIC. Jako takový ho lze řešit pouze systematickými kroky v podobě zajištění financování turismu ze zákona, tedy prosazením **zákona o podpoře turismu**. Návaznost systému národního řízení kvality, národního informačního a rezervačního systému a systému organizace a řízení turismu v České republice je tedy zřetelná.

Pokud jde o systém řízení kvality v sektoru TIC jako součást národního systému řízení kvality, je nutné v první řadě jeho **institucionální zajištění** s rozdělením pravomocí mezi jednotlivé typy institucí – instituce, které stanovují kritéria kvality, dále instituce, které na základě stanovených kritérií certifikují subjekty (TIC) a konečně instituce, které kvalitu poskytovaných služeb standardními metodami kontrolují.

Stanovení konkrétní podoby národního systému nejen v sektoru TIC, ale i v sektoru ubytovacích služeb, venkovského turismu, wellness provozů a dalších, včetně institucionálního a finančního zajištění, bude pod garancí MMR provedeno v průběhu roku 2011.

Literatura

Publikace a články:

- EUROPEAN COMMISSION. 2005. *A Manual for evaluating the quality performance of tourist destinations and services*. Luxembourg : European Communities, 2005. ISBN 92-894-8150-1.
- FUCHS, M. 2002. Modeerscheinung oder strategische Notwendigkeit? Destinationsbenchmarking am Beispiel alpinen Wintersportorte. *The Tourist Review (AEST)*. 2002, no. 3, s. 20–28.
- GRÖNROOS, Ch. 2007. *Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition*. Chichester : John Wileys and Sons, 2007. ISBN 978-0-470-02862-9.
- JENNINGS, G.; NICKERSON, N. P. 2006. *Quality Tourism Experiences*. Burlington : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN 978-0-7506-7811-7.
- MMR 2010. Analýza kvality služeb a realizace průzkumů ve vztahu k turistickým informačním centrům (TIC). 2010.
- MÜLLER, H. 2011. *Qualitätsorientiertes Tourismus Management*. Bern : Haupt UTB, 2004. ISBN 3-8252-2534-8.
- PALATKOVÁ, M.; ZICHOVÁ, J. 2011. *Ekonomika turismu. Turismus České republiky*. Paha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.
- PALATKOVÁ, M. 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247,1014-5.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. 1988. SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988, vol. 64, no. 1.
- RUSSILLO, A.; HONEY, M.; ROME, A.; BIEN, A. 2011. *Practical steps for marketing tourism certification* [online]. 2011. A publication of the Center for Ecotourism and Sustainable Development [cit. 2011-03-20]. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1028852>.
- SEATON, A. V.; BENNETT, M. M. 1996. *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. London : International Thomson Business Press, 1996.
- VEBER, J. a kol. 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.
- WILLIAMS, Ch.; BUSWELL, J. 2003. *Concept of Quality in Leisure and Tourism*. CABI, 2003. ISBN 978-085-199-5410.

Internetové zdroje:

- CZECHQUINT – SYSTÉM KVALITY A INOVACÍ V CESTOVNÍM RUCHU [online]. 2010. CzechQuint – Systém kvality a inovací v cestovním ruchu. [cit. 2011-03-18]. www.mmr.cz/Pro-media/Tiskove-zpravy/2010/CzechQuint-ma-prinest-vice-kvality-a-inovaci-v-ces.
- SERVICEQUALITÄT DEUTSCHLAND [online]. 2010. Servicequalität Deutschland. [cit. 2010-12-18]. www.q-deutschland.de.

SCHWEIZER TOURISMUS VERBAND – QUALITÄTSPROGRAMM [online]. 2011. Schweizer Tourismus Verband – Qualitätsprogramm. [cit. 2011-03-18]. www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=939.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE TOURIST INFORMATION CENTRE SECTOR

Abstract: The paper deals with quality management in the sector of Tourist Information Centres (TIC) in the Czech Republic and the development of the quality management systems in the sector as part of the national quality management system in tourism. Since the TICs perform a prominent role in destination marketing management, the quality of their services seems to be of high importance. To set the particular quality criteria and to include the TIC segment in the national quality management system, an analysis and extensive research among visitors to TICs, employees and founders of TICs in the Czech Republic has been accomplished. Another analysis focused on twelve selected national quality management systems abroad using secondary research and on-line interviews with selected specialists on TIC quality. The analysis abroad comprised personal consultations with TIC specialists in England. The observed results implied the conclusion to use the SERVQUAL model and to integrate quality management systems in TICs into the national system based on the principles of the three-level Swiss quality management system.

Keywords: Tourist information centres, quality, quality management system, destination marketing management, SERVQUAL

JEL Classification: M31, M38, L15, L83