

Grażyna Broniewska

**Zarządzanie jakością
w usługach turystycznych**

Wprowadzenie

W czasach nasilonych przemian społecznych i gospodarczych oraz rosnących wymagań i oczekiwań turystów, konieczne jest uważne spojrzenie na zarządzanie w gospodarce turystycznej zarówno w skali makro, jak i mikro. Szczególna uwaga powinna być poświęcona dbałości o jakość produktu turystycznego opisaney na podstawie rozpoznanych potrzeb klientów.

W przypadku obszarów turystycznych i organizacji (biur) turystycznych proces badania tych potrzeb jest często złożony i wymaga zaangażowania wielu podmiotów. Pomocne w tej mierze mogą być wskazówki płynące z metody TQM (*Total Quality Management*), a także wytyczne jednego z narzędzi realizacji filozofii TQM, jakim są standardy zarządzania jakością według normy ISO 9001.

Należy tu podkreślić, iż system zarządzania jakością nie jest czymś oderwanym, ale stanowi zintegrowany system zarządzania, wpisany w działalność organizacji i dysponujący określonymi narzędziami ułatwiającymi ciągłe jej doskonalenie. O specyfice takiego systemu w usługach turystycznych będzie mowa w dalszej części artykułu.

Specyfika usług turystycznych

Turystyka jest zjawiskiem wielowymiarowym, definiowanym przez Światową Organizację Turystyczną (UNWTO – *The United Nations World Tourism Organization*) jako

dziedzina obejmująca ogół czynności osób, które podróżują i przebywają

w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych, nie dłużej niż przez rok bez przerwy poza swoim codziennym otoczeniem (*Terminologia turystyczna...* 1995).

Na kształt szeroko rozumianej gospodarki turystycznej składają się **sektory turystyki**, wyspecjalizowane w świadczeniu określonych grup rodzajowych usług turystycznych. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim (Flejterski i in. 2005):

- hotelarstwo,
- gastronomię,
- biura podróży (organizatorzy turystyki i pośrednicy sprzedaży),
- przewoźników turystycznych,
- pozostałe podmioty obsługi ruchu turystycznego (informacja turystyczna, pilotaż wycieczek, przewodnictwo turystyczne).

Uczestnikami gospodarki turystycznej są także podmioty reprezentujące organy polityki turystycznej, począwszy od szczebla samorządu gminnego, poprzez samorząd powiatowy i wojewódzki, po narodową organizację turystyczną (NOT). W Polsce jest to Polska Organizacja Turystyczna (POT).

Produkt turystyczny

Istota produktu turystycznego nie jest łatwa do jednoznacznego zdefiniowania. Terminowi temu przypisuje się dwojakie znaczenie (Medlik 1995, Flejterski i in. 2005, Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005):

- wąskie (*sensu stricto*), które odpowiada bezpośrednio marketingowemu rozumieniu produktu (oferta mająca charakter dobra rzeczowego, usługi lub idei), czyli wszystko, co turysta kupuje (np. usługi transportowe, noclegowe, gastronomiczne i kulturalne),
- szerokie (*sensu largo*), które jest kompozycją tego, co turysta czyni w czasie podróży turystycznej i miejscu docelowego pobytu, dołączając do tego walory, urządzenia i usługi turystyczne, z których korzysta.

Produkt turystyczny tworzą zatem:

1) **dobra** i urządzenia turystyczne:

- a) podstawowe – naturalne i kulturowe (antropogeniczne) walory turystyczne,
- b) komplementarne – dobra materialne umożliwiające świadczenie usług turystom (transport, baza noclegowa i gastronomiczna), czyli infrastruktura turystyczna,

2) usługi turystyczne¹:

a) podstawowe – umożliwiające dojazd, pobyt i powrót z miejsca czasowego pobytu,

b) komplementarne – świadczone w powiązaniu z walorami turystycznymi (pilotaż, przewodnictwo, informacja turystyczna, usługi rekreacyjne, wypożyczanie sprzętu).

Istotnym dla podjętych dalej rozważań podziałem usług jest ich układ rodzajowy. Zgodnie z tym kryterium:

– usługi tzw. **bezpośredniej** gospodarki turystycznej, typowo powiązane z obsługą turystów, obejmują kategorie wymienione wcześniej w pkt 2a oraz b,

– pozostałe usługi, zwane **paraturystycznymi**, skierowane są zarówno do turystów, jak i stałych mieszkańców tych terenów; zaliczamy do nich usługi bankowe, ubezpieczeniowe, pocztowe, telekomunikacyjne, kulturalne, komunikacji miejskiej i lokalnej, pozostałej infrastruktury lokalnej (komunalnej), bezpieczeństwa publicznego, handlowe i rzemieślnicze.

Usługi gastronomiczne, o ile ulokowane są w obiektach noclegowych (hotelach), należy zakwalifikować do grupy usług bezpośrednich; pozostałe traktować należy jako paraturystyczne.

Za jedną z najistotniejszych cech produktu turystycznego należy uznać jego komplementarność. Polega ona na tym, że potrzeby w zakresie turystyki są zaspokajane w postaci wiązki dóbr i usług turystycznych.

Jednak najbardziej znaczącymi branżami wchodzącymi w skład sektora turystycznego są hotelarstwo oraz gastronomia. Jeżeli gastronomię potraktujemy jako usługę bezpośrednią, zlokalizowaną wewnątrz obiektu noclegowego, to możemy ten segment łączyć z usługą ho-

¹ Ustawa o usługach turystycznych z 29 sierpnia 1997 r. (DzU 2004, nr 223, poz. 2268) zalicza do tej grupy usługi przewodnickie, hotelarskie oraz wszelkie inne usługi świadczone turystom lub zwiedzającym. Ustawa ta określa m.in.: odpowiedzialność za rzetelność świadczonych usług, wymagania dotyczące przewodników turystycznych i pilotów wycieczek oraz szkolących ich instytucji, wymagania kwalifikacyjne dla osób kierujących działalnością w zakresie organizowania usług turystycznych oraz w zakresie pośrednictwa turystycznego, wymagania w odniesieniu do przedmiotów materialnych (lokali, narzędzi, pojazdów do przewozu osób, wyposażenia i materiałów używanych w obsłudze turystów określonych wymaganiami kategoryzacji), materiałów informacyjno-reklamowych oraz dokumentowania umów. Dodatkowo wskazuje na konieczność przestrzegania innych aktów prawnych, dotyczących np. ochrony przeciwpożarowej, ochrony środowiska, ruchu drogowego, żeglugi śródlądowej, przepisów celnych, dewizowych i sanitarnych.

telarską. Hotelarstwo stanowi społecznie zorganizowaną usługową działalność gospodarczą, mającą na celu zaspokajanie podstawowych potrzeb bytowych osób przebywających czasowo poza swoim gospodarstwem domowym (Kowalczyk 2001).

M. Turkowski (1997) podkreśla, że za kryterium wyróżniające usługę hotelarską spośród innych przyjmuje się fakt świadczenia tej usługi przez zakład hotelarski², a nie sam rodzaj usługi. Usługi hotelarskie mogą więc być świadczone w obiektach określonych ustawą o usługach turystycznych, pod warunkiem spełnienia przez nie określonych tam wymagań oraz wymagań określonych odrębnymi ustawami (np. sanitarnych, przeciwpożarowych)³.

Jakość produktu turystycznego

Dynamiczny rozwój turystyki na świecie, postępująca globalizacja, niosąca za sobą nasilającą się konkurencję, a także rozkwit marketingu usług, uświadomiły potrzebę wzmożenia działań zmierzających do poprawy jakości oferowanych usług. Określenie jakości w turystyce jest problemem złożonym z powodu kompleksowości usług, w dużej mierze ich niematerialności powodującej subiektywność oceny, ale także z powodu sezonowości (powodującej często wcześniejsze kupno, a późniejsze konsumowanie) oraz wpływu problemów zewnętrznych (politycznych, społecznych, zdrowotnych itp.).

Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO) definiuje **jakość** w tej branży jako

² Ustawa o usługach turystycznych określa następujące rodzaje zakładów (obiektów) hotelarskich, w których mogą być świadczone usługi hotelarskie: 1) hotele (minimum 10 pokoi, większość 1- i 2-osobowych), 2) motele (obiekty przy drogach, koniecznie z parkingiem), 3) pensjonaty (minimum 7 pokoi i całodienne wyżywienie), 4) kempingi (obiekty strzeżone umożliwiające nocleg w namiotach i przyczepach oraz przyrządzanie posiłków i parkowanie samochodów), 5) domy wycieczkowe (minimum 30 miejsc noclegowych, dostosowane do samoobsługi klientów), 6) schroniska młodzieżowe (przystosowane do turystyki młodzieżowej, dostosowane do samoobsługi klientów), 7) schroniska (przy szlakach turystycznych, poza obszarem zabudowanym, minimalny zakres usług pobytowych), 8) pola biwakowe (obiekty niestrzeżone umożliwiające nocleg w namiotach).

³ Szerzej o zarządzaniu jakością w hotelarstwie w: Broniewska G., *O jakości usług świadczą nie tylko gwiazdki, czyli o zarządzaniu jakością w hotelach*, Turystyka i Hotelarstwo, 3 (2003) oraz Broniewska G., *Koncentracja na kliencie i zaangażowanie pracowników jako bazowe cechy zarządzania jakością w hotelach*, Turystyka i Hotelarstwo, 5 (2004).

spełnienie za ustaloną i przyjętą cenę wszystkich zgodnych z prawem żądań i oczekiwań klienta, z jednoczesnym przestrzeganiem wymagań jakościowych w odniesieniu do bezpieczeństwa, higieny i dostępności usług turystycznych oraz harmonii środowiska ludzkiego i przyrodniczego (Kachnińska 2002).

Poza tym na jakość w sferze gospodarki turystycznej można spojrzeć nie tylko z punktu marketingowego (kształtowanie optymalnego poziomu usług), ale również z punktu widzenia ekonomicznego (osiąganej efektywności) lub społecznego (skutki oddziaływania na ludność i środowisko). Komplementarność usługi powoduje więc, iż analizie należy poddać szeroki wachlarz współzależnych elementów, zwracając uwagę:

- na **cechy produktu** tworzone przez usługodawcę (i poddane jego ocenie) – cechy produktu mogą być kształtowane przed, w trakcie i po procesie świadczenia, co pozwala na kierowanie przez usługodawcę tym procesem,

- na **identyfikatory jakości**, które postrzega turysta oceniając produkt w trakcie jego świadczenia, albo po jego zakończeniu.

Udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o miary (identyfikatory) jakości produktu turystycznego wcale nie jest proste. Wydaje się, że do podstawowych miar jakości stosowanych przez klienta do podjęcia decyzji, jakie biuro turystyczne wybrać, możemy zaliczyć:

- zachęcające do wejścia, schludne wnętrza biura, urządzone estetycznie, wygodnie dla klienta; nie należy zapominać też o estetyce najbliższego otoczenia biura i jego lokalizacji w zadbanych i dostępnych punktach miasta,

- dostępność materiałów informacyjnych w postaci katalogów, folderów, ogłoszeń w witrynie, informacji na stronie internetowej itp.,

- kompetentny, życzliwy, dobrze oceniany przez klientów i skupiony na realizacji ich potrzeb personel; nieodzownym atutem jest też schludność stroju i wyglądu pracowników.

Oznacza to, że im dokładniej uda się opisać proces świadczenia usługi, określając jednocześnie cechy, które są dostrzegane przez klienta i mogą być przez niego oceniane, tym większa staje się możliwość sformułowania przesłanek zapewnienia ich wysokiej jakości. Oczywiście, że decydujące znaczenie ma tu ocena produktu przez turystę, ale ze względu na jej subiektywność, powinna być ona poparta danymi zobiektywizowanymi, uzyskanymi drogą budowania systemu informacji wewnętrznej. Chodzi tu o wykorzystanie baz danych, tworzonych na podstawie badań rynku w zakresie: ilościowym (procentowy udział w rynku) i jakościowym (motywacje i analiza stylu życia). Należy także

zebrać opinie o wprowadzanym produkcie od ekspertów, sprzedawców, pośredników, a nawet od konkurencji (*benchmarking*).

E. Wąsowicz (2004), próbując odpowiedzieć na pytanie, jak stworzyć produkt o wysokiej jakości, wskazała na 8 zasad, których należałoby przestrzegać:

1. Dobry pomysł to połowa sukcesu. Walory turystyczne można odnaleźć w większości obszarów. Nie wszystkie one jednak mają szansę stać się podstawą do kreowania produktów turystycznych. Kluczowym zadaniem jest poszukiwanie unikalnej, nietypowej formy wykorzystania istniejących zasobów, zarówno naturalnych, jak i antropogenicznych.

2. Znajdź oczekiwania klienta. Dobry pomysł to najlepszy początek tworzenia nowego produktu. Należy jednak pamiętać, że produkt ów powinien jeszcze odpowiadać preferencjom przyszłych użytkowników. Jakość produktu turystycznego obszaru utożsamiana jest często również z atrakcyjnością. Atrakcyjność turystyczna stanowi kategorię subiektywną i weryfikowana jest przez oceniającego zgodnie z własną hierarchią wartości. W przeprowadzonym przez E. Wąsowicz badaniu kwestionariuszowym⁴, respondenci zostali poproszeni o uszeregowanie elementów produktu turystycznego, które są ich zdaniem najistotniejsze. Najwyższa pozycja przypisana została walorom turystycznym. Można zatem wnioskować, że to właśnie atrakcyjność waloru turystycznego stanowi czynnik kluczowy w procesie kształtowania jakości produktu turystycznego.

Respondenci pytani z kolei o najistotniejszy czynnik wpływający na oczekiwania badanych przy ocenie atrakcyjności obszaru turystycznego zdecydowanie wskazali własne preferencje. O połowę mniej osób wskazało jako czynnik najistotniejszy opinie znajomych i krewnych. Na dalszym miejscu znalazły się opinie ekspertów i autorytetów (np. znanych podróżników), a najrzadziej wskazywane były informacje dostarczone w punktach informacji turystycznej. Taki układ odpowiedzi może wynikać z tego, że ośrodki informacji turystycznej odwiedzane są najczęściej już bezpośrednio w miejscach recepcji, a nie w miejscu stałego zamieszkania, czyli jeszcze przed rozpoczęciem podróży turystycznej, kiedy to głównie budowane jest wyobrażenie na temat atrakcyjności obszaru.

⁴ Badania przeprowadzono w 2002 r. na potrzeby rozprawy doktorskiej pt. *Determinanty jakości produktu turystycznego* (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003). Badaniami objęto mieszkańców Szczecina w wieku 18 lat i więcej, uczestniczących w wyjazdach turystycznych minimum jeden raz w roku w ciągu ostatnich czterech lat. Badania przeprowadzono na reprezentatywnej próbie 311 respondentów.

3. Mierz siły na zamiary. Kolejnym elementem strategii formułowania jakości produktu turystycznego, i to koniecznym do uwzględnienia jeszcze na samym początku, jest określenie potencjału turystycznego. Niezbędne jest zidentyfikowanie walorów turystycznych, zarówno naturalnych, jak i antropogenicznych, a także istniejącego już zagospodarowania turystycznego. Na tym etapie należy również określić poziom dostępności obszaru, sieć połączeń lądowych, wodnych i powietrznych. Należy sobie również zdawać sprawę z sezonowości pewnych walorów (np. pobyt nad Morzem Bałtyckim będzie mało atrakcyjny w okresie zimowym).

4. Nakłoń innych do współpracy. W proces tworzenia produktu turystycznego, zaangażowanych jest wiele podmiotów zaliczanych zarówno do sektora publicznego, prywatnego, jak i *non-profit*. W związku z powyższym istnieje niebezpieczeństwo, iż w przypadku braku koordynacji działań, produkty turystyczne doświadczane przez klientów-turystów nie spełniają ich oczekiwań, wywołując poczucie dysonansu pozakupowego. Rolę koordynatorów powinny przyjmować przede wszystkim władze samorządowe i rządowe we współpracy z samorządem branżowym. Nie bez znaczenia mogą się okazać również ściśle z nimi współpracujące regionalne i lokalne organizacje turystyczne.

5. Zyskaj przychyłność stałych mieszkańców. Proces kreowania jakości produktu turystycznego stanowi nie tylko zjawisko gospodarcze, ale także, a może przede wszystkim społeczne. W tej sytuacji waga wkładu stałych mieszkańców w dziedzinie kreowania produktu turystycznego jest nie do przecenienia. Nawet najbardziej przemyślane działania i największe nakłady inwestycyjne nie mogą zakończyć się sukcesem bez przychyłności stałych mieszkańców. Tradycja, kultura, zachowanie, wygląd i sposób przyjęcia turystów przez stałych mieszkańców stanowi integralną część produktu turystycznego.

6. Po pierwsze nie szkodzić. Wykorzystanie walorów turystycznych, nie jest możliwe bez odpowiedniego ich zagospodarowania i udostępnienia. Konieczne jest jednakże dołożenie wszelkich starań, by pozostały one jak najdłużej, w jak najlepszym stanie. Nadmierna i nieracjonalna eksploatacja zasobów może bowiem prowadzić do ich dewastacji i szybkiego wyczerpania, przez to do obniżenia poziomu atrakcyjności turystycznej, a więc do obniżenia jakości oferowanych produktów. Szczególnie istotną sprawą, w kontekście kształtowania pro-

duktów turystycznych obszaru, staje się więc zarządzanie środowiskiem naturalnym miejsca recepcji⁵.

7. Znaj swoją ofertę. Proces budowy jakości produktu turystycznego nie może się zakończyć na wykreowaniu koncepcji produktu, który w pełni odpowiada potrzebom i oczekiwaniom turysty. Konieczne jest przede wszystkim właściwe jego dostarczenie klientowi. Turysta powinien przez cały czas mieć wrażenie spójności oraz kompetencji. Efekt taki może być osiągnięty jedynie dzięki pełnej świadomości wszystkich zaangażowanych podmiotów.

8. Kontroluj stale cały proces. Ostatni etap każdego procesu twórczego, którego efektem ma być produkt o wysokiej jakości, powinna stanowić kompleksowa kontrola. W przypadku produktów turystycznych proces kontroli jakości powinien przebiegać w sposób ciągły. Brak kontroli może zaowocować w przyszłości negatywnym skutkiem w postaci poważnej rozbieżności pomiędzy ulegającymi ciągłym przemianom potrzebami klientów a generowaną ofertą. Prowadzi to w konsekwencji do znacznego obniżenia jakości produktu w dłuższym okresie.

Przytoczone wskazówki na temat jakości produktu turystycznego prowadzą do wniosku, że kształtowanie strategii działania należy każdorazowo poprzedzić dogłębną analizą preferencji przyszłego odbiorcy, a następnie doprowadzić do zintegrowania i koordynowania działań prowadzących do zaspokajania jego potrzeb nie tylko wewnątrz własnej organizacji. Produkt turystyczny to struktura złożona i dla powodzenia ostatecznego efektu konieczne jest zaangażowanie wszystkich podmiotów, które mają wkład w proces jego tworzenia. Doskonalenie produktu powinno być zgodne z wiązką celów przyjętych do realizacji w firmie.

W identyfikacji **celów** organizacji turystycznej może być pomocna metoda Webera (Kotler 1999), omówiona i zaadaptowana przez J. Dziadkowiec (2005), która zaleca rozważenie następujących możliwości użycia przewagi konkurencyjnej:

⁵ Koncepcja zrównoważenia i zintegrowania celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych oraz utrzymania tempa wzrostu gospodarczego na poziomie nie wyższym niż tempo reprodukcji zasobów przyrodniczych określana jest mianem **rozwoju zrównoważonego** (*sustainable development*). Jej główne ramy zostały opracowane podczas Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 r. (Agenda 21). W 1997 r. na specjalnej sesji ONZ przyjęto dalsze ustalenia dotyczące wdrażania zrównoważonego rozwoju, podkreślając również szczególne znaczenie ekologicznie zrównoważonego rozwoju turystyki (*sustainable tourism*) (*Dokumenty końcowe Konferencji...* 1998).

1. **Naturalne zmiany wielkości potencjalnego rynku** – czy czynniki demograficzne i ekonomiczne będą sprzyjały rozwojowi turystyki?
2. **Nowe zastosowanie lub nowe segmenty rynku** – czy oferta biur może zostać skierowana do innej grupy wiekowej, społecznej (inne segmenty)? Czy może być wykorzystana w inny sposób, np. przekształcenie wczasów w kolonie, wyjazd leczniczy, obóz edukacyjny, wyjazdy nad morze zimą, a w góry latem (nowe zastosowanie)?
3. **Innowacyjne różnicowanie produktu** – czy możliwe są innowacje w zakresie samego produktu, np. różne środki transportu czy alternatywne lub specjalistyczne programy?
4. **Dodanie nowych linii produktu** – czy można wykorzystać markę do promowania nowej linii usług, np. wczasy tylko dla samotnych czy też dla osób ze zwierzętami.
5. **Zachęcenie tych, którzy nie korzystają z produktu** – np. czy są osoby, które dotąd nie leciały samolotem na wczasy?
6. **Zachęcenie korzystających w małym zakresie** – czy można namówić osoby wyjeżdżające raz w roku, by robiły to częściej?
7. **Zwiększenie liczby produktów spożywanych jednorazowo** – czy można namówić klientów, aby wykupili dłuższy wyjazd, więcej świadczeń dodatkowych, zabrali więcej osób?
8. **Rozszerzanie asortymentu i różnicowanie cen** – czy powinno się wprowadzić zróżnicowanie oferty poprzez ceny, długość wyjazdu itp.?
9. **Uzupełnienie linii produktu o nowe elementy** – czy powinno się wprowadzić nowe kierunki wyjazdów?
10. **Rozszerzenie zasięgu dystrybucji** – czy należy założyć filie biur w innych miastach (państwach)?
11. **Zwiększenie intensywności dystrybucji** – czy można pozyskać nowych pośredników?
12. **Zwiększenie ekspozycji w handlu** – czy można przekonać pośredników, by lepiej eksponowali i promowali ofertę?

Dążąc do świadczenia usług na najwyższym poziomie za rozsądną cenę, organizacja turystyczna powinna odpowiedzieć sobie na pytania: jak można mierzyć realizację sformułowanych przez nią celów?, czy jest ona zdolna do spełnienia tych zadań? i czy potrafi monitorować zmiany w ich realizacji w czasie? Oznacza to, że winna ona wdrożyć w życie system zarządzania jakością.

Systemy jakości w usługach turystycznych

Stowarzyszenia, organizacje i regiony turystyczne opracowują własne normy jakości, do których powinni dostosować się ich członkowie⁶. Znaczenie jakości w branży turystycznej podkreśla Dyrektywa Unii Europejskiej z 1985 r. o odpowiedzialności za szkody spowodowane złe wykonaną usługą⁷.

Problematyką jakości usług turystycznych zajęła się również Komisja Wspólnot Europejskich – grupa robocza C, opracowując raport *Poprawa jakości produktów turystycznych*⁸. W raporcie podkreślono, że turystyka jest istotną częścią działalności gospodarczej Unii Europejskiej (UE). Ze względu na jej olbrzymi potencjał, może ona znacznie przyczynić się do osiągania wielu głównych celów UE, takich jak trwały rozwój i wzrost gospodarczy. Grupa robocza zgodziła się z definicją turystyki przyjętą przez UNWTO, podkreślając, że jakość jest subiektywnym wrażeniem turysty i tego, do jakiego stopnia oferowany produkt spełnia jego oczekiwania wynikające z poprzednich doświadczeń. Jakości nie należy mylić z luksusem, nie może być ona elitarna, powinna być dostępna dla wszystkich, także tych turystów, którzy mają skromne lub specjalne potrzeby.

Grupa robocza Komisji Wspólnot Europejskich określiła też cztery priorytetowe obszary działania w kierunku podnoszenia jakości usług turystycznych. Każdy sektor turystyki (hotelarstwo, gastronomia, biura podróży, przewoźnicy turystyczni i in.) powinien przeanalizować te kierunki i sprecyzować związane z nimi działania w strategii firmy:

1. Wskaźniki określania procesu poprawy jakości – grupa zaproponowała ogólne ramy i wstępną listę wskaźników.

⁶ Przykładem może być francuski region Nord-Pas de Calais, którego władze za najważniejsze wytyczne w turystyce przyjęły zachowanie autentyczności regionalnej na równi ze stałym podnoszeniem jakości usług. Utworzono tzw. „łańcuch dobrej jakości” (*chaîne de bonne qualité*), zrzeszający świadczących komplementarne składniki usług turystycznych, którzy podpisują tzw. „kartę jakości” (*la carte de la qualité*) precyzującą warunki uczestnictwa. Członkowie łańcucha mogą używać cenionego logo. Członkostwo jest raz w roku weryfikowane przez komisję rekrutacyjną, wizytującą jednostki członkowskie i czuwającą nad przestrzeganiem warunków karty jakości.

⁷ Dyrektywę tę Polska przyjęła do swego ustawodawstwa. Nakłada ona na usługodawcę obowiązek pokrycia nie tylko strat materialnych powstałych z tytułu złej jakości produktu, ale również – trudnych do oszacowania – strat moralnych.

⁸ Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 13.11.2001 r., COM (2001) 665 final, Komunikat Komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów.

1. *Benchmarking* na poziomie europejskim, który powinien być dobrowolnie przeprowadzany przez miejsca turystyczne i wspierany przez procedury wymiany informacji.

2. Inne niż finansowe wsparcie MSP turystycznych wprowadzających systemy jakościowe, np. konsultacje, doradztwo biznesowe, fora dyskusyjne.

3. Intensywne wykorzystanie funduszy strukturalnych do poprawy jakości produktów turystycznych. Fundusze te powinny raczej finansować tworzenie ram rozwoju działalności turystycznej (np. poprzez szkolenia, poprawę infrastruktury, wsparcie inne niż finansowe), a nie wspierać określone firmy czy miejsca turystyczne.

Dokonana w Komisji analiza polityk jakościowych i metodologii przyjętych w różnych państwach wskazała na stosowanie takich dróg zapewnienia jakości, jak:

- normy ISO serii 9000 (na zarządzanie) i serii 14000 (ochrona środowiska), których wymagania opisane są odpowiednio: w normie 9001 i 14001,
- metodologia EFQM (*European Foundation for Quality Management*)⁹, stanowiąca próbę przybliżenia zasad TQM,
- system kwalifikacji wykorzystujący „gwiazdki”,
- inne systemy krajowe.

Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że uzyskanie certyfikatu zgodności z normami ISO serii 9000 nie oznacza, że jest to certyfikat na wyrób czy usługę, co nieraz jest mylnie interpretowane. Jest to **certyfikat na system zarządzania**. Klient firmy posiadającej certyfikat ma prawo oczekiwać, że usługa będzie realizowana zgodnie z poczynionymi wcześniej z nim ustaleniami, ale to wcale nie oznacza, że na najwyższym poziomie jakości.

Jeżeli zarządzanie jakością zostanie zaprojektowane na podstawie normy ISO serii 9000, to konieczne staje się sformułowanie polityki jakości, czyli zapisu, w którym firma deklaruje, że dba o jakość. Sformułowanie polityki jakości może być dość uniwersalne, np. „Jakość

⁹ Fundacja powstała w 1988 r. z inicjatywy 14 największych korporacji europejskich. Od 1991 r. stosowany jest europejski model doskonałości biznesowej (*European Model for Business Excellence*), a rok później została przyznana Europejska Nagroda Jakości (*European Quality Award*). Model doskonałości wyznacza 8 obszarów kluczowych dla oceny funkcjonowania organizacji: 1) orientacja na wyniki, 2) skupienie na kliencie, 3) przywództwo i stałość celów, 4) zarządzanie oparte na procesach i faktach, 5) rozwój i angażowanie pracowników, 6) ciągłe uczenie się, innowacyjność i doskonalenie, 7) budowa partnerskich relacji, 8) odpowiedzialność wobec społeczeństwa.

to nasze główne zadanie (*Quality is job n° one*)”, ale najczęściej jest bardziej związane ze specyfiką świadczonych usług, np.:

1. „Korzystając ze swojego długoletniego doświadczenia, dążymy do spełnienia marzeń wakacyjnych wszystkich klientów. Zobowiązujemy się do świadczenia usług najwyższej jakości za rozsądną cenę. Gwarantujemy realizację naszych zobowiązań poprzez staranny dobór kontrahentów oraz personelu o wysokich kwalifikacjach, stale podnoszonych w ramach funkcjonującego systemu zapewnienia jakości” (Dziadkowiec 2005).

2. „Naszym celem jest spełnianie marzeń o ciekawych podróżach i poznawaniu świata” (badania własne).

3. „Nadrzędnym celem naszej polityki jest świadczenie niezawodnych i profesjonalnych **usług turystycznych** spełniających wymagania, potrzeby i oczekiwania klientów, w sposób gwarantujący ich pełną satysfakcję. Zadania nasze realizujemy, posługując się jednoznacznymi i czytelnymi procedurami postępowania zarówno dla naszych klientów, jak i dostawców oraz innych zainteresowanych stron”.

Tak określoną politykę realizujemy poprzez:

– ciągłe śledzenie światowych trendów rozwoju w dziedzinie usług turystycznych i oferowanie naszym klientom produktów odpowiadających tym trendom,

– profesjonalne i zgodne z przepisami prawa wykonywanie zadań,
– zatrudnianie doświadczonej kadry pracowników o wysokim poziomie etyczno-moralnym i stałe doskonalenie ich kwalifikacji zawodowych,
– odpowiednie wyposażenie stanowisk pracy,
– jednoznaczne określenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności, pracowników we wszystkich obszarach działalności i na wszystkich poziomach zarządzania,

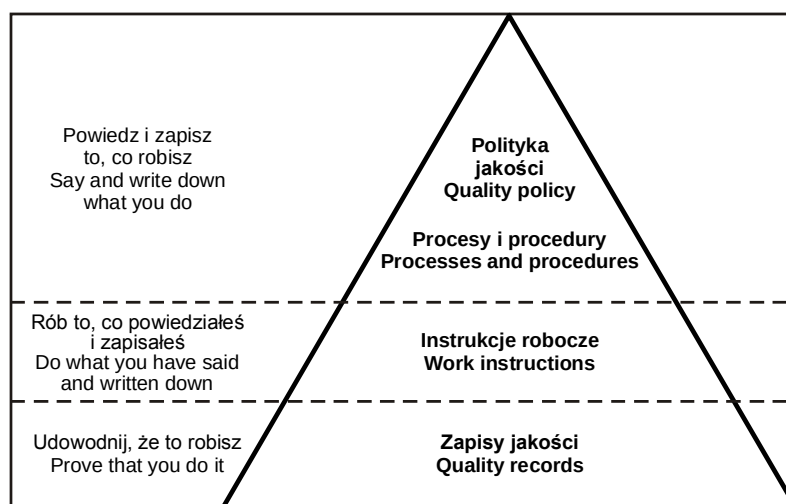
– wdrażanie efektywnych narzędzi gwarantujących stałe monitorowanie i doskonalenie procesów i systemu zarządzania jakością (*Standardy...* 2004).

Polityka jakości opisana jest w Księdze Jakości, w której zawarte są też informacje o procedurach jej realizacji. Dokumentacja potrzebna do ustanowienia, wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu powinna uwzględniać:

– wymagania norm międzynarodowych, krajowych, regionalnych itp.,
– wymagania wynikające z umowy z klientem i innymi zainteresowanymi stronami,
– wymagania ustawowe i inne przepisy prawne,

– różnego rodzaju źródła informacji o potrzebach i oczekiwaniach zainteresowanych stron oraz informacji istotnych dla rozwoju organizacji.

Dokumentację systemu zarządzania jakością przedstawiono na rysunku 1. Wyraźnie widać tam hierarchię ważności dokumentów oraz zadania, jakie spełniają.



Rys. 1. Hierarchia dokumentów systemu jakości (opracowanie własne)

Fig. 1. Quality system document hierarchy (author's own elaboration)

Do podstawowych procesów, które powinny być pisane w postaci procedur w biurze turystycznym starającym się o certyfikat ISO, należą tzw. procesy główne, mianowicie: zarządzanie produktem, pozyskanie klienta, dystrybucja oraz utrzymanie pozyskanego klienta. W tabeli 1 został przedstawiony przykładowy zapis procesu utrzymania klienta.

Mimo występowania wielu barier przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością, uzyskiwane przez organizacje **korzyści** z tytułu tego wdrożenia są niezaprzeczalne zarówno dla klienta, jak i dla samej organizacji. Do najczęściej odnotowywanych należą (*Standardy...* 2004):

1. **Korzyści wewnętrzne:**

- większe zaangażowanie pracowników w podnoszenie jakości działań,
- uporządkowanie podstawowych obszarów działalności organizacji, takich jak: planowanie, realizacja produktu lub usługi, zakupy, sprzedaż itd.,

Tabela 1. Proces „Utrzymanie pozyskanego klienta”
Table 1. Process of ‘Retention of existing customers’

Cel procesu Objective of the process	Wskaźnik realizacji celu Objective fulfilment indicator	Zagrożenia Risks	Zapobieganie Prevention
Minimalizacja liczby utraconych klientów Minimizing the number of lost customers Zbudowanie portfela stałych klientów Creating a portfolio of loyal customers Wydłużenie okresu współpracy z klientem Extending the customer relationship	Wskaźnik retencji w połączeniu z bazą klientów Retention indicator correlated with customer database Okres współpracy klienta z firmą Length of customer relationship with the company Wskaźnik rotacji klientów Customer rotation indicator Wynik badania satysfakcji klienta Results of customer satisfaction surveys	Utrata bazy danych klientów Loss of customer database Brak kwalifikacji i kompetencji personelu Incompetent and unqualified staff Brak elastyczności produktowej i sprzedażowej Insufficient point-of-sale and product flexibility Rotacja pracowników Staff rotation	Zabezpieczenie zbiorów danych Database protection Szkolenia, kwalifikacje i ocena pracowników Training, qualifying and evaluation of the staff Dywersyfikacja i modyfikacja oferty Product diversification and modification Stosowanie programów lojalnościowych wobec pracowników i klientów Loyalty programmes for customers and staff
W procesie „Utrzymanie pozyskanego klienta” można wyodrębnić 3 działalności: badanie przyczyn reklamacji, kontakty z klientem i programy lojalnościowe przyczyn reklamacji In the process of ‘Retention of existing customers’ three stages can be distinguished: examination of complaint reasons, customer relationship, loyalty programmes			

Źródło: *Standardy...* (2004).
Source: *Standardy...* (2004).

- usprawnienie systemu decyzyjnego oraz przepływu informacji pomiędzy organizacją i klientem, wewnątrz organizacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami, a także poziomo pomiędzy pracownikami,
- obniżenie kosztów działalności przez monitorowanie i zarządzanie procesami w organizacji,
- skrócenie przebiegów procesów, co obniża koszty tych procesów oraz umożliwia skrócenie czasu wykonania wyrobu lub usługi,
- zapewnienie stabilnych, powtarzalnych usług, co zmniejsza potencjalną liczbę reklamacji i skarg klientów,

- zwiększenie wydajności pracy,
- przejrzysty podział uprawnień i odpowiedzialności, co eliminuje możliwość dublowania działań oraz redukuje groźbę konfliktów pomiędzy komórkami organizacyjnymi i pracownikami,
- kształtowanie pro jakościowej kultury organizacji oraz właściwej komunikacji wewnętrznej.

2. Korzyści zewnętrzne:

- poprawa wizerunku organizacji, przy coraz większej randze certyfikatu systemu na rynkach europejskich,
- większa wiarygodność w oczach klientów, co ma szczególne znaczenie przy pozyskiwaniu klientów zagranicznych, często jeszcze nieufnych w stosunku do organizacji polskich, zwłaszcza w sferze usług,
- wzrost wrażliwości organizacji na zachowania klientów i konkurentów,
- poprawa konkurencyjności na rynku,
- łatwiejszy dostęp do rynków międzynarodowych,
- ułatwienie kontaktów z bankami, łatwiejszy dostęp do kredytów krajowych i zagranicznych,
- łatwiejszy dostęp do różnych funduszy, np. funduszy unijnych,
- zwiększone zaufanie towarzystw ubezpieczeniowych – możliwość uzyskania zniżek.

Certyfikat na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 nie jest jednak zbyt popularny w biurach turystycznych. Starają się o niego przede wszystkim te organizacje, od których wymagają tego kontrahenci zagraniczni. Przykładem może być Furnel Travel International – biuro organizujące wyjazdy szkoleniowe i staże zagraniczne – czy też biuro turystyczne Travel France.

Certyfikaty ISO 9001 zdobywają również współpracujące z biurami turystycznymi firmy przewozowe, świadczące usługi turystyczne zaliczane do grupy podstawowych, bo umożliwiające dojazd turysty w wybrane miejsce, takie jak: POZ-LOT Usługi Lotniskowe w Poznaniu.

Wnioski końcowe

Rozwój międzynarodowej wymiany turystycznej wymaga od uczestniczących w niej krajów dostosowania poziomu swoich usług turystycznych do poziomu krajów przodujących w tej dziedzinie. W stosowanych

dotychczas rozwiązaniach szczególną uwagę zwrócono na usługi hotelarskie, podkreślając zarówno wagę wyposażenia obiektów poszczególnych rodzajów i kategorii, jak i jakości oraz poziomu świadczonych w nich usług¹⁰.

Hotel, aby się cieszył powodzeniem, musi być innowacyjny i rozwojowy. Aby tak było, nie może być zarządzany intuicyjnie, ale zgodnie z rozpoznanymi potrzebami swych klientów. Takie działanie występuje, gdy stosowane są zasady filozofii kompleksowego zarządzania jakością TQM (*Total Quality Management*) oraz nowoczesnych narzędzi marketingowych¹¹. Oznacza to, że w centrum uwagi powinni znajdować się klienci zewnętrzni i wewnętrzni, a proces zarządzania należy ciągle doskonalić.

Chcąc zapewnić jakość usług turystycznych na poziomie nieodbiegającym od poziomu europejskiego, polskie firmy turystyczne (a w tym biura podróży, hotele i inne podmioty tej branży) powinny dokonać analiz stosowanych procedur i metod zarządzania. Pomocne w tej mierze mogą być wymagania normy ISO 9001:2000, wskazujące na konieczność uporządkowania procesów i przyporządkowania im „właścicieli” – osób odpowiedzialnych za ich realizację w taki sposób, by zaspokajać wciąż rosnące wymagania klientów. Spełnienie wymogów normy stać się może podstawą do pełniejszego ukierunkowania działalności na realizację zasad TQM.

Najbardziej znanym sposobem do wykraczającego poza wymagania normy ISO 9001, a idącego w kierunku wejścia na ścieżkę ciągłego doskonalenia (zalecanego w TQM) jest poddanie organizacji samoocenie według regulaminu Europejskiego Modelu Doskonałości EFQM. Podjęcie działań projakościowych, poczynwszy od wdrożenia standardu jakości

¹⁰ Poczynwszy od 1997 r., popularyzacji idei TQM w hotelarstwie podjęła się w Polsce Fundacja Teraz Polska, organizując konkurs dla polskich hoteli na podstawie regulaminu wzorowanego na amerykańskim konkursie o nagrodę jakości im. Malcolma Baldrige'a. Konkurs ten (podobnie jak konkurs o europejską czy polską nagrodę jakości) przeznaczony jest dla przedsiębiorstw, które zdobyły już certyfikat ISO serii 9000 i kontynuują swą drogę ku kompleksowej jakości. Dla polskich hoteli konkurs o godło Teraz Polska jest kolejnym konkursem obok np. konkursu o Złoty Klucz (organizowanego przez Polskie Zrzeszenie Hoteli) czy też konkursu o Złotą, Srebrną lub Brązową Malwę (przyznawaną przez gości hotelowych).

¹¹ O systemach jakości zaczęto mówić i pisać również w odniesieniu do gospodarstw agroturystycznych, wskazując, że „jakość jest w najprostszyc słowach spełnianiem uzgodnionych wymagań gościa gospodarstwa agroturystycznego”, natomiast „zapewnienie jakości polega na planowym i systematycznym działaniu, które ma służyć wzbudzeniu zaufania gościa i przekonaniu go, że gospodarstwo spełni jego wymagania” (Przepolski-Kowalski 2004).

poprzez dalsze doskonalenie, powinno doprowadzić w znacznym stopniu do wyeliminowania z firm turystycznych działalności opartej na improvizacji i chaosie organizacyjnym. Rezultatem może być „**pomoc klientom w osiągnięciu zadowolenia**” (Kotler 2003) i spowodowanie, iż klient nie będzie tylko jednorazowym nabywcą naszej usługi, ale pozostanie z nami jako lojalny gość i partner.

Literatura

- Broniewska G., 2003, *O jakości usług świadczą nie tylko gwiazdki, czyli o zarządzaniu jakością w hotelach*, Turystyka i Hotelarstwo, 3.
- Broniewska G., 2004, *Koncentracja na kliencie i zaangażowanie pracowników jako bazowe cechy zarządzania jakością w hotelach*, Turystyka i Hotelarstwo, 5.
- Dokumenty końcowe Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój”, Rio de Janeiro, 3–14 czerwca 1992 r. Szczyt Ziemi*, 1998, Instytut Ochrony Środowiska, Warszawa.
- Dziadkowiec J., 2005, *Definiowanie celów w modelach doskonalenia jakości na przykładzie biura podróży*, Problemy Jakości, 9.
- Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G., 2005, *Współczesna ekonomika usług*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Kachniewska M., 2002, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2005, *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph., 1999, *Marketing. Planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa.
- Kotler Ph., 2003, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa.
- Kowalczyk A., 2001, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Medlik S., 1995, *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*, PWN, Warszawa.
- Przepolski-Kowalski J., 2004, *Promocja w turystyce i agroturystyce*, Wyd. Fundacja Polska Gościńska, Kraków.
- Standardy jakości w turystyce – poradnik wdrażania*, 2004, pr. zbior. pod red. J. Kowalczyka, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Turystyki, Warszawa.
- Terminologia turystyczna. Zalecenia WTO*, 1995, ONZ – WTO, Instytut Turystyki, Warszawa.
- Turkowski M., 1997, *Marketing usług hotelarskich*, Wyd. PWE, Warszawa.
- Ustawa o usługach turystycznych z 29 sierpnia 1997 r.* (DzU 2004, nr 223, poz. 2268).
- Wąsowicz E., 2004, *8 zasad budowania jakości produktu turystycznego*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin
(www.ae.pozna.pl/turystyka/treść_nauka).

Quality management in tourism industry

Summary

TQM (*Total Quality Management*) represents a world-wide acknowledged method of management. Its principles can be found both in ISO 9001 standards and the EFQM (European Foundation for Quality Management).

This paper is focused on the application of this method in the service sector, exemplified by the tourism industry. Special attention has been given to specificity of tourist product and problems related to defining quality (in technical and, first of all, functional terms) in this particular segment of the economy.

In the conclusion the author pointed out some pro-quality actions that must be undertaken in order to avoid improvisation and chaos in tourist enterprises. This is meant to increase customer satisfaction leading to loyalty of a considerable group of customers.

Translated by Wojciech Leitloff