



**Centrum Edukacji Kadr
Turystycznych w Krakowie**

ROZWÓJ JAKOŚCI USŁUG W TURYSTYCE

INSTYTUT TURYSTYKI ODDZIAŁ W KRAKOWIE
Pl. Wszystkich Świętych 6
31-004 Kraków

CENTRUM EDUKACJI KADR TURYSTYCZNYCH W KRAKOWIE



ROZWÓJ JAKOŚCI USŁUG W TURYSTYCE

Materiały z seminarium w ramach XX Krakowskich Dni Turystyki,
zorganizowanego w dn. 27.09.97 w Krakowie

Financed by
Department of Tourism Economy
Sport, Sports and Tourism Administration
and Volunteering Office in Krakow

338.48

Sfinansowano ze środków
Departamentu Gospodarki Turystycznej UKFiT
i Urzędu Wojewódzkiego w Krakowie

Kraków 1997

Współpraca merytoryczna:

mgr Alicja Lipska - Wicedyrektor Departamentu Gospodarki Turystycznej UKFiT

mgr Anna Alicja Matyjaszczyk - Departament Gospodarki Turystycznej UKFiT



8550

Recenzenci:

prof. AE dr hab. Anna Nowakowska

prof. AE dr hab. Józef Sala

Zespół redakcyjny wydawnictw Instytutu Turystyki Oddział w Krakowie:

przewodniczący: dr Tadeusz Burzyński

członkowie: mgr inż. Urszula Haładus

mgr Anna Król - Jeżabek

mgr Jerzy Pytlik

OPEN LEARNING CENTRE IN CRACOW

DEVELOPMENT AND QUALITY IN TOURISM

Proceedings of the seminar XX Cracow Days of Tourism,
September 27, 1997, Cracow, Poland

Financed by:
Department of Tourism Economy
State Sports and Tourism Administration
and Voivodship Office in Cracow

INSTITUT OF TOURISM BRANCH IN CRACOW

pl. Wszystkich Świętych 6
31-004 Kraków
tel./fax (00-48-12) 4222663

Cracow 1997

SŁOWO WSTĘPNE

Dynamiczny rozwój turystyki na świecie i w Polsce pod koniec XX wieku spowodował niespotykany rozwój podaży turystycznej, co przyczyniło się do wystąpienia bardzo silnej konkurencji na rynku. W organizację oraz obsługę ruchu turystycznego i podróżniczego włączają się coraz to nowe dziedziny gospodarowania, które, angażując znaczny kapitał, osiągają coraz to większe dochody.

Rozwój nowych turystycznych produktów markowych, przy zastosowaniu nowoczesnych technologii, bardzo zaawansowanych technik marketingu i zarządzania, odbywa się przy jednoczesnym wzroście zaangażowania państw we wspomaganie branży turystycznej. Powyższa sytuacja na rynku turystycznym spowodowała, że coraz większy nacisk kładzie się na problematykę jakości, jako główny wyznacznik walki konkurencyjnej. Problematyka jakości turystyki i w turystyce wchodzi na trwałe również do polskiego słownictwa turystycznego i do krajowej gospodarki turystycznej.

Dlatego też tej problematyce poświęcone zostało seminarium, zorganizowane przez krakowski Oddział Instytutu Turystyki, z okazji XX Krakowskich Dni Turystyki. W jego ramach zaprezentowano wyniki badań, które zostały przeprowadzone w 1997 r. dla Krakowskiej Izby Turystyki, a sfinansowane przez Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki oraz Wydział Kultury i Turystyki Urzędu Wojewódzkiego w Krakowie. Było to pierwsze spotkanie praktyków i teoretyków, zajmujących się w Krakowie szeroko rozumianą turystyką, na temat jakości usług turystycznych. Niniejsze materiały z seminarium należy traktować jako wywołanie, tej tak bardzo ważnej tematyki, w środowisku krakowskim i ogólnokrajowym. O wadze problematyki świadczy udział w seminarium Wiceprezesa UKFiT, Jana Błońskiego oraz Wicedyrektora Departamentu Gospodarki Turystycznej, Alicji Lipskiej.

Problematyka jakości w turystyce będzie kontynuowana, o czym świadczy organizacja międzynarodowego kongresu w Krakowie, w dniach 8-10 października 1998 r., na temat: **Strategie na rzecz doskonalenia jakości w turystyce**. Organizatorami tego kongresu są: Światowa Organizacja Turystyki, Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki oraz Instytut Turystyki Oddział w Krakowie. Organizacja kongresu w Krakowie ma na celu wsparcie Instytutu, w związku z przyjęciem Centrum Edukacji Kadr Turystycznych przy Instytucie Turystyki w Krakowie, przez Zgromadzenie Ogólne WTO, na członka afiliowanego tej organizacji. Jednocześnie, dzień przed kongresem, na zaproszenie Prezesa UKFiT, odbędzie się w Krakowie wyjazdowe posiedzenie Komitetu do Spraw Popierania Jakości WTO. Ranga spotkań będzie na pewno tak duża, jak ważna jest problematyka, której te spotkania dotyczą.

Liczymy, że czytelnicy tej publikacji będą kontynuować tematykę seminarium i wskażą kolejne pola badawcze oraz konkretne działania, które pozwolą podnieść jakość polskiej turystyki a tym samym zwiększyć jej konkurencyjność.

W imieniu własnym i współorganizatorów zapraszam przedstawicieli nauki, praktyki, działaczy społecznych i gospodarczych, którym problematyka rozwoju turystyki jest bliska, do aktywnego udziału w Kongresie, w październiku 1998 roku.

dr Tadeusz Burzyński
Kierownik Oddziału
Instytutu Turystyki w Krakowie

KRZYSZTOF BORKOWSKI
LESZEK MAZANEK
MACIEJ ABRAM

JAKOŚĆ USŁUG TURYSTYCZNYCH ŚWIADCZONYCH PRZEZ KRAKOWSKIE BIURA PODRÓŻY W ŚWIECLE OPINII TURYSTÓW

1. Uwagi wstępne

Wzrost swobody politycznej i ekonomicznej jak również reformy społeczne, polityczne i gospodarcze zapoczątkowane w 1989 r. spowodował znaczącą aktywizację ruchu turystycznego. Po zmianie systemu politycznego i zniesieniu ograniczeń w podróży wzrosła ilość wyjazdów Polaków do krajów Europy i świata, niedostępnych dla ogółu społeczeństwa polskiego w poprzednich pięćdziesięciu latach, jak również przyjazdy do Polski obywateli zachodnich państw Europy i świata. W turystyce przyjazdowej nastąpił wzrost ilości przekroczeń granicy z 8 mln osób w 1989 r. do 87 mln w 1996 r. Jednocześnie wpływy dewizowe zostały zwielokrotnione z ok. 1 mld USD w 1990 r. do 8,4 mld USD w 1996 r. (dane Instytutu Turystyki). Począwszy od 1994 roku został zahamowany spadek udziału polskiego społeczeństwa w różnych formach turystyki i wypoczynku, w tym również w turystyce wyjazdowej.

Wprowadzenie wolnego rynku wpłynęło na zlikwidowanie monopoli w gospodarce turystycznej. Spowodowało to powstawanie nowych oraz prywatyzację części istniejących biur podróży. W 1996 r. ponad 90 % (badania własne) usług świadczonych przez biura podróży realizowana była za pośrednictwem prywatnego sektora turystycznego. Biura podróży, dla których świadczenie usług turystycznych jest podstawowym przedmiotem działalności, stanowią, zdaniem autorów, około 20 % wszystkich biur podróży działających na rynku. Pozostałe podmioty gospodarcze zajmują się obsługą ruchu turystycznego jako działalnością dodatkową. Część podmiotów gospodarczych, pomimo zapisu w rejestrze o świadczeniu usług turystycznych, nie zajmuje się tą działalnością. Liberalny system umożliwiający prowadzenie działalności gospodarczej w turystyce bez konieczności uzyskiwania koncesji, stawiania wymogów formalnych czy merytorycznych (np. kwalifikacje, doświadczenie, opinia zawodowa itp.) umożliwił obsługę ruchu turystycznego w sposób niesolidny czy wręcz nieuczciwy.

Badając rynek turystyczny zauważyć można, że narasta na nim konkurencja. Świadczyć o tym może, między innymi, ilość likwidowanych biur podróży. Była ona jednak prawie równa liczbie nowo powstających firm. Do nasilenia się konkurencji na rynku usług turystycznych przyczynia się również atrakcyjna oferta zagranicznych biur podróży. Efektywne

funkcjonowanie biura turystycznego w obecnych warunkach w dużej mierze zależy od jakości oferowanych przez niego usług, a więc od atrakcyjności oferty, wysokości cen za produkt, komfortu obsługi w biurze, jakości usług transportowych i pozostałych składowych imprezy turystycznej.

1.1. Cel i organizacja badań.

W 1995 roku powstała w Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie i Krakowskiej Izbie Turystyki koncepcja badań jakości usług turystycznych, świadczonych przez krakowskie biura podróży oraz idea konkursu na najlepsze biuro podróży „ODYS”. Powołana została kapituła, która corocznie ustala ranking najlepszych biur podróży. Jednocześnie opracowana została własna metodologia dotycząca oceny działalności biur podróży. Inicjatywa ta spotkała się z zainteresowaniem władz lokalnych oraz części krakowskich biur podróży. W świetle ukazujących się artykułów prasowych oraz audycji radiowych i telewizyjnych na temat nierzetelności organizatorów podróży i wypoczynku, w opinii publicznej kreuje się negatywny obraz polskich biur podróży. Badania klientów biur podróży przeprowadzone przy pomocy ankiety pocztowej na próbie 2100 osób latem 1995 roku dały inny, zgoła zaskakujący wynik. Na pocztową ankietę odpowiedziało 1107 respondentów, czyli prawie 53% ankietowanych.

W pierwszej edycji konkursu Odys wzięło udział 21 krakowskich biur podróży, które poddały się szczegółowej ocenie ekspertów oceniających profesjonalizm przygotowania biur podróży do obsługi klientów pod kątem jakości bezpośredniego kontaktu personelu biura z potencjalnym turystą (życzliwość, kompetencja, dodatkowa informacja). Sprawdzono dostępność i czytelność materiałów informacyjnych dla klientów. Oceniono lokal biura pod względem czystości, wystroju, warunków obsługi klientów, wyposażenia technicznego biura. Oddzielnie oceniano ofertę biura podróży biorąc pod uwagę jej cenę, cel podróży, innowacje w sferze produktu, czasowe ograniczenie oferty, środki promocji używane przez biuro, środek transportu, rodzaj i jakość zakwaterowania i wyżywienia. Prawnicy szczegółowo analizowali „warunki uczestnictwa w imprezie”, proponowane klientowi przez każde z biur biorących udział w konkursie. Oceny dokonali także sami klienci, którzy skorzystali z usług tych biur. Respondentów ankiety wylosowano spośród uczestników imprez obsługiwanych przez te biura w okresie od czerwca do września 1995 roku. Każda z ankiet była oznaczona własnym numerem. Klient oceniał w skali szkolnej od (niedostatecznie) 1 do (celująco) 6 wrażenie jakie odniósł w trakcie kontaktu z biurem pod kątem czystości, estetyki wnętrza, wyposażenia biura. Wypowiadał się również na temat komfortu obsługi (miejsc siedzących, stolików itp.). Opiniował fachowość obsługi pod kątem znajomości przez pracownika ofert biura i jego kompetencji na zajmowanym stanowisku. Stawiał diagnozę na temat życzliwości personelu oraz łatwości uzyskiwania informacji i materiałów reklamowych. Respondenci oceniali głównie jednak to co jest najistotniejsze, a czego bez uczestnictwa w imprezie nie sposób ocenić, czyli same usługi w trakcie trwania wyjazdu, poziom jego organizacji, wypowiadali się na temat własnych spostrzeżeń dotyczących jakości obsługi podczas wycieczki jak również jakości pojedynczych świadczeń imprezy.

Organizatorzy konkursu (Krakowska Izba Turystyki i Instytut Turystyki AWF Kraków) zadbali o bezstronność badania opinii klientów, kierując ankiety zwrotne do Zakładu Obsługi Ruchu Turystycznego, Instytutu Turystyki Akademii Wychowania Fizycznego, w celu obliczenia i opracowania wyników.

Bardzo dobra opinia o ocenianych przez komisję konkursową biurach podróży wynika prawdopodobnie z wcześniej dokonanej przez właścicieli biur samooceny kondycji własnej

firmy, przed zgłoszeniem jej do udziału w konkursie. Znamiennym jest, że spośród działających w Krakowie ok. 170 biur podróży tylko 21 zgłosiło się do udziału w konkursie.

Po zakończeniu badań diagnostycznych opinii turystów – klientów biur podróży, w ramach konkursu na „**NAJLEPSZE KRAKOWSKIE BIURO PODRÓŻY – ODYS edycja '95**”, Zakład Obsługi Ruchu Turystycznego Instytutu Turystyki AWF w Krakowie postanowił kontynuować badania w 1996 roku przy pomocy tego samego narzędzia jakim była ankieta stosowana w 1995 r.

Propozycje upowszechnienia badań ankietowych opinii klientów pozytywnie przyjęła Krakowska Izba Turystyki, Dziennik Polski, Radio RMF, Polskie Radio Kraków i Unia Konsumentów Polskich, jak również przedstawiciele urzędów wojewódzkich, części województw należących do Makroregionu Małopolski Zachodniej (województwo krakowskie, bielskie) i kuratoria oświaty tych województw.

Oczywistą prawdą jest, że **każdy kto wyprowadza produkt na rynek oferując go innym, musi liczyć się z jego oceną przez klienta, a co za tym idzie opinią o własnej firmie i jej produktach.**

Sondowanie opinii klientów tylko tych firm, które zgodziły się w ramach uczestnictwa w konkursie ODYS na takie badanie, służyło wyłonieniu najlepszych spośród dobrych i bardzo dobrych. Dlatego też po zakończeniu badań ankietowych w 1995 roku sugerowano współudział Regionalnych Izb Turystyki i organizacji konsumenckich, jak również aktywne wsparciu Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki oraz prasy, radia i telewizji, dążąc do objęcia tego typu badaniem całego rynku branży turystycznej, kontynuując badania diagnostyczne opinii turystów - klientów biur podróży w kolejnych sezonach turystycznych.

Badania klientów biur podróży prowadzone były w 1996 roku przy pomocy ankiety docierającej do mieszkańców Makroregionu Małopolski Zachodniej przy pomocy poczty, prasy i ankieterów. Z terenu województwa krakowskiego spłynęło 711 ankiet. Wyniki badań z 1996 roku stanowiły materiał porównawczy dla badań firm turystycznych w trakcie nowej edycji konkursu ODYS'97. W sezonie 1997 Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki zlecił Instytutowi Turystyki Oddział w Krakowie badania jakości usług oferowanych na krakowskim rynku turystycznym. W 1997 roku przebadano opinie **713** klientów korzystających z usług **38** krakowskich biur turystycznych pod kątem turystyki wyjazdowej i usług transportowych (linie przewozowe).

Tabela 1. Wielkości i charakter próby ankietowej (opinia klientów krakowskich biur podróży) w latach 1995-1997

Lp.	Rok badania	Rodzaj badania	Ilość respondentów
1	1995-ODYS	Badanie opinii klientów biur turystycznych zgłoszonych do konkursu Odys	1107
2	1996- RYNEK	Badanie opinii klientów wszystkich krakowskich biur podróży	711
3	1997-ODYS	Badanie opinii klientów biur turystycznych zgłoszonych do konkursu Odys	938
4	1997-RYNEK	Badanie opinii klientów wszystkich krakowskich biur podróży	927
5	1997 turystyka	Losowe badanie opinii klientów krakowskich biur podróży	267
6	1997 przewozy	Losowe badanie opinii klientów krakowskich biur przewozowych	446

Źródło: badania własne

Pozyskiwanie respondentów odbywało się tak jak w latach poprzednich losowo, pomiędzy osobami, które skorzystały w sezonie letnim 1997 z oferty krakowskich biur podróży.

Turysta - klient przy pomocy ankiety oceniał profesjonalizm przygotowania biur podróży do obsługi klientów pod kątem jakości bezpośredniego kontaktu personelu biura z potencjalnym turystą (życzliwość, kompetencja, dodatkowa informacja). Sprawdzana była również dostępność i czytelność materiałów informacyjnych dla klientów. Klient wypowiadał się na temat lokalu biura pod względem czystości, wystroju, estetyki pracowników, warunków obsługi klienta, wyposażenia technicznego biura.

Respondent oceniał w skali od 1 (niedostatecznie) do 6 (celująco) wrażenie jakie odniósł:

- ☐ w trakcie kontaktu z biurem pod kątem czystości, estetyki wnętrza, wyglądu pracowników, wyposażenia biura,
- ☐ wypowiadał się również na temat komfortu obsługi (miejsc siedzących, stolików itp.),
- ☐ opiniował fachowość obsługi pod kątem znajomości przez pracownika oferty biura i jego kompetencji na zajmowanym stanowisku,
- ☐ stawiał diagnozę na temat życzliwości personelu oraz łatwości uzyskiwania informacji i materiałów reklamowych.

W trakcie badania jakości świadczonych usług respondenci proszeni byli o określenie poziomu swojego zadowolenia po skorzystaniu z danej oferty. Ankieta przewidywała pięciostopniową skalę: od poziomu „bardzo zadowolony” do poziomu „oszukany”. Ponieważ ogólna ocena jakości otrzymanej usługi, przy pakiecie usług podróży jakimi jest impreza turystyczna, zaciera swoją ostrość, następne pytania precyzowały ocenę poszczególnych składowych sprzedanego produktu takich jak: **transport** (z rozbiorem na podstawowe składowe usługi transportowej jak: autokar, komfort podróży, punktualność, czystość, bezpieczeństwo, praca kierowcy, napoje (barek), filmy wideo, toaleta,) **zakwaterowanie, wyżywienie, program**. W poprzednich badaniach świadomie pominięto w ankiecie „czynnik ludzki” obsługi w trakcie trwania imprezy, pozwalając klientowi na ewentualne uwagi

opisowe. Tym razem punkt ten został dodany pod hasłem „**opieka**” (kierownik grupy, pilot, przewodnik).

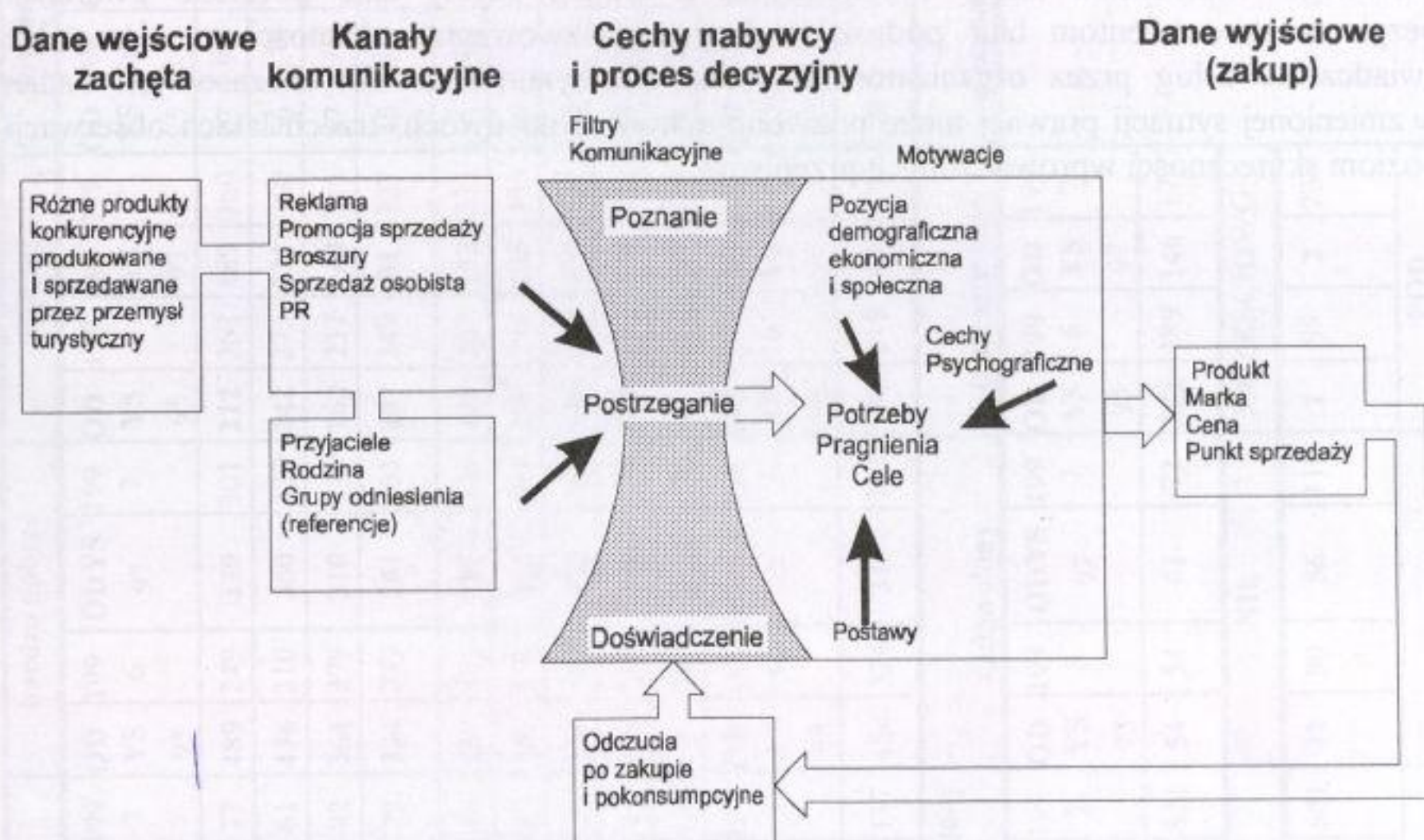
Kompleksowej refleksji klienta, w celu przygotowania go do ostatecznego pytania natury decyzyjnej – „**czy będzie dalej korzystał, czy też zrezygnuje z usług danego biura?**”, dotyczyło pytanie o adekwatność ceny zakupionych usług turystycznych do jakości uzyskanych świadczeń.

Odpowiedzi na wyżej wymienione kwestie uzyskać było można jedynie od faktycznych konsumentów usług.

Poszukiwano również odpowiedzi na pytanie: co zdecydowało o wyborze tej oferty?

Poniżej zamieszczony schemat (Rys. 1) obrazuje dokładnie model zachowania nabywczego w turystyce typu „zachęta-reakcja”, na podstawie którego zbudowana została ankieta badawcza.

Rysunek 1. Model „zachęta-reakcja” zachowania nabywczego



1.2. Ogólna ocena jakości świadczonych usług i jej zmiany w latach 1995-1997.

W tabelach nr 2 (dane ilościowe) i nr 3 (dane procentowe) przedstawione są wyniki badań wykonanych przez Instytut Turystyki AWF i Instytut Turystyki Oddział w Krakowie w latach 1995 - 1997 na próbach respondentów opisanych w tabeli nr 1. Tłustym drukiem podane są wartości dotyczące pomiaru opinii klientów biur turystycznych, które dobrowolnie zgłosiły się do konkursu „ODYS” na najlepsze biuro podróży. W kolumnie obok, pod datą kolejnego roku kalendarzowego, przedstawiono opinie klientów biur podróży występujących na rynku krakowskim, pozyskane bez zgody i wiedzy organizatorów ocenianych podróży turystycznych.

Z przedstawionych w tabelach nr 2 i nr 3 wyników badań dotyczących jakości obsługi klientów, prowadzonych w okresie trzech lat, na uwagę zasługuje wzrastający poziom

zadowolenia uczestników imprez turystycznych obsługiwanych przez krakowskie biura podróży. Obniża się poziom ocen bardzo dobrych na rzecz celujących i dobrych. Pojawiają się również oceny bardziej krytyczne. Wyraźnie daje się zauważyć tendencja podnoszenia się jakości ofert kierowanych na rynek, jednocześnie wyraźnie widać wzrost wymagań klientów w stosunku do biur podróży, którym decydują się zaufać, zawierając swój wolny czas (czas urlopu), pieniądze i marzenia o wypoczynku. Świadczą o tym również uwagi pisemne formułowane jako warunek ponownego skorzystania z usług tej samej firmy. Wzrosła liczba turystów oceniających poziom programu jako celujący. Można wysunąć wniosek, że wzrasta poziom zadowolenia wśród turystów z oferty przygotowanej przez biura. Biura starają się podnosić poziom świadczonych usług i atrakcyjności programu. W analizowanym okresie czasu wzrosła także nieznacznie ilość turystów oceniających poziom programu negatywnie, co mogło by świadczyć o wzroście wymagań co do oferty.

Wchodząca ustawa o usługach w turystyce daje nowy wymiar dla obserwowanego zjawiska. Z jednej strony motywuje podmioty gospodarujące na rynku turystycznym do rzetelnego świadczenia usług turystycznych, z drugiej strony daje poczucie gwarancji bezpieczeństwa klientom biur podróży i drogę egzekwowania należności za nierzetelne świadczenie usług przez organizatora turystyki. Kontynuowanie dotychczasowych badań w zmienionej sytuacji prawnej może pozwolić uchwycić po dwóch, trzech latach obserwacji poziom skuteczności wprowadzonych przepisów.

Tabela 2. Badanie ankietowe jakości usług turystycznych krakowskich biur podróży w latach 1995-1997 (dane ilościowe)

pytanie	ocena			celująco			bardzo dobrze			dobrze			dostatecznie			miernie			niedostatecznie					
Rok badania	OD YS 95	199 6 YS 97	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97				
Wrażenie pierwszego kontaktu z biurem	353	51	339	77	489	249	320	301	212	267	189	360	27	99	21	112	5	30	3	34	0	12	0	26
Komfort obsługi w biurze	328	42	301	61	436	210	360	323	242	273	221	360	56	138	48	112	2	36	1	34	0	9	0	26
Fachowość obsługi w biurze	492	78	416	92	364	279	310	336	162	237	143	311	47	75	37	87	13	30	9	39	6	9	3	237
Życzliwość, łatwość uzyskania materiałów reklamowych i informacji	563	72	495	79	334	237	261	263	107	249	91	327	45	102	33	156	15	36	13	47	7	9	5	27
Ocena poziomu transportu	267	57	245	48	257	201	187	156	138	267	112	332	51	102	43	141	18	24	11	28	12	27	10	49
Ocena poziomu zakwaterowania	314	39	321	27	357	234	235	201	150	294	135	353	56	78	46	102	9	27	7	36	8	12	6	27
Ocena poziomu wyżywienia	305	30	330	20	250	186	162	157	146	303	130	372	53	99	55	138	9	48	5	55	11	9	8	7
Ocena poziomu programu	281	39	336	41	239	168	146	139	144	192	129	221	48	120	43	155	15	60	11	72	18	39	9	39
Ocena poziomu opieki	0	96	323	131	0	204	202	156	0	216	95	183	0	87	30	67	0	36	1	41	0	24	0	33
Rok badania	OD YS 95	199 6 YS 97	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97				
Odczucia klientów po skorzystaniu z oferty biura	486	111	493	137	456	324	312	287	100	219	63	280	39	30	32	25	15	9	17	11				
pytanie	bardzo zadowolony			zadowolony			bez zastrzeżeń			niezadowolony			oszukany											
Rok badania	OD YS 95	199 6 YS 97	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97	OD YS 95	199 6 YS 95	OD YS 97	199 7 YS 97				
Czy cena była adekwatna do jakości uzyskanych świadczeń?	824	456	719	521	54	54	61	72	221	189	146	178												
pytanie	TAK			NIE			CZĘŚCIOWO																	
Czy, na bazie zdobytych doświadczeń, skorzystałby jeszcze raz z usług tego samego biura?	102 6	519	863	501	42	90	56	119	1	99	2	237												
Ostateczna decyzja klienta	TAK			NIE			POD WARUNKIEM																	

Źródło: badania własne

Tabela 3. Badanie ankietowe jakości usług turystycznych krakowskich biur podróży w latach 1995-1997 (dane procentowe)

pytanie	ocena			celująco			bardzo dobrze			dobrze			dostatecznie			miernie			niedostatecznie				
Rok badania	OD	YS	95	199	OD	YS	97	199	OD	YS	95	199	OD	YS	97	199	OD	YS	95	199	OD	YS	97
Wrażenie pierwszego kontaktu z biurem	32	7	37	8	45	35	34	32	19	38	20	39	2	14	2	12	0	4	0	2	0	2	
Komfort obsługi w biurze	30	6	32	7	39	30	38	35	22	39	24	38	5	19	5	12	0	5	0	4	0	3	
Fachowość obsługi w biurze	44	11	45	10	33	40	33	37	15	33	15	34	4	11	4	9	1	4	1	1	0	2	
Życzliwość, łatwość uzyskania materiałów reklamowych i informacji	51	10	52	9	30	33	8	28	10	36	20	10	4	14	4	17	1	5	1	1	1	3	
Ocena poziomu transportu	24	8	26	5	23	28	20	17	12	38	12	36	5	14	5	15	2	3	1	3	1	5	
Ocena poziomu zakwaterowania	28	5	34	3	32	33	25	22	14	41	14	37	5	11	5	11	1	4	1	4	1	3	
Ocena poziomu wyżywienia	28	4	35	2	23	26	17	17	13	43	14	40	5	14	6	15	1	7	1	6	1	1	
Ocena poziomu programu	25	5	35	4	22	24	16	15	13	28	14	24	4	17	5	16	1	8	1	8	2	4	
Ocena poziomu opieki	0	14	34	14	0	29	22	17	0	31	10	20	0	12	3	7	0	5	0	4	0	4	
Rok badania	OD	YS	95	199	OD	YS	97	199	OD	YS	95	199	OD	YS	97	199	OD	YS	95	199	OD	YS	97
Odczucia klientów po skorzystaniu z oferty biura	44	16	53	15	41	45	33	31	9	31	7	30	4	4	3	3	1	1	2	1			
pytanie	bardzo zadowolony			zadowolony			bez zastrzeżeń			niezadowolony			oszukany										
Rok badania	OD	YS	95	199	OD	YS	97	199	OD	YS	95	199	OD	YS	97	199	OD	YS	95	199	OD	YS	97
Czy cena była adekwatna do jakości uzyskanych świadczeń?	74	63	76	56	5	8	7	8	20	27	16	19											
pytanie	TAK			NIE			CZĘŚCIOWO																
Czy, na bazie zdobytych doświadczeń, skorzystałby jeszcze raz z usług tego samego biura?	93	73	92	53	4	13	6	13	0	14	0	26											
Ostateczna decyzja klienta	TAK			NIE			POD WARUNKIEM																

Źródło: badania własne

2. Uwagi szczegółowe do jakości usługi przewozowej świadczonej przez krakowskie biura podróży w sezonie 1997.

Tabela 4. Charakterystyka próby: 446 osób

Płeć	ilość	procent
Kobiety	264	60
Mężczyźni	175	40

Wiek respondentów	ilość	procent
do 18 lat	21	5
od 19 - do 24 lat	226	59
od 25 - do 34 lat	85	20
od 35 - do 44 lat	52	12
od 45 - do 54 lat	28	7
od 55 - do 65 lat	12	3
powyżej 65 lat	2	0

Sytuacja finansowa respondentów	ilość	procent
Bardzo dobra	25	6
Dobra	234	53
Taka sobie	177	177
Zła	0	0
Zdecydowanie zła	0	0

Wykształcenie respondentów:	ilość	procent
Bez odpowiedzi	18	4
Podstawowe	50	11
Uczeń	31	7
Średnie	59	13
Student	219	50
Wyższe	68	15

Źródło: badania własne

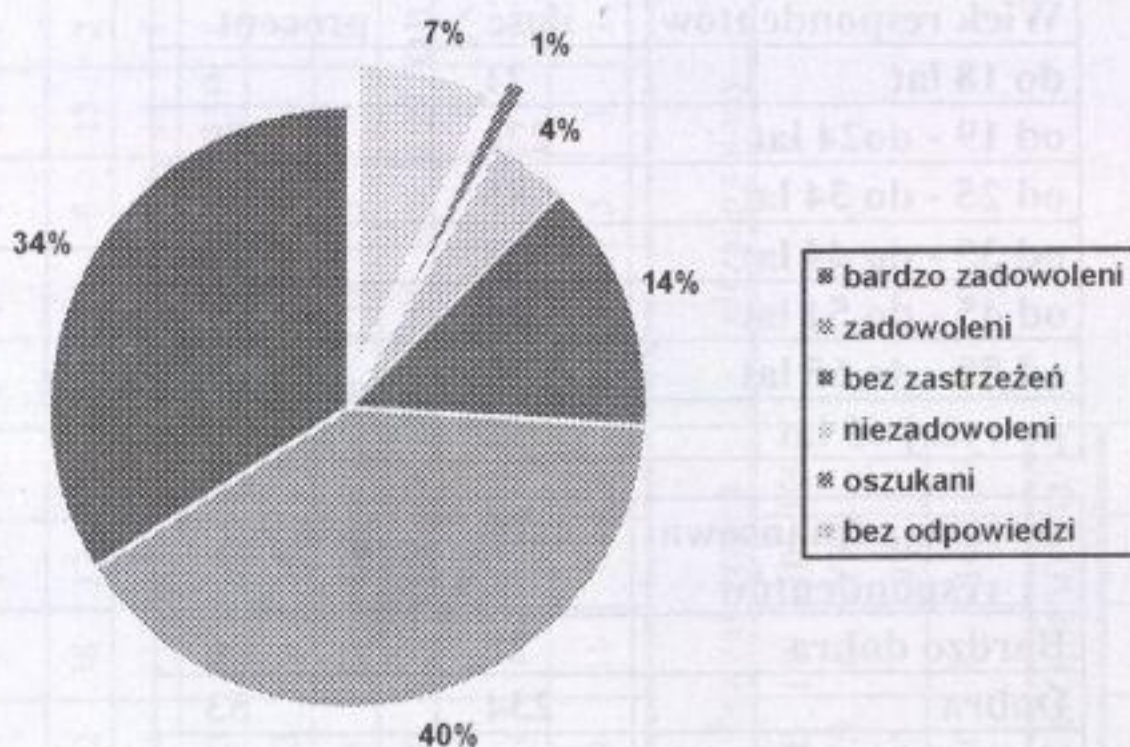
W tej grupie usługodawców najwyżej (4.65) oceniono fachowość obsługi (znajomość oferty, kompetencję pracowników). Niżej, (4,3) oceniono wrażenie pierwszego kontaktu z biurem w którym został zakupiony bilet na przejazd. Najniżej (4.27) klienci ocenili możliwość dostępu do informacji i materiałów reklamowych oraz zyczliwość pracowników biura.

Następne oceny dotyczą już opinii klientów o jakości konkretnych usług w trakcie trwania przewozu turystycznego.

2.1. Odczucia klienta po skorzystaniu z usługi przewozowej.

Pytanie o odczucia klienta po skorzystaniu przez niego z usługi, którą nabył u przewoźnika miało na celu ukazanie syntetycznego obrazu poziomu jego usatysfakcjonowania.

Rysunek 2. Odczucia klienta po skorzystaniu z usług przewozowych



Źródło: badania własne

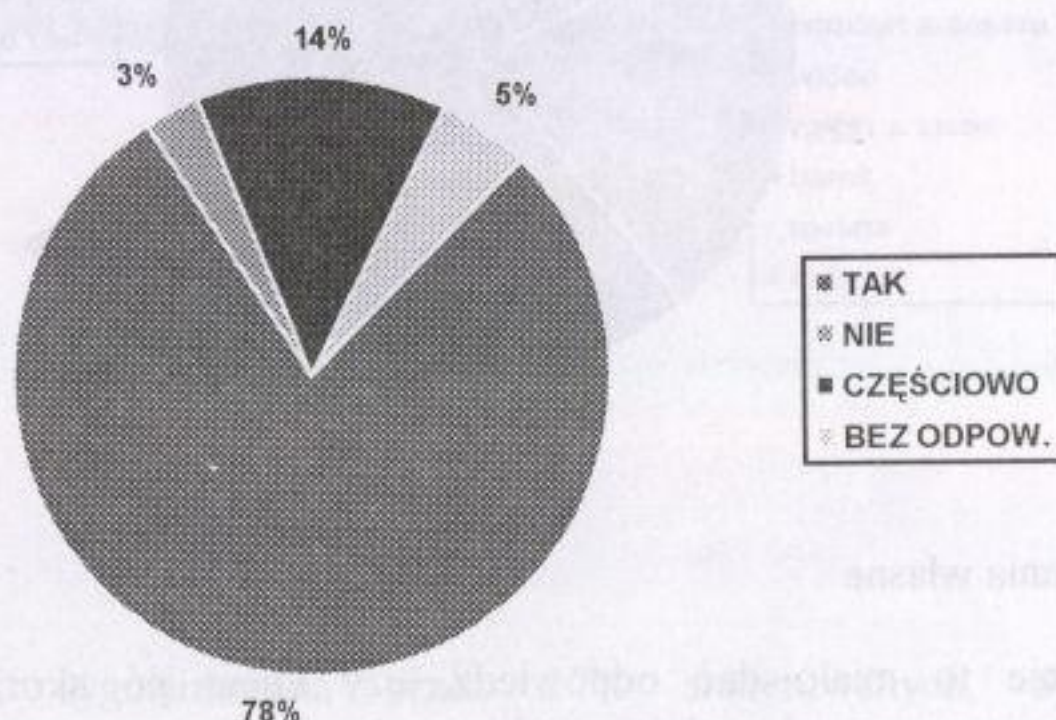
Z uzyskanych w wyniku badań informacji wynika, że poziom zadowolenia klientów jest bardzo wysoki (bardzo zadowoleni i zadowoleni) i przekracza połowę badanej populacji (54%). Pozostałą grupę respondentów (34%) stanowią klienci nie zgłaszający zastrzeżeń. Osoby te należy również traktować jako usatysfakcjonowanie poziomem otrzymanej usługi. Założono, że jeżeli klient w odpowiednim czasie i miejscu otrzymał usługę w odpowiedniej ilości i jakości to jego optymalnym zachowaniem jest brak zastrzeżeń. Zwrócić jednak należy uwagę na osoby deklarujące całkowite niezadowolenie z otrzymanej usługi (niezadowoleni 7% i oszukani 1%) co razem z osobami, które nie udzieliły odpowiedzi na to pytanie (4%) daje wynik 12%, wymagający głębszej analizy przyczyn niezadowolenia klientów. Wśród respondentów bardziej niezadowolone są kobiety niż mężczyźni. Oszukane czuły się 4 osoby (dwie kobiety i dwóch mężczyzn) w wieku 19-24 lat. Najmniej zastrzeżeń zgłaszały osoby w wieku 25-34 lat, natomiast najbardziej krytyczne były osoby w wieku 45-54 lat. Sytuacja finansowa nie miała wpływu na odczucia towarzyszące podróżnemu. Najwyżej podróżni ocenili pracę kierowcy (przyznając ocenę średnią 5.0), następnie w kolejności znalazły się: poczucie bezpieczeństwa (4.8), czystość panująca w autokarze (4.8) i opieka pilota (4.78). Niższe oceny dostały: toaleta w autokarze (3.8), barek (4.0), jak również oferta video (4.1). Elementy wyposażenia autokaru, stanowiące wprawdzie dodatek w podstawowej usłudze przewozowej, wpłynęły niekorzystnie na generalną ocenę komfortu podróży (4,3).

Pełne wyniki oceny jakości usług przewozowych znajdują się w aneksie.

2.2. Odczucia klienta na temat adekwatności ceny do jakości uzyskanych świadczeń

Pytanie na temat adekwatności ceny do jakości uzyskanych świadczeń jest pytaniem podstawowym, stawianym przy rozwiązywaniu problemu decyzyjnego, związanego z odpowiedzią samemu sobie czy otrzymana usługa warta była zainwestowanych pieniędzy.

Rysunek 3. Czy cena była adekwatna do jakości uzyskanych świadczeń przewozowych.

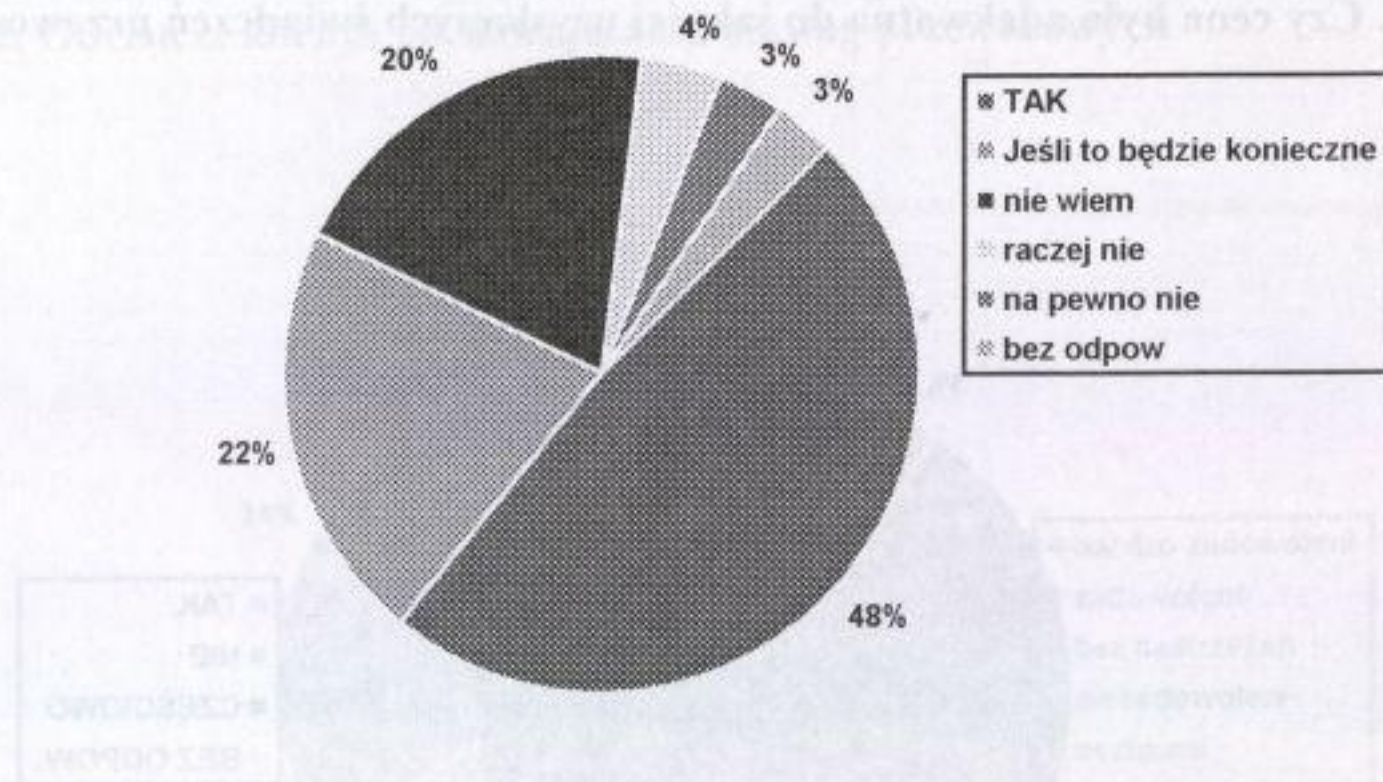


Źródło: badania własne

Należy zwrócić uwagę, że poziom cen w stosunku do jakości świadczonych usług jest akceptowany przez turystów (78 % odpowiedzi pozytywnych). Liczba niezadowolonych klientów uważających, że otrzymali usługę niższej wartości niż mogli oczekiwać, wnosząc za nią opłatę, utrzymuje się w granicach 3%. Uwzględniając odpowiedzi świadczące, że na wybór przewoźnika istotny wpływ miała cena (rys.5) możemy przyjąć, że poziom usług jest adekwatny w stosunku do ceny.

2.3. Odczucia po zakupie i pokonsumpcyjne

Problem identyfikacji decyzji klienta po skorzystaniu z usługi jest dla usługodawcy problemem podstawowym. Pozytywna decyzja klienta i powstające na bazie jego odczuć przekonanie sensu dalszego kontaktu z konkretnym biurem stanowi szansę rozwoju firmy i istnienia jej na rynku usług, w tym przypadku usług przewozowych.

Rysunek 4. Czy powtórnie skorzysta Pani/Pan z tych samych usług przewozowych?

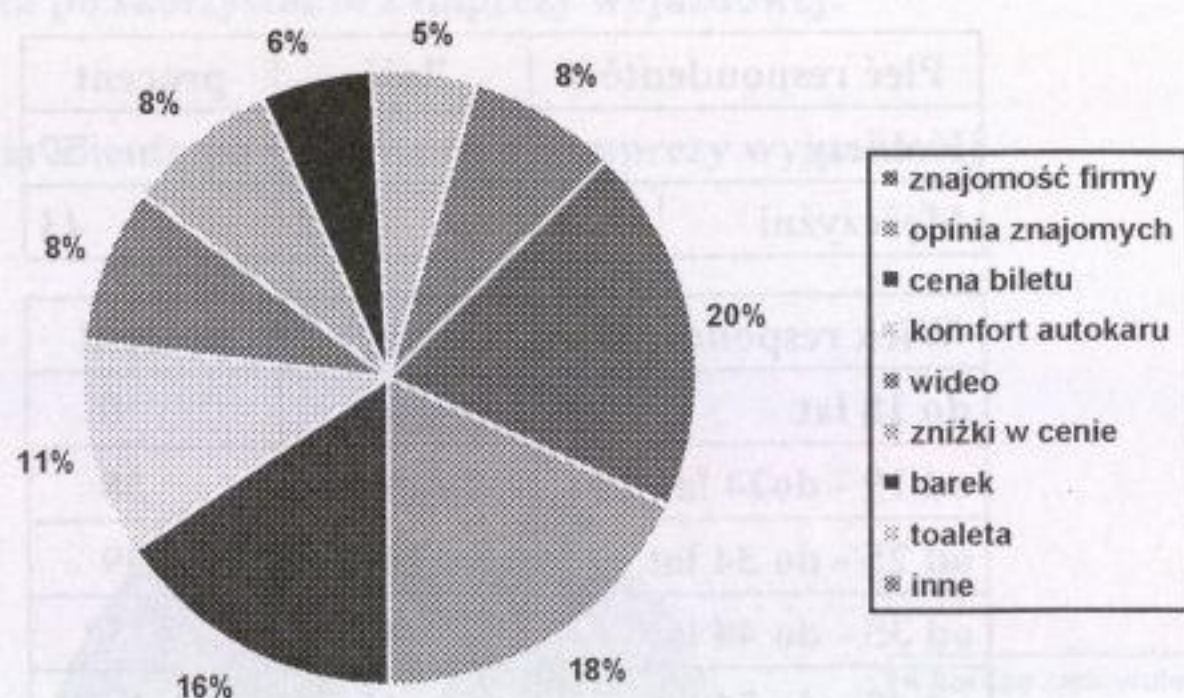
Źródło: badania własne

Pytanie to miało dać odpowiedź, czy klient po skorzystaniu z usług danego przewoźnika w ponownej podróży wybierze jego firmę, czy też zrezygnuje z jego usług. Decyzję na TAK podjęło 48% respondentów, co nie jest wynikiem mogącym całkowicie satysfakcjonować właścicieli firmy przewozowej. Kolejne 22% respondentów skłonne jest skorzystać ponownie z usług tego samego przewoźnika, znając jego mankamenty i z konieczności je akceptując. Oznacza to, że jeżeli tylko pojawi się na rynku usług przewozowych lepszy usługodawca, zmienią dotychczasowego przewoźnika. Z głębszej analizy przyczyn wynika, że u podstaw kategorycznej rezygnacji z usług danego przewoźnika leży negatywna ocena przez podróżnych pracy kierowcy, pracy pilota i warunków bezpieczeństwa przewozu. Sygnalizowane są wyraźne zastrzeżenia co do punktualności przejazdu i czystości autokaru.

2.4. Czynniki motywujące klienta do wyboru usługi przewozowej

Dla firmy usługowej odpowiedź na pytanie co spowodowało, że klient wybrał ich firmę - jest kwestią o wymiarze strategicznym. Mając wyniki odpowiedzi na to pytanie firma może kształtować własną politykę informacyjną, zasady i kierunki dystrybucji usług.

Rysunek 5. Co zdecydowało o wyborze linii przewozowej?



Źródło: badania własne

Znajomość firmy, sygnalizowana przez 20% ankietowanych, była jednym z podstawowych powodów podjęcia decyzji o wyborze konkretnej linii przewozowej. Drugim czynnikiem mającym wpływ na podjęcie decyzji o wyborze konkretnego przewoźnika była opinia znajomych (18%). Znamienne jest, że skłonni jesteśmy, w dobie agresywnej komercyjnej reklamy i promocji, ufać sobie (autopsja) i opinii znajomych. Te dwa kanały informacji o przewoźniku dają łącznie ponad 1/3 odpowiedzi respondentów na to pytanie (dokładnie 38%). Dopiero na trzecim miejscu pojawia się cena biletu (16% odpowiedzi) dalej komfort autokaru (11%). Pomimo, że cena usługi ma wyraźny wpływ na podjęcie decyzji o wyborze konkretnej linii przewozowej, to wideo, barek, toaleta łącznie uzyskały 19% wskazań respondentów, co po połączeniu z 11% wskazań dotyczących komfortu autokaru daje łącznie 30% wskazań respondentów zorientowanych na komfort podróży. Znamienne jest, że przy przewozach, które trwają ok. 24 godzin, klienci skłonni są zapłacić drożej za komfort podróży.

3. Uwagi szczegółowe do jakości usług turystycznych świadczonych przez krakowskie biura podróży w sezonie 1997 (turystyka wyjazdowa).

Tabela 5. Charakterystyka próby: 267 osób

Płeć respondentów	ilość	procent
Kobiety	148	57
Mężczyźni	112	43

Wiek respondentów	ilość	procent
do 18 lat	0	0
od 19 - do 24 lat	99	38
od 25 - do 34 lat	101	39
od 35 - do 44 lat	40	15
od 45 - do 54 lat	15	6
od 55 - do 65 lat	2	1
powyżej 65 lat	3	1

Sytuacja finansowa respondentów:	ilość	procent
Bardzo dobra	42	17
Dobra	142	56
Taka sobie	69	27
Zła	0	0
Zdecydowanie zła	0	0

Wykształcenie respondentów:	ilość	procent
Bez odpowiedzi	18	7
Podstawowe	13	5
Uczeń	0	0
Średnie	86	32
Student	93	35
Wyższe	57	21

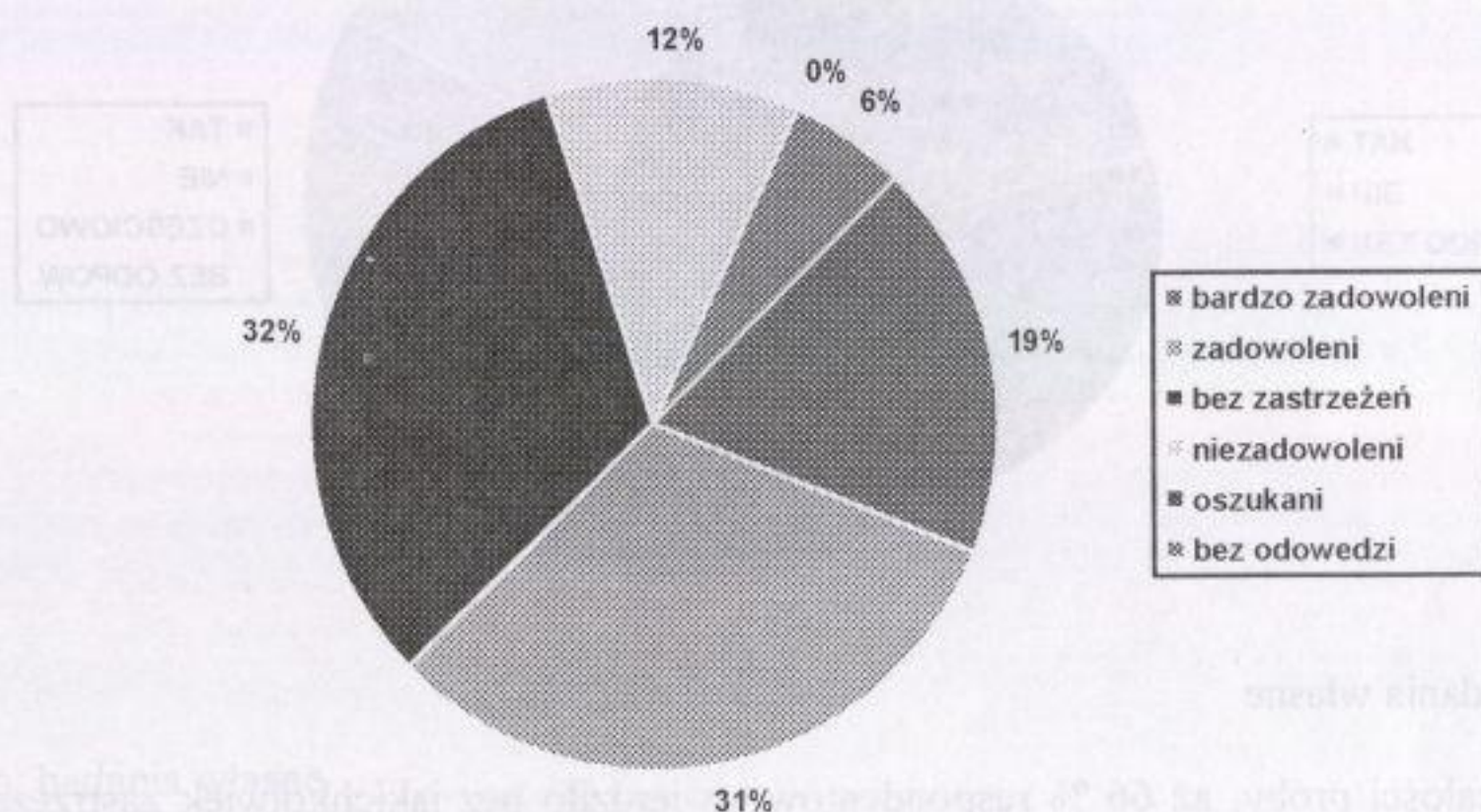
Źródło: badania własne

Wyniki badań ankietowych wśród turystów, którzy skorzystali w 1997 roku z oferty imprez wyjazdowych organizowanych przez krakowskie biura podróży, przedstawiają się

następująco: najwyżej, bo średnią (4.6) oceniono wrażenie pierwszego kontaktu z biurem. Komfort i fachowość obsługi klienta w biurze otrzymała ocenę (4.4). Niższe oceny (4.2) otrzymała: życzliwość pracowników biura, łatwość uzyskania informacji, materiałów reklamowych.

3.1. Odczucia klienta po skorzystaniu z imprezy wyjazdowej.

Rysunek 6. Odczucia klienta po skorzystaniu z imprezy wyjazdowej



Źródło: badania własne

Zadowolonych klientów z oferty turystycznej spośród respondentów była połowa, z czego 19% manifestowało wysoki poziom satysfakcji z udziału w wyjeździe.

Nie zgłaszających zastrzeżeń do zakupionych i otrzymanych usług było 32% ogółu badanych. Jak wcześniej zostało wyjaśnione, odpowiedź „bez zastrzeżeń” zaliczana jest do kategorii odpowiedzi pozytywnych. Tak więc turystów bardziej lub mniej usatysfakcjonowanych otrzymaną usługą było łącznie 82%. Godnym bliższej analizy jest stosunkowo wysoki procent (12%) osób niezadowolonych z udziału w wycieczce turystycznej, przy zerowym procencie osób uważających, że zostały oszukane.

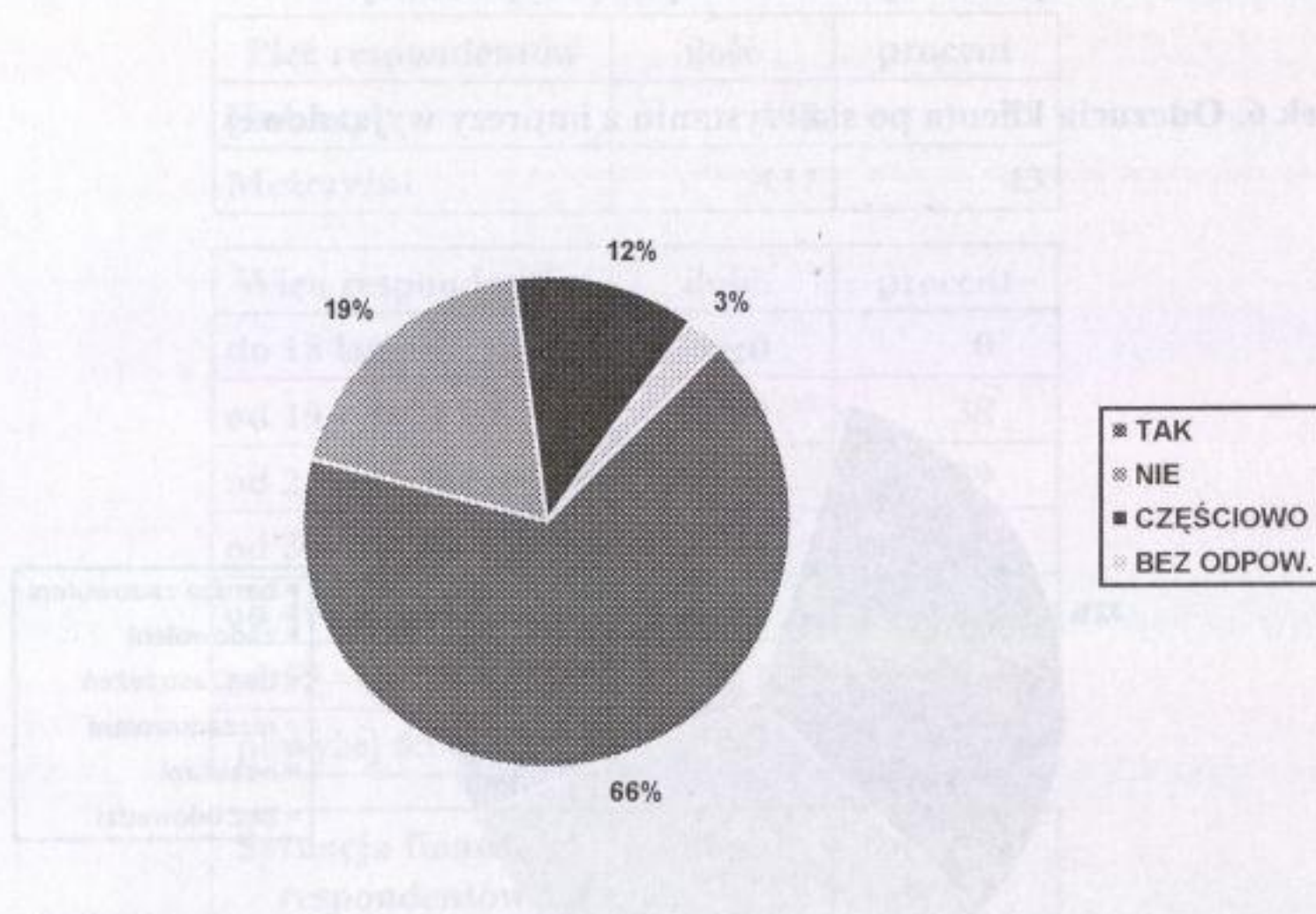
Najwyżej (4.2) turyści ocenili pracę opieki (kierownik grupy, pilot, przewodnik), jak również pracę kierowcy autokaru turystycznego, przyznając ocenę średnią (4.1).

W następnej kolejności oceniono: punktualność na (4,0), czystość panującą w autokarze (3,9) i bezpieczeństwo podróży (3,9).

Najniżej oceniona została toaleta w autokarze: ocena (2.8), świadczenia żywieniowe w trakcie całej wycieczki (3.0) i oferta video: ocena (3,2). Stąd też pojawiła się bardzo niska ocena komfortu podróży (3.6).

3.2. Odczucia klienta na temat adekwatności ceny do jakości uzyskanych świadczeń w trakcie trwania wycieczki.

Rysunek 7. Czy cena była adekwatna do jakości uzyskanych świadczeń w trakcie trwania wycieczki?



Źródło: badania własne

Z całości próby, aż 66 % respondentów stwierdziło bez jakichkolwiek zastrzeżeń, że cena była adekwatna do jakości uzyskanych świadczeń w trakcie trwania imprezy turystycznej. Z pewnymi zastrzeżeniami cenę akceptowało dalszych 12% respondentów. Jednak, nawet przy takiej interpretacji odpowiedzi, 19% osób nie akceptujących ceny wycieczki w stosunku do jakości uzyskanych świadczeń zmusza do głębszej refleksji i dogłębnej analizy przyczyn takiego stanu rzeczy.

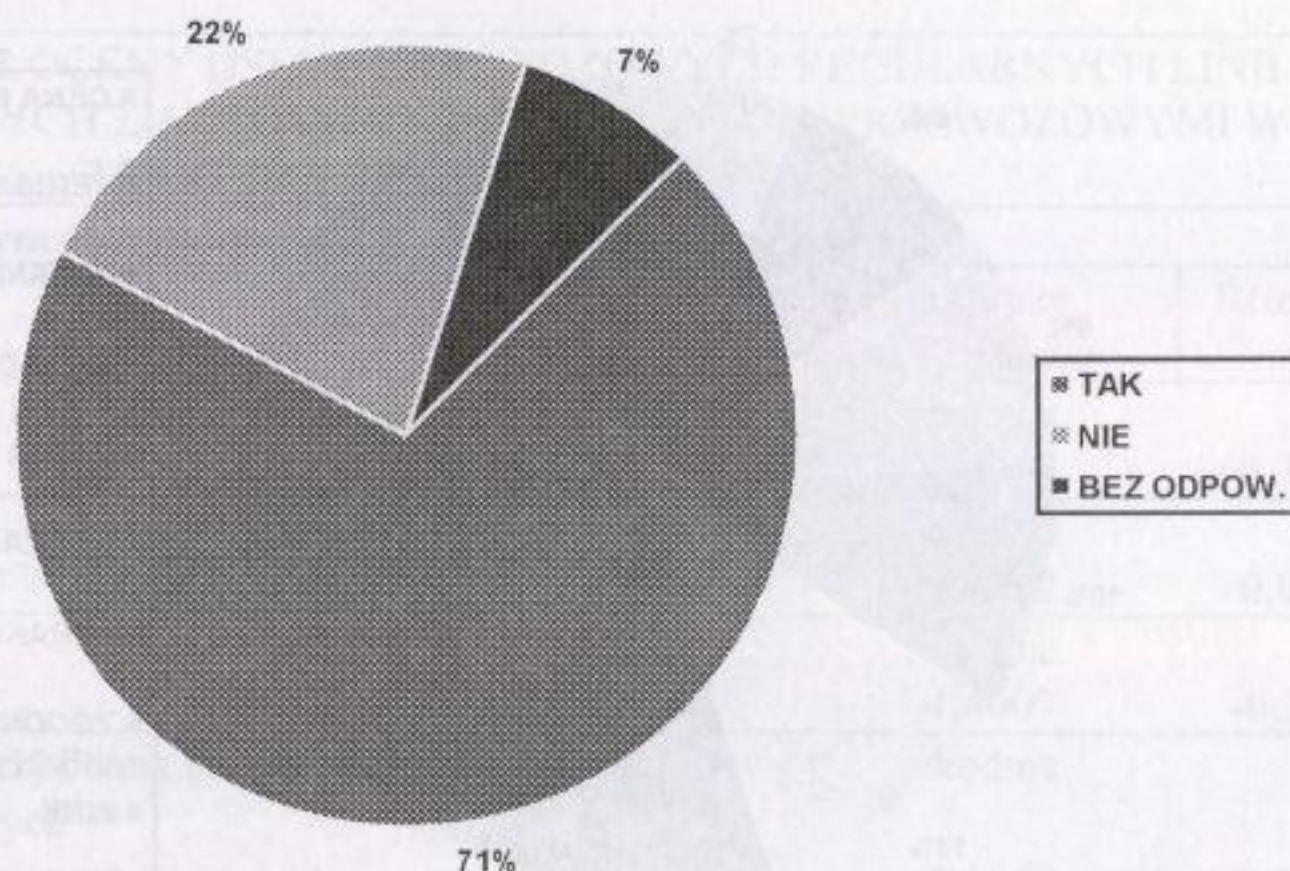
Na pierwszy plan, jeżeli chodzi o zastrzeżenia co do jakości świadczonych usług, wysuwają się: niezadowolenie z wyżywienia, programu turystycznego, opieki pilotów i przewodników.

Bliżej obraz dokonanej przez klientów oceny otrzymanych usług turystycznych przedstawiają tabele w aneksie opracowania.

Najwięcej zastrzeżeń co do adekwatności ceny do uzyskanych świadczeń zgłaszały osoby, które deklarowały swoją sytuację finansową jako „taką sobie”. Aż 30% respondentów tej kategorii było zdania, że cena nie była adekwatna w stosunku do jakości uzyskanych świadczeń. Pośród osób określających swoją sytuację finansową jako „dobrą” 13% respondentów uważało, że cena nie była adekwatna do jakości uzyskanych świadczeń. Analogicznej odpowiedzi na to samo pytanie, w grupie osób oceniających swoją sytuację finansową jako „bardzo dobrą”, udzieliło 11% respondentów. Wynik ten sugeruje kierunek dalszych badań i głębszej analizy problemów natury psychologicznej, związanych z zachowaniem się konsumentów o różnych poziomach „osobistej sytuacji finansowej”.

3.3. Odczucia po zakupie i pokonsumpcyjne

Rysunek 8. Czy powtórnie skorzysta Pani/Pan z usług turystycznych tego samego biura?



Źródło: badania własne

Z badań wynika, że ok. 22% klientów zdecydowało się nie korzystać ponownie z usług tego samego biura podróży.

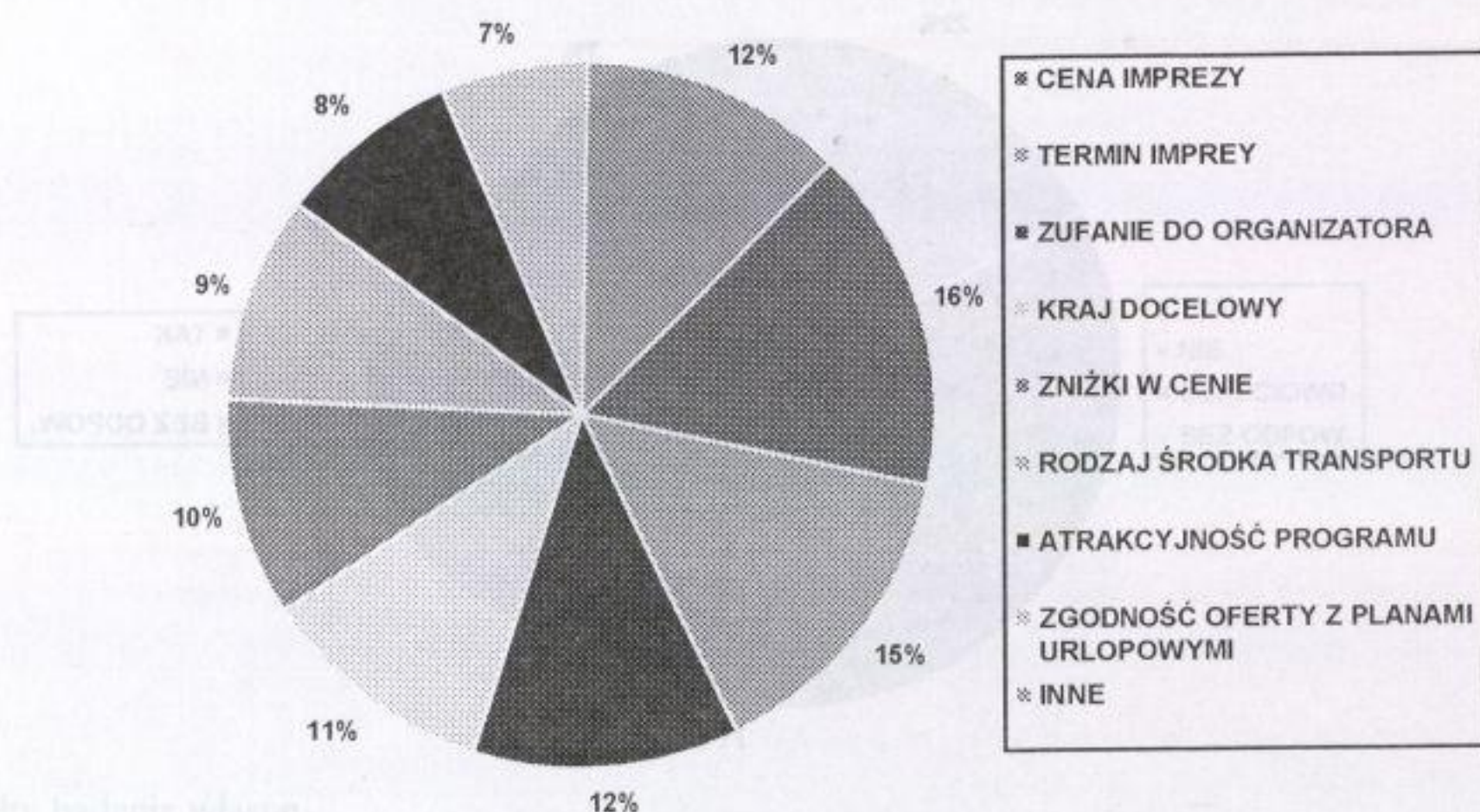
Utrzymujący się odsetek osób nie usatysfakcjonowanych poziomem usług i adekwatnością ceny wydaje się być sygnałem, że istnieją konkretne zastrzeżenia, na które należy zwrócić szczególną uwagę.

Płeć i wykształcenie nie ma wpływu na decyzję o rezygnacji z usług danego biura, najwięcej osób rezygnujących z dalszych usług biura turystycznego z którym podróżowali, było w wieku 25-34 lata.

Z dotychczasowej analizy wynika, że z usług biura turystycznego rezygnowały osoby, które generalnie były niezadowolone z jakości zakupionych usług i zgłaszały szczególne zastrzeżenia w pierwszej kolejności do poziomu opieki (pilot, przewodnik), a następnie do konkretnych świadczeń imprezy: transport, wyżywienie, zakwaterowanie a nawet poziom bezpieczeństwa osobistego, natomiast program turystyczny w opinii respondentów uzyskał średnią ocenę (3.25).

3.4. Czynniki motywujące klienta do wyboru oferty turystycznej.

Rysunek 9. Co zdecydowało o wyborze tej oferty?



Źródło: badania własne

Z uzyskanych wyników badań należy sądzić, że główną rolę w podejmowaniu decyzji o wyborze konkretnej oferty odegrały cena imprezy i jej termin, w następnej kolejności zaufanie do organizatora na równi z krajem docelowym wyjazdu i zniżkami w cenie. Orientacja na cenę imprezy sugerowałaby poszukiwanie przez klientów najtańszej oferty występującej na rynku usług turystycznych, jednakowoż 15% wskazań na termin imprezy dogodny dla planowanego przez nich urlopu, „zgodność oferty z planami urlopowymi” - 7% oraz 12% wskazań na zaufanie do organizatora wyjazdu, wskazuje na świadomy wybór oferty. Najmniejszy wpływ na podjęcie decyzji o wyborze konkretnej oferty miała „atrakcyjność programu” - 8%, z czego sądzić można, że na razie dominuje u turystów chęć znalezienia się w odpowiednim miejscu w sprzyjającym sobie czasie, natomiast program pobytu jest sprawą drugorzędną.

4. Porównanie oceny usług przewozowych regularnych linii autokarowych z autokarowymi usługami przewozowymi w trakcie imprezy turystycznej

4.1. Synteza

Tabela 6. Porównanie oceny usług przewozowych regularnych linii autokarowych z autokarowymi usługami przewozowymi w trakcie imprezy turystycznej

PORÓWNANIE OCENY USŁUG PRZEWOZOWYCH REGULARNYCH LINII AUTOKAROWYCH Z AUTOKAROWYMI USŁUGAMI PRZEWOZOWYMI W TRAKCIE IMPREZY TURYSTYCZNEJ			
Ocena biura w którym została dokonana transakcja zakupu usługi			
	Przewozowej	Imprezy wyjazdowej	Różnica
Wrażenie pierwszego kontaktu z biurem	średnia 4,2960	średnia 4,6367	+0,3407
Komfort obsługi	średnia 4,3969	średnia 4,4382	+0,0413
Fachowość obsługi	średnia 4,6547	średnia 4,4007	-0,254
Życzliwość, łatwość uzyskania informacji, materiałów reklamowych	średnia 4,2735	średnia 4,1648	-0,1087
Ocena jakości zakupionej przez klienta usługi			
	Przewozowej	Przewozowej w imprezie wyjazdowej	Różnica
- autokar	4,5762	3,8165	-0,7597
- komfort podróży	4,3341	3,9551	-0,3790
- punktualność	4,7444	3,6442	-1,1002
- czystość	4,8004	3,9588	-0,9416
- bezpieczeństwo	4,8229	3,8989	-0,9240
- praca kierowcy	4,9462	3,8801	-1,0661
- opieka	4,7892	4,0787	-0,7105
- napoje (barek)	4,0830	3,5655	-0,5175
- filmy wideo	4,1390	3,2472	-0,8918
- toaleta	3,8027	2,8464	-0,9563

Źródło: Badania własne

Z danych zamieszczonych w tabeli 4 widać, że jedynie ocena „wrażenia pierwszego kontaktu z biurem” i „komfortu obsługi” w biurze jest bardziej korzystna dla lokali biur podróży w których można zakupić ofertę imprez wyjazdowych. Ma to swoje uzasadnienie w fakcie, że bilety komunikacyjne autobusowych linii przewozowych zakupić można, oprócz biur podróży, również w tzw. „kioskach”, np. dworcowych punktach sprzedaży biletów, które

ze względu na warunki lokalowe i swoją specyfikę wyraźnie różnią się od wystroju i komfortu biur podróży. Pozostałe dwie oceny dotyczą kontaktu pracowników biura z klientami i wyraźnie przechylają się na korzyść firm świadczących usługi przewozowe. Fachowość obsługi w biurze oceniona została 0,25 punktu lepiej w kategorii zakupu usług przewozowych w porównaniu z zakupem zagranicznej wycieczki turystycznej. Również życzliwość, łatwość uzyskania informacji i materiałów reklamowych oceniona została o 0,1 punktu na korzyść sprzedawców usług przewozowych. Ocena dokonana przez turystów i podróżnych tych samych składowych usługi transportowej, w kategoriach transportu autokarowego w wyjazdowej imprezie turystycznej i regularnej autokarowej linii przewozowej, we wszystkich punktach wykazuje wyższy poziom zadowolenia klientów z usługi przewozowej niż transportu autokarowego w imprezie turystycznej. Wyraźnie widać to przy porównaniu oceny punktualności transportu (różnica -1.1) jak również przy ocenie pracy kierowcy (różnica -1.06)

Wyjaśnić to można na dwa sposoby:

1. Usługa przewozu jako mniej skomplikowana (ponieważ odbywa się w relatywnie krótszym od wycieczek wyjazdowych czasie) łatwiej spełnia oczekiwania klientów.
2. Przy imprezie wyjazdowej będącej złożonym pakietem usług podróżniczych usługa transportowa jest tylko jedną składową całości kompozycji usług, dlatego jest bardziej wrażliwa na niedociągnięcia realizacji świadczeń i zachodzi zjawisko kumulacji niezadowolenia klientów, nazywane w branży turystycznej efektem kuli śnieżnej „schneeballeffekt”, „snowball effect”. Zjawisko to obejmuje sumę uchybień w realizacji świadczeń imprezy, która nie jest prostym dodawaniem braków lecz multiplikacją odczuć negatywnych, dając nową wartość przewyższającą sumę rzeczywistych niedociągnięć. Zjawisko to wymaga dalszych dogłębnych badań z udziałem psychologicznych i socjologicznych technik i procedur badawczych. Niemniej jednak kumulacja odczuć negatywnych może stanowić realne zagrożenie dla firm gospodarujących na rynku turystycznym.

4.2. Interpretacja wyników badań

Na kolejnych stronach przedstawione są wyniki przeprowadzonych badań w 1997 roku.

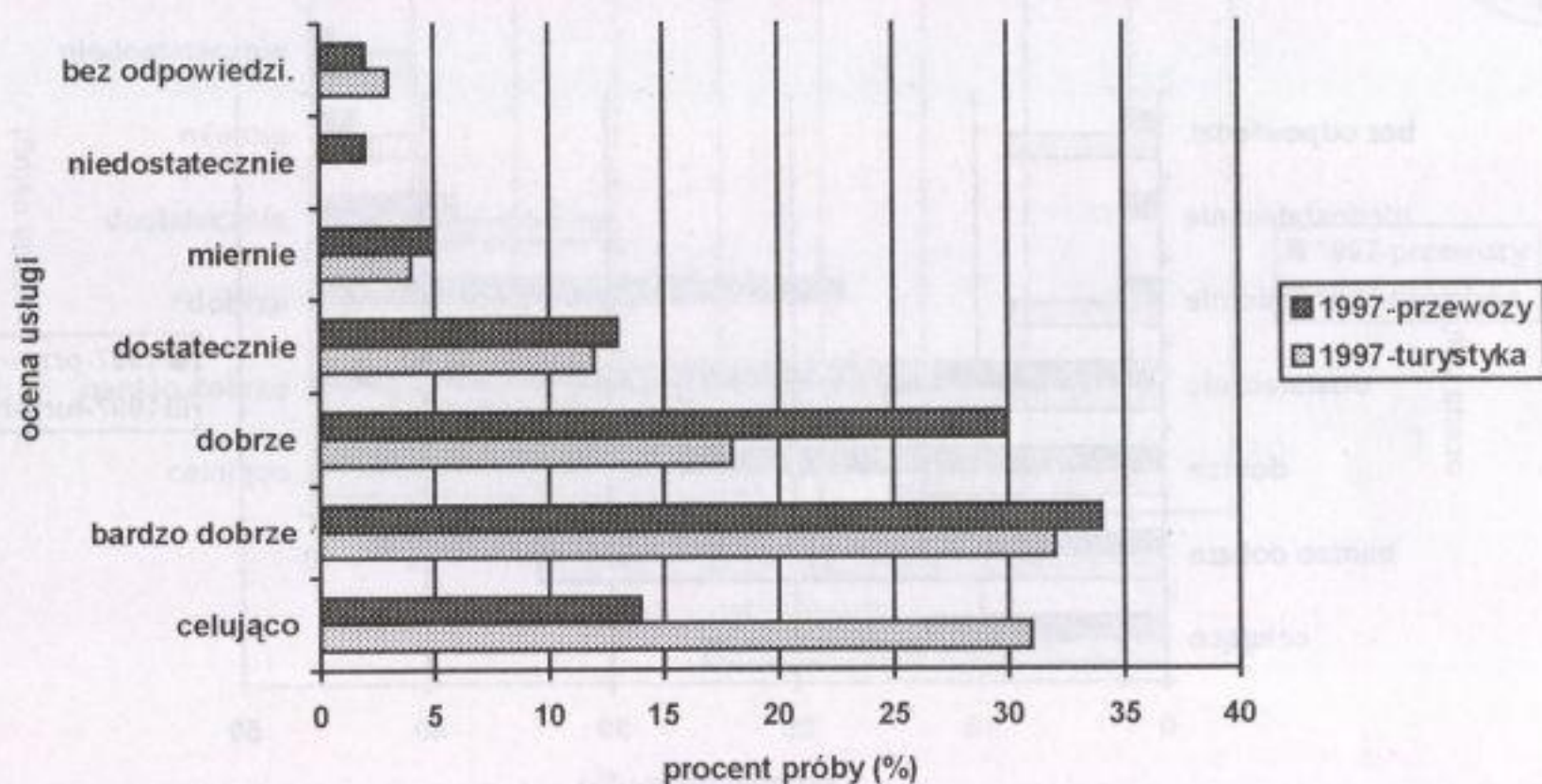
Załączona jest również interpretacja graficzna wyników dla poszczególnych segmentów próby.

Tabela 7. Wrażenie pierwszego kontaktu z biurem

Rok badania	celująco		bardzo dobrze		dobrze		dostatecznie		miernie		niedostatecznie		bez odpowiedzi.	
Procent i ilość odpowiedzi	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	31	84	32	85	18	48	12	31	4	12	0	0	3	7
1997-przewozy	14	63	34	155	30	135	13	58	5	21	2	7	2	7

Źródło: badania własne

Rysunek 10. Wrażenie pierwszego kontaktu z biurem



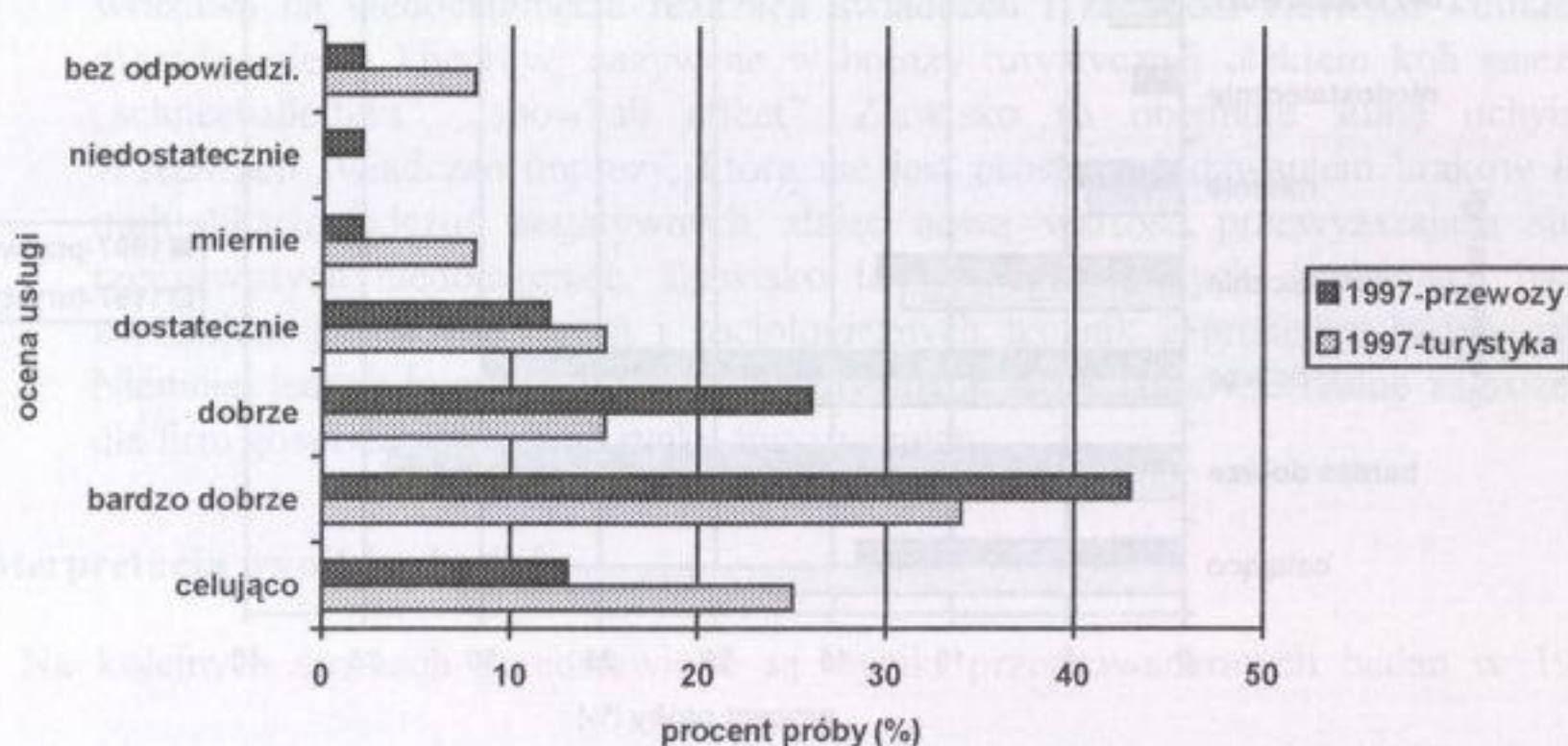
Źródło: badania własne

Wyraźnie widać olbrzymią przewagę biur podróży, w stosunku do biur przewoźników, w ocenie wrażenia pierwszego kontaktu z lokalem firmy (różnica 17% w ocenie celującej). Związane jest to, między innymi, ze specyfiką sprzedawanej usługi. Przy wyjazdach turystycznych koniecznym jest stworzenie już w miejscu zakupu podstaw do rozpoczęcia przez klienta etapu „podróży wyobrażonej”. Natomiast przy sprzedaży biletu na przewóz autokarem na określonej trasie, nonstop i najczęściej nocą jest zbędne.

Tabela 8. Komfort obsługi w biurze

Rok badania	celująco		bardzo dobrze		dobrze		dostatecznie		miernie		niedostatecznie		bez odpowiedzi	
Procent i ilość odpowiedzi	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	25	67	34	92	15	41	15	39	8	21	0	0	8	7
1997-przewozy	13	59	43	190	26	117	12	54	2	10	2	7	2	9

Źródło: badania własne

Rysunek 11. Komfort obsługi w biurze

Porównując komfort obsługi w biurze podróży i firmie przewozowej wyraźnie zaznacza się przewaga ocen celujących na korzyść biur turystycznych. Zaznaczyć dodatkowo należy, że część organizatorów turystyki prowadzi (w ramach umów agencyjnych z firmami przewozowymi) sprzedaż biletów przewozowych w swoich lokalach.

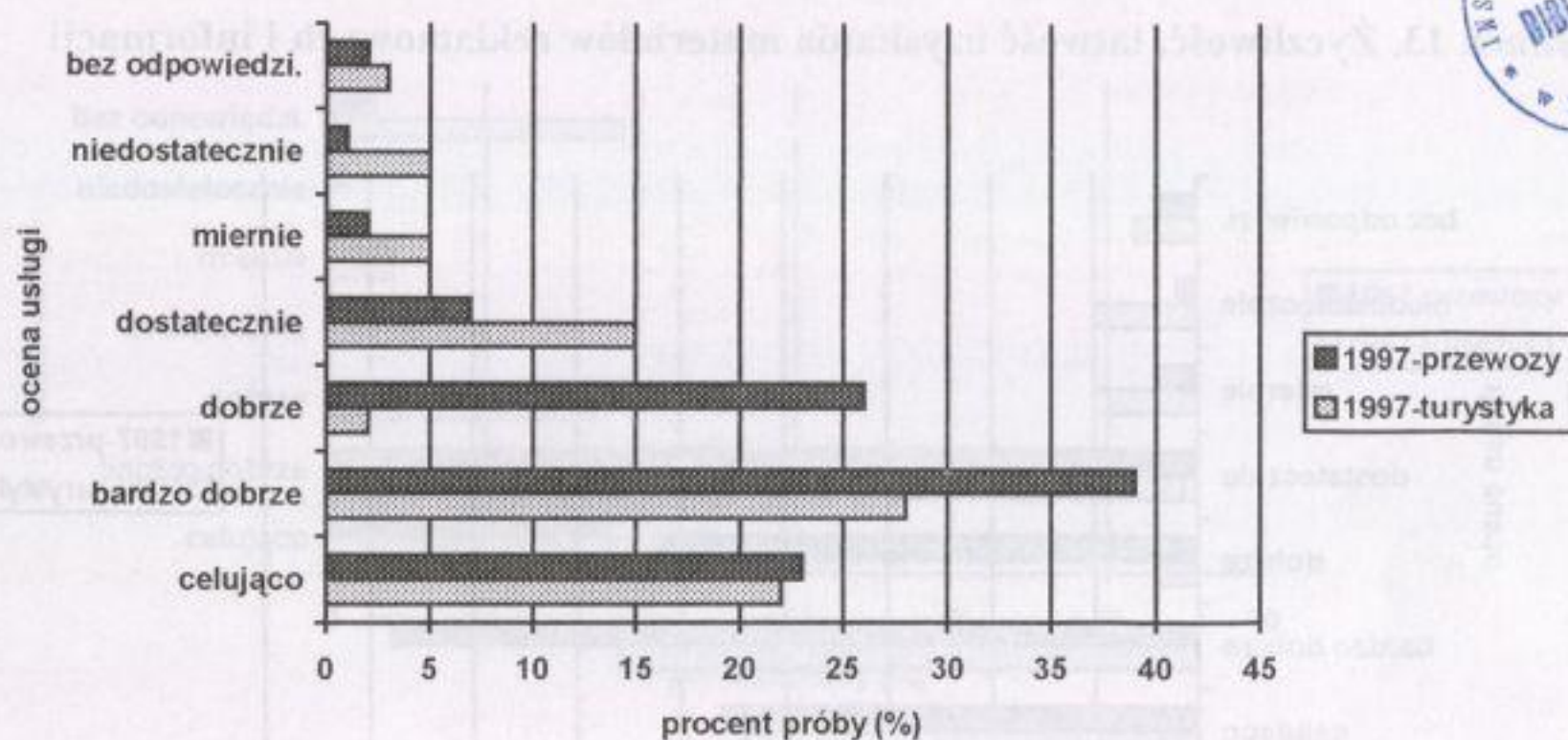
W przedziale ocen: „bardzo dobrze” i „dobrze” przodują firmy przewozowe. Również w ocenach „dostateczny” i „mierny” ranking wypada na ich korzyść.

Tabela 9. Fachowość obsługi w biurze

Rok badania	celująco		bardzo dobrze		dobrze		dostatecznie		miernie		niedostatecznie		bez odpowiedzi	
Procent i ilość odpowiedzi	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	22	59	28	72	2	59	15	40	5	14	5	14	3	9
1997-przewozy	23	102	39	176	26	118	7	29	2	11	1	3	2	7

Źródło: badania własne

Rysunek 12. Fachowość obsługi w biurze

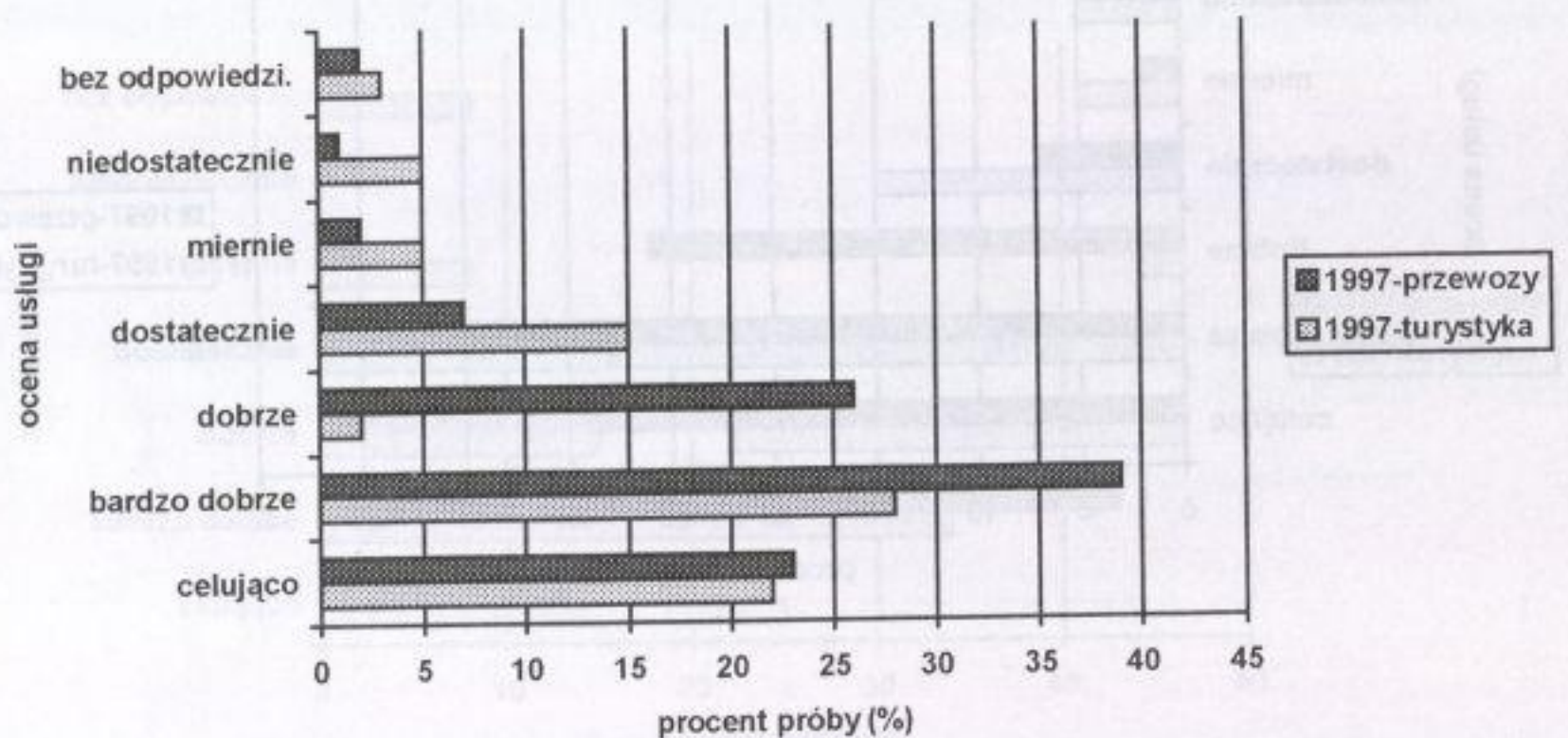


Klienci biur przewozowych oceniają fachowość obsługi w biurach, w których dokonali zakupu biletu na przejazd pozytywniej od klientów biur podróży, którzy nabyli w nich uczestnictwo w wycieczce zagranicznej. Rozkład ocen klientów korzystających z usług przewozowych zbliżony jest w swoim obrazie do krzywej normalnej. Od umiarkowanego poziomu oceny celującej, przez apogeum wskazań dla oceny bardzo dobrej następuje powrót ilości wskazań oceną dobrą do poziomu zbliżonego jaki zaobserwowany został przy ocenie celującej. Następnie łagodnie i systematycznie opada ilość wskazań dotyczących ocen coraz to niższych. Obserwując rozkład ocen klientów biur podróży wyraźnie widać podział na osoby zadowolone (poziom ocen celujących i bardzo dobrych) i niezadowolone (oceny dostateczne, mierne i niedostateczne) przedziela je od siebie jedynie 2% grupa ocen dobrych.

Tabela 10. Życzliwość, łatwość uzyskania materiałów reklamowych i informacji

Rok badania	celująco		bardzo dobrze		dobrze		dostatecznie		miernie		niedostatecznie		bez odpowiedzi.	
Procent i ilość odpowiedzi	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	22	59	28	72	22	59	15	40	5	14	5	14	3	9
1997-przewozy	17	76	35	158	25	110	12	52	7	29	1	6	3	15

Źródło: badania własne

Rysunek 13. Życzliwość, łatwość uzyskania materiałów reklamowych i informacji

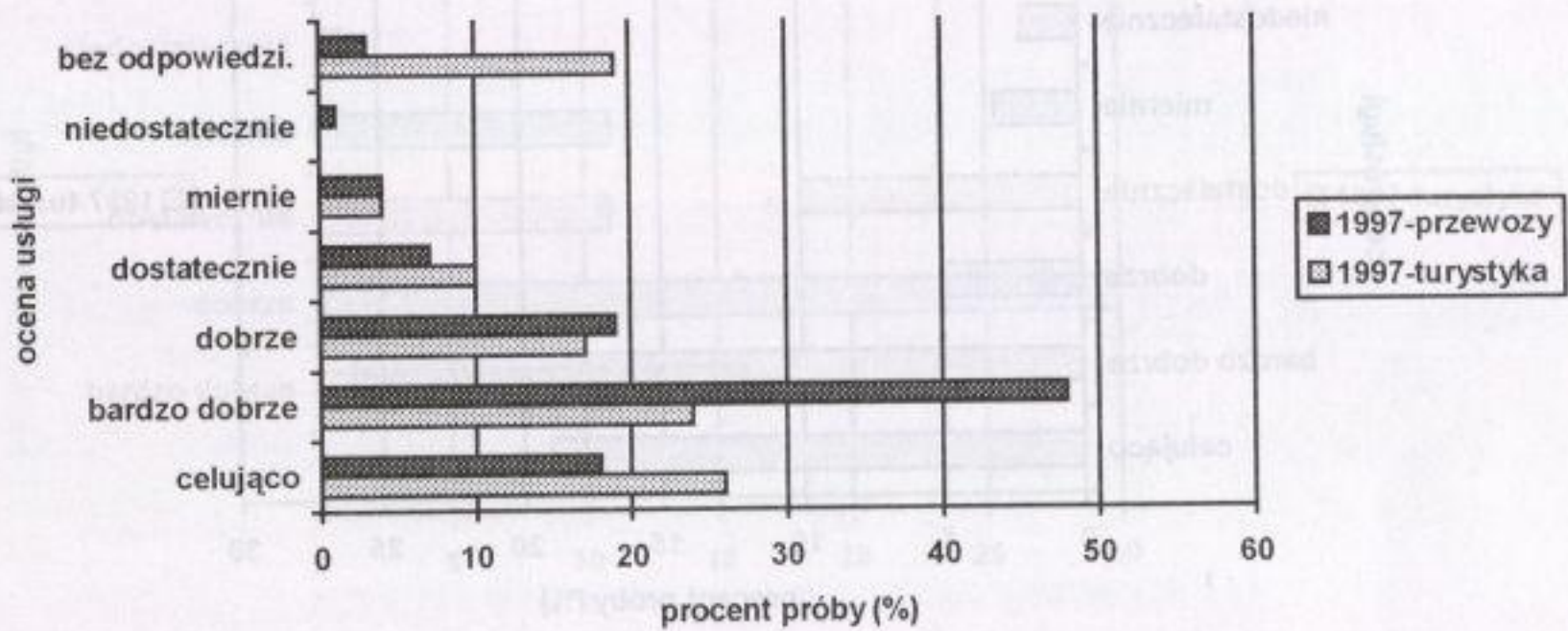
Podobnie jak przy ocenie fachowości obsługi w biurze tak i przy ocenie życzliwości personelu, łatwości uzyskania materiałów reklamowych i informacji przez klienta biura, pojawia się identyczny rozkład ocen. Może być to kolejnym dowodem na organiczną jedność takich cech osobowych personelu biura, jak fachowość obsługi i pełna (tak osobista jak i profesjonalna) kultura obsługi.

Tabela 11. Ocena poziomu transportu

Rok badania	celująco		bardzo dobrze		dobrze		dostatecznie		miernie		niedostatecznie		bez odpowiedzi	
Procent i ilość odpowiedzi	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	26	68	24	65	17	45	10	28	4	11	0	0	19	50
1997-przewozy	18	80	48	218	19	85	7	32	4	16	1	3	3	12

Źródło: badania własne

Rysunek 14. Ocena poziomu transportu

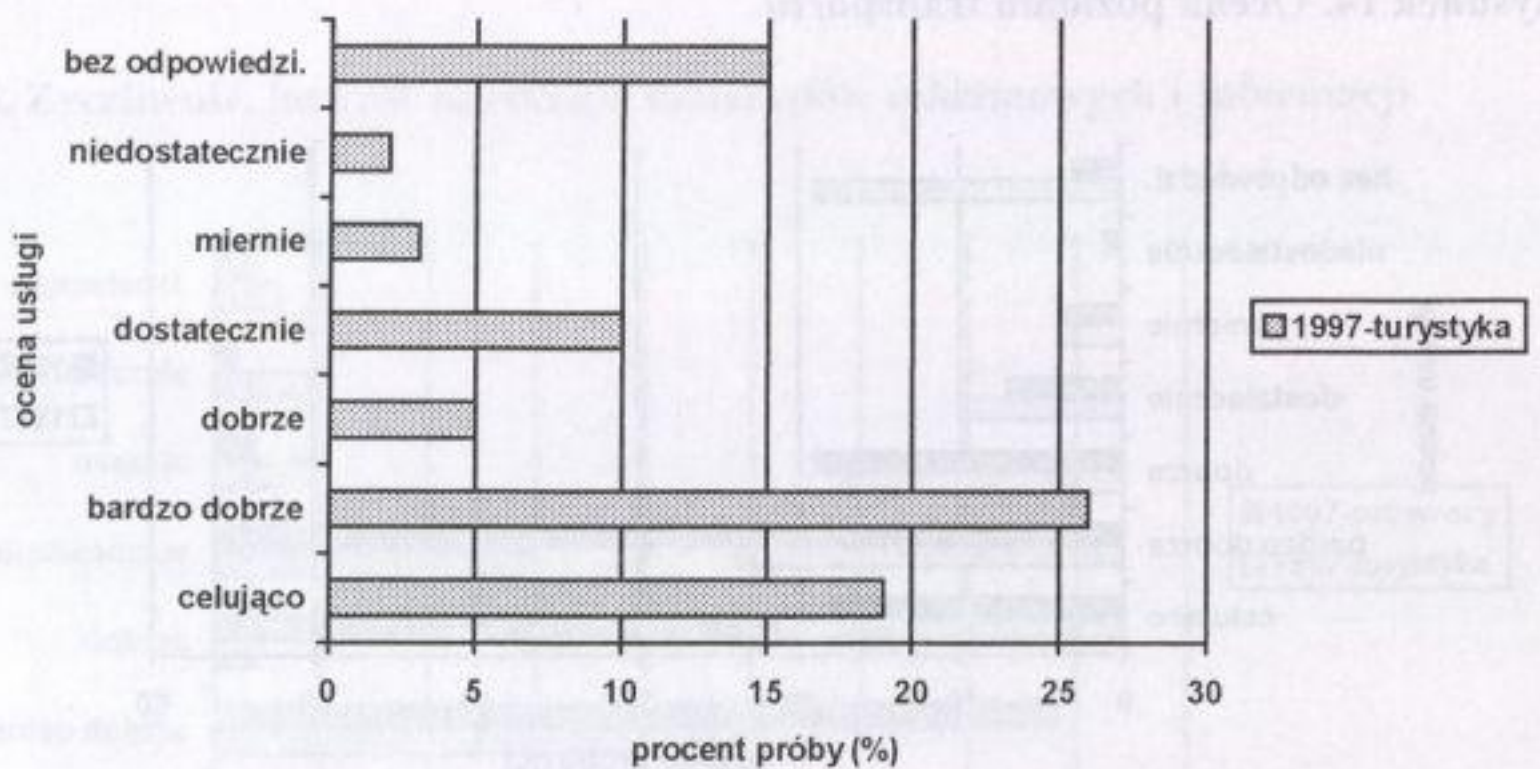


Ocena poziomu transportu przez uczestników wycieczek turystycznych jest bardzo wysoka i łagodnie opada od poziomu oceny celującej w kierunku ocen niższych. Ocena poziomu transportu przez osoby korzystające jedynie u usługi przewozowej jest bardziej krytyczna w wartościach najwyższych. Przewoźnicy uzyskują najwięcej wskazań oceną bardzo dobrą. Wysoki odsetek braku odpowiedzi wśród respondentów z grupy wycieczkowiczów związany jest z wykupywaniem ofert wypoczynkowych z dojazdem transportem własnym.

Tabela 12. Ocena poziomu zakwaterowania

Rok badania	celująco		bardzo dobrze		dobrze		dostatecznie		miernie		niedostatecznie		bez odpowiedzi	
Procent i ilość odpowiedzi	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	19	51	26	68	5	68	10	27	3	8	2	5	15	40

Źródło: badania własne

Rysunek 15. Ocena poziomu zakwaterowania

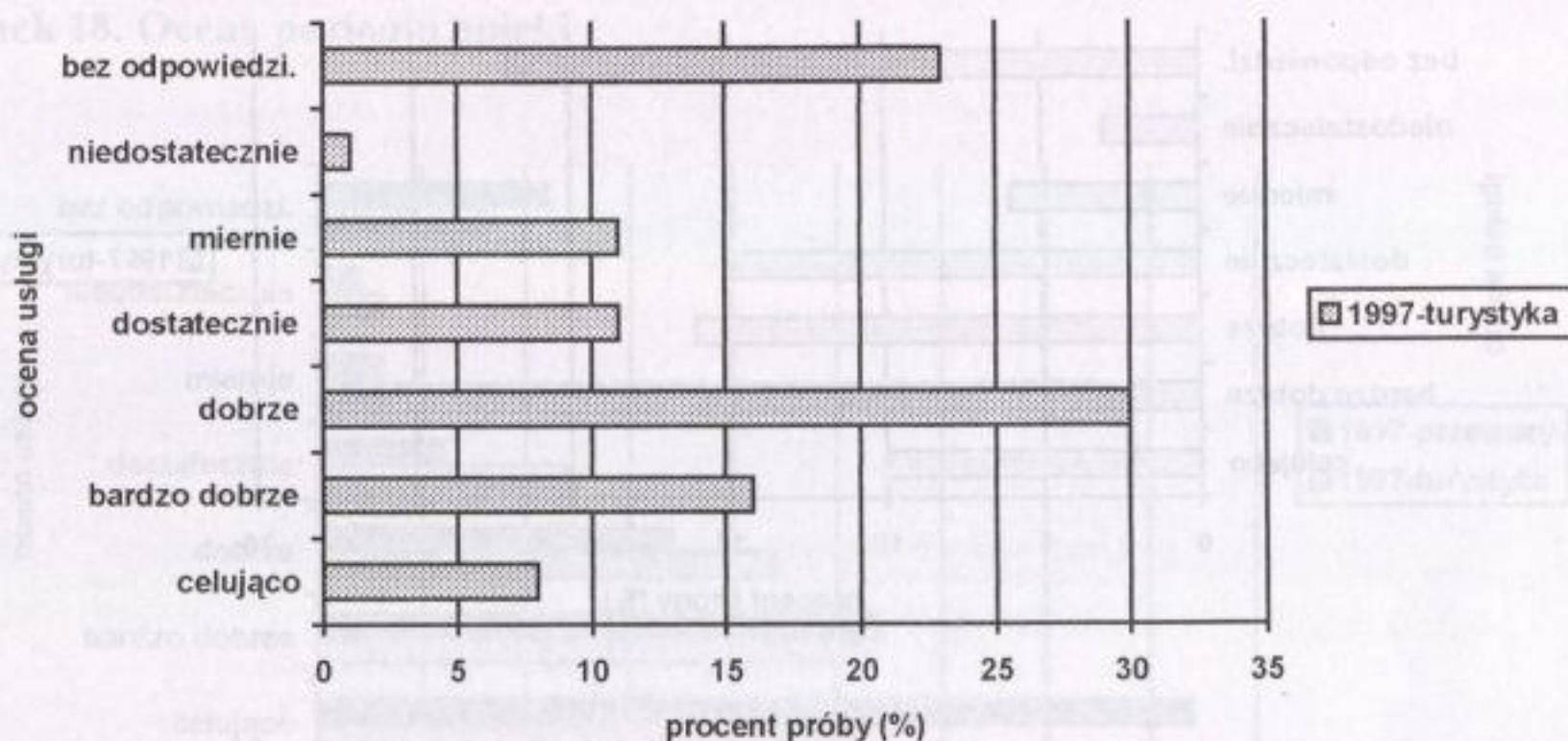
Ocena poziomu zakwaterowania dotyczy tylko ofert typowo turystycznych, dlatego też brak jest porównania jej z ofertą przewozową. Porównanie byłoby możliwe przy usługach przewozach, które pasażerom oferują nocleg na trasie. Zakwaterowanie jest jedną z usług podróźniczych z których tworzy się pakiet zwany „ imprezą turystyczną”. Wyraźnie widać koncentrację bardzo wysokich ocen (oceny celująco i bardzo dobrze uzyskały łącznie 45% wskazań). Występuje również niższy niż w przypadku transportu odsetek (15%) braku odpowiedzi. Oceny krytyczne uzyskały łącznie 15% wskazań.

Tabela 13. Ocena poziomu wyżywienia

Rok badania	celująco		bardzo dobrze		dobrze		dostatecznie		miernie		niedostatecznie		bez odpowiedzi	
Procent i ilość odpowiedzi	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	8	21	16	44	30	79	11	29	11	29	1	3	23	62

Źródło: badania własne

Rysunek 16. Ocena poziomu wyżywienia

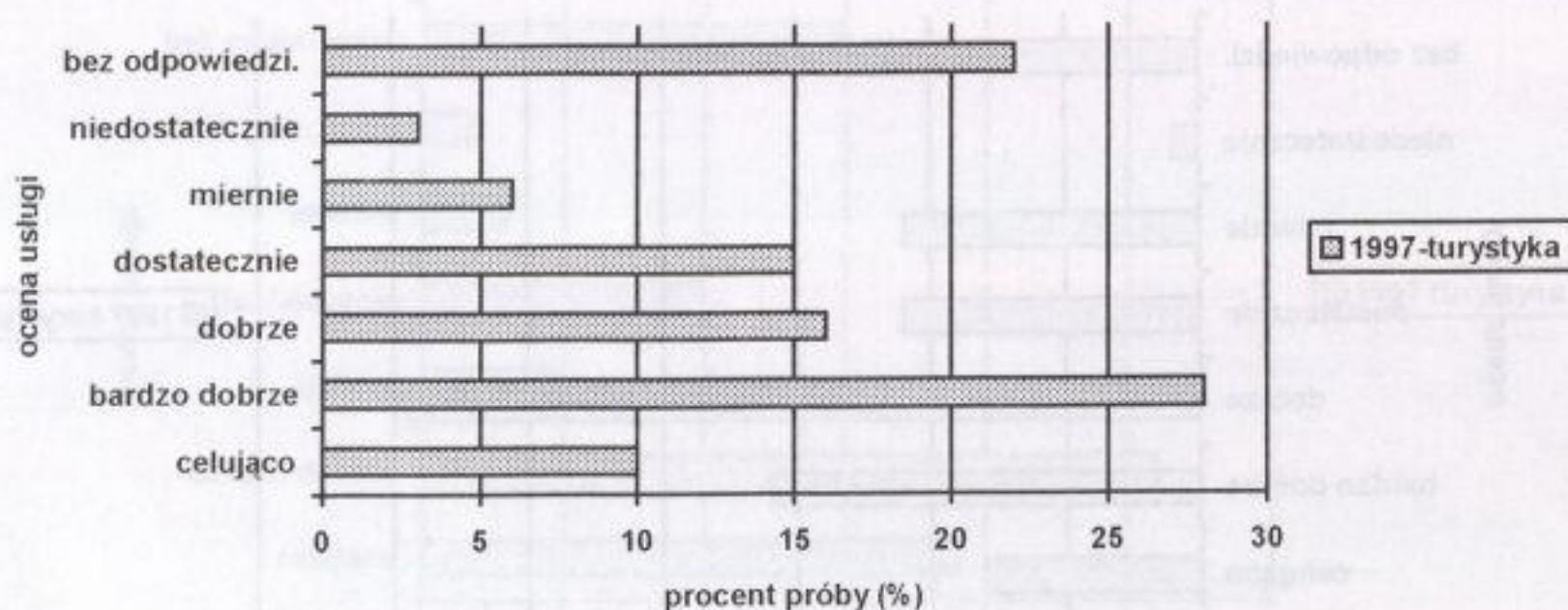


Podobnie jak przy ocenie zakwaterowania również przy ocenie poziomu wyżywienia brak jest oceny dla oferty przewozowej. Powody tego stanu rzeczy są identyczne do podanych wyżej. Poziom 30% wskazań uzyskała ocena dobra, która wyraźnie rozdziela oceny bardzo dobre i celujące od dostatecznych, miernych i niedostatecznych. Łącznie 54% respondentów wyraziło swoje zadowolenie z poziomu wyżywienia. Bardzo dokładnie należałoby przeanalizować powody 23% negatywnej opinii na temat poziomu tej usługi. Wysoki odsetek (23%) braku odpowiedzi związany jest z wykupywaniem ofert voucherowych z wyżywieniem własnym.

Tabela 14. Ocena poziomu programu

Rok badania	celująco		bardzo dobrze		dobrze		dostatecznie		miernie		niedostatecznie		bez odpowiedzi	
Procent i ilość odpowiedzi	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	10	28	28	74	16	42	15	41	6	15	3	9	22	58

Źródło: badania własne

Rysunek 17. Ocena poziomu programu

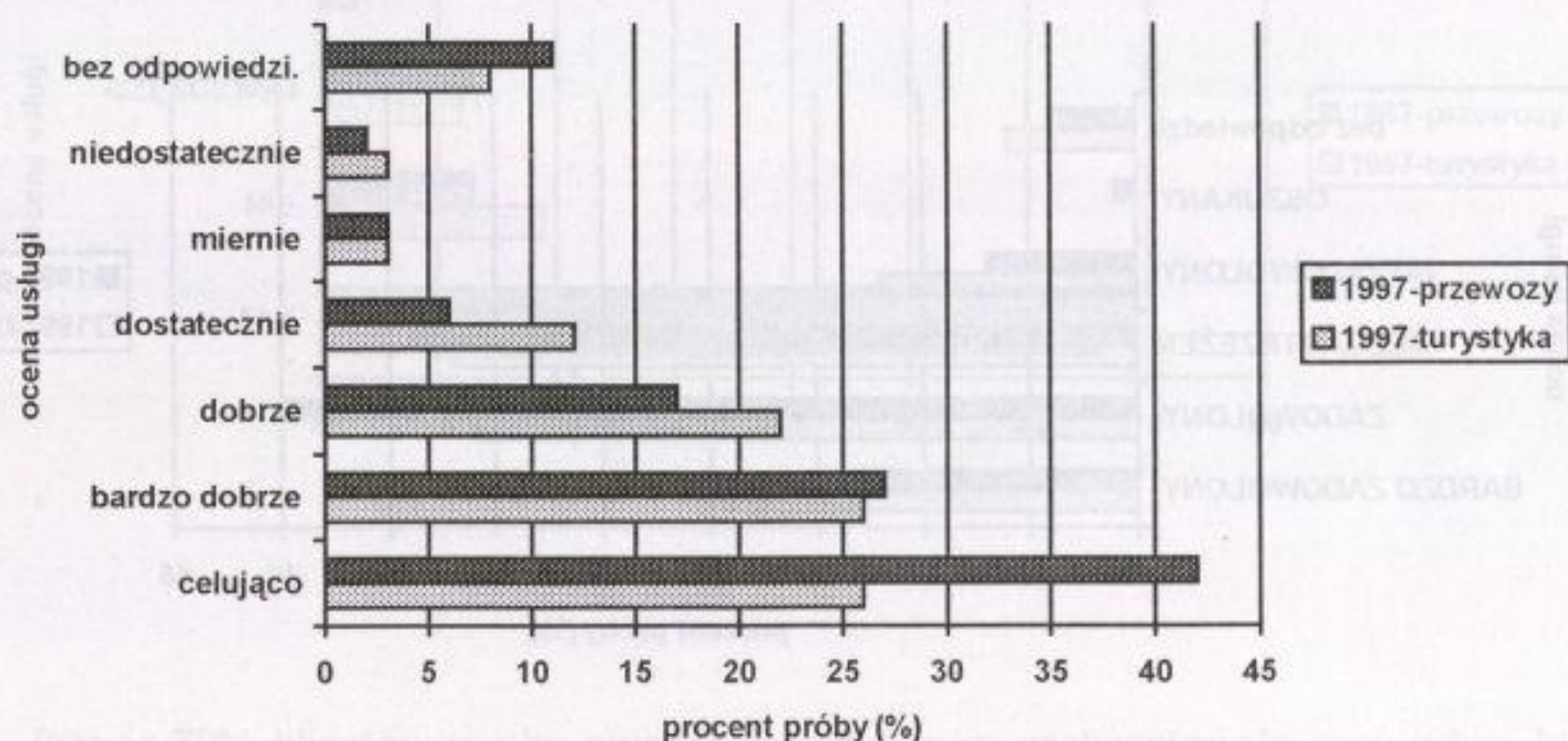
Wyniki opinii na temat oceny programu przez wycieczkowiczów przybierają kształt zbliżony do krzywej normalnej uzyskując maksimum wskazań na poziomie oceny bardzo dobrej i łagodnie opadając w kierunku wartości skrajnych. Wysoki poziom odsetek braku odpowiedzi (22%) związany jest z uczestnictwem respondentów w imprezach turystycznych z ograniczonym zakresem świadczeń.

Tabela 15. Ocena poziomu opieki

Rok badania	celująco		bardzo dobrze		dobrze		dostatecznie		miernie		niedostatecznie		bez odpowiedzi	
Procent i ilość odpowiedzi	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	26	69	26	70	22	58	12	32	3	9	3	8	8	21
1997-przewozy	42	186	27	119	17	78	6	26	3	12	2	11	3	14

Źródło: badania własne

Rysunek 18. Ocena poziomu opieki



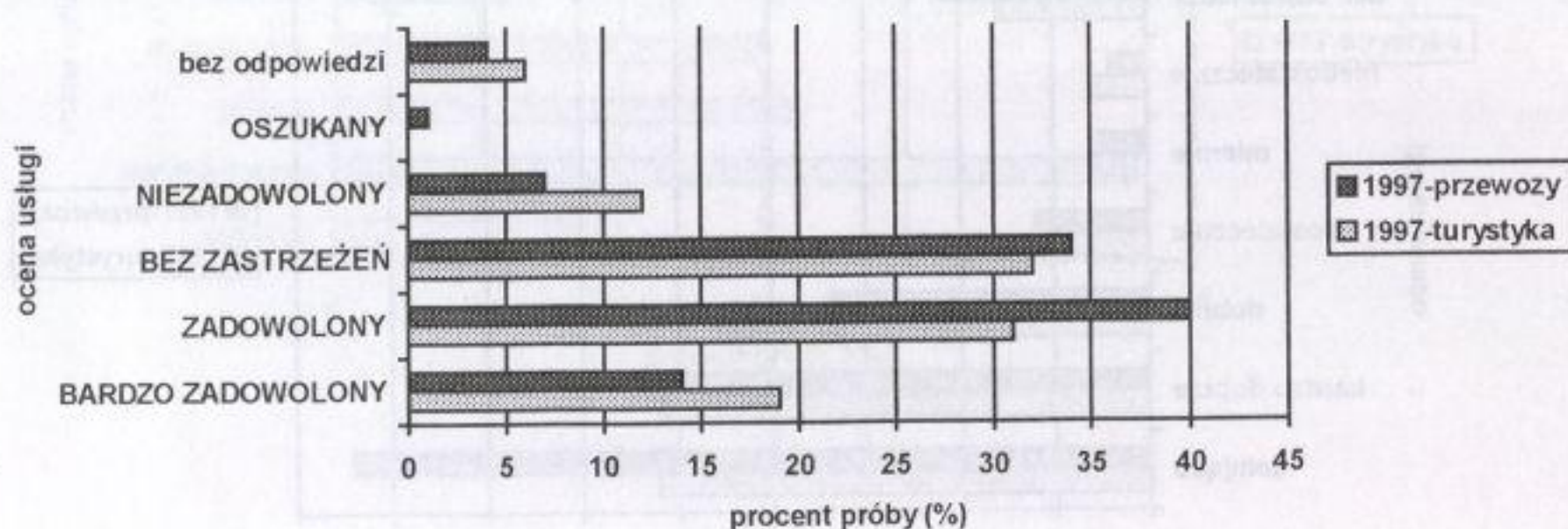
Rozkład ocen na temat poziomu opieki wyraźnie wskazuje na większe zadowolenie z personelu obsługi przez podróżnych korzystających z przewozów, niż turystów - wycieczkowiczów korzystających z ofert biur turystycznych. Częściowym wytłumaczeniem tego zjawiska może być fakt mniejszego poziomu skomplikowania opieki przy realizacji usługi przewozowej i mniejszego poziomu oczekiwań klientów w stosunku do personelu ich obsługującego, niż przy długotrwałych imprezach turystycznych, będących pakietem różnorodnych usług realizowanych w ściśle określonych warunkach (czasie i przestrzeni).

Tabela 16. Odczucia klientów po skorzystaniu z oferty biura

Rok badania	BARDZO ZADOWOLONY		ZADOWOLONY		BEZ ZASTRZEŻEŃ		NIE ZADOWOLONY		OSZUKANY		bez odpowiedzi	
Procent i ilość odpowiedzi	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	19	50	31	84	32	86	12	32	0	0	6	15
1997-przewozy	14	61	40	178	34	151	7	33	1	4	4	19

Źródło: badania własne

Rysunek 19. Odczucia klientów po skorzystaniu z oferty biura



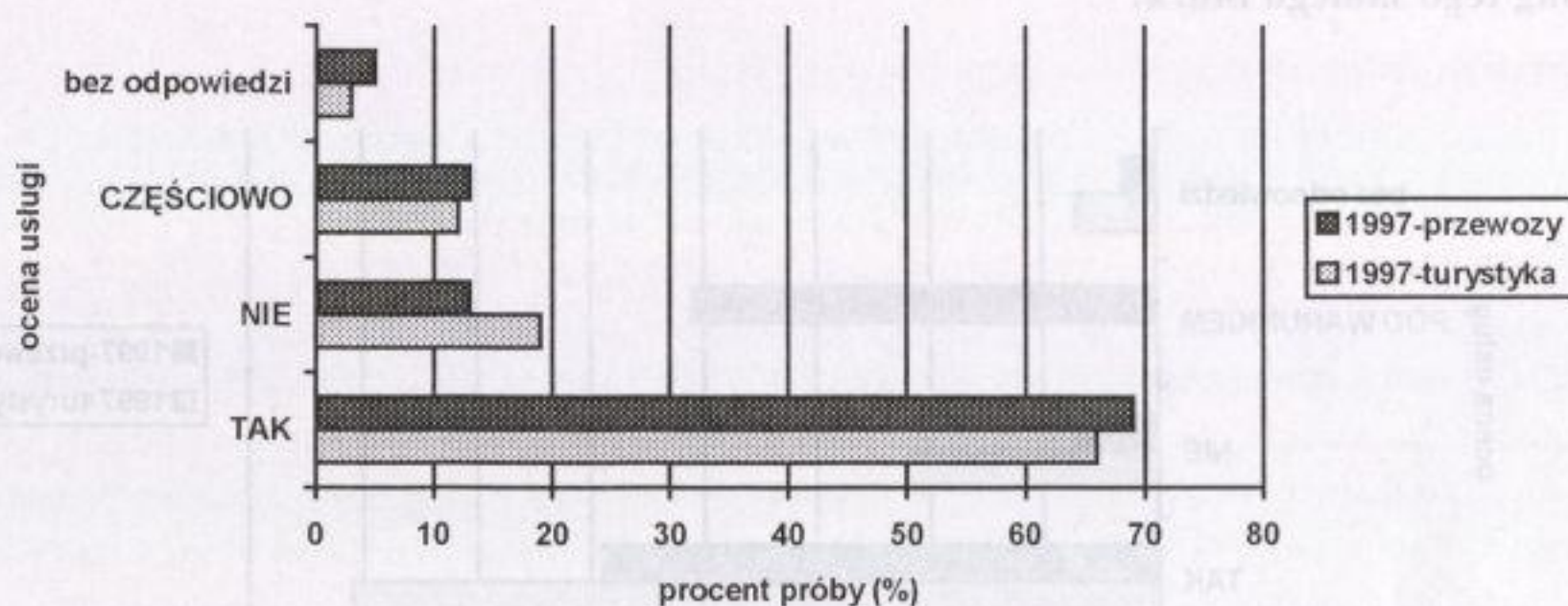
Wyniki odpowiedzi na pytanie o subiektywne odczucia respondenta po skorzystaniu z oferty wskazują umiarkowane zadowolenie klientów biur turystycznych, oscylujące pomiędzy brakiem zastrzeżeń a zadowoleniem. Opinia na temat usług przewozowych osiąga swoje apogeum na poziomie „zadowolony”, uzyskując wartość 40% wskazań. Mniejszy jest również odsetek osób niezadowolonych z poziomu usługi przewozowej niż turystycznej. Znamienym jest natomiast brak wskazań „oszukany” pośród respondentów z grupy klientów biur podróży korzystających z oferty wycieczkowej.

Tabela 17. Czy cena była adekwatna do jakości uzyskanych świadczeń?

Rok badania	TAK		NIE		CZĘŚCIOWO		bez odpowiedzi	
	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	66	178	19	50	12	32	3	7
1997-przewozy	69	307	13	60	13	57	5	22

Źródło: badania własne

Rysunek 20. Czy cena była adekwatna do jakości uzyskanych świadczeń?



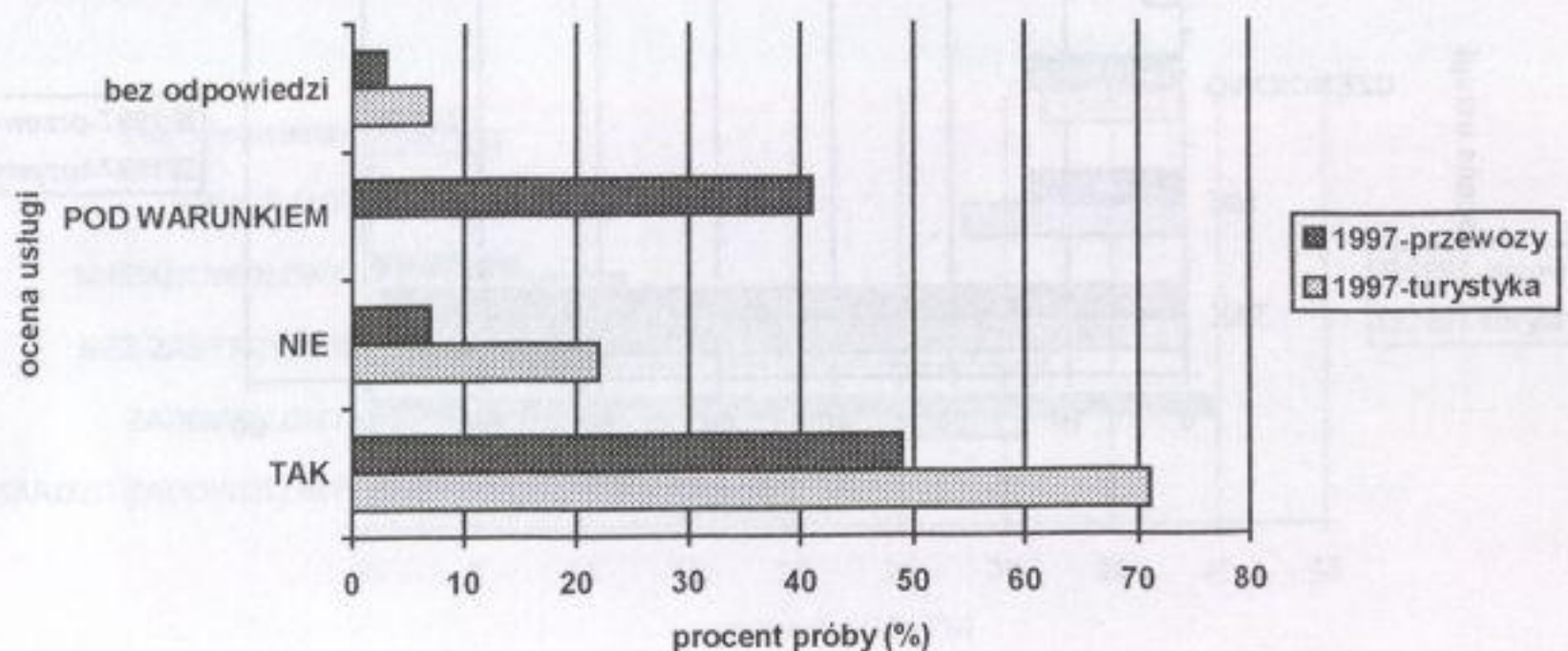
Prawie 70% klientów w obu grupach respondentów zaakceptowało cenę usługi którą wykupili i określiło, że była adekwatna do jakości uzyskanych świadczeń. Stanowczo negatywnie na ten temat wypowiedziało się w grupie turystów 19% respondentów a w grupie klientów usług przewozowych 12%. Z trzeciej możliwości, będącej oceną nieostrą, (stan „częściowo”) skorzystało 12%/13% respondentów z obu badanych grup.

Tabela 18. Czy na bazie zdobytych doświadczeń skorzystałby Pan/Pani jeszcze raz z usług tego samego biura?

Rok badania	TAK		NIE		POD WARUNKIEM		bez odpowiedzi	
Procent i ilość odpowiedzi	%	ilość	%	ilość	%	ilość	%	ilość
1997-turystyka	71	188	22	59	0	0	7	20
1997-przewozy	49	215	7	33	41	184	3	14

Źródło: badania własne

Rysunek 21. Czy na bazie zdobytych doświadczeń skorzystałby Pan/Pani jeszcze raz z usług tego samego biura?



Pytanie to jest ostatecznym pytaniem natury decyzyjnej. Ponieważ w obecnej sytuacji ekonomiczno-polityczno-społecznej pojedynczy obywatel (klient) dysponuje środkami finansowymi na realizację swoich potrzeb, w tym również dotyczących własnej ruchliwości przestrzennej, dlatego też jego subiektywne przekonanie, że został obsłużony dobrze decyduje o sukcesie finansowym przedsiębiorcy, który postanowił go obsługiwać. W żywotnym interesie usługodawcy jest ugruntowywanie opinii usługobiorcy, że opłaci się pozostać w dalszym ciągu klientem firmy z której usług dotychczas korzystał. Z powyższego wykresu wynika, że bardziej zdecydowani w opiniach są klienci korzystający ze zintegrowanych pakietów turystycznych, jakimi są imprezy turystyczne, niż klienci biur przewozowych dla których przejazd autokarem jest jedynie środkiem transportu przybliżającym go do celu podróży. Środkiem transportu, który najczęściej akceptują, znając jego wady, zalety i ograniczenia. Takiej akceptacji przy wycieczkach turystycznych u klientów biur podróży nie ma i nie należy jej w żadnym przypadku oczekiwać. Dlatego odpowiedź na pytanie: „czy dalej będzie korzystał z usług tego samego biura”, w przypadku klientów usług przewozowych jest bardziej nieostra (40% odpowiada TAK stawiając jednak własne warunki). Decyzja wycieczkowiczów jest ostra i nie

pozostawia cienia wątpliwości, że prawie 30% klientów zdecydowało się zmienić organizatora swojego wypoczynku.

TADEUSZ BURZYŃSKI

KIERUNKI ROZWOJU POLSKIEJ TURYSTYKI A PROBLEMATYKA JAKOŚCI USŁUG TURYSTYCZNYCH

1. Wprowadzenie

Reformy społeczne, polityczne i gospodarcze zapoczątkowane w 1989 r. spowodowały znaczące ożywienie gospodarki turystycznej, niespotykane w innych działach gospodarki narodowej. Wzrost swobody politycznej i ekonomicznej spowodował rozwój turystyki, szczególnie międzynarodowej, tak przyjazdowej jak i wyjazdowej. Nastąpił wzrost ilościowy przekroczeń granicy. Turystyka stała się jedną z najważniejszych dziedzin gospodarki polskiej.

Likwidacja wszelkich monopolii w gospodarce turystycznej spowodowała powstawanie nowych oraz prywatyzację znaczącej części istniejących biur podróży. W 1996 r. ponad 90 % wartości sprzedaży biur podróży realizowana była za pośrednictwem prywatnego sektora turystycznego. Szacuje się, że na rynku turystycznym w Polsce działa ok. 3 500 biur podróży. Prowadzi to do znacznej konkurencji na rynku. Liberalny system uzyskiwania zgody na prowadzenie działalności gospodarczej w turystyce, bez konieczności uzyskiwania koncesji czy stawiania wymogów formalnych i merytorycznych (np. kwalifikacje, doświadczenie, opinia zawodowa itp.) spowodowały, że na rynku turystycznym prowadziły działalność biura niesolidne czy wręcz nieuczciwe¹. Dlatego, coraz większym problemem krajowej turystyki jest: jak przejść z posiadanej ilości w jakość.

W latach 90-tych do gospodarki polskiej wprowadza się w szerokim zakresie mechanizmy rynkowe, właściwe rozwiniętej gospodarce kapitalistycznej. Liczne uruchomione procesy prorozwojowe związane są z rekonstrukcją polskiej gospodarki (przekształcenia własnościowe, ograniczanie i likwidacja dotacji budżetowych, usamodzielnianie się podmiotów gospodarczych, ograniczanie ingerencji instytucji państwowych do życia społecznego i gospodarczego) z jednoczesnym dostosowaniem podmiotów gospodarczych do rynkowych reguł gospodarowania. Po kilku latach wprowadzania reformy konieczne jest takie ukierunkowanie gospodarki aby zwiększyć efektywność gospodarowania w stopniu powodującym znaczny wzrost konkurencyjności podmiotów, czy całych branż na arenie międzynarodowej.

¹ 1.08.1997 r. Sejm RP przyjął Ustawę o usługach turystycznych, która wprowadza obowiązek uzyskiwania koncesji na prowadzenie biura podróży, jak również wprowadza ustawowy obowiązek przeprowadzania kategoryzacji bazy noclegowej według europejskich standardów.

Do tych celów stosunkowo szybko dostosowała się praktycznie cała gospodarka turystyczna. Bardzo szybkie sprywatyzowanie pośrednictwa w turystyce oraz komercjalizacja bazy materialnej (wraz z przekształceniami własnościowymi i prywatyzacją) spowodowały dynamiczny wzrost ilościowy prawie wszystkich wskaźników charakteryzujących rozwój tej dziedziny gospodarowania. Na te działania nałożyło się zewnętrzne otwarcie całej gospodarki (polityczne i ekonomiczne), co spowodowało dodatkowe przyspieszenie procesów prorozwojowych. Potwierdzeniem tego faktu są następujące dane dotyczące polskiej turystyki:

- wielkość turystyki przyjazdowej do Polski:
 - 1990 r. - 18 mln osób,
 - 1991 r. - 37 mln osób,
 - 1992 r. - 49 mln osób,
 - 1993 r. - 61 mln osób,
 - 1994 r. - 74 mln osób,
 - 1995 r. - 82 mln osób,
 - 1996 r. - 87 mln osób,
- jednocześnie, wpływy dewizowe zostały zwielokrotnione w sposób następujący:
 - 1 mld USD w 1990 r.
 - 2 mld USD w 1991 r.
 - 2,8 mld USD w 1992 r.
 - 4,4 mld USD w 1993 r.
 - 6,1 mld USD w 1994 r.
 - 6,6 mld USD w 1995 r.
 - 8,4 mld USD w 1996 r.

Począwszy od 1994 roku został zahamowany spadek udziału polskiego społeczeństwa w różnych formach turystyki i wypoczynku. Jest to o tyle ważne, że popyt krajowy jest dominujący na polskim rynku turystycznym.

Turystyka należy do tych dziedzin aktywności ekonomicznej, gdzie indywidualne preferencje klientów - turystów - z jednej strony oraz elastyczność dostosowania podaży - z drugiej, decydują o sukcesie na rynku. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że wystąpił wzrost zamożności społeczeństw, rozwój środków transportu (zwiększenie, praktycznie bez ograniczeń, dostępności do atrakcji turystycznych), wytworzenie się swoistego stylu życia i mody na uprawianie turystyki czy - szerzej - dążenie do profilaktyki zdrowotnej poprzez różnorodne formy aktywności sportowej, turystycznej, rozrywkowej, kulturalnej. Potwierdzeniem tych światowych tendencji jest fakt, że sektor turystyki, podróży i rozrywki staje się bardzo szybko jednym z najbardziej dochodowych przedsięwzięć w skali świata, angażując coraz większy kapitał i czynnik ludzki.

Na te tendencje na rynku turystycznym świata nakłada się proces powszechnej globalizacji życia społecznego i gospodarczego. Wzrasta coraz wyraźniej konkurencja ekonomiczna na rynku, którego uczestnikami są nie tylko podmioty gospodarcze i klienci ale - jak to występuje właśnie w turystyce - instytucje państwowe. Działania na rzecz rozwoju turystyki, w układach regionalnych i międzynarodowych, stają się coraz częściej domeną rządów, które wspierają - głównie poprzez promocję i marketing - branżę turystyczną w ich dążeniu do poprawy efektywności gospodarowania a tym samym i we wzroście konkurencyjności krajowego produktu turystycznego.

Kluczem do sukcesu każdej gospodarki turystycznej jest jakość świadczonych usług.

Dotyczy to również polskiej gospodarki turystycznej, która znajduje się obecnie w fazie przebudowy i rozwoju, stając się w skali państwa aktywnym czynnikiem równowagi makroekonomicznej, źródłem uzyskiwania dochodów (budżetu państwa, podmiotów gospodarczych i ludności) oraz ograniczania bezrobocia. Procesy te zachodzą coraz częściej przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju, będąc w klasycznym ujęciu „czystym” przemysłem dla środowiska naturalnego.

Istota i charakter turystyki - jako zjawiska społecznego i gospodarczego - jest bardziej skomplikowany niż inne „klasyczne” dziedziny gospodarki. Turystyka angażuje szereg różnorodnych dziedzin gospodarki, jak np.: transport, telekomunikację, rolnictwo i jego przemysł przetwórczy, kulturę, sport czy rozrywkę a - poprzez dokonywanie przez turystów zakupów - angażuje praktycznie całą gospodarkę. Odzwierciedleniem tego są różnorodne klasyfikacje i definicje ruchu turystycznego, produktu turystycznego czy regionalnej i lokalnej gospodarki turystycznej. Przez produkt turystyczny, w jego najszerszym ujęciu, rozumiemy całokształt zabezpieczenia potrzeb turysty i podróżnego, od momentu wyjścia z domu do jego powrotu, o ile nie udaje się w celach zarobkowych. Natomiast przedmiotem oferty turystycznej są najczęściej marzenia i, poprzez sprzedaż różnorodnych produktów turystycznych, dążenie do ich zaspokojenia.

2. Podstawowe kierunki rozwoju jakości turystyki w Polsce

Na tle tych różnorodnych uwarunkowań związanych z rozwojem turystyki światowej, w tym także turystyki polskiej, uwidaczniają się różnorodne czynniki mające wpływ na jej dalszy rozwój. Do czynników warunkujących dalszy sukces ekonomiczny, jako nie podlegający dyskusji, jest problematyka jakości. Jednak jej definiowanie - w przypadku turystyki - nie jest tak proste i oczywiste.

Jak poprzednio wspomniałem, problematyka jakości turystyki - jednego z najważniejszych stymulatorów jej rozwoju - uzależniona jest od szeregu czynników, do których możemy zaliczyć:

1. czynniki mające swoje źródło w samej branży turystycznej,
2. czynniki mające swoje źródło w branżach komplementarnych i substytucyjnych,
3. uczestnicy systemu politycznego i gospodarczego,
4. uwarunkowania międzynarodowe, związane z dążeniem Polski do członkostwa w Unii Europejskiej czy przynależność do OECD, odzwierciedlające standardy światowe oraz pozytywne przykłady działań projakościowych (regulacje prawne, organizacje międzynarodowe, wymierne korzyści ekonomiczne).

W celu zobrazowania wzajemnych powiązań wyżej wymienionych czynników posłużę się przykładem, który będzie koncentrował większość z tych czynników czy uwarunkowań. Takim przykładem jest pojęcie efektywności ekonomicznej i społecznej w turystyce. Efektywność ekonomiczna jest najczęściej definiowana jako stosunek efektów do nakładów, mających charakter ilościowy i wymierny. Wskaźnik ten może mieć zastosowanie zarówno do pojedynczych przedsięwzięć, całych podmiotów gospodarczych jak i całej branży. Wielkości związane zarówno z efektem ekonomicznym (zysk, dochód) oraz nakładami (koszty) dają się skwantyfikować. Oczywiście, wskaźnik efektywności ekonomicznej w turystyce jest obciążony szeregiem czynników mających wpływ na jego kształtowanie się w różnych warunkach (np. dotacje rządowe, sprawność organizacyjna kadry i personelu, postęp techniczny i organizacyjny, skuteczny marketing) a w poszczególnych krajach, regionach czy miejscowościach związanych dodatkowo z siłą nabywczą pieniądza, ceną siły roboczej, itp.

Natomiast wskaźnik efektywności społecznej jest pojęciem dużo szerszym a w turystyce wielkości te są w praktyce nieporównywalne. Na wielkość nakładów ma wpływ szereg działań i czynników, które w procesie turystycznym nie są liczone na poziomie przedsiębiorstw, czyli tam gdzie liczona jest efektywność ekonomiczna. Do tych najważniejszych można zaliczyć:

1. informacja turystyczna, która finansowana jest przez podmioty publiczne: samorząd terytorialny - jako zadanie gmin (bezpośrednio lub pośrednio) oraz budżet centralny państwa (7 Wojewódzkich Centrów Informacji Turystycznej). Ponadto, coraz częściej spotyka się świadczenie usług informacyjnych na zasadach komercyjnych np. w Krakowie: biura Jordan i Dexter;
2. nakłady na infrastrukturę - transport, telekomunikacja, kultura, sport i rekreacja, gospodarka komunalna, ochrona środowiska, handel i usługi, przejścia graniczne;
3. nakłady na edukację i oświatę; w tych wydatkach mieszczą się również nakłady na szkolnictwo oraz doskonalenie zawodowe, przyczyniające się do wzrostu efektywności i kultury obsługi a tym samym i jakości świadczonych usług;
4. nakłady na marketing i promocję; w skali państwa są to bardzo znaczące nakłady, obejmujące np.:
 - a). środki budżetu centralnego państwa kierowane bezpośrednio poprzez Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej, Ministerstwo Kultury i Sztuki, Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej;
 - b). środki budżetu państwa kierowane pośrednio, poprzez wyspecjalizowane organizacje i instytucje, jak np.: ambasady, konsulaty, biura radców handlowych, instytuty kultury polskiej, przedstawicielstwa zagraniczne ministerstwa transportu oraz przedstawicielstwa handlowe Orbisu czy PLL LOT;
 - c). Polskie Ośrodki Informacji Turystycznej za granicą (Nowy Jork, Londyn, Amsterdam, Bruksela, Paryż, Berlin, Rzym, Wiedeń, Sztokholm, przedstawicielstwa w Budapeszcie i Madrycie oraz planowane w Moskwie i Tokio) finansowane są przez UKFiT; nakłady UKFiT, wraz z kosztami POIT-ów, wynoszą aktualnie równowartość 10-11 mln USD², ponadto szereg działań finansowanych jest przez Urzędy Wojewódzkie - promocja na szczeblu regionu; ta forma wspierania lokalnego przemysłu turystycznego znajduje coraz więcej zwolenników w samorządach terytorialnych, coraz bardziej widoczny jest też wszelkiego rodzaju sponsoring w branży turystycznej oraz poza nią.
5. nakłady na badania statystyczne, rynkowe i naukowo-wdrożeniowe, finansowane praktycznie przez wszystkie instytucje publiczne (rząd, wojewodowie, samorząd terytorialny i samorząd gospodarczy) oraz instytucje zagraniczne rządowe i pozarządowe,
6. nakłady na bezpieczeństwo turystów i podróżnych,
7. środki pomocowe w ramach programu Phare oraz w innych programach pomocowych Unii Europejskiej, środki wspierające od zagranicznych rządów czy organizacji i fundacji międzynarodowych³.

² Eksperti zagraniczni szacują, że dla takiego kraju jak Polska minimalne nakłady na promocję powinny wynosić ponad 15 mln USD

³ np. w turystyce program wspierający Ministerstwa Spraw Zagranicznych Republiki Włoskiej z przeznaczeniem na specjalny program szkolenia kadr turystycznych oraz promocji regionów turystycznych

Nakłady te nie są bezpośrednio liczone do wskaźnika efektywności ekonomicznej, chociaż stanowią część nakładów na turystykę. Po stronie efektów występuje z kolei szereg czynników niemierzalnych, jak zadowolenie z wyjazdu czy pobytu, kultura obsługi, stopień zaspokojenia potrzeb, a w szerokim znaczeniu można określić tę grupę jako zespół czynników określających jakość świadczonych usług (odpłatnych i nieodpłatnych).

Czynniki określające jakość usług turystycznych mają swoje źródło w samej branży turystycznej czy konkretnej firmie turystycznej ale również mają swoje źródło poza nią. Do czynników które mają swoje źródło poza branżą turystyczną zaliczany jest zespół nakładów i działań, w ramach publicznego wspomagania branży turystycznej, w celu wzmocnienia procesów zwiększających konkurencyjność usług turystycznych w kraju i za granicą. Do takich najważniejszych pośrednich działań można zaliczyć (choć ich siła i oddziaływanie są bardzo różne):⁴

1. ulgi inwestycyjne przy budowie: wyciągów narciarskich, kortów tenisowych i odkrytych basenów pływackich,
2. dotowanie i udzielanie preferencyjnych kredytów dla rolników, w celu świadczenia usług turystycznych i agroturystycznych we własnej zagrodzie⁵,
3. powołanie i dofinansowanie Polskiej Agencji Rozwoju Turystyki S.A., jako aktywnej instytucji finansowej i wyposażenie jej w należności i wierzytelności po zlikwidowanym Centralnym Funduszu Turystyki i Wypoczynku. W agencji tej ma szansę powstać, w pełni pozabudżetowy, fundusz rozwoju turystyki, przy aktywnym wsparciu Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju i innych międzynarodowych instytucji finansowych,
4. opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju krajowego produktu turystycznego,
5. opracowanie i wsparcie we wdrażaniu Narodowego Systemu Rezerwacji i Dystrybucji Usług, wraz z powołaniem wyspecjalizowanej jednostki gospodarczej, System Automatycznej Rezerwacji Turystycznej. System ten, na początek, będzie miał dwa podstawowe podsystemy: Tourism Information System oraz Hotel Reservation System,
6. przygotowanie do powołania wyspecjalizowanej jednostki, jako agencji rządowej, pod nazwą Polska Organizacja Turystyki,
7. przygotowywanie zmian w przepisach państwowych umożliwiających finansowanie pozabudżetowe rozwoju turystyki na szczeblu centralnym i lokalnym,
8. powołanie przy Instytucie Turystyki w Krakowie Centrum Edukacji Kadr Turystycznych (w ramach międzynarodowego standardu, jako Open Learning Centre), które zostało członkiem afiliowanym Światowej Organizacji Turystyki w Madrycie,
9. powoływanie nowych zagranicznych ośrodków informacji turystycznej wspomagających marketing i promocję Polski za granicą.

Turystyka polska znajduje się w fazie gruntownej przebudowy. Zmianami objęte są działania po stronie podaży: dotyczące infrastruktury turystycznej i paraturystycznej oraz dostosowanie kwalifikacji kadr do potrzeb turystów i podróżnych. Szczególnie ważne działania związane są z zasadniczą modernizacją krajowego produktu turystycznego.

Działania te będą mieć główny wpływ na dalsze kierunki i konkurencyjność polskiej turystyki na rynku europejskim. Jednak o dalszym sukcesie ekonomicznym polskiej turystyki decydować będą nadal:

⁴ bezpośrednio zostały wymienione przy wyliczaniu zaangażowania się budżetu państwa

⁵ poprzez Agencję Modernizacji i Restrukturyzacji Rolnictwa

1. kadry i ich jakość oraz,
2. inwestycje turystyczne i infrastrukturalne, które składają się na szeroko rozumianą jakość usług turystycznych.

3. Doskonalenie zawodowe jako czynnik wzrostu jakości usług

O sukcesie ekonomicznym całego przemysłu turystycznego zadecydują kwalifikacje kadr w nim zatrudnionych. Znajomość rynkowych zasad prowadzenia działalności gospodarczej w turystyce będzie miało wpływ na realizację zadań makroekonomicznych, związanych z wdrażaniem programów strategii rozwoju krajowego produktu turystycznego.

Cała kadra kierownicza i personel wymaga przeszkolenia pod kątem działań rynkowych. Rząd polski podjął kierunkowe działania w zakresie doskonalenia zawodowego, powołując w Krakowie Centrum Edukacji Kadr Turystycznych. Przyjęto, że najważniejszymi kierunkami działań szkoleniowych będą⁶:

- szkolenie pracowników administracji rządowej i samorządowej,
- szkolenie pracowników branży turystycznej,
- szkolenie pracowników branż komplementarnych,
- szkolenia związane z potrzebami rozwoju krajowego produktu turystycznego,
- szkolenia nauczycieli - wykładowców przedmiotów turystycznych,
- szkolenia uzupełniające wykładowców prowadzących zajęcia na kursach organizowanych przez CEKT (tzw. trenerów).

Powyższe działania mają charakter działań permanentnych. Dlatego należy dążyć do opracowania całego systemu doskonalenia zawodowego w turystyce (etapy, poziomy itd.) oraz uwzględnienia ich efektów w wymogach kwalifikacyjnych kadr zatrudnionych w turystyce: hotelarstwie, gastronomii, transporcie oraz biurach podróży (touroperatorzy i agenci). Doskonalenie powinno obejmować osoby tzw. pierwszego kontaktu, średni szczebel zarządzania oraz kadrę zarządzającą. Każda z wymienionych grup wymaga innego rodzaju wiedzy i praktycznych umiejętności. Kierunki doskonalenia zawodowego w turystyce wynikają z zadań jakie stawiane są przed: administracją rządową, samorządami terytorialnymi, podmiotami turystycznymi oraz ich zrzeszeniami. Poszczególne segmenty mają wpływ na jakość w turystyce i jakość turystyki. Dlatego, są one jednakowo ważne w procesie doskonalenia zawodowego, jako warunek wstępny do modernizacji polskiej turystyki.

W przypadku Polski, problematyka jakości kadr turystycznych jako elementu jakości w turystyce stanowi przedsięwzięcie planowane na kilkanaście lat. W praktyce są to działania stałe i permanentnie realizowane. Należy zastanowić się nad celowością koordynacji procesu turystycznego doskonalenia zawodowego w Polsce (a nie świadczenie usług szkoleniowych) w ramach tworzonej Narodowej Organizacji Turystycznej, poprzez nadawanie uprawnień do prowadzenia szkoleń przez poszczególne ośrodki szkoleniowe, zatwierdzanie programów szkoleniowych i dbałość o poziom świadczenia usług szkoleniowych (wykładowcy, materiały dydaktyczne, metodyka). Podobne organizacje i zasady istnieją w państwach Unii Europejskiej.

⁶ Program szkolenia kadr turystycznych Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki.

4. Najnowsze badania jakości usług turystycznych

Problematykę jakości w turystyce należy, moim zdaniem, rozróżniać w następujących ujęciach:

1. turystyka jako element jakości życia ludności. Wśród wielu rodzajów aktywności człowieka turystyka staje się ważnym wyznacznikiem jakości życia społeczeństw. Wzrost zamożności państw i społeczeństw, wzrost postępu technicznego oraz świadomości społecznej, powszechne dążenie do podtrzymania sprawności fizycznej i psychicznej powodują, że turystyka stała się wyraźnym i odczuwalnym elementem jakości życia. Wytwarza się swoista moda na wypoczynek, rozrywkę i podróżowanie;

2. jakość turystyki w ramach branży turystycznej i branż współpracujących. Wizerunek Polski jako kraju turystycznego stanowi punkt wyjścia do oceny polskiej turystyki jako całości. Polskie tradycje i doświadczenia turystyczne, ranga krajowych atrakcji turystycznych i kulturalnych w rankingu atrakcji światowych, powszechna (obiektywna i subiektywna) ocena poziomu jakości w Polsce mają wpływ na określenie jakości turystyki. Poziom jakości usług w ramach tzw. pierwszego kontaktu z turystą i przyjezdnym (przedstawicielstwa zagraniczne, przejścia graniczne, służby graniczne, celne i transportowe) decydują i ocenach jakości nie tylko turystyki ale Polski. Międzynarodowe media mają bardzo często wpływ na wizerunek Polski jako kraju gościnnego i atrakcyjnego turystycznie, który warto i należy odwiedzić. Ponadto, oprócz branży turystycznej, na zakres jakości mają wpływ usługi branż współpracujących, biorących udział w obsłudze turystów i podróżnych, np.: stacje benzynowe, obsługi samochodów, poziom usług środków transportu, jakość dróg dojazdowych, oznakowanie komunikacyjne dróg i miast, dostępność usług telekomunikacyjnych, zdrowotnych, bankowych, pocztowych, itp. Powyższe usługi znajdują się pod stałą kontrolą i oceną turystów. Dlatego problematyka jakości nie tylko w branży turystycznej ale i w branżach uzupełniających ma w wielu sytuacjach zasadnicze znaczenie w dalszej wzroście wymiany turystycznej. Przykładem może być wieloletni, negatywny obraz Polski jako kraju o dużej degradacji środowiska naturalnego, czy też obraz Polski jako kraju o niskim stopniu bezpieczeństwa przyjezdnym. W wielu przypadkach problem ten miał bardziej charakter indywidualnego braku poczucia bezpieczeństwa wśród podróżnych niż faktyczne zagrożenie tego bezpieczeństwa.

3. jakość usług turystycznych. Dotyczy to zarówno pojedynczych usług, jak i całego pakietu usług. Ocena jakości formułowana jest nie tylko pod adresem konkretnych usług ale również wrażenia jakie pozostawia po sobie organizator wyjazdu. Oceny jakości dokonywane są przez turystów poprzez porównania do już odwiedzanych krajów, regionów czy podobnych imprez, czy też całych produktów turystycznych. Turysty dokonują swoistej standaryzacji usług w skali międzynarodowej, czy w ramach danego kraju odwiedzanego, w oparciu o własne subiektywne odczucia. Zmiany w preferencjach światowych wśród turystów zmierzają do uzyskiwania „specjalnych efektów” w czasie podróżowania, a więc poznawania takich walorów i atrakcji, które gdzie indziej nie występują np. taką specjalną atrakcją w Krakowie jest obraz „Dama z Łasiczką”. Jednocześnie należy zaznaczyć, że można stosować różnorodne kryteria oceny jakości: od cenowych począwszy, na indywidualnych wrażeniach kończąc.

Kolejnym elementem oceny jakości usług turystycznych są oceny poszczególnych usług. Bardzo często negatywna ocena jakości danej usługi rzutuje na jakość całego pobytu. Jest to swoista, specyficzna cecha turystyki jako całości. Może zaistnieć i odwrotna sytuacja, gdy wysoka ocena jednej usługi powoduje wysoką ocenę jakości całego wyjazdu. Uzależnione jest to od celu wyjazdu oraz indywidualnych preferencji i oczekiwań turysty czy podróżnego.

Badania jakości usług w turystyce na szerszą skalę zostały zapoczątkowane w Oddziale Krakowskim Instytutu Turystyki w 1993 r. i kontynuowane są corocznie do dzisiaj. Obejmują one badania turystów i podróżnych przyjeżdżających do województw Małopolski Zachodniej - gdzie turystyka stanowi jedną z najważniejszych dziedzin gospodarki. W 1997 r. badania te zostały rozszerzone na obszar całej Małopolski (10 województw). Finansowane są przez wojewodów i Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki. W 1998 r. planuje się rozszerzenie tego typu badań na inne rejony Polski - zgodnie z zainteresowaniem samych wojewodów. Badania te mają charakter badań ankietowych, realizowanych w sposób losowy, w obiektach noclegowych, jak i poprzez bezpośrednie wywiady uliczne wśród turystów i przyjezdnych. Odpowiedzi respondentów obejmują m. in. ocenę różnych elementów infrastruktury turystycznej i paraturystycznej w poszczególnych miejscowościach, jak np.: zakwaterowanie, gastronomię, informację turystyczną, urządzenia rekreacyjne, obiekty kultury materialnej, promocję regionu, stan sanitarny czy usługi przewodnickie i poczucie bezpieczeństwa. Ponadto, ocenie poddawane są obiekty hotelarskie jak i działania biur podróży, w zakresie oferowanych produktów turystycznych.

Wyniki tych badań stanowiły w latach ubiegłych podstawę działań administracji rządowej i samorządowej na danym terenie. Wykorzystywane są one ponadto do opracowywania strategii rozwoju województw i związków gmin przez turystykę.

Przykładowe wyniki badań marketingowych, dotyczących jakości usług turystycznych i w turystyce, obrazują załączone wykresy, gdzie:

- na wykresie nr 1 przedstawiona została średnia ocena jakości usług dokonana przez turystów już opuszczających Kraków i Polskę. Oceny dotyczą jakości usług w całym regionie krakowskim; najwyższe oceny uzyskały w kolejności: gastronomia, kultura i rozrywka, a następnie: jakość usług noclegowych i handlowych. Najgorsze oceny uzyskały: czystość oraz jakość i warunki uprawiania sportu i rekreacji,
- wykresy 2 i 3 zawierają oceny jakości usług w Krakowie dokonane przez turystów krajowych i zagranicznych. Najwyższe oceny wśród turystów zagranicznych uzyskały: rozrywka oraz dojazd do regionu i usługi gastronomiczne, a wśród turystów krajowych: rozrywka, handel i gastronomia. Najgorsze oceny uzyskały wśród turystów krajowych i zagranicznych: stan sanitarny, usługi informacyjne oraz poczucie bezpieczeństwa,
- wykresy 4 i 5 zawierają oceny usług w Zakopanem. Najwyższe oceny wśród turystów zagranicznych uzyskały: nocleg oraz dojazd do regionu i usługi gastronomiczne, a wśród turystów krajowych: noclegi, transport oraz usługi rekreacyjne. Najgorsze oceny uzyskały wśród turystów zagranicznych: rozrywka, usługi informacyjne oraz poczucie bezpieczeństwa, a turyści krajowi: stan sanitarny, poczucie bezpieczeństwa oraz poziom usług rozrywkowych.

Jak widać z powyższego, jakość usług turystycznych i związanych z turystyką jest generalnie dobra (biorąc pod uwagę wysokość średnich ocen, jak również ich rozpiętość).

Drugim polem badawczym, dotyczącym jakości usług, jest badanie i ocena jakości usług świadczonych przez poszczególne biura podróży. W takiej sytuacji powstała w Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie i Krakowskiej Izbie Turystycznej koncepcja badań jakości usług turystycznych, świadczonych przez krakowskie biura podróży, z jednoczesnym ustanowieniem konkursu "ODYS" - na najlepsze biuro podróży. Powołana została kapituła, która corocznie ustala ranking najlepszych biur podróży. Jednocześnie opracowana została własna metodologia dotycząca oceny działalności biur podróży. Ta inicjatywa uzyskała zdecydowane poparcie nie tylko instytucji publicznych ale całej branży turystycznej Krakowa i regionu krakowskiego. Badania te zostały przeprowadzone w 1997 r., przez interdyscyplinarny

zespół pracowników naukowych z uczelni krakowskich, w krakowskim oddziale Instytutu Turystyki.

Celem badań jest ocena jakości usług turystycznych, świadczonych przez krakowskie biura podróży i hotele. W ich wyniku dokonany jest wybór najlepszych biur podróży działających w Krakowie w zakresie turystyki wyjazdowej i przyjazdowej. Aktualna propozycja obejmuje znacznie rozszerzoną problematykę badawczą. Zakres badań dotyczy trzech różnych grup problemów:

1. analizy i oceny działalności krakowskich biur podróży w zakresie imprez turystyki wyjazdowej:
 - wielkość i struktura ofert - ocena zostanie dokonana przez zespół badawczy,
 - warunki działania badanych jednostek - na podstawie specjalnego kwestionariusza, oceny dokona zespół badawczy,
 - ocena imprez przez klientów - badania ankietowe osób uczestniczących w wyjazdach organizowanych przez biuro,
2. analizy i oceny oferty krakowskich biur podróży w zakresie programu turystycznego realizowanego w Krakowie:
 - wielkość, różnorodność i struktura ofert - na podstawie porównania i oceny dokonanej przez zespół badawczy,
 - zgodność z oczekiwaniami turystów - badania ankietowe osób uczestniczących w imprezie,
 - ocena realizacji usług - badania ankietowe osób korzystających z usług,
3. analizy i oceny usług świadczonych przez producentów bazy noclegowej:
 - dostępność oferty usługowej, rozumianej szeroko, włącznie z informacją i promocją - na podstawie wyników badań - oceny dokona zespół badawczy,
 - analiza struktury usług - przez porównanie rodzaju bazy noclegowej z rodzajem świadczonych usług - oceny dokona zespół badawczy,
 - ocena realizacji usług - na podstawie badań ankietowych osób korzystających z usług.

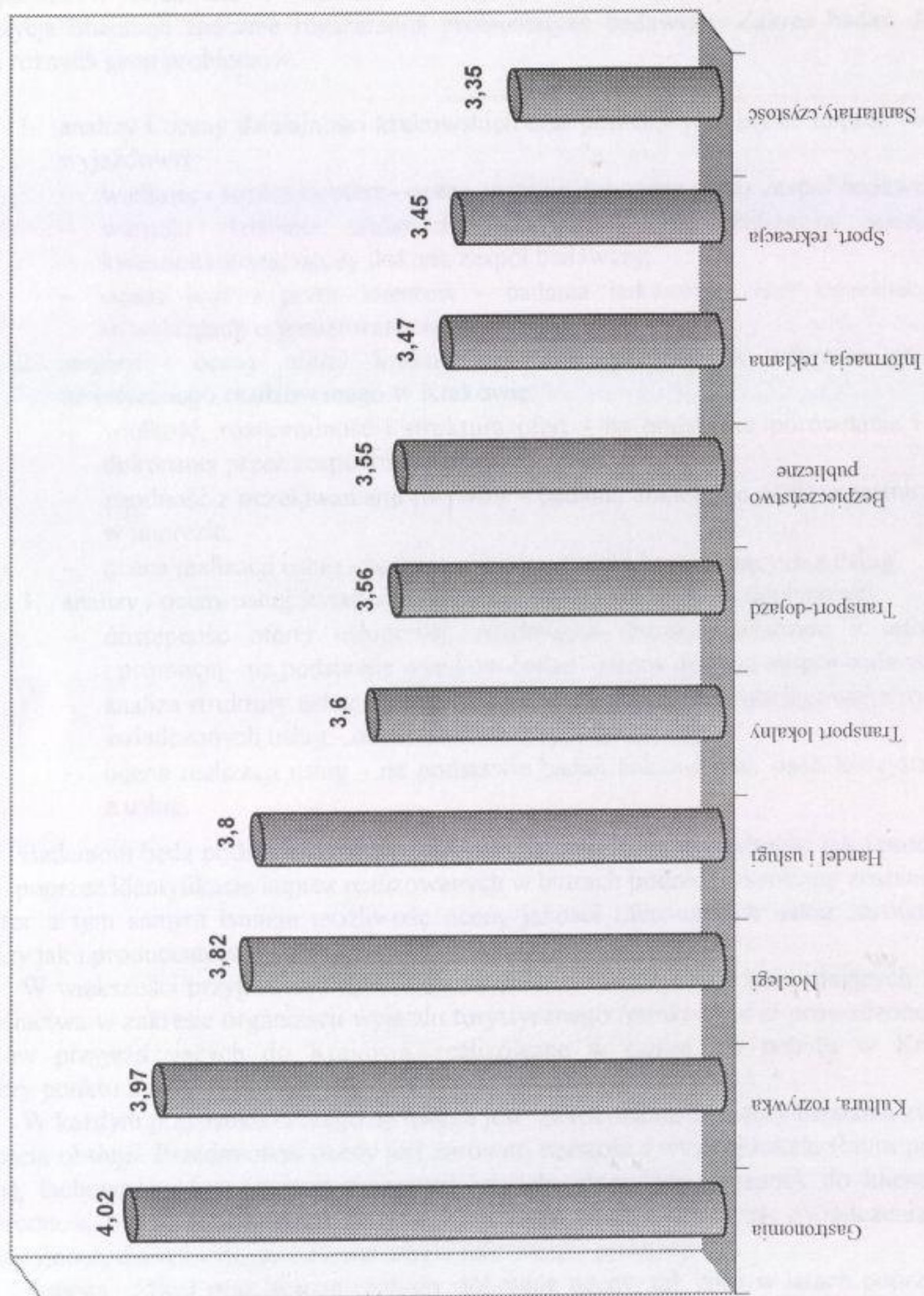
Badaniom będą poddane zarówno jednostki zajmujące się dystrybucją, jak i producenci ofert - poprzez identyfikację imprez realizowanych w biurach podróży określony zostanie tour-operator a tym samym istnieje możliwość oceny jakości oferowanych usług zarówno biur podróży jak i producentów.

W większości przypadków są to badania ankietowe dotyczące korzystających z usług pośrednictwa w zakresie organizacji wyjazdu turystycznego /punkt 1/ oraz prowadzone wśród turystów przyjeżdżających do Krakowa, realizowane w czasie ich pobytu w Krakowie /dotyczy punktu 2 i 3/.

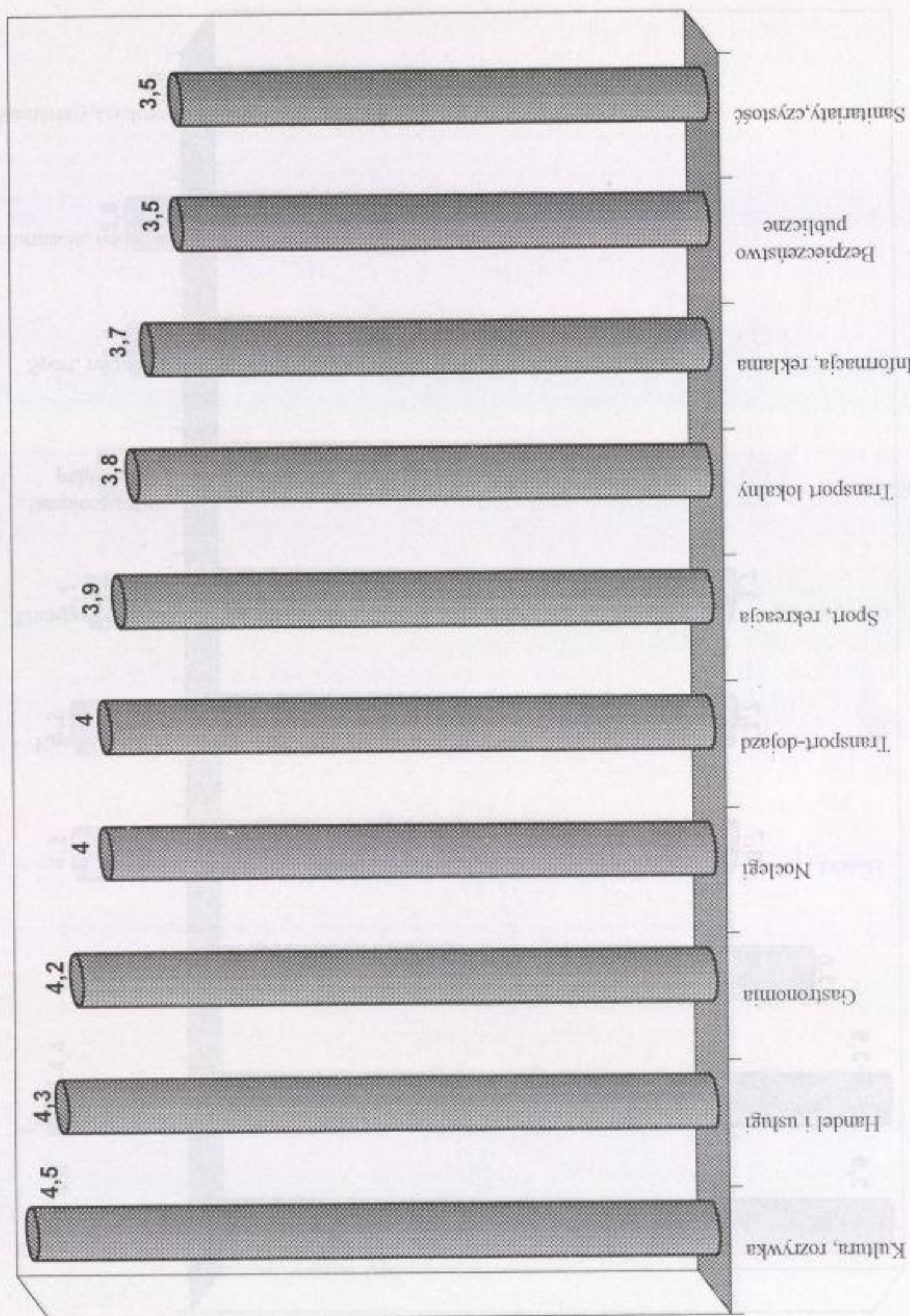
W każdym przypadku szczególna uwaga jest zwrócona na elementy działania związane z jakością obsługi. Przedmiotem oceny jest zarówno czystość i wystrój lokalu (biura podróży, hotelu), fachowość i kompetencje pracowników, ich odpowiedni stosunek do klienta jak i różnorodność oferty, jej cenowa i merytoryczna atrakcyjność, rzetelność świadczenia usług, innowacyjność, dostępność, stosowane środki informacji i promocji itp.

Turysta - klient przy pomocy ankiety dokonuje oceny, tak jak i w latach poprzednich, stopnia przygotowania się biur podróży do obsługi klientów pod kątem jakości bezpośredniego kontaktu personelu biura z potencjalnym turystą (życzliwość, kompetencja, dodatkowa informacja). Sprawdzana jest dostępność i czytelność materiałów informacyjnych dla klientów. Respondent ocenia w skali od 1 do 6 wrażenie jakie odniósł w trakcie kontaktu z biurem pod kątem czystości, estetyki wnętrza, wyglądu pracowników, wyposażenia biura, wypowiada się

WYKR. 1. ŚREDNIA OCENA POZIOMU USŁUG W REGIONIE - LOTNISKO BALICE
 (SKALA PUNKTACJI: OD 5-OCENA NAJWYŻSZA DO 2-OCENA NAJNIŻSZA)

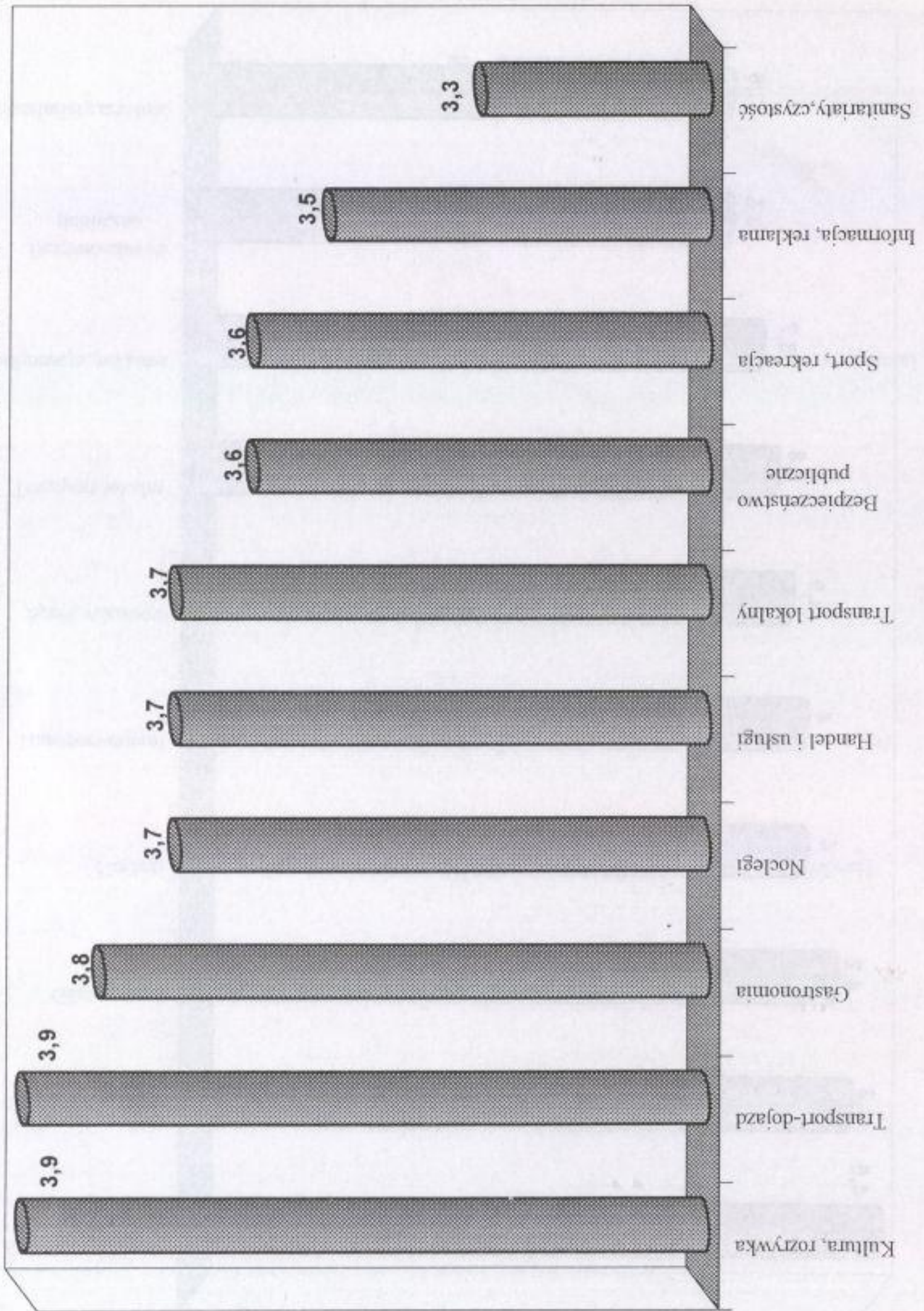


WYKR. 2. ŚREDNIA OCENA POZIOMU USŁUG W KRAKOWIE PRZEZ TURYSTÓW POLSKICH
(SKALA PUNKTACJI: OD 5-OCENA NAJWYŻSZA DO 2-OCENA NAJNIŻSZA)

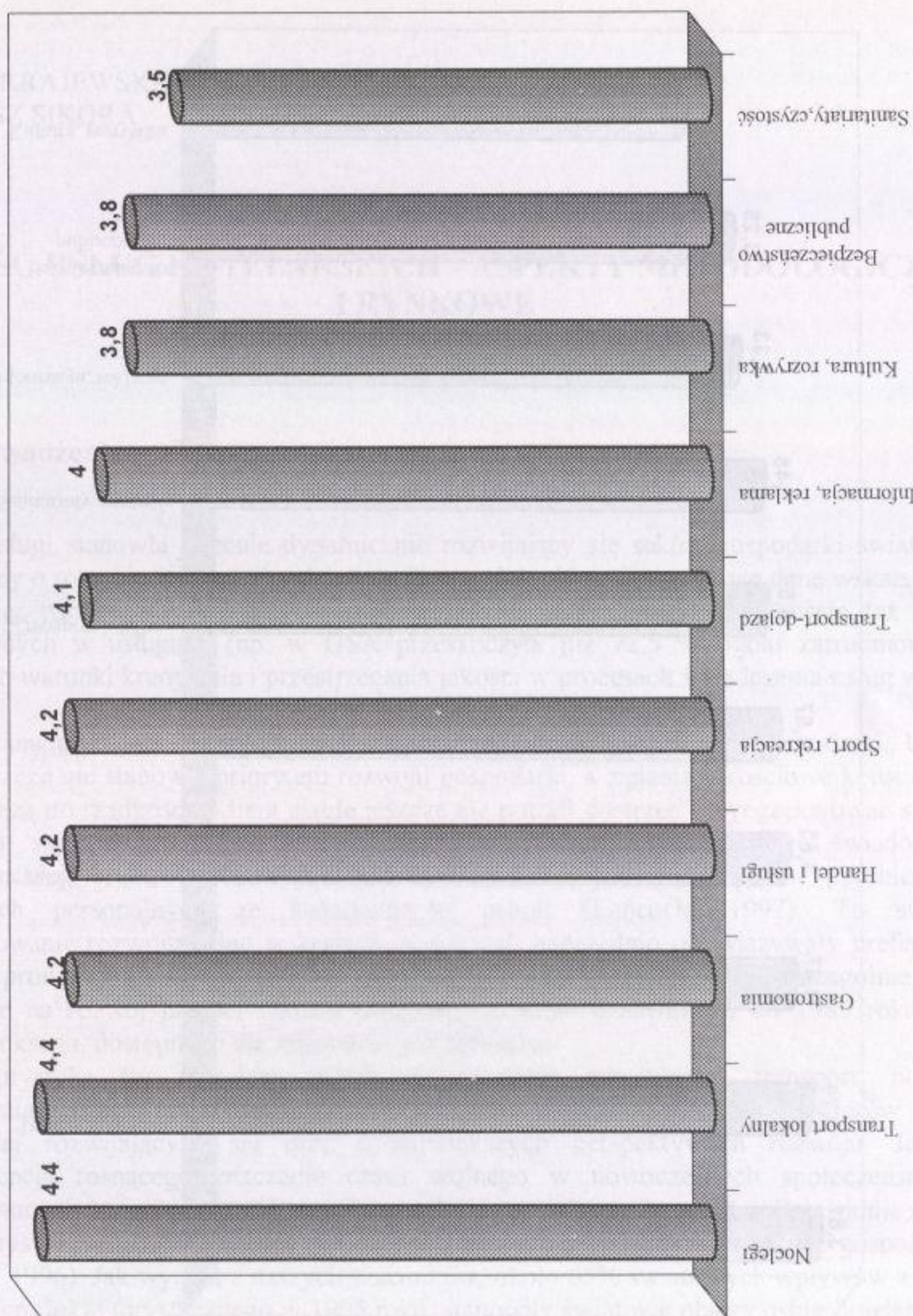


**WYKR. 3. ŚREDNIA OCENA POZIOMU USŁUG W KRAKOWIE PRZEZ TURYSTÓW
ZAGRANICZNYCH**

(SKALA PUNKTACJI: OD 5-OCENA NAJWYŻSZA DO 2-OCENA NAJNIŻSZA)

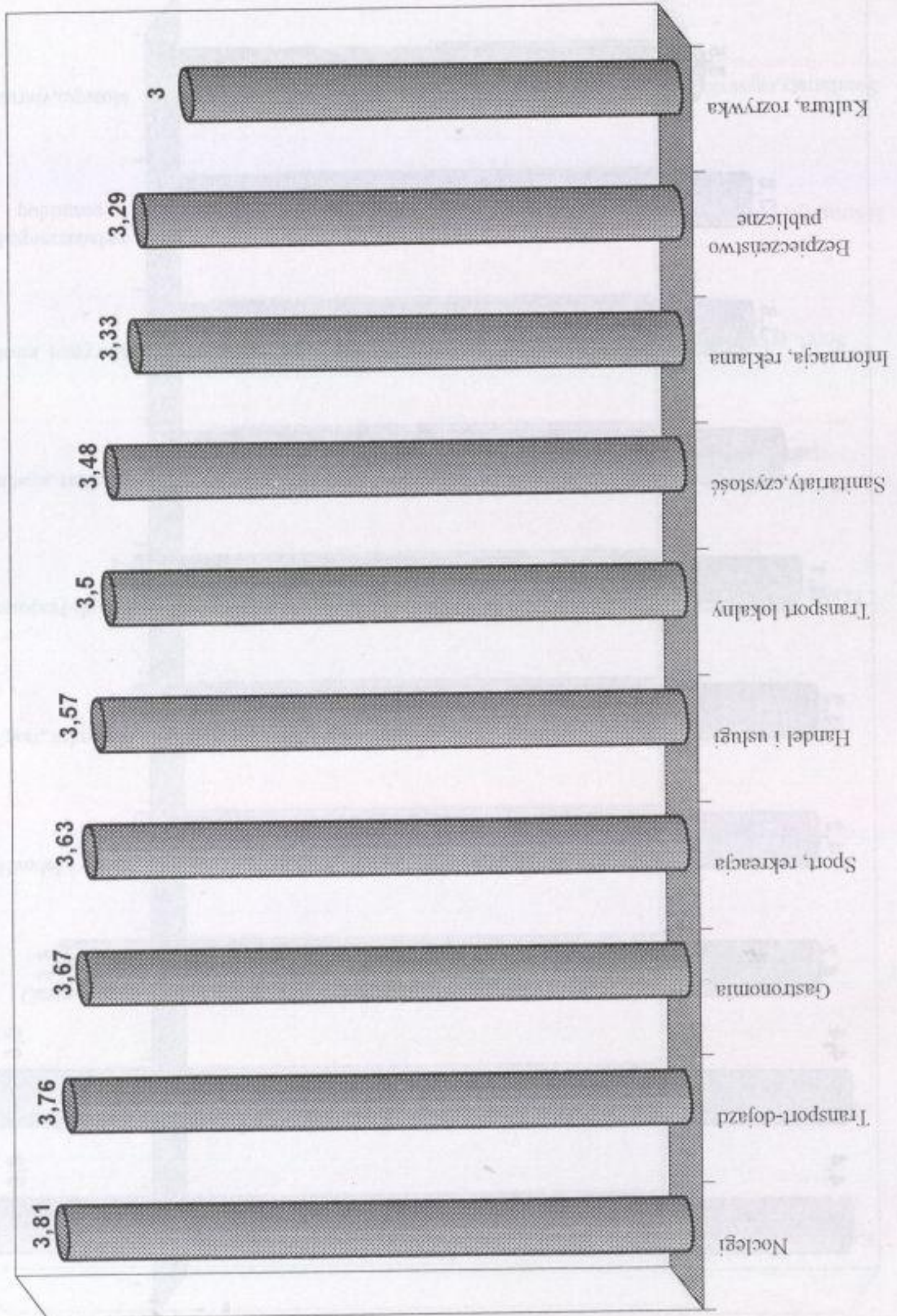


WYKR. 4. ŚREDNIA OCENA POZIOMU USŁUG W ZAKOPIANEM PRZEZ TURYSTÓW POLSKICH
(SKALA PUNKTACJI: OD 5-OCENA NAJWYŻSZA DO 2-OCENA NAJNIŻSZA)



**WYKR. 5. ŚREDNIA OCENA POZIOMU USŁUG W ZAKOPIANEM PRZEZ TURYSTÓW
ZAGRANICZNYCH**

(SKALA PUNKTACJI: OD 5-OCENA NAJWYŻSZA DO 2-OCENA NAJNIŻSZA)



KAROL KRAJEWSKI
TADEUSZ SIKORA

JAKOŚĆ USŁUG HOTELARSKICH - ASPEKTY METODOLOGICZNE I RYNKOWE

1. Wprowadzenie

Usługi stanowią obecnie dynamicznie rozwijający się sektor gospodarki światowej, decydujący o rozwoju wielu najbardziej rozwiniętych krajów. Szacunkowe dane wskazują, że sfera usług tworzy aktualnie 65% światowego PNB (Schwamm 1996), rośnie też liczba zatrudnionych w usługach (np. w USA przekroczyła już 72,5 % ogółu zatrudnionych). Tworzy to warunki kreowania i przestrzegania jakości w procesach świadczenia usług w tych krajach.

Stanu tego nie można niestety odnieść do warunków polskiej gospodarki. Usługi ciągle jeszcze nie stanowią priorytetu rozwoju gospodarki, a żądania jakościowe konsumenta usług należą do rzadkości. Klient ciągle jeszcze nie potrafi dostrzec i wyegzekwować swoich praw do satysfakcjonującego poziomu usługi, co wynika z niskiej świadomości konsumenckiej, braku wzorców i standardów jakościowych oraz oporów psychicznych w relacjach personalnych ze świadczącymi usługi (Łańcucki 1997). To swoiste uwarunkowanie rozwoju usług w krajach, w których poprzednio obowiązywały preferencje dla sfery produkcji i zaspokajania potrzeb podstawowych (kosztem usług), szczególnie silnie oddziałuje na rozwój jakości sektora usług hotelarskich, uznawanego do 1989 roku jako element luksusu, dostępnego dla zagranicznych turystów.

Turystyka (w szerokim rozumieniu: atrakcje turystyczne, transport, noclegi, gastronomia, usługi towarzyszące, informacja turystyczna) należy do sektorów usług najszybciej rozwijających się oraz o największych perspektywach rozwoju. Jest to konsekwencją rosnącego znaczenia czasu wolnego w nowoczesnych społeczeństwach, obserwowanych zmian demograficznych i wydłużenia wieku społeczeństw. Przewiduje się, że usługi turystyczne w 2000 roku stanowiąc będą najważniejszą światową branżą gospodarczą (Global... 1996). Jak wynika z naszych szacunków, około 65% światowych wpływów z tytułu eksportu produktu turystycznego w 1995 roku, stanowiły światowe obroty usług hotelarskich. Określa to podstawowe znaczenie usług hotelarskich dla stanu sektora usług turystycznych.

W literaturze podkreśla się znaczenie zachowania jakości na nowoczesnym rynku usług hotelarskich (Kasparov 1991). Dostrzegane są jednocześnie trudności w precyzyjnym określeniu i metodologii badania jakości usługi hotelarskiej, zarówno w Polsce (Feczko 1993

i 1997), jak i skali światowego sektora usług hotelarskich (Łańcucki 1997, Young 1993, Leonardi 1996, Clutterbuck i wsp. 1992).

Celem podjętej analizy była próba oceny usługi hotelarskiej, jako obiektu i przedmiotu zainteresowania zarządzania jakością, na tle czynników kształtujących jakość tej usługi oraz sytuacji rynku usług hotelarskich w Polsce i na świecie. Pozwoli to na właściwy dobór metodologii badań usług hotelarskich, dostosowanej do polskich warunków rynku oraz funkcjonowania tego sektora usług, co stanowi główny przedmiot naszych zainteresowań i dociekań.

2. Rynek usług hotelarskich i jego uwarunkowania

Nowoczesny rynek usług hotelarskich stanowi miejsce gdzie spotykają się stale modyfikowane potrzeby nabywców - konsumentów, z dynamicznie do tych potrzeb dostosowywaną przez sprzedawców ofertą usług. Rynek to także wzajemne relacje pomiędzy wymienionymi podmiotami rynku. **Sprzedawcy** (hotele, motele, pensjonaty, domy wycieczkowe itp.) oferują produkty i usługi kształtowane i wytwarzane samodzielnie przez własne jednostki oraz przez inne jednostki usługowe. **Nabywcy** (turyści, biznesmeni, uczestnicy konferencji, szkoleń, pielgrzymi i inni) oczekują, w zamian za wynagrodzenie, możliwości skorzystania nie tylko z noclegu i wyżywienia ale też, coraz częściej, z szeregu usług dodatkowych. Łącznie, usługi te stanowią **produkt** hotelu. Decydujące znaczenie w tych procesach mają jednak klienci hoteli oraz ich potrzeby, preferencje i decyzje podejmowane na rynku usług, coraz częściej w oparciu o jakość oferowanych usług.

2.1. Przyczyny rozwoju sektora usług hotelarskich

Podstawowymi determinantami rozwoju sektora usług hotelarskich są zwykle:

- ➔ **rozwój gospodarczy**, zwiększający popyt na usługi hotelarskie w różny sposób; powodujący z jednej strony wzrost zapotrzebowania na podróże biznesowe, z drugiej wzrost dochodów ludności i popytu na turystykę oraz inwestycji w tej sferze, a w konsekwencji;
- ➔ **rozwój usług turystycznych**, zwiększający popyt na usługi hotelarskie w sposób bezpośredni, szczególnie w sferze obrotu międzynarodowego, co stanowi istotny obszar eksportu wewnętrznego i źródło dewiz oraz zatrudnienia.

Analizując szczegółowo determinanty rozwoju tego sektora usług, należy uwzględnić ponadto ich specyfikę ekonomiczną. Polega ona na uzależnieniu wielkości świadczenia usług hotelarskich od wielkości popytu, ich lokalnego i bezpośredniego charakteru oraz dość wysokiej elastyczności dochodowej popytu usług hotelarskich (Styś, Olearnik 1985).

Za główne przyczyny bezpośrednie rozwoju usług hotelarskich uznać należy:

◆ ZMIANY DEMOGRAFICZNE I POSTĘPOWANIA KONSUMENTÓW

- ↑ zwiększenie liczby ludzi w wieku emerytalnym, wykazujących większą skłonność do podróży, wypoczynku oraz funduszu swobodnych decyzji,
- zmniejszenie liczebności rodzin, co przy większych relatywnie dochodach oznacza przeznaczanie ich większej części na rozrywkę, turystykę, rekreację, kulturę

◆ ZMIANY SPOŁECZNE, WARUNKÓW ŻYCIA I PRACY

- ↑ poprawa jakości życia i zmiany stylu wypoczynku oraz rozwój aktywnej rekreacji, sprzyjający podróżom,
- swoboda przemieszczania się ludzi, częste zmiany pracy, aktywny tryb pracy, wzrost popytu na krótkookresowe usługi eksperckie i inne,
- wzrost dochodów rodzin w wyniku aktywności i dodatkowej pracy kobiet, co ujawnia nowy popyt, kreuje nowe usługi poza domem;

◆ ZMIANY GOSPODARCZE

- globalizacja gospodarki zwiększająca popyt na komunikację, podróże służbowe, struktury sieciowe i kontakty w ramach tych struktur,
- rosnąca specjalizacja sektorów i zawodów, na tle rzadkiego charakteru potrzeb, co łącznie zwiększa potrzebę ekspertyz i podróży oraz wymiany.

Tworzy to wiązkę zależności przyczynowo-skutkowych, kreujących popyt na usługi hotelarskie w gospodarce, wobec powstających potrzeb konsumentów i gospodarstw domowych. Nie należy jednak zapominać, że popyt ten będzie się odznaczać szczególnie dużym zapotrzebowaniem na wysoki standard jakości. Wynika to ze wzrostu oczekiwań konsumentów - odbiorców usługi hotelarskiej (dysponujących czasem wolnym i w związku z wykonywaną pracą), cechujących się na ogół lepszym wykształceniem, większym doświadczeniem odbioru podobnych usług, oczekiwaniem szerszej oferty usług oraz ich niezawodności i powtarzalności.

2.2. Rynek usług hotelarskich na świecie

Usługi hotelarskie stanowią znaczącą część usługi turystycznej, niezbędną z punktu widzenia jej realizacji. Sektor usług hotelarskich rozwija się dynamicznie w skali światowej, regionów i krajów. Łączne obroty 308 tys. hoteli na świecie, posiadających 11,3 mln pokoi i zatrudniających 11 milionów pracowników, w 1995 roku osiągnęły poziom ponad 247 miliardów USD (IHA 1996). Strukturę obrotów i potencjał ekonomiczny światowego hotelarstwa wg regionów przedstawiono w tabeli 1. Dominujący udział na rynku usług hotelarskich mają kraje Unii Europejskiej z 35,3% udziałem w obrotach sektora i 49,4% udziałem w liczbie hoteli na świecie w 1995 roku. Jest to rezultatem niezwykle aktywnego uczestnictwa tego regionu w światowych obrotach turystycznych. Według danych Światowej Organizacji Turystyki (WTO) region Europy (traktowanej łącznie) w 1995 roku odwiedziło 333 mln osób, co stanowiło prawie 60% światowego ruchu turystycznego w tym roku (Global...1996). Kierunki światowego ruchu turystycznego są stabilne, mimo dynamicznego rozwoju turystyki, a w okresie lat 1985-1995 ruch ten koncentruje się w 85-80% w regionie Europy i Ameryki (szczególnie Północnej), chociaż udział Europy zmniejszył się istotnie w ostatnim 35-leciu o 13 punktów procentowych (Wodejko 1997). O dużej koncentracji na rynku usług turystycznych świadczy też fakt, że zaledwie 10 państw przyjmuje 54% międzynarodowego ruchu turystycznego w skali świata, a do pierwszych pięciu przyjeżdża 36% wszystkich turystów zagranicznych (tabela 2).

W rankingu zawartym w tabeli 2 na uwagę zasługuje stabilizacja pierwszej piątki uczestników ruchu turystycznego, będących też jednocześnie największym eksporterem turystów zagranicznych. Bardzo istotne jest też pojawienie się w tym rankingu Polski w pierwszej dziesiątce najczęściej odwiedzanych krajów, co jest dobrym prognostykiem

rozwoju rynku usług hotelarskich w Polsce, związanego trwale z rozwojem międzynarodowego ruchu turystycznego.

2.3. Sytuacja na rynku hotelarskim w Polsce

Rynek usług hotelarskich w Polsce znajduje się w fazie głębokiej transformacji, związanej z procesami dostosowawczymi do potrzeb nowego konsumenta, standardów dyktowanych przez konkurencyjne zagraniczne firmy hotelarskie, inwestujące w Polsce w związku z nasilającym się ruchem turystycznym i biznesowym. Procesy te hamuje jednak przedłużający się proces prywatyzacji, dominującego na rynku, przedsiębiorstwa Orbis SA oraz brak środków na niezbędne inwestycje modernizacyjne bazy hotelarskiej.

Cechą charakterystyczną rynku hotelarskiego jest dynamiczny rozwój bazy hotelarskiej w ostatnim pięcioleciu. Liczba obiektów hotelarskich w Polsce (na podstawie danych GUS) zwiększyła się w latach 1990-1995 o 33,9% i osiągnęła wielkość 668 hoteli. Liczba miejsc noclegowych w tych hotelach zwiększyła się w tym czasie o 30% (do 74,6 tys. miejsc w 1995 roku). Dla porównania liczba hoteli w latach 1980-1990 wzrosła o 11,6%, a liczba miejsc noclegowych o 15%. W pięcioleciu 1990-1995, najbardziej istotny był przyrost liczby hoteli w kategorii hoteli trójgwiazdkowych - o 72,6% (o 90 obiektów), co w głównej mierze wynikało z regulacji przepisów podatkowych od 1993 roku. Nastąpiło wówczas przesunięcie aż 40 obiektów hotelarskich do niższej kategorii. W rezultacie w najwyższych kategoriach (4 i 5 gwiazdek) notowanych było w 1995 roku tylko 26 obiektów, z tego trzy pięciogwiazdkowe, wszystkie w Warszawie (Marriot, Victoria, Bristol). Warszawa posiadała też największy udział w strukturze odwiedzin turystów zagranicznych w 1995 roku (27,6%), a następnie Poznań i Kraków (9,3%).

Liderem na polskim rynku hotelarskim jest Orbis Hotels, do którego należy 70% miejsc w hotelach posiadających więcej niż dwie gwiazdki, drugą pozycję zajmuje Gromada z 10% udziałem w rynku (Milewska 1997). Na podstawie rankingu czasopisma „Food service” najlepszym polskim hotelem w 1996 roku był hotel Sana w Polanicy Zdrój, a następnie Hotel Mercure w Warszawie i Hotel Central w Koninie (Bieńkowska 1997).

Zaledwie co trzeci turysta zagraniczny nocuje w hotelu, ale turyści zagraniczni w 1996 roku wykupili ok. 49% wszystkich sprzedanych noclegów w hotelach. Stanowili oni 46% wszystkich gości hotelowych, w tym w hotelach cztero- i pięciogwiazdkowych aż 73% gości w 1996 roku (Milewska 1997). Turyści zagraniczni zostawili w Polsce w 1996 roku 9 mld dolarów, a tylko zakup przez nich towarów stanowił prawie 14% polskiego eksportu w tym okresie.

Największy wzrost liczby hoteli wystąpił w kategorii hoteli jednogwiazdkowych (o 111 obiektów tj. o 122%). Hotele te, w dominującej części prywatne, konkurują na rynku turystycznym z motelami. Liczba moteli zwiększyła się w latach 1990-1995 o 58 obiektów (tj. o 156% do 95 moteli), natomiast liczba miejsc noclegowych w tych obiektach o 86%, co oznacza, że budowane są na ogół małe obiekty. Łącznie hotele i motele stanowiły zaledwie 8,2% liczby zakładów hotelarskich w Polsce w 1995 roku oraz reprezentowały potencjał 11% miejsc noclegowych.

Szacuje się, że na miano standardów hotelowych w polskiej bazie turystycznej zasługuje 20-25% potencjału miejsc noclegowych (Błoński 1997). Pozostałe, ulokowane głównie w sezonowych ośrodkach wczasowych (270 tys. miejsc w 1995 roku), wymagają gruntownej modernizacji technicznej i organizacyjnej. Poza sezonem letnim w Polsce występuje już nadwyżka podaży miejsc hotelowych nad popytem. Średnie wykorzystanie pokoi w hotelach, motelach i pensjonatach w 1995 roku w kraju wynosiło 41,8% (od 30% w styczniu do prawie 50% we wrześniu), ale w Warszawie było o prawie 20 punktów procentowych wyższe (średnio 61,3%). W tej sytuacji hotele funkcjonują już w warunkach

konkurencji rynkowej o klienta, co oznacza konieczność zapewnienia wysokiej jakości usług hotelarskich, jako jednej z podstawowych strategii konkurencji na tym rynku (Cetnarska 1997).

3. Czynniki kształtujące jakość usług hotelarskich

Jakość jest pojęciem szerokim, złożonym i rozmaicie interpretowanym. Najczęściej, wytwórcy produktu lub usługi (np. hotelarskiej, gastronomicznej) utożsamiają jakość z własnościami wyrobu, natomiast konsumenci (np. goście hotelowi) przez jakość uznają stopień w jakim produkt (usługa) zaspokoił ich potrzeby (Wawak 1995).

Zakłady hotelarskie świadczą głównie usługi hotelarskie, ale mogą wytwarzać także rynkowe produkty (np. dania gotowe z własnej restauracji sprzedawane w marketach) lub usługi (np. cateringowe), dlatego zakres oferowanych działań tych zakładów jest bardzo szeroki, podobnie jak i profili ich konsumentów.

Usługi hotelarskie, z uwagi na ich złożoność oraz różnorodny charakter (materialne, niematerialne, produkty), cechuje wyraźna odrębność w odniesieniu do jakości. Należy jednak przyjąć, za normą ISO 9004-2, że w systemie jakości organizacji o charakterze usługowym (a ten charakter dominuje w strukturze usługi hotelarskiej), pozycję kluczową ma **KLIENT** i jego potrzeby w warunkach gospodarki rynkowej oraz racjonalności ekonomicznej podejmowanych decyzji. Dlatego, dla potrzeb dalszych rozważań metodologicznych, jako podstawową przyjęto zmodyfikowaną definicję jakości wg Wawaka (1989):

JAKOŚĆ stanowi zakres spełnienia wymogów użytkowników (klientów) przez usługę (produkt), przy czym wymogi te zależą od ich możliwości ekonomicznych (szczególnie dochodów) oraz dostępności usługi.

Oznacza to potrzebę segmentacji klientów i kształtowania usługi hotelarskiej (jako złożonego produktu-obiektu), biorąc pod uwagę różne natężenie cech użytkowych - własności oraz wartości (ceny, kosztów logistycznych), zależnie od dochodów nabywców. Dlatego dla różnych grup klientów hoteli (segmentów rynku) należy wytworzyć usługę o różnym natężeniu składowych właściwości, którą oni będą uznawać za usługę dobrej jakości. Stanowi to podstawę kategoryzacji usług hoteli.

Jakość usługi hotelarskiej wymaga słuchania klienta i trzeba ją mierzyć porównując rzeczywisty stan zaspokojenia potrzeb klienta, ze stanem przez niego oczekiwanym.

3.1. Usługa hotelarska i jej cechy

Przez **usługi hotelarskie**, będziemy rozumieć (Turkowski 1997) usługi świadczone przez zakład hotelarski, obejmujące czasowe wynajmowanie pokoi podróżnym (lub miejsc w tych pokojach) oraz inne związane z tym niezbędne usługi.

Zgodnie z **Ustawą o usługach turystycznych** z dnia 27 sierpnia 1997 roku usługi hotelarskie to „krótkotrwałe, ogólnie dostępne wynajmowanie domów, mieszkań, pokoi, miejsc noclegowych, a także miejsc na ustawienie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie usług z tym związanych”. Ustawa definiuje poszczególne obiekty hotelarskie, przywraca kategoryzację tych obiektów, na tle wymagań wyposażenia i jakości oferowanych usług (Tulibacki 1997).

Usługi hotelarskie cechują się złożoną i wieloraką strukturą, stanowią sumę użyteczności i własności wielu usług o różnym charakterze. Usługi hotelarskie obejmują (łącznie lub rozdzielnie) trzy odmienne grupy usług:

- ◆ **usługi noclegowe** - stanowiące podstawowy rodzaj usług, polegające na wynajmowaniu pokoi i (coraz rzadziej) miejsc,
- ◆ **usługi gastronomiczne** - podstawowe i niezbędne w hotelach kategorii trzygwiazdkowej i wyższej, polegające na zapewnieniu spożywania posiłków bez wychodzenia z hotelu,
- ◆ **usługi dodatkowe** - obejmujące szereg usług o różnym charakterze i znaczeniu, komplementarnych wobec usług podstawowych, dzielące się na trzy rodzaje (Konsewicz 1980):
 - **usługi uzupełniające** - w relacji do działalności podstawowej - obejmujące: usługi toalet, połączeń telekomunikacyjnych, depozyt przedmiotów wartościowych i bagażu, szatnia itp.
 - **usługi fakultatywne** - zmierzające do urozmaicenia pobytu gościa w hotelu, obejmujące: usługi rozrywkowe i rekreacyjne (basen, sauna, tenis) oraz inne usługi (np. wynajem pojazdów),
 - **usługi towarzyszące** - nie związane z usługami podstawowymi, ale wykonywane w hotelu na rzecz także odbiorców zewnętrznych - obejmujące: usługi handlowe (sprzedaż wyrobów własnych zakładu gastronomicznego) oraz usługi osobiste (fryzjerskie, kosmetyczne).

Usługi noclegowe i usługi gastronomiczne należy traktować jako równorzędną część usługi hotelarskiej, chociaż z punktu formalnego, o usługach tej przesądza świadczenie usług noclegowych, a nie gastronomicznych. Cechą charakterystyczną rozwoju usług hotelarskich jest obecnie rosnące znaczenie usług dodatkowych.

Strukturę i udział poszczególnych rodzajów usług w obrotach (usługach) hotelarskich w USA w 1995 roku przedstawia rycina 1. Dominującą pozycję usług noclegowych w tej strukturze uzupełniają usługi gastronomiczne, stanowiące łącznie 17,7 mld USD tj. ponad 1/4 obrotów w amerykańskim hotelarstwie w 1995 roku (Anonim 1997). W segmencie żywność i napoje następuje duże ożywienie, a cechą charakterystyczną był bardzo wysoki udział sprzedaży napojów alkoholowych w tym segmencie, na poziomie 25,4% obrotów. Był on zróżnicowany: od 8 % w Choice Hotels Int'l do 40 % w sieci Holiday Inn czy też Inter-Continental (BIMS 1996). Z punktu widzenia miejsc oferowania usług gastronomicznych dominują usługi bankietowe (i cateringowe) - 55% obrotów w segmencie żywność i napoje a następnie usługi w barze /sali klubowej, restauracji (odpowiednio 26 % i 15%). Tylko 4% tych usług dostarczanych było do pokoi hotelowych (BIMS 1996).

Do najważniejszych cech charakterystycznych usługi hotelowej możemy zaliczyć (Sierpiński 1974, Turkowski 1993, Łańcucki 1997, Flood 1993):

- **komplementarność i substytucyjność usług** - wszystkie usługi świadczone przez zakład hotelarski uzupełniają się wzajemnie, a zakład nie jest sumą niezależnych, odrębnie zarządzanych zakładów usługowych,
- **jedność miejsca produkcji i konsumpcji usługi** - ze wszystkich usług klienci korzystają w miejscu ich świadczenia, a sam zakład jest nierozdzielny elementem usługi, decydującym o jakości usługi,
- **złożoność i różnorodność usługi jako produktu**, gdyż składa się ona z mniejszej lub większej liczby usług świadczonych przez zakład hotelarski a części składowe występują w różnych zestawieniach i może być elastycznie dostosowywana do potrzeb klienta hotelu,

- **niematerialny charakter i heterogeniczność usługi**, która ma charakter czynności ale jednocześnie może występować łącznie z produkcją i dostawą wyrobu; stanowi całą wiązkę różnorodnych procesów i działań,
- **jednoczesność świadczenia i korzystania z usługi oraz ścisły związek usługi z osobą wykonawcy**, albowiem realizacja usługi wiąże się z bezpośrednim kontaktem personelu hotelu (usługodawcy) z gościem hotelowym (klientem), co oznacza, że nie można zaplanować stałej jakości tych usług, z uwagi na czynniki obiektywne i subiektywne, ani powtórzyć wielu działań.

Łącznie wymienione cechy usługi hotelowej decydują o trudnościach w jednoznacznym zdefiniowaniu tego produktu na rynku oraz trudnościach przy doborze metodologii badań jakości tak różnorodnej strukturalnie usługi.

3.2. Usługa hotelarska jako przedmiot zarządzania jakością

Norma PN-ISO 8402:1996 definiuje usługę jako: „wynik bezpośredniego współdziałania dostawcy i klienta oraz wewnętrznej działalności dostawcy w celu zaspokojenia potrzeb klienta”.

Obecny stan świadczenia usług hotelarskich, z jednej strony, w dużym stopniu cechuje przypadkowość a z drugiej strony, wzrasta świadomość podjęcia działań określających czynności i wymagania dotyczące usług turystycznych, w tym hotelarskich, spełniających oczekiwania klientów (Feczko 1997). A więc wzrasta, może nie w pełni uświadomiona, potrzeba wprowadzenia systemu zarządzania jakością świadczonych usług.

Jednym z oczekiwań klientów usług hotelarskich jest standardowość tych usług, rozumiana jako powtarzalny poziom świadczenia usługi w danej klasie hotelu lub sieci hoteli. Niestety, dzisiaj rzadko jeszcze spotykamy się z wyrównanym poziomem świadczenia usługi. Rozwijająca się konkurencja na rynku usług hotelarskich, jakkolwiek wpływa pozytywnie na jakość świadczonych usług, to jednak nie gwarantuje ich wyrównanego świadczenia w czasie. Stąd też usługa hotelarska, podobnie jak każda inna usługa, czyli specyficzny towar, podlegać może i powinna zarządzaniu jakością. Może znaleźć tutaj zastosowanie norma PN-ISO 9004-2:1994 „Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne dotyczące usług”.

Skuteczne i konsekwentne zastosowanie zarządzania jakością w usługach stwarza istotne możliwości do (PN-ISO 9004-2...):

- poprawy świadczenia usług oraz zadowolenia klienta,
- poprawy produktywności, wydajności oraz obniżenia kosztów,
- zwiększenia konkurencyjności na rynku usług.

W celu osiągnięcia tych korzyści, system jakości usług powinien uwzględniać także czynnik ludzki, istotny przy wykonywaniu usługi, poprzez (PN-ISO 9004-2...):

- kierowanie rozwojem stosunków międzyludzkich związanych z usługą,
- uznanie oddziaływań międzyludzkich za czynnik decydujący o jakości usługi,
- uznanie znaczenia postrzegania przez klienta wizerunku organizacji, jej kultury i osiągnięć,
- rozwijanie umiejętności i zdolności personelu,
- motywowanie personelu do doskonalenia jakości i spełnienia oczekiwań klienta.

4. Metodologia badania usług hotelarskich

Koncepcja jakości w usługach hotelarskich stanowi układ technicznych (budynki, wyposażenie, urządzenia) i humanistycznych (niematerialnych, socjologicznych) aspektów, niezwykle trudnych do ilościowej oceny, mierzenia i zarządzania. Należy bowiem ocenić i wykreować usługę, która zaspokoi różnorodne potrzeby klientów i zapewni satysfakcjonujące zachowanie (kompetencje, uprzejmość, wygląd) pracowników je oferujących, w akceptowanych warunkach technicznych. Jakość w hotelach jest szczególnie zauważana i robi wrażenie na gościu, gdy jej zabraknie lub drastycznie się obniży. Wyznacza to szczególne zadanie dla polityki jakości.

4.1. Kategoryzacja zakładów hotelarskich i inne systemy kształtowania jakości

Najważniejszym zadaniem zakładu hotelarskiego jest oferowanie stałej i stabilnej jakości usług, co można osiągnąć poprzez dostarczanie i utrzymywanie wzorców jakości w hotelach (Bocho 1997). Wiąże się to z zasadą kategoryzacji hoteli, jako miernika jakości usług i podstawowej informacji dla klientów hoteli (Turkowski 1997). Pozwala ona także na ujednolicenie produktu hotelarskiego, co jest szczególnie ważne dla takich odbiorców produktu jak biura turystyczne. Kategoryzacja i jej standardy stanowi najbardziej znany i akceptowany system oceny bazy materialnej hoteli i kształtowania jakości usług hotelarskich. System ten oficjalnie funkcjonuje w wielu krajach europejskich, w pozostałych stosowany jest przez firmy hotelarskie lub organizacje turystyczne na użytek gości (Bocho 1997). W USA natomiast kategoryzacja hoteli nie obowiązuje. Kategoryzacja nie stanowi metody oceny jakości usług, a jedynie sposób weryfikacji bazy materialnej tej usługi. Normy kategoryzacyjne nie ujmują całokształtu spraw związanych z personelem i w ograniczonym stopniu obejmują rozwiązania organizacyjne, systemy obsługi i wyposażenie ruchome hoteli (Turkowski 1997).

Od 1 stycznia 1998 roku zgodnie z Ustawą o usługach turystycznych, w rozdziale 5 wprowadza się obligatoryjne kryteria kategoryzacji obiektów hotelarskich w Polsce a decyzje o zaszeregowaniu hotelu do konkretnej kategorii podejmować będą władze terenowe, zgodnie z lokalizacją obiektu, w oparciu o minimalne wymagania kategoryzacyjne, stanowiące załącznik do Ustawy (Tulibacki 1997). Ustawa wymaga jednak szybkiego uzupełnienia o przepisy wykonawcze, co pozwoli na wdrożenie jednolitych standardów jakościowych w polskich hotelach (zbliżonych do standardów Unii Europejskiej) oraz okresowe oceny ich zachowania.

System ten wyprze zapewne dobrowolny system rekomendacji hoteli, przyjęty w Polsce od 1993 roku przez środowisko hotelarskie pod egidą UKFiT i prowadzony w oparciu o punktową kwalifikację (w skali 10-40 punktów dla zakładów I kategorii) dla siedmiu segmentów działalności zakładów hotelarskich (Jarosiński 1995):

- zagospodarowanie terenu (np. wygląd i stan budynku, oświetlenie, urządzenie),
- instalacje i urządzenia techniczne (szczególnie sprawność działania),
- standard pomieszczeń (pokoje, gastronomicznych; ich wyposażenie, czystość),
- poziom usług (pracy personelu- sprawność, kultura, rzetelność, kwalifikacje itp.),
- asortyment i jakość produkcji (gastronomii - wybór potraw i ich jakość, specjalność),
- usługi dodatkowe (ich zakres, zróżnicowanie i dostosowanie do zakładu),
- ogólne wrażenie (atmosfera spokoju, uprzejmości, sprawność organizacyjna).

W tym systemie oceny stosunkowo dużo uwagi zwrócono na aspekty techniczne usługi hotelarskiej (ok. 60% sumy punktów), co wynikało zapewne z łatwiejszej mierzalności

tego obszaru usługi. System rekomendacji wywodzi się z tradycji konkursów jakości - Złotego Klucza, organizowanych przez Polskie Zrzeszenie Hoteli, a stanowiących najwcześniejszy system oceny hoteli w Polsce (Bocho 1997).

Powszechny systemem oceny jakości usług hotelarskich w sieciach hotelarskich stanowią systematyczne kontrole jakości (lustracje jakości), w oparciu o ankiety dostosowywane do specyfiki hoteli. Ankiety, obok funkcji kontrolnej, są równocześnie zbiorem szczegółowych norm, pozwalających porządkować funkcjonowanie hotelu (Turkowski 1997). Ankiety są zwykle bardzo obszerne, np. ankiety kontrolne w sieci hoteli Intercontinental liczą 195 pytań i 95 stron, w sieci Novotel 545 pytań i 61 stron. System ten był też adaptowany w Polsce od 1984 roku do oceny sieci hoteli Orbis a tajna ankieta liczy 750 szczegółowych pytań (Turkowski 1997).

4.2. Kryteria oceny jakości usług

Analizując usługę hotelarską, w całej złożoności i różnorodności czynności i działań składających się na tę specyficzną usługę, z dużą ostrożnością należy podchodzić do prostych adaptacji metod badania jakości produktów do sfery usług.

Najłatwiej oceniane są te kryteria i cechy jakościowe usługi, które poddają się obiektywizacji i kwalimetrycznym wartościowaniom. Stanowią one tak zwane „twarde” elementy procesu świadczenia usługi (Łańcucki 1997) i zaliczyć można do nich:

- wyposażenie i urządzenia hotelu, liczbę pracowników, wydajność pracy,
- czas oczekiwania na usługę i jej wykonania,
- stan higieny i bezpieczeństwa, solidność, ochrona ludzi i mienia,
- dostępność i wygoda, estetyka otoczenia i wyposażenia, uprzejmość, niezawodność, dokładność, kompetencja, wiarygodność, skuteczność komunikacji.

Najczęściej w literaturze jako kryteria oceny jakości usług wymienia się konglomerat tych „twardych” wyróżników jakości oraz silnie subiektywizowanych składowych jakości, zależnych od indywidualnych odczuć i emocji oraz doświadczeń, czy wykształcenia (Łańcucki 1997, Trawnica 1997, Zeithaml i wsp. 1990). Zaliczyć można do tych kryteriów zestaw elementów, jak na rycinie 2. Stanowią one zespół cech wtórnych usługi hotelarskiej, preferowanych przez klienta warunków nabywania usługi, których spełnienie postrzegane jest jako kryteria wysokiej jakości tej usługi.

Kryteria te mogą stanowić podstawę do sformułowania metod badawczych oceny jakości usług hotelarskich.

4.3. Metody oceny jakości usług hotelarskich

Jak wykazano w powyższej analizie istnieją poważne trudności w precyzyjnym zdefiniowaniu usług hotelarskich, z uwagi na ich różnorodną strukturę i specyfikę. W tej sytuacji także ocena jakości będzie równie trudna i dodatkowo uwarunkowana problemami metodologicznymi doboru wiarygodnych kryteriów oceny dla tak różnych charakterystyk i profili składowych usługi hotelarskiej.

W literaturze spotykać można różne podejścia do oceny jakości usług hotelarskich ale w ostatnim okresie zdaje się słusznie dominować podejście akcentujące konsumencki punkt widzenia przy tej ocenie. Autorzy metod kierują się generalnie zaleceniami norm ISO 9004-2:1994 (szczególnie punkt 6.3.2 i 6.3.3 normy), zlecających przeprowadzanie oceny jakości usługi przez dostawcę, jak i ocenę tej usługi przez klienta. Norma wskazuje też na potrzebę porównania tych ocen w celu oszacowania obszaru zgodności tych dwóch miar jakości, chociaż oceną ostateczną i normą jakości usługi jest ocena dokonywana przez klienta. Norma

zaleca aby ocena zadowolenia klienta dotyczyła stopnia, w jakim oferta usługi, specyfikacja i proces wykonania usługi zaspokajają potrzeby klienta (Norma..1994).

Spośród proponowanych metod na uwagę zasługują dwa warianty oceny jakości usług (o charakterze kwalimetrycznym);

← **metoda SERVAQUAL - badania postrzeganej jakości usług**, zaproponowana przez Zeithamla i wsp., na podstawie siedmioletnich empirycznych badań w różnych sektorach usług, w czterech etapach badawczych (Zeithaml 1990),

← **uniwersalny wzorzec jakości usług**, opracowany w dwóch wersjach: dla usługobiorcy i usługodawcy, opracowany przez Kolmana i Tkaczyka (1996) dla warunków polskich.

Metodę konsumenckiej oceny jakości usług hotelarskich przedstawił z kolei i zweryfikował empirycznie na przykładzie trzech najlepszych krakowskich hoteli Feczko (Feczko 1993, Feczko 1996). W metodzie tej przyjęto następujące kompleksowe cechy usługi hotelarskiej:

- o charakterze materialnym jak: **gościnność** - pokoje hotelowe (wyposażenie, sprzęt, czystość), łazienka (wyposażenie, czystość); **gastronomia**-potrawy, zachowanie się pracowników, **transport** do- i z hotelu, **lokalizacja**,
- o charakterze niematerialnym jak: **zachowanie się pracowników** (cecha dominująca), **rezerwacja noclegu i recepcja konsumentów**, **komunikacja marketingowa zewnętrzna** (informacja, marketing-mix, znajomość języków obcych przez pracowników).

Cechy oceniali konsumenci w skali punktowej: od 0 (brak) do 5 (bardzo dobrze) a największe mankamenty stwierdzono w zakresie cech związanych z personelem.

↯ **Uniwersalny wzorzec jakości usług** do użytku klienta stanowi tabelaryczne zestawienie 13 kryteriów oceny jakości usług takich, jak: zachowanie uprzejmości, staranność wykonania, terminowość i rzetelność wykonania. W przypadku wzorca jakości usług do użytku dostawcy wykorzystuje się tabelaryczne zestawienie 15 kryteriów takich, jak: zadowolenie klienta, bezpieczeństwo, kosztochłonność, materiałochłonność, skuteczność usługi, złożoność postępowania itp. Każde z tych kryteriów oceniane jest według tej samej skali (od 1 do 10), sumowane i uśredniane w skali obu wzorców. Następnie dokonuje się analizy zgodności oceny usługi przez obliczenie wskaźnika „U” - stopnia oceny zgodności ocen usługi, stanowiącego stosunek ocen szczegółowych usługi (sporządzonych przez usługodawcę), do ocen tych samych, wystawionych przez usługobiorcę. Gdy $U > 1$, oznacza to niezadowolenie klienta, gdy $U < 1$ oznacza to niezadowolenie dostawcy usługi. Metoda ta budzi jednak zastrzeżenia metodologiczne (Łańcucki 1997).

4.4. Metoda SERVAQUAL - badania postrzeganej jakości usług

W literaturze przedmiotu metoda **SERVAQUAL** uznawana jest jako uniwersalne narzędzie przeznaczone do badania postrzeganej jakości wszystkich rodzajów usług (Łańcucki 1997, Trawnicka 1997), chociaż jej konstrukcja została zweryfikowana tylko na pięciu różnych sektorach usług, głównie niematerialnych (np. usługi bankowe, biura maklerskie, serwis, telekomunikacja). Autorzy metody **SERVAQUAL** (Zeithaml i wsp. 1990) przyjęli założenie, że jakość usługi określana jest przez rozbieżności pomiędzy doznaniem konsumenta a jego oczekiwaniami wobec usługi.

SERVAQUAL skonstruowany jest w formie ankiety, wypełnianej w zależności od potrzeb przez klientów zewnętrznych i wewnętrznych firmy, składającej się z dwóch części:

Część pierwsza, służy do badania oczekiwań klientów i zawiera 22 standaryzowane pytania, podobnie jak *część druga ankiety*, oceniająca percepcję usługi przez klienta. Poziom

oczekiwań bądź percepcji usługi stopniowany jest w siedmiocyfrowej skali. W trzeciej części ankiety, klient określa jak ważne są dla niego poszczególne kryteria SERVAQUAL, przyznając im odpowiednią ilość punktów (w sumie 100). Pozwala to na wyznaczenie tzw. ważonego rezultatu SERVAQUAL.

Wymienione wcześniej dziesięć wyróżników oceny oczekiwań i percepcji każdego rodzaju usług (stworzonych w wyniku konsultacji z klientami kluczowych elementów usługi mających wpływ na osiągnięcie pełnej satysfakcji konsumenta), stanowi podstawę trzech kryteriów metody SERVAQUAL: *materialnej obudowy usługi, niezawodności usługi i odpowiedzialności usługodawcy*. Kryteria te zostały uzupełnione o dwa inne kryteria:

- ➔ *Pewność usługi* - czyli wiedzę posiadaną przez pracowników pozwalającą na świadczenie usługi na wysokim poziomie oraz ich uprzejmość wzbudzającą pewność i zaufanie u klienta a także bezpieczeństwo usługi.
- ➔ *Przystępność usługi*, czyli przywiązywanie wagi do indywidualnych potrzeb klienta, zrozumienie klienta i dbanie o niego.

Pełny zestaw kryteriów metody SERVAQUAL zawiera rycina 3.

Metoda SERVAQUAL bywa niekiedy krytykowana ((Łańcucki 1997) za nieadekwatność do doświadczeń i percepcji polskich konsumentów, brak zróżnicowania zaproponowanych kryteriów zależnie od rodzaju usługi oraz zbyt rozbudowany kwestionariusz. Wydaje się jednak, że po niezbędnej adaptacji do specyfiki usług hotelarskich, stanowić może dobre narzędzie badawcze do kwalimetrycznego określania poziomu postrzeganej jakości usług hotelarskich oraz konsumenckiej oceny jakości tych usług.

5. Usługi hotelarskie a system ISO 9000

Specyfika wielu usług, w tym usługi hotelarskie, cechuje się tym, że nabytej usługi nie można w ramach reklamacji wymienić na nowy „produkt”. Stąd też wypływa szczególna potrzeba jakości usług i standardowości w danej klasie.

Z serii norm ISO 9000, do usług przeznaczona jest norma PN-ISO 9004-2, a szczególnie do usług o charakterze hotelarsko - gastronomicznym. W załączniku A: „Przykłady zastosowania niniejszej części normy ISO 9004”, jako pierwsze wymienione są: „Usługi związane z przyjmowaniem gości: gastronomia, hotelarstwo, turystyka, rozrywka, radio, telewizja, wypoczynek”.

W aktualnej sytuacji zagadnienie jakości usług hotelarskich jest wyjątkowo ważne a normy ISO serii 9000 mogą być wykorzystane do usystematyzowania działań (Turkowski 1994, Bagiński 1995).

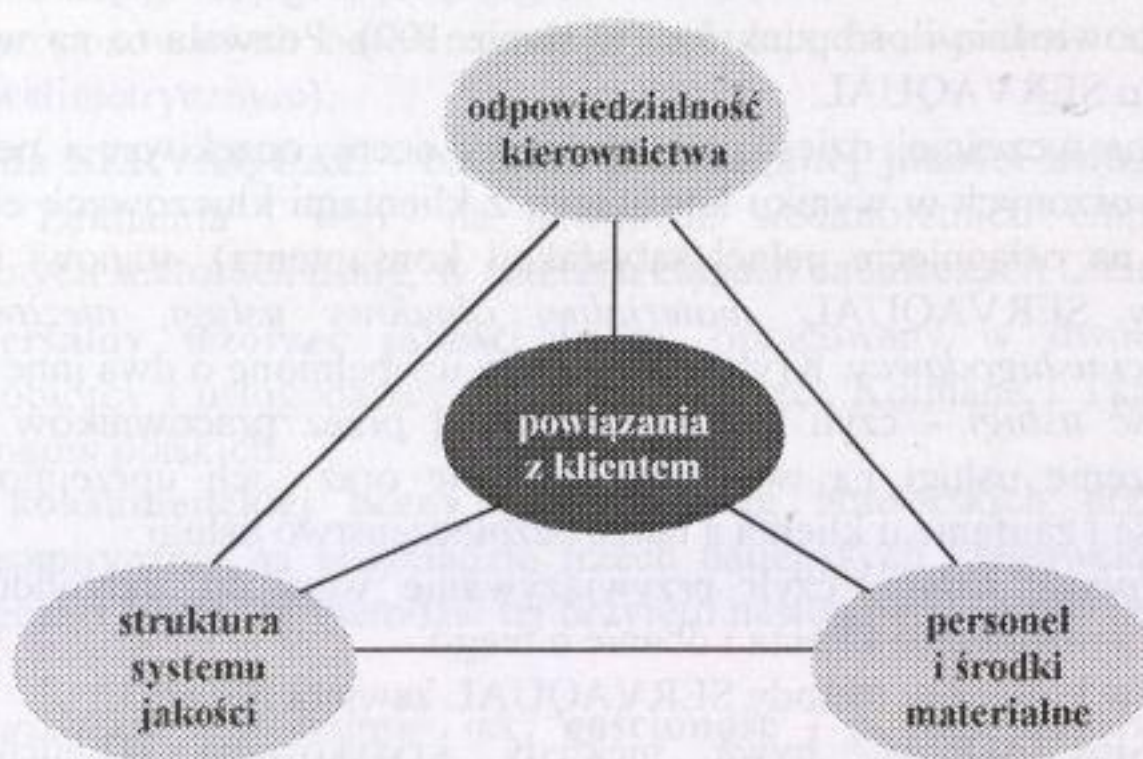
Według punktu 5.2.1. „kierownictwo jest odpowiedzialne za ustalenie polityki dotyczącej jakości usługi i zadowolenia klienta” a więc nacisk położony jest na jakość usługi w powiązaniu z klientem.

Kluczowe aspekty systemu jakości to (5.1.):

- odpowiedzialność kierownictwa,
- struktura systemu jakości,
- zasoby materialne i ludzkie.

Jeżeli między tymi trzema aspektami istnieje harmonijne powiązanie, to można wówczas zadowolić klienta (rys. 1).

Rysunek 1. Kluczowe aspekty systemu jakości wg PN-ISO 9004-2



Norma zaleca (5.2.3.) aby podstawowe cele organizacji obejmowały:

- zadowolenie klienta, zależne od fachowości i etyki,
- ciągłe doskonalenie usługi,
- uwzględnienie wymagań społecznych i wymagań dotyczących środowiska,
- sprawność procesu świadczenia usługi.

System jakości musi posiadać procedury, które określają wymagania dotyczące wszystkich procesów związanych z wykonywaniem usługi, w tym trzech głównych: marketingu, projektowania i realizacji, co może być przedstawione w postaci pętli jakości usług (rys. 2).

Z analizy „pętli jakości” wynika, że z punktu widzenia klienta, bezpośredni wpływ mają trzy główne procesy jak i działania wynikające ze sprzężeń zwrotnych, a mianowicie:

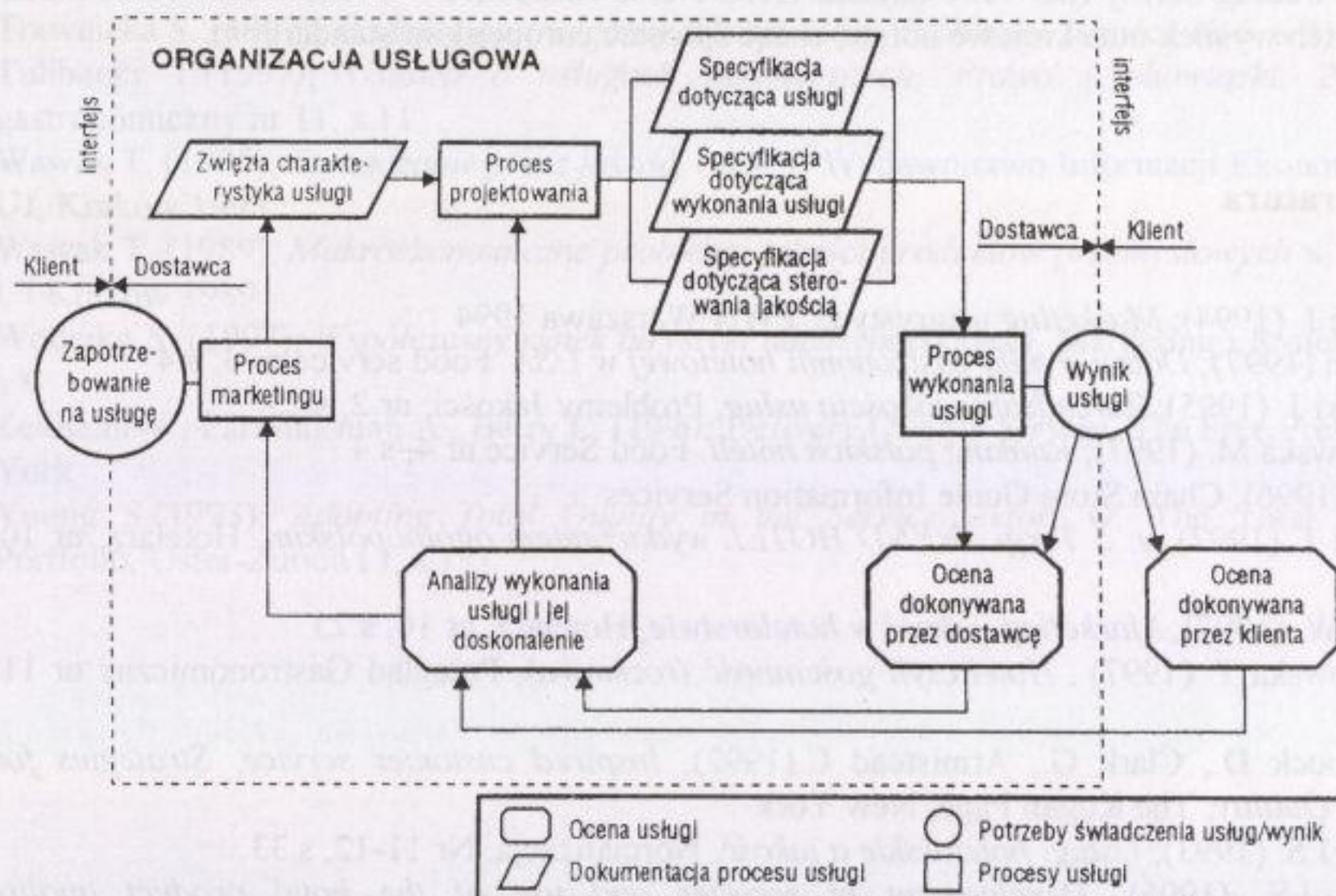
- ocena przez dostawcę zrealizowanej usługi,
- ocena przez klienta zrealizowanej usługi,
- audyty jakości dotyczące wdrażania i skuteczności wszystkich elementów systemu jakości (5.4.2).

Należy podkreślić, że system zapewnienia jakości w przypadku firmy świadczącej usługi (hotel) będzie konstruowany według tych samych zasad, co w przypadku firm produkcyjnych. Tak więc również struktura i hierarchia dokumentów systemu jakości będzie identyczna jak w przypadku firmy produkcyjnej (Bagiński 1995).

Podstawowym dokumentem systemu jakości będzie Księga Jakości, która powinna zawierać (5.4.3):

- politykę jakości,
- cele jakości,
- strukturę organizacji, w tym zakresy odpowiedzialności,
- opisy systemu jakości, w tym wszystkie elementy i ustalenia będące częścią tego systemu,
- działania jakościowe w organizacji,
- strukturę i zasady dystrybucji dokumentacji systemu jakości,
- i inne wymagane w normie dokumenty.

Rysunek 2. Pętla jakości usług



Źródło: norma PN-ISO 9004-2: Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne dotyczące usług. (Za : Praca zbiorowa J. Łańcucki: Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie, TNOiK, Bydgoszcz 1997)

6. Podsumowanie

Rozwijający się dynamicznie rynek usług hotelarskich będzie prowadził do stałej poprawy poziomu obsługi klientów. Jednak samo istnienie konkurencji nie jest wystarczającym czynnikiem zapewnienia stałego i powtarzalnego poziomu świadczonych usług. Stąd też należy spodziewać się, że w tej sferze usług będzie coraz większa potrzeba wprowadzenia systemów jakości, np. wg norm ISO serii 9000, które w istotny sposób przyczynią się do porządkowania systemu zarządzania hotelem.

Jednolite reguły zawarte w normach dają możliwość uporządkowania działania firmy, która powinna stać się konkurencyjna i, co najważniejsze, dawać zadowolenie klientowi korzystającemu z usługi takiej firmy.

Należy także stwierdzić, że wprowadzenie systemu zarządzania jakością napotka na wiele trudności, podobnie jak w firmach produkcyjnych. Jedną z najważniejszych trudności to będą przyzwyczajenia, które trzeba będzie zmienić.

Również potrzebna jest świadomość, że wdrożenie systemu jakości kosztuje i trwa określony czas. Z doświadczeń firm produkcyjnych wynika, że okres wdrażania przeciętnie trwa od około 2 do 3 lat.

Jednak doświadczenia krajów rozwiniętych uczą, że te działania krajowe hotele będą musiały podjąć. Im decyzja ta będzie wcześniejsza, to będzie to korzystniejsze.

Jak dotychczas krajowych doświadczeń w tym zakresie nie ma wiele. Certyfikat na system według normy ISO 9001 uzyskał Hotel Noma Residence w Promnicach. Teraz muszą podjąć ten wysiłek inne krajowe hotele, chcąc sprostać europejskim standardom.

7. Literatura

- Altkorn J. (1994); *Marketing w turystyce*, PWN Warszawa 1994
- Anonim (1997); *Dobre wyniki gastronomii hotelowej w USA*. Food service nr 3, s.4
- Bagiński J. (1995); *Zarządzanie jakością usług*, Problemy Jakości, nr 2, s.23
- Bieńkowska M. (1997); *Ranking polskich hoteli*. Food Service nr 4, s.4
- BIMS (1996); Chain Store Guide Information Services
- Błoński J. (1997) w: *5 Targi TREND HOTEL wydarzeniem ogólnopolskim*, Hotelarz, nr 10, s.15
- Bocho W. (1997); *Marketing, jakość w hotelarstwie*, Hotelarz, nr 10, s.23
- Cetnarowska T. (1997) ; *Hotel czyli gościnność (rozmowa)*, Przegląd Gastronomiczny nr 11, s. 10
- Clutterbuck D., Clark G., Armistead C.(1992); *Inspired customer service, Strategies for Service Quality*, The Kogan Page, New York
- Feczko J.S. (1993); *Usługi hotelarskie a jakość*, Normalizacja. Nr 11-12, s.33
- Feczko J.S. (1996); *Development of services and use of the hotel product quality requirements* (w:) Proc. 5th International Commodity Science Conference: Quality for European Integration, Poznań 1996 s.291
- Feczko J.S. (1997); *Turystyka a normy na usługi*. Normalizacja. Nr 3, s.4.
- Flood R.L. (1993); *Beyond TQM*, Chichester
- Global Tourism Trends 1985-1995*. WTO, Madrid 1996 s.18
- IHA (1996) ; *U progu drugiego tysiąclecia w: Europa- mistrzem świata w hotelarstwie*, Food Service nr 6, s.4
- Jarosiński S. (1995); *O rekomendacji zakładów hotelarskich i gastronomicznych* Przegląd Gastronomiczny nr 10, s.30
- Kasparov C.(1991); *Quality Tourism of a Sustainable Tourism Development*, w: Quality Tourism- Concept of a Sustainable Tourism Development, Raports AIEST, St. Gallen 1991
- Kolman R., Tkaczyk T. (1996); *Jakość usług*, TNOiK Bydgoszcz
- Konsewicz G., Grabowski J., Błądek Z. (1980); *Hotelarstwo*, CKU Jelenia Góra
- Leonardi E.(1996); *The management of quality services*, ISO News, nr 6, s.19
- Łańcucki J. (1997); *Jakość usług*, Problemy jakości, nr 8, s.2
- Łańcucki J. (1997) (red.); *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Bydgoszcz 1997
- Milewska A. (1997); *Turystyczny BOOM*, Nowy Rynek, nr 2, s.12
- Norma ISO 9004-2:1994 *Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne dotyczące usług*
- Payne A. (1996); *Marketing usług*, PWE Warszawa 1996
- Schwamm H. (1996); *The importance of services in the word economy*. ISO Bulletin, nr 10, s.8,
- Sierpiński J.(1974); *Zakład hotelarski (Ekonomika i zarządzanie)*, TNOiK, Kraków
- Sikora T., Krajewski K.(1997); *Jakość usług w hotelarstwie - aspekty metodologiczne*. Referat, Seminarium naukowe Instytutu Turystyki, Kraków 27.09.1997 rok (niepublikowane)
- Styś A., Olearnik J. (1985); *Ekonomika i organizacja usług*, PWE Warszawa 1985

- Turkowski M. (1994); Usługi hotelarskie a normy ISO, Normalizacja nr 4, s. 2
- Turkowski M.(1997); *Marketing usług hotelarskich*, PWE Warszawa 1997
- Trawnica S. (1997); *Badanie postrzeganej jakości usług*, Problemy Jakości, nr 6, s.9
- Tulibacki T.(1997); *Ustawa o usługach turystycznych, Prawa i obowiązki*. Przegląd gastronomiczny nr 11, s.11
- Wawak T. (1995); *Zarządzanie przez jakość, część I*. Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 1995
- Wawak T. (1989); *Makroekonomiczne problemy jakości produktów przemysłowych w Polsce*, UJ Kraków 1989
- Wodejko S. (1997); *Współczesny rynek turystyki międzynarodowej*, Marketing i Rynek, Nr 6, s.8
- Zeithaml V., Parashurman A., Berry L. (1990; *Delivery Quality Service*, The Free Press, New York
- Young S.(1993); *Adopting Total Quality in the Service-Sektor*, w: The Total Quality Portfolio, Uster-Zurich t.I, s.131

Tabela 1. Obroty i potencjał ekonomiczny w hotelarstwie światowym w 1995 roku wg głównych regionów

Region	OBROTY w hotelarstwie		LICZBA (w tys.)		Relacja	
	mld USD	udział w %	hoteli	pokoje	zatrudnionych	prac./pokoje
Kraje Unii Europejskiej	87,5	35,3	151,95	4242	1259	0,3
Ameryka Płn.	62,3	25,1	66,95	3738	2268	0,6
Azja Płn.-Wsch.	23,7	8,6	10,19	719	1120	1,5
Pozostałe kraje Europy	17,4	7,0	15,12	600	681	1,1
Ameryka Płd.	9,8	4,0	14,58	487	1283	2,6
Azja Płd.-Wsch.	12,8	5,2	13,21	453	730	1,6
Afryka	6,3	2,5	10,77	343	1259	3,6
Australia i Oceania	6,6	2,7	10,08	229	539	2,3
Azja Środkowa	9,2	3,7	4,73	162	455	2,8
Azja Południowa	3,1	1,2	3,66	159	472	2,9
Karaiby	7,9	3,2	5,29	155	277	1,8
Ameryka Środkowa	1,2	0,5	1,16	41	232	5,6
ŚWIAT	247,8	100,0	307,68	11 333	11 194	1,0
Polska	b.d.		0,67	75	45	0,6

Źródło: raport IHA 1996 oraz obliczenia własne

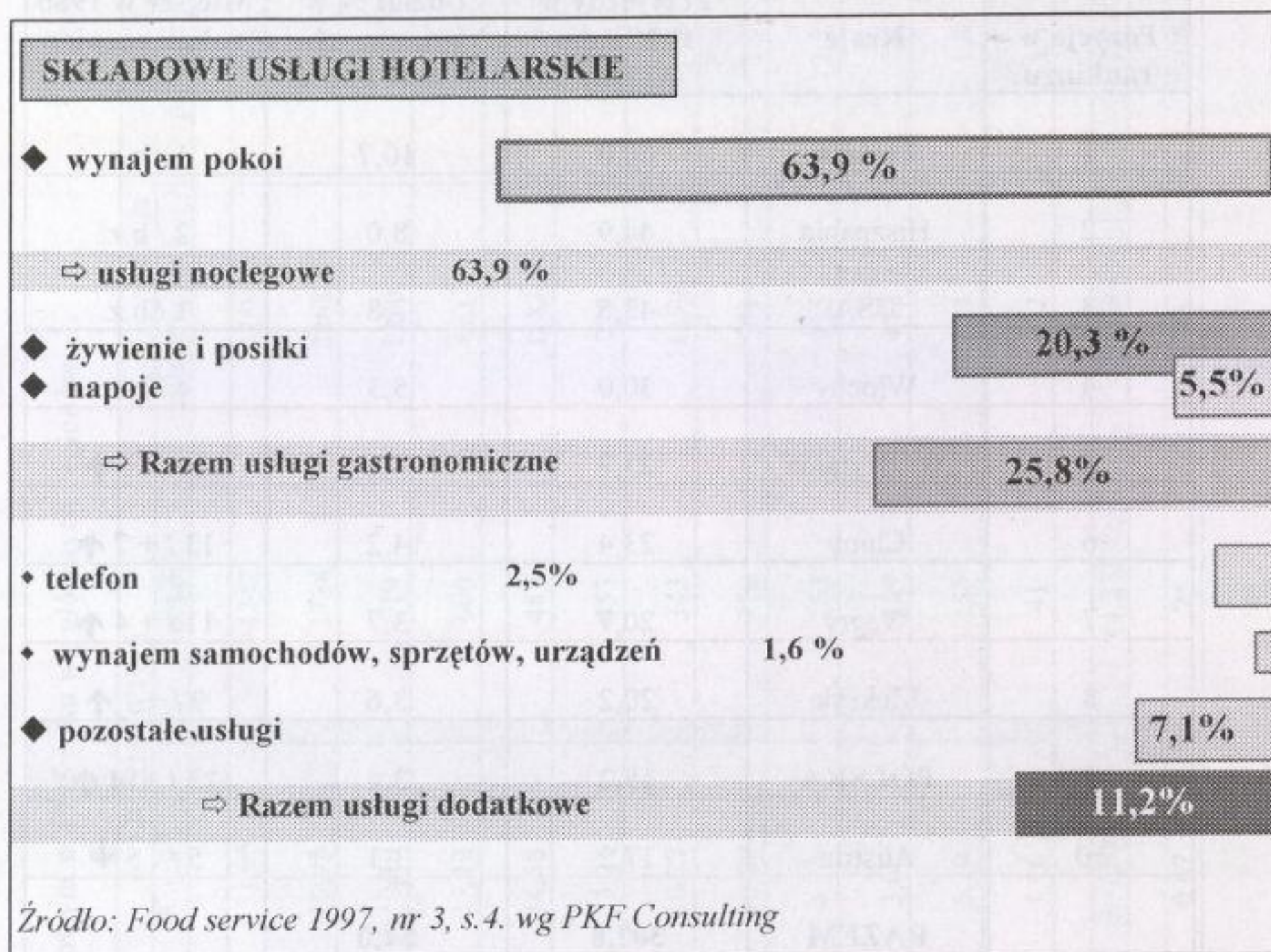
Tabela 2. Kraje przyjmujące najwięcej turystów zagranicznych w 1995 roku.

Pozycja w rankingu	Kraje	Przyjazdy w 1995 roku w mln	Udział % w światowych przyjazdach	Miejsce w 1985 roku i różnice
1	Francja	60,0	10,7	1 / b.z.
2	Hiszpania	44,9	8,0	2 / b.z.
3	USA	43,5	7,8	3 / b.z.
4	Włochy	30,0	5,3	4 / b.z.
5	W. Brytania	23,7	4,2	6 / + 1 ↑
6	Chiny	23,4	4,2	13 / + 7 ↑
7	Węgry	20,7	3,7	11 / + 4 ↑
8	Meksyk	20,2	3,6	9 / + 1 ↑
9	POLSKA	19,2	3,4	23 / +14 ↑
10	Austria	17,2	3,1	5 / - 5 ↓
	RAZEM 10-tka	302,8	54,0	

Źródło: Global Tourism Trends 1985-1995. WTO, Madrid 1996 s.18

Objaśnienia; b.z.- bez zmian pozycji, + / wzrost, - /spadek pozycji

Rycina 1. Struktura obrotów w branży hotelarskiej w USA w 1995 roku wg poszczególnych składowych usługi hotelarskiej



Rycina 2. Kryteria oceny jakości usług hotelarskich oraz ich charakterystyka

KRYTERIA OCENY JAKOŚCI USŁUG HOTELARSKICH

⇒ Materialna infrastruktura usługi

- *jakość techniczna ;budynku, wyposażenia, urządzeń, broszur*

⇒ Niezawodność

- *możliwość świadczenia usługi rzetelnie i w obiecany czasie*

⇒ Odpowiedzialność

- *chęć pomocy klientom w rozwiązywaniu problemów i natychmiastowe świadczenie usługi, po zgłoszeniu potrzeby*

⇒ Kompetencja

- *wymagane umiejętności, posiadana wiedza i doświadczenie*

⇒ Zaufanie i rzetelność

- *zdolność wzbudzania zaufania, szczerość*

⇒ Uprzejmość

- *uprzejmość oraz respekt okazywany klientom*

⇒ Bezpieczeństwo

- *pozbawienie usługi elementów ryzyka, bezpieczeństwo osobiste i posiadanych przez klienta rzeczy*

⇒ Dostępność

- *nieograniczony dostęp do usług przez klienta, lokalizacja*

⇒ Komunikatywność

- *zdolność komunikowania się oraz przekazywania informacji w języku dla klienta zrozumiałym*

⇒ Zrozumienie klienta i jego potrzeb

- *poznanie klienta i jego potrzeb oraz pragnień; obecnych i potencjalnych, na tle możliwości*

Źródło: adaptacja własna wg Zeithaml i wsp. 1990 oraz Trawnicka 1997

Rycina 3. Kryteria SERVAQUAL oraz szczegółowe wyróżniki oceniania oczekiwań i percepcji składające się na te kryteria

KRYTERIA METODY SERVAQUAL	
1. Materialna obudowa usługi	
2. Niezawodność usługi	
3. Odpowiedzialność dostawców usług	
4. Pewność usługi, na co składają się:	
● zaufanie	
● uprzejmość pracowników	
● kompetencja	
● bezpieczeństwo usługi	
5. Przystępność usługi, obejmująca łącznie:	
● dostępność usługi dla klienta	
● komunikatywność	
● zrozumienie klienta	

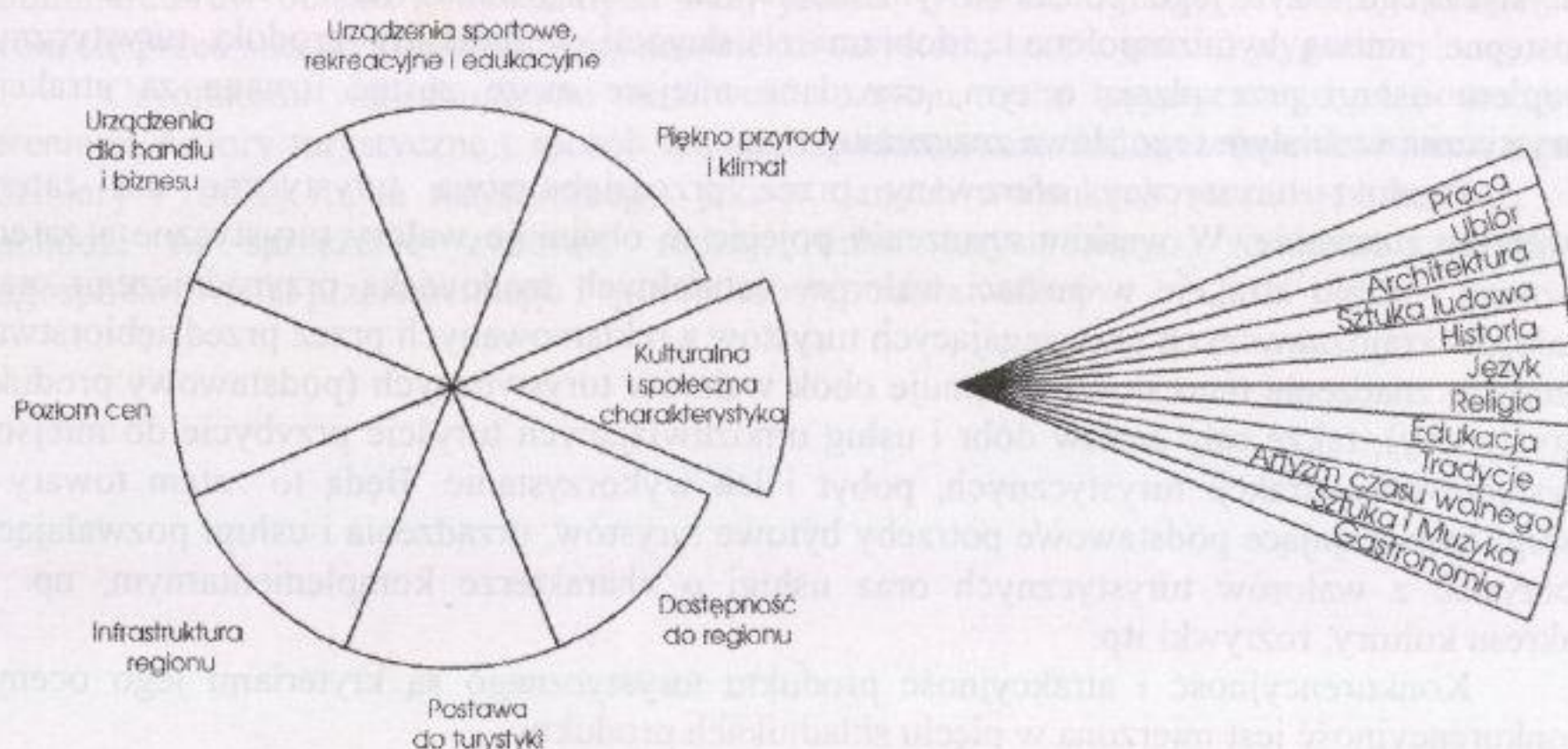
Źródło: adaptacja własna wg Zeithaml i inni 1990 oraz Trawnicka 1997

ZYGMUNT KRUCZEK

ATRAKCJE TURYSTYCZNE JAKO ELEMENT JAKOŚCI PRODUKTU TURYSTYCZNEGO

W literaturze fachowej, zwłaszcza w ostatnich latach, używa się często pojęcia „atrakcje turystyczne”, mimo że w polskiej literaturze nie zostało ono zdefiniowane. Mamy do czynienia raczej z intuicyjnym jego pojmowaniem. Pojęcie „atrakcje turystyczne” jest szerokie, obejmuje ono nie tylko elementy przyrody i kultury, ale np. poziom cen, postawy ludności miejscowej wobec turystów i turystyki, urządzenia turystyczne wraz z całą infrastrukturą techniczną (J.B.Ritchie, M.Sins). Według R. Davidsona (1996) „każdy walor (obiekt) przyrodniczy, dzieło człowieka, urządzenie lub impreza, które przyciągają gości w określone miejsce może być atrakcją turystyczną”¹

Rysunek 1. Klasyfikacja atrakcji turystycznych wg J.B.Ritchie i M. Sins



W kontekście takiego rozumienia pojęcia „atrakcje turystyczne”, walory turystyczne należy uznać za kategorię bardziej ogólną, obiektywną, stwarzającą potencjalne podstawy rozwoju zjawisk turystycznych. Natomiast atrakcje turystyczne rysują się jako kategoria subiektywna albowiem ich obecność na rynku i w świadomości potencjalnego turysty wymaga odpowiednich zabiegów organizacyjnych, promocji i reklamy. Warto dodać, że atrakcje turystyczne można tworzyć, kreować od podstaw nawet na terenach pozbawionych walorów turystycznych.

Atrakcje turystyczne mogą stanowić obiekty przyrodnicze (piękne plaże, klify, fiordy, jaskinie, kaniony, przełomy rzek, parki narodowe, osobliwości skalne), obiekty związane z historią i kulturą (zabytki archeologiczne, architektoniczne, techniki a także rozmaite festiwale, święta regionalne, misteria religijne), elementy infrastruktury sportowo-rekreacyjnej (centra rekreacyjne, tory wyścigowe różnego rodzaju, pola golfowe, baseny kąpielowe, narciarskie trasy zjazdowe, obiekty olimpijskie, itp.). Do atrakcji turystycznych zaliczymy także kompleksy handlowo-rekreacyjne, orientalne bazy, sklepy wolnocłowe, kasyna gry i nocne kluby. Przykładem nowoczesnych trendów w kreowaniu atrakcji turystycznych są: znany na całym świecie Disneyland w Kalifornii, Eurodisneyland w Paryżu, Centrum im. G. Pompidou w Paryżu oraz takie obiekty jak Artica Center w Rovaniemi (Finlandia), Waterfront w Greenwich, Oxford Story i Smurf's Park w Belgii.

Atrakcje turystyczne odgrywają ogromną rolę w kształtowaniu geografii ruchu turystycznego, umożliwiają identyfikację miejscowości i regionów, określają ich tożsamość i wizerunek (image)².

Drugie pojęcie wymagające zdefiniowania to „**produkt turystyczny**”. Jest ono również różnie interpretowane w literaturze. Generalnie produkt turystyczny, wg M.H.Courtisa, to różne towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa przemysłu turystycznego. Opierając się na formułowanych w literaturze definicjach produktu turystycznego możemy przyjąć, że **jest on zbiorem zarówno dóbr i usług nabywanych przez turystów, jak i walorów turystycznych, z których korzystają a które są dla nich szczególnym przedmiotem zainteresowania**. Walory te stanowią właściwy cel wyjazdów turystów, są atrakcją przyciągającą do konkretnego miejsca. Uważa się, że atrakcje związane z walorami turystycznymi są jądrem korzyści (core benefits) każdego produktu turystycznego, czyli jego podstawowym elementem. Aby jednak walory turystyczne były dostępne, muszą być zespolone z dobrami i usługami w jednolity produkt turystyczny. Dopiero usługi przesądzają o tym, czy dane miejsce może zostać uznane za atrakcję turystyczną w ścisłym tego słowa znaczeniu.

Produkt turystyczny oferowany przez przedsiębiorstwa turystyczne ma zatem dwojakie znaczenie. W wąskim znaczeniu pojęcie to obejmuje walory turystyczne a zatem różnego rodzaju atrakcje w postaci walorów naturalnych środowiska przyrodniczego oraz walorów krajoznawczych przyciągających turystów a reklamowanych przez przedsiębiorstwa. Szerokie znaczenie tego słowa obejmuje obok walorów turystycznych (podstawowy produkt turystyczny), także cały zestaw dóbr i usług umożliwiających turystyce przybycie do miejsca występowania atrakcji turystycznych, pobyt i ich wykorzystanie. Będą to zatem towary i usługi zaspokajające podstawowe potrzeby bytowe turystów, urządzenia i usługi pozwalające korzystać z walorów turystycznych oraz usługi o charakterze komplementarnym, np. z zakresu kultury, rozrywki itp.

Konkurencyjność i atrakcyjność produktu turystycznego są kryteriami jego oceny. Konkurencyjność jest mierzona w pięciu składnikach produktu:

- atrakcje w celu podróży,
- infrastruktura turystyczna,

2 Z.Kruczek, S.Sacha, Geografia atrakcji turystycznych Polski, Proksenia Kraków 1997, wyd. II

- dostępność,
- wizerunek,
- cena.

Trzy z nich - atrakcje, infrastruktura i dostępność są podstawowymi wymaganiami i stanowią kryteria decyzji zakupu przez klienta. Przedmiotem rozważań są atrakcje w celu podróży.

Atrakcjami w celu podróży są zasoby naturalne, zbudowane przez człowieka i kulturalne, które w znacznym stopniu nie mogą być zmienione. Atrakcje są podstawowym magnesem przyciągającym klienta do celu podróży a wśród nich historia, w formie dawnej architektury i zabytków ruchomych (obrazy, rzeźby). Atrakcje zbudowane przez człowieka obejmują zamki i muzea, jak również współczesną architekturę i organizowane atrakcje dla zwiedzających, takie jak parki tematyczne, wystawy czasowe.

Wykorzystywanie dziedzictwa kulturowego jako atrakcji turystycznej i dalej produktu turystycznego jest na świecie coraz częściej stosowane. Kultura i sztuka może być dla Polski tym, czym słońce i plaże dla Hiszpanii. Zdaniem Boba Simpsona *„Gospodarz, który chce najlepiej wykorzystać swoje kulturowe i etniczne możliwości, musi kulturę udostępnić, przystosować do prezentacji, połączyć z innymi wartościami konsumpcyjnymi i podzielić na łatwostrawne i najbardziej fotogeniczne kęsy”*³. Taka strategia może jednak prowadzić, jak świadczą przykłady z Wielkiej Brytanii⁴, do degradacji walorów kulturowych; właściciele i przedsiębiorcy walczący o zysk często zapominają o obowiązku ochrony i interpretowania przeszłości i coraz częściej stają się realizatorami pustych spektakli i krzykliwej rozrywki. Historię nagina się do potrzeb prezentacji dziedzictwa.

W Polsce mamy, jak na razie, etap przekonywania gospodarzy obiektów kultury (muzeów, obiektów zabytkowych, miejsc historycznych), że atrakcje te można traktować jako produkt turystyczny, z pożytkiem dla jego funkcjonowania. Jako przykład „uproduktowania” walorów krajoznawczych można podać wiele imprez historycznych (np. Turnieje rycerskie w Golubiu-Dobrzyniu, recitale muzyki organowej w obiektach sakralnych, widowiska plenerowe światło-dźwięk na zamku w Ogródzieńcu, pokazy laserowe na zamku w Olsztynie k. Częstochowy, itp.). Środki finansowe, uzyskane z biletów wstępu, służą utrzymaniu obiektu a taka atrakcja wzmacnia ruch turystyczny w danym rejonie. Większość administratorów obiektów muzealnych liczy jednak tylko na dotacje ze skarbu państwa i broni się przed szerszym udostępnieniem obiektu turystom, bo tak jest im wygodniej⁵.

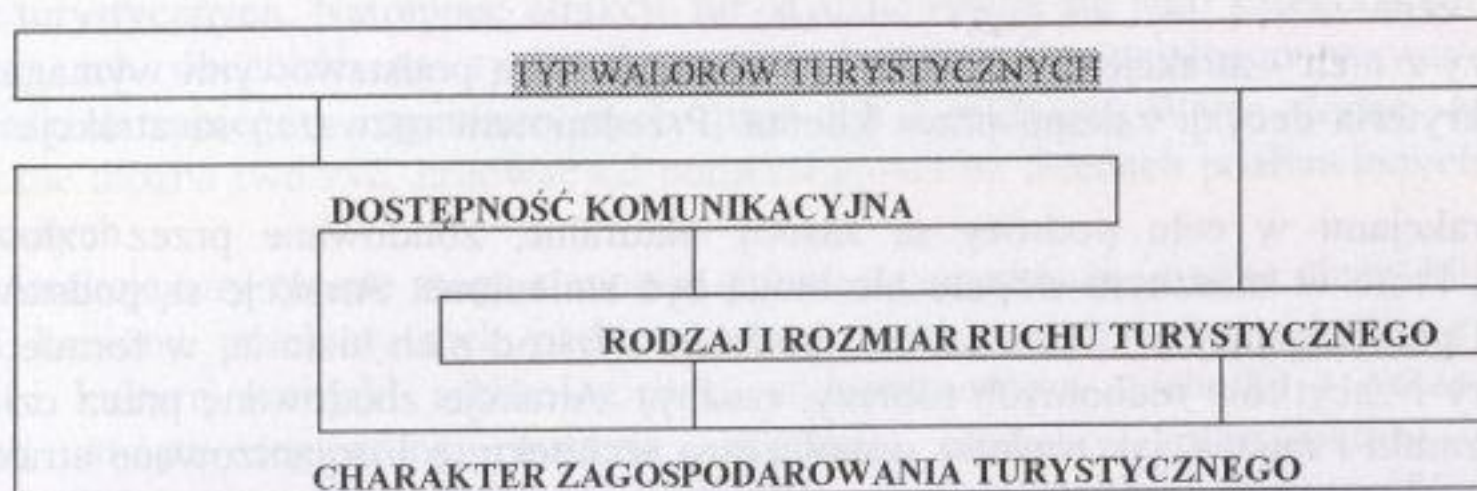
Czynnikami warunkującymi możliwość rozwoju ruchu turystycznego na dowolnym terenie są walory turystyczne i sposób ich zagospodarowania. Jednocześnie determinują one rozmiary i rodzaj ruchu turystycznego, jaki w danych warunkach może się rozwijać, ale zachodzi tu sprzężenie zwrotne, rodzaj ruchu turystycznego wyznacza charakter zagospodarowania przestrzennego i sposób udostępniania walorów.

3 B. Simpson, Tourism and Tradition. Annals of Tourism Research, vol.20.

4 R.Hewison, Heritage Industry. Britain in the Climate of Decline, mnp. University of Luton, 1995.

5 M.Siwiek, Muzeum w Oświęcimiu jako produkt turystyczny. Praca magisterska. AWF, Kraków 1995.

Rysunek 2. Zależność między ruchem turystycznym, zagospodarowaniem i typem walorów turystycznych⁶



⁶ M.Jedlińska, U.Szubert-Zarzeczny, „Gospodarka turystyczna”, AE Wrocław 1992, s. 64

ALINA KRUK

„ROZWÓJ JAKOŚCI USŁUG W TURYSTYCE” – GŁOS W DYSKUSJI

Produkt turystyczny obejmuje dobro i usługę turystyczną. Dominującą rolę odgrywa usługa turystyczna, którą zgodnie z nowo obowiązującą od 01.01.1998 r. ustawą o usługach turystycznych mogą świadczyć koncesjonowani organizatorzy turystyczni i pośrednicy turystyczni. Nie ma konieczności ubiegania się o koncesję w świadczeniu usług turystycznych agenta turystycznego oraz m. in. przewodnika.

Usługa turystyczna musi spełniać wiele kryteriów, które otworzą jej szansę na pozyskanie legalnie i profesjonalnie nowych segmentów na rynku turystycznym.

Efektem zachodzących zmian jest wzrost jakości świadczonej usługi turystycznej. Wcześniejsze trudności i wnoszone wielokrotnie poprawki do projektu ustawy o usługach turystycznych świadczą o tym, jak trudno jest odpowiednio ustawić poprzeczkę poziomu jakości usługi turystycznej w przededniu wejścia Polski do Unii Europejskiej. Uchwalona latem br. ustawa o usługach turystycznych reguluje oraz precyzuje warunki jakie winny spełnić podmioty świadczące wskazany w niej zakres usług turystycznych. Jasno określa wymagania dotyczące niezbędnego wykształcenia oraz praktyki zawodowej w świadczeniu usług turystycznych. Tym samym wzmacnia dążenie do wytworzenia swoistej godności, etyki zawodu np. hotelarza. Poziom jakości świadczonej usługi turystycznej zależy od równoczesnego oddziaływania wielu czynników ekonomicznych, psychologicznych i socjologicznych.

Skoncentruję się na jednym z nich, bez którego de facto nie można fizycznie świadczyć usługi turystycznej. Jest to czynnik ludzki, rozumiany jako personel, kadra, pracownicy.

Wpływając na jakość usług turystycznych ludzie wypełniają różnorodne funkcje i zadania.

Dostosowują się do rosnącego tempa zmian kwalifikacji zawodowych. Starają się nie tylko być – w myśl zasady marketingowej – w odpowiednim miejscu i w odpowiednim czasie, ale być tam najlepszym a nawet bezkonkurencyjnym.

Warunków do pełnego rozwoju kadry turystycznej nie stworzą przepisy prawa pracy.

W tym zakresie organizację pracy ułatwia odpowiednio dostosowana technika zarządzania, zaś związki między ludźmi reguluje marketing kadrowy. Jednakże w dążeniu do wzrostu poziomu jakości świadczonych usług turystycznych to nie wystarczy. Szansą jest tu nowe spojrzenie na element promocji marketingowej – public relations.

Public relations przedstawiane jest najczęściej jako kreowanie zewnętrznych kontaktów przedsiębiorstwa turystycznego przez współpracę z mediami, organizacjami czy

instytucjami państwowymi, w celu stworzenia i utrzymania pozytywnego wizerunku firmy turystycznej.

Lecz public relations to również tworzenie właściwych kontaktów wewnątrz firmy.

Rozumiem przez to stały, aktywny rozwój pracownika, stwarzanie życzliwej i twórczej atmosfery pracy, wspomaganie inicjatywy i kreatywności personelu. Działania te utożsamiają pracownika z przedsiębiorstwem turystycznym. Pracownik przedsiębiorstwa turystycznego powinien znać i współtworzyć plany operacyjne oraz mieć stały, nieskrępowany dostęp do informacji o bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Specyfika usługi turystycznej wymaga jednoczesnego wykonywania jej poprzez różne, zawodowo przygotowane osoby. Ocena usługi turystycznej jest łączna i składa się z sumy ocen poszczególnych czynności, które wchodzi w jej skład. Jak to rozumiem? Dla przykładu usługa hotelowa to dla gości hotelowych kontakt z recepcjonistą, obsługą pokoju, kelnerem, kierownikiem, itp. Ocena częściowa pracy tych osób tworzy łączną ocenę usługi hotelowej. Pozytywną bądź negatywną. public relations w nastawieniu do wewnątrz firmy kładzie nacisk na zawodowe szkolenie pracowników, wyzwalanie w nich dążenia do profesjonalizmu w wykonywaniu zawodu, przy jednoczesnym silnym utożsamianiu się z firmą.

Podsumowaniem mojego głosu w dyskusji niech będzie krótka konkluzja natury praktycznej. Obserwuję proces rozwoju jakości usług w turystyce w Polsce. Znaczącym osiągnięciem jest uchwalenie ustawy o usługach turystycznych.

Przechodząc przez poszczególne stadia rozwoju usługa turystyczna udoskonala poszczególne, tworzące ją elementy, przygotowując się do rozkwitu kolejnych.

Zadaniem naukowców oraz praktyków jest stworzenie optymalnych warunków do rozwoju jakości usług w turystyce. Widzę tu ogromne, jeszcze nie w pełni wykorzystane, możliwości szeroko rozumianego marketingu przedsiębiorstw turystycznych.

Kiedy teorię potwierdzi sukces w praktyce, wówczas stwierdzimy, że temat obecnej dyskusji nie był sztuką dla sztuki.

ANNA NOWAKOWSKA

JAKOŚĆ USŁUG TURYSTYCZNYCH

Gospodarka turystyczna XX wieku, podobnie jak i całe życie gospodarcze, podlega stałym przemianom wynikającym z jednej strony - ze zmian zachodzących w procesie gospodarowania, dotyczących - w warunkach polskich - rynkowych warunków działania, zmian form własności, postępu technicznego, rosnącej konkurencji przekraczającej granice państw, ograniczeń wynikających z konieczności ochrony przyrody itp. oraz ze zmian związanych z przekształcaniem się modelu konsumpcji ludności, nowych wzorców konsumpcji, wzrastającej jakości życia, pojawiania się nowych potrzeb w zakresie rekreacyjnego zagospodarowania czasu wolnego.

Wszystkie te czynniki w różny sposób oddziałują na kształtowanie się gospodarki turystycznej. Mają one swoje konsekwencje o charakterze organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym. Jednym z niezmiennie istotnych aspektów zmian procesu gospodarowania jest wzrost roli, rangi i znaczenia jakości świadczonych usług. Dotyczy to nie tylko usług turystycznych. Rosną wymagania społeczne w stosunku do jakości wytwarzanych produktów, ich dostosowania do potrzeb, preferencji i upodobań konsumentów. Miarą oceny jakości usług jest stopień spełnienia oczekiwań klientów. Tylko odpowiadające tym wymogom dobra i usługi zyskać mogą akceptację społeczną, zwłaszcza, że producenci uwzględniać muszą nie tylko konkurencję miejscową lub krajową, ale w coraz większym stopniu - na kształtowanie struktury konsumpcji społecznej wpływa konkurencja międzynarodowa. Ma to również miejsce i w sferze usług turystycznych, gdzie państwa o zbliżonej strukturze walorów konkurują poziomem zagospodarowania turystycznego, jakością i różnorodnością usług oraz poziomem ich cen.

Cechą charakteryzującą polską gospodarkę turystyczną jest generalnie niski standard bazy turystycznej i zróżnicowany poziom świadczonych usług. Dotyczy to zarówno świadczeń jednostkowych, jak i kompleksowych, które są najczęściej oceniane poprzez najśłabszy element oferty.

Problematykę jakości w sferze gospodarki turystycznej można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. Jednym z istotnych aspektów tego zagadnienia jest jakość gospodarowania. Jakość gospodarowania może być oceniana z punktu widzenia osiąganej efektywności działania jednostek obsługi ruchu turystycznego, efektywności rozpatrywanej z punktu widzenia ekonomicznego i społecznego. Efektywność ekonomiczna to: wydajność pracy, rentowność - w skali przedsiębiorstwa; tworzenie nowych miejsc pracy, wpływ na całość rozwoju gospodarczego miasta, gminy, - w skali regionu. Efektywność społeczna to społeczne skutki prowadzenia działalności gospodarczej wyrażające się w oddziaływaniu na

ludność miejscową, stopniu zanieczyszczenia środowiska naturalnego itp. Wskaźniki te winny być porównane z efektywnością działania innych jednostek gospodarczych.

Drugim aspektem - jest jakość świadczonych usług, a właściwie - kształtowanie optymalnego poziomu jakości usług - w stosunku do ich rodzaju, cen, wymagań konsumentów, opłacalności działania w skali makro i mikroekonomicznej.

W problematyce jakości usług turystycznych wyróżnić należy również takie cechy jak: różnorodność usług, szeroki asortyment, możliwość tworzenia pakietów usług zgodnie z życzeniami konsumentów - jest to w sferze gospodarki turystycznej jeden z podstawowych wyznaczników oceny poziomu świadczeń.

Innym aspektem jakości usług - jest ich ocena z punktu widzenia przedsiębiorstwa - oznaczająca zgodność z określonymi warunkami i normami oraz relatywna ocena usług dokonywana przez konsumenta - na przykład w porównaniu do ofert konkurencji [1]. Niejednokrotnie zdarzają się sytuacje, kiedy pomimo spełniania podstawowych warunków dla świadczenia dobrej jakości usług przez przedsiębiorstwo, ocena ze strony konsumenta jest negatywna. Przyczyniać się do tego może:

- mała elastyczność działania jednostek w dostosowaniu kompozycji usługi do potrzeb konsumentów,
- zła kompozycja usługi,
- dobra kompozycja usługi, ale nieprawidłowa jej realizacja,
- zmiana oczekiwań klientów lub różnica pomiędzy oczekiwaniami ze strony konsumentów, a postrzeganiem tych oczekiwań przez kierownictwo firmy,
- różnica pomiędzy oczekiwaniami i wyobrażeniami konsumentów o usłudze, a jej faktyczną realizacją /dotyczy najczęściej całego kompleksu usług/.

Kształtowanie jakości usług jako integralnego elementu obsługi klienta, jako cechy kompleksu świadczeń, których celem jest spełnienie potrzeb konsumentów - jest procesem długotrwałym, wymagającym ukształtowania się nowej jakości pracy, odpowiedniej kwalifikacji kadr, nowej świadomości kadr zatrudnionych w sferze usług, działań marketingowych, nowych technik i technologii wykorzystywanych w obsłudze.

Na kształtowanie poziomu jakości usług wpływa wiele różnych czynników. W literaturze dotyczącej problematyki jakości wyróżnia się: [2]

- czynniki pozytywne, wpływające na wzrost jakości dóbr i usług - zwane stymulatorami /lub stymulantami/. W turystyce można do nich zaliczyć: istnienie konkurencji, wzrost wymagań konsumentów, wzrastającą podaż usług, istnienie rynku konsumenta, itp.
- czynniki negatywne zwane destymulatorami /destymulantami/ takie jak: mała podaż usług, występowanie sytuacji monopolu w danej sferze produkcji lub usług, brak konkurencji, istnienie rynku producenta.

Ponadto na kształtowanie jakości usług turystycznych wpływa szereg różnorodnych czynników. Należą do nich między innymi:

- zewnętrzne warunki działania, w dużym stopniu niezależne od przedsiębiorstwa, do których należy zaliczyć: stan zamożności społeczeństwa, model życia, strukturę konsumpcji, wielkość i rodzaj konkurencji itp.
- wewnętrzne warunki działania, które kształtowane są przez przedsiębiorstwo, polegające między innymi na wyborze struktur organizacyjnych i metod działania jednostek obsługi.

W innym ujęciu poziom jakości usług kształtuje:

- standard bazy turystycznej,
- motywacje działania i kwalifikacje kadr,
- system organizacji obsługi.

Po dynamicznym rozwoju sfery gospodarki turystycznej /zwłaszcza biur podróży/, czyli po ilościowym rozwoju jednostek podaży usług turystycznych - zarówno producentów usług, jak pośredników - przychodzi pora na ich kwalifikację jakościową. Jest to wymóg konieczny, warunkujący rozwój zarówno krajowego jak i zagranicznego ruchu turystycznego.

Wzrastająca stale dostępność usług turystycznych w skali międzynarodowej, powoduje absolutną konieczność stworzenia warunków konkurencyjności polskich usług turystycznych na rynkach międzynarodowych i to zarówno w sferze obsługi krajowego, jak i zagranicznego ruchu turystycznego. Niekorzystna - w stosunku do konkurentów z innych krajów - relacja cen i jakości usług świadczonych przez polskich pośredników i producentów, stworzyć może sytuację zagrożenia dla polskiego rynku usług turystycznych, jak również utraty szans i korzyści, które mogłyby być ich udziałem, w związku ze zwiększającymi się możliwościami rozwoju i wzrastającym zasięgiem rynku turystycznego.

Z drugiej strony, możliwości rozwoju zagranicznego ruchu turystycznego, zarówno przyjazdowego jak i wyjazdowego, są determinowane współpracą pomiędzy jednostkami obsługi w kraju i za granicą. Warunkiem koniecznym międzynarodowej współpracy jednostek obsługi ruchu turystycznego jest stworzenie gwarancji pewności i zaufania, rzetelności działania, kształtowania jakości usług na wymaganym poziomie. Spełnienie tych wymagań umożliwi wejście polskich firm na rynki międzynarodowe, co jest istotne w kształtowaniu się wspólnych powiązań gospodarczych w skali Europy, a co jednocześnie zapewni stabilizację działania polskiej gospodarki turystycznej.

[1]. Adrian Payne „Marketing usług”, PWE, Warszawa 1996

[2]. Stanisław Sudoł „Proilościowa a projakościowa polityka gospodarcza” U.M.K. Toruń 1991

JÓZEF SALA

JAKOŚĆ PRODUKTU W GASTRONOMII I JEJ ROLA NA RYNKU TURYSTYCZNYM

Nie ulega wątpliwości, że wśród czynników determinujących jakość produktu turystycznego jest również jakość produktu oferowanego przez różne formy gastronomii otwartej i zamkniętej.

Produktem w marketingu zwykło się określać to co może znaleźć się na rynku, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę¹. W gastronomii produkt to szeroko pojęta usługa gastronomiczna. Analizując literaturę przedmiotu zauważyć można, że produkt w gastronomii nie jest definiowany w sposób jednolity.

J. Szczygielski określa produkt w gastronomii jako wszystko to co lokal gastronomiczny oferuje jako całość, a więc nie tylko potrawy lecz także wszystkie dodatkowe usługi².

W innym ujęciu produkt w gastronomii to ogół czynności związanych z produkcją potraw i napojów, czynności handlowych polegających na sprzedaży wyrobów kulinarnych, towarów handlowych, przy zapewnieniu warunków umożliwiających ich konsumpcję na miejscu sprzedaży oraz działalność obejmująca świadczenie usług rozrywkowych i dodatkowych³.

Najtrafniej i najszerzej definiuje produkt w gastronomii A. Kiralova⁴. Za produkt w gastronomii uważa wszystko to „co zaspokaja potrzeby lub wymagania konsumentów” tj. szerokość asortymentu oferowanych posiłków i potraw, stałe menu, oferta sezonowa, oferta specjalna, podaż przekąsek, drugich śniadań, smak, wygląd i estetyka potraw, sposób wyboru posiłków, sposób zapłaty, dobór nakrycia na którym dania są podawane, sztucce, zapach, woń w miejscu gdzie się potrawę konsumuje, czas oczekiwania na posiłek, meble, obrusy, pokrycie podłogi, kolory ścian, dekoracja lokalu, kwiaty, oferta przypraw na stole, życzliwość personelu, który jest w bezpośrednim kontakcie z konsumentem przy wydawaniu posiłków, możliwość zamówienia posiłków kilka dni naprzód, oferta usług specjalnych (np. możliwość zorganizowania uroczystości rodzinnej).

Tak więc produkt w gastronomii obejmuje wiele komponentów. Analizując bliżej jego strukturę zauważyć można, że tworzą je trzy podstawowe komponenty:

1 Por. P. Kotler, Marketing. Gebethner & Ska. Warszawa 1994 s.400.

2 J. Szczygielski, Gastronomiczna obsługa turystyki. Wisła 1978, s.4.

3 Por. Sala J., Gastronomia w aglomeracjach miejskich. ZN A E w Krakowie nr 110 1992 s. 26.

4 Kiralova A, Rozvoj podnikateskych aktiv vyžite marketingu. Banska Bystrica 1993, s. 26.

1. asortyment potraw i towarów handlowych,
2. usługi,
3. środowisko, warunki w których następuje realizacja produktu.

Analizując bliżej istotę i właściwości produktu w gastronomii zauważyć można, że nie jest on homogeny i wyróżnia go ponadto wiele specyficznych cech a mianowicie:

- wyroby zakładu gastronomicznego mają bardzo krótki czas cyrkulacji. Muszą być wytwarzane i konsumowane w krótkim czasie aby nie uległy obniżeniu ich właściwości konsumpcyjne,
- duże zróżnicowanie w czasie, co ma wyraz w ofercie zakładów gastronomicznych w ciągu dnia,
- produkt w gastronomii jest dodatkowo zróżnicowany w zależności od rodzaju zakładu gastronomicznego,
- produkty zakładów gastronomicznych zaspokajają potrzeby podstawowe, natomiast z punktu widzenia ekonomicznego w zasadzie potrzeby wyższego rzędu,
- specyfika produktu w gastronomii wyklucza w dużej mierze jego produkcję z przeznaczeniem na skład,
- w działalności gastronomicznej występuje na ogół bezpośredni⁵ kontakt między oferującym produkt a ich konsumentem.

Między ruchem turystycznym a gastronomią zauważyć można różnorodne wzajemne powiązania. Uwidaczniają się one jednak najbardziej w czasie kształtowania podaży zaspokajającej potrzeby turystyczne.

Znaczenie gospodarcze turystyki ujawnia się głównie przez konsumpcję turystyczną, która w przeważającej mierze jest realizowana w miejscu czasowego pobytu turystów. Turyści zmieniając miejsce swojego stałego pobytu przekazują także część własnych dochodów z miejsca gdzie są one uzyskiwane do miejsc gdzie turyści czasowo przebywają i gdzie je wydają⁶. Konsekwencją tej konsumpcji są wyniki ekonomiczne, przejawiające się w gospodarce kraju, w którym turyści czasowo przebywają i w krajach ich stałego pobytu. Konsumpcja turystyczna jest ważnym generatorem całkowitych przepływów ekonomicznych między poszczególnymi regionami.

Efekty ekonomiczne turystyki zależą w dużej mierze od poziomu rozwoju hotelarstwa, gastronomii i handlu. Znaczenie gastronomii w obsłudze ruchu turystycznego jest wielostronne. Gastronomia powinna udostępniać szeroki wachlarz usług umożliwiających uprawianie różnych form turystyki, zwiększać atrakcyjność produktu turystycznego.

Nie ulega wątpliwości, że o atrakcyjności produktu turystycznego w gastronomii w pierwszym rzędzie decyduje jego jakość.

Pojęcie jakości nie ma w literaturze jednoznacznej wykładni. O ile w przeszłości jakość rozpatrywano z punktu widzenia cech i własności, którym produkt winien odpowiadać to obecnie bardziej popularne staje się podejście marketingowe, które rozpatruje jakość produktu z punktu widzenia zdolności zaspokojenia przez produkt potrzeb konsumenta.

P. Kotler definiuje jakość jako „sumę cech produktu lub usługi decydującej o zdolności danego wyrobu do zaspokojenia określonych potrzeb”⁷. Uwzględniając istotę

5. Sniščák V., Služby a cestovny ruch. Vydavateľstvo Ekonom, Bratislava 1997 s. 252.

6. Aćimović M., Funkcje handlu w realizacji konsumpcji turystycznej. Food Service nr 3/1997 s. 64.

7. Kotler P., op. cit s.40.

i strukturę produktu w gastronomii zauważyć można, iż jakość produktu w gastronomii kształtuje wiele czynników⁸.

O jakości produktu w gastronomii otwartej decydują różne czynniki a w szczególności⁹:

- asortyment i rodzaj oferowanych potraw,
- zmysłowa ocena jakości posiłków przez konsumenta (woń, wygląd zewnętrzny, wewnętrzna struktura posiłków, ich konsystencja),
- wartość żywieniowa potraw (zawartość składników pokarmowych, kalorii),
- wartość higieniczna posiłków,
- jakość obsługi:
 - solidność i niezawodność,
 - fachowość,
 - uprzejmość,
 - komunikatywność,
 - wiarygodność,
 - empatia.
- jakość wyposażenia zakładu:
 - rodzaj i jakość mebli,
 - dekoracja i kolory ścian,
 - pokrycie podłogi,
 - dekoracja zakładu,
 - rodzaj i jakość oświetlenia.
- rodzaj i jakość usług towarzyszących:
 - typ i jakość muzyki,
 - rodzaje usług dodatkowych (programów rozrywkowych, kulturalnych)
 - atmosfera w zakładzie.

Natomiast o jakości produktu hotelarskiego obok wspomnianych wyżej komponentów decyduje jeszcze¹⁰:

- standard usług noclegowych,
- standard systemu informacyjnego i komunikacyjnego,
- poziom kwalifikacji personelu,
- standard wyposażenia hotelu,
- architektura i zagospodarowanie zewnętrzne hotelu,
- standard systemu zarządzania,
- standard ekologiczny.

Jakość usług gastronomicznych odgrywa ważną rolę w obsłudze ruchu turystycznego i wpływa na przychody uzyskiwane z turystyki.

Managerowie prowadzący firmy gastronomiczne w regionach turystycznych winni zdawać sobie sprawę z faktu, iż obcokrajowcy mają nieco inne preferencje i upodobania w porównaniu z konsumentami miejscowymi. Odmienność preferencji uwarunkowana jest różnymi czynnikami:

- obcokrajowcy „przynoszą” specyficzne preferencje na usługi żywieniowe i rozrywkowe, są oni, zwłaszcza gdy przybywają z krajów wyżej rozwiniętych,

8 Por. Wawak T. Zarządzanie przez jakość. Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1997 s. 11.

9 Por. Parasuraman, Berry L., Zeithaml A., Conceptual Model of service quality and implications for future research. Journal of Marketing 1985 vol. 49 s. 41-50.

10 Por. Holjevac I. A., Total quality management u hotelijstvu i turizmu. Hoteijerski Fakultet Opatija 1996 s.16.

bardziej wymagający i wybredni,

- wymagania i upodobania obcokrajowców co do jakości posiłków i usług są zróżnicowane co wynika z wyższego poziomu świadczonych w krajach ich stałego miejsca zamieszkania,
- popyt turystów zagranicznych kieruje się także w dużym stopniu na usługi zakładów gastronomicznych oferujących oryginalne dania kuchni polskiej i regionalnej, występy zespołów folklorystycznych i regionalnych itp.,
- pobyt turystów zagranicznych jest ograniczony w czasie, brak zatem odpowiedniej oferty może ich zniechęcić do dalszych przyjazdów.

Wszystkie wymienione czynniki sprawiają, że przedsiębiorstwa gastronomiczne winny w coraz większym stopniu stosować marketingową orientację swojej działalności, przyjmując za punkt wyjścia swoich działań interes konsumenta.

Natomiast w przypadku krajowego ruchu turystycznego jakość usług gastronomicznych ma także duży wpływ na ogólny standard produktu turystycznego. Obecnie obserwuje się dużą dyferencjację potrzeb na usługi gastronomiczne. Turysta udając się do regionu turystycznego przynosi, obok przyzwyczajęń, także nowe potrzeby wynikające z istoty turystyki. Zgłasza więc zapotrzebowanie na nowe usługi, często unikalne, niepowtarzalne, służące zagospodarowaniu jego wolnego czasu.

Nie ulega wątpliwości, że transformacja polskiej gospodarki stworzyła całkowicie nowe warunki dla tworzenia i rozwoju firm gastronomicznych, wprowadzania innowacji, wchodzenia na polski rynek usług gastronomicznych firm i kapitału zagranicznego. Wydaje się, że największą rolę odegrała w tym zakresie ustawa o podejmowaniu działalności gospodarczej wprowadzona w 1988 roku. Tworząc bardzo liberalne warunki do tworzenia nowych firm umożliwiła sektorowi prywatnemu rozwój różnych form gastronomii otwartej, ograniczyła zakres ingerencji państwa w ustrój i działalność prywatnej przedsiębiorczości. Z kolei prywatyzacja, wprowadzenie nowej ustawy o spółdzielniach doprowadziło do rozbicia monopolistycznych struktur na rynku usług gastronomicznych i odbudowało niezbędny dla jego prawidłowego funkcjonowania mechanizm konkurencji.

Analizując wielkość i strukturę bazy gastronomicznej w Polsce w latach 1989-96 (tabela 1) można zauważyć, iż w okresie tym nastąpił skokowy przyrost bazy gastronomicznej. Wielu prywatnych przedsiębiorców, korzystając z nowych warunków, uruchomiło własne - często bardzo oryginalne i oferujące relatywnie wysokiej jakości usługi - placówki gastronomiczne. Oferują one posiłki prezentujące kuchnię polską i regionalną. Nowe placówki cechuje wyższy i jakościowo lepszy standard wyposażenia, wyższy poziom sanitarny.

Tabela 1. Placówki gastronomiczne w Polsce w latach 1980 - 1996

Wyszczególnienie	1980	1989	1992	1994	1995	1996
Ogółem	35873	42512	52861	58257	60845	61280
W tym:						
Restauracje	3968	-	4025	4486	4857	5180
Bary	439	-	23264	23428	23493	22710
Stolówki	10830	11478	3277	3613	3815	5674
Punkty gastronomiczne	-		18143	26730	28680	27716

Źródło : dane GUS

Równouprawnienie wszystkich form własności doprowadziło do współzawodnictwa w zdobywaniu konsumenta. Tworzące się bezustannie nowe podmioty gospodarcze oraz firmy już aktywnie działające na rynku muszą brać pod uwagę fakt istnienia innych placówek gastronomicznych, oferujących podobne produkty, usługi a tym samym stanowiące potencjalną konkurencję. Nasilająca się konkurencja sprawia, że podaż usług gastronomicznych jest coraz lepiej dostosowana do potrzeb konsumentów.

Wszystko to sprawia, że jakość produktu w gastronomii systematycznie się poprawia w zakresie wszystkich komponentów tworzących produkt w gastronomii.

Nie ulega jednak wątpliwość, że jakość produktu w gastronomii w Polsce w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi jest niestety nadal niska. Wynika to także z faktu, iż polska kuchnia nie ma takiej międzynarodowej reputacji jak np. kuchnia francuska czy węgierska, z ogromnych zaniedbań na odcinku rozwoju usług gastronomicznych w okresie funkcjonowania gospodarki centralnie kierowanej, niskiego poziomu rozwoju hotelarstwa, źle zorganizowanego systemu szkolenia kadr dla hotelarstwa i gastronomii.

MAREK SALERNO - KOCHAN
TADEUSZ SIKORA¹

ISTOTA I PRZEGLĄD SYSTEMÓW JAKOŚCI

Wprowadzenie

Doświadczenia USA i Japonii wykazały jak ważne jest zarządzanie jakością. Wpłynęło to na zmianę podejścia do zagadnień jakości w Europie a po 1990 r. także w Polsce i w krajach Europy Środkowej. Proces ewolucji w tym podejściu przebiegał od etapu kontroli zgodności ze standardem do kompleksowego zarządzania przez jakość (do jej kreowania w całym procesie). Jest to zasadnicza zmiana filozofii w podejściu do jakości.

1. Istota systemów jakości

1.1. Co to jest system jakości ?

Każde przedsiębiorstwo, bez względu na branżę w której działa, wielkość czy formę własności powinno mieć wdrożony, w sposób świadomy, system zapewnienia jakości, zwany także systemem jakości. W chwili obecnej zgodność produktu lub usługi ze standardem, zależna od przypadkowego postępowania, oznacza dla firmy jej upadek.

System jakości to [5]: *„struktura organizacyjna, procedury, procesy i zasoby niezbędne do zarządzania jakością”*. Jest on obszerniejszy niż wynikałoby to z wymagań poszczególnych klientów, oceniających tylko interesującą ich część systemu jakości. Klienta bowiem interesują zwłaszcza zewnętrzne elementy systemu jakości, związane z zapewnieniem jakości. System jakości wyznacza ramy, możliwości i środki zarządzania jakością.

Zarządzanie jakością to [5]: *„wszystkie działania z zakresu zarządzania, które decydują o polityce jakości, celach i odpowiedzialności, a także o ich realizacji w ramach systemu jakości za pomocą takich środków jak: planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie jakości”*. Choć odpowiedzialność za zarządzanie jakością i jego wdrożenie spoczywa na wszystkich komórkach i pracownikach organizacji, to jednak kierować

¹ dr inż. Marek Salerno - Kochan, prof. dr hab. Tadeusz Sikora, Katedra Towaroznawstwa Ogólnego i Zarządzania Jakością, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

nim musi najwyższe kierownictwo. W praktyce, zarządzanie jakością polega na wdrożeniu, utrzymaniu i doskonaleniu systemu jakości oraz udowodnieniu tych działań rzeczywistym i potencjalnym klientom (m.in. poprzez certyfikację systemu jakości), a także wykazaniu im, że posiadany system jakości spełnia ich oczekiwania. Te ostatnie działania są zadaniem zapewnienia jakości.

Mówi się nieraz, że duszą większości systemów jest polityka jakości i cele jakości, zaś sercem - działania korygujące, prowadzone zgodnie z zasadami kompleksowego zarządzania przez jakość (*Total Quality Management - TQM*).

System jakości wg Caplana ma na celu osiągnięcie pełnej satysfakcji klienta, przy należytych korzyściach wytwórczych i obejmuje dziewięć podsystemów ([1] za [8]):

- zarządzanie systemem jakości,
- sterowanie rozwojem wyrobu,
- sterowanie rozwojem procesu produkcyjnego,
- programy obiegu informacji o jakości,
- specjalne badania rozwojowe i studialne,
- urządzenia kontrolno - pomiarowe,
- zaangażowanie zasobów ludzkich,
- kontakty z nabywcami.

Jednym z podstawowych wymogów stawianych większości systemów jakości jest ich właściwe udokumentowanie.

1.2. Cele, korzyści i negatywne strony systemów jakości

Do głównych przesłanek wprowadzania systemów jakości, a jednocześnie korzyści z wdrożonych i skutecznie działających systemów można zaliczyć m.in.:

- utrzymanie dotychczasowych klientów oraz zdobycie nowych, poprzez wzrost wiarygodności, wejścia do "klubu" uznanych dostawców,
- wzrost konkurencyjności wyrobu (w tym także usługi) na rynkach krajowych i zagranicznych,
- spełnienie wymogów przepisów prawa,
- umożliwienie uzyskania stabilności cech wyrobu i założonego poziomu jakości,
- ograniczenie ilości wad, a tym samym obniżenie kosztów braków wewnętrznych i obsługi gwarancyjnej,
- racjonalizację elementów zarządzania, w tym uporządkowanie podległości, obowiązków i kompetencji pracowników, procesów wytwarzania i metod pracy, a tym samym obniżenie kosztów ogólnych przedsiębiorstwa,
- ograniczenie strat wynikających z niedostosowania wyrobu do wymagań klientów,
- zagwarantowane dobre wykonanie każdej operacji za pierwszym razem i za każdym razem,
- polepszenie wewnętrznego klimatu pracy.

Są to więc ewidentne zyski firmy, jakie może ona odnieść z wdrożenia, a następnie skutecznego działania systemu jakości. Jednakże system jakości, zwłaszcza system certyfikowany powinien także dostarczyć określonych korzyści klientowi. Można do nich zaliczyć m.in.:

- możliwość zakupu wyrobu o wysokiej jakości, gwarantowanej niezawodności i ustalonych, powtarzalnych właściwościach,
- łatwiejszy wybór satysfakcjonującego wyrobu oraz
- większą satysfakcję z zakupu i użytkowania wyrobu.

Wymieniane są jednak także pewne negatywne strony systemów jakości. Można do nich zaliczyć przede wszystkim:

- znaczne sformalizowanie działań (np. konieczność sygnowania wielu dokumentów),
- konieczność stosowania stosunkowo dużej ilości dokumentów,
- konieczność zaangażowania znacznych środków, zwłaszcza osobowych i finansowych, szczególnie na etapie wdrażania systemu jakości,
- występowanie pewnej dezorganizacji działania organizacji podczas przeprowadzania auditów², a także
- konieczność pokonania określonych problemów, takich jak m.in.: trudności w zmianie mentalności pracowników, w tym kierownictwa, w zrozumieniu istoty systemu jakości i konieczności kompleksowego podejścia do zagadnień jakości a także wyeliminowanie występującej wśród części bojaźni przed wprowadzaniem nowych, nieznanych rozwiązań.

2. Przegląd systemów zapewnienia jakości

Istnieje wiele systemów zapewnienia jakości, różniących się między sobą przede wszystkim celem działania, zbiorem wymagań i zasadami funkcjonowania. Choć system jakości każdej firmy jest odmienny, dostosowany do specyfiki danej organizacji, to jednak większość działających systemów opiera się na ogólnie przyjętych, opisanych i najczęściej znormalizowanych zasadach ich tworzenia i działania. Jeśli mowa o działalności produkcyjnej i usługowej to można tu wymienić przede wszystkim systemy i metody:

- Dobrej Praktyki Produkcyjnej (*GMP - Good Manufactory Practice*),
- Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli (*HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points*) [przemysł spożywczy],
- ISO 9000,
- QS 9000 [produkcja samochodów], oraz filozofię Kompleksowego Zarządzania przez Jakość (*TQM*).

W sferze działalności laboratoryjnej można wymienić następujące metody, systemy i filozofie jakości:

- Dobrą Praktykę Laboratoryjną (*GMP - Good Laboratory Practice*),
- EN 45000 oraz
- TQM.

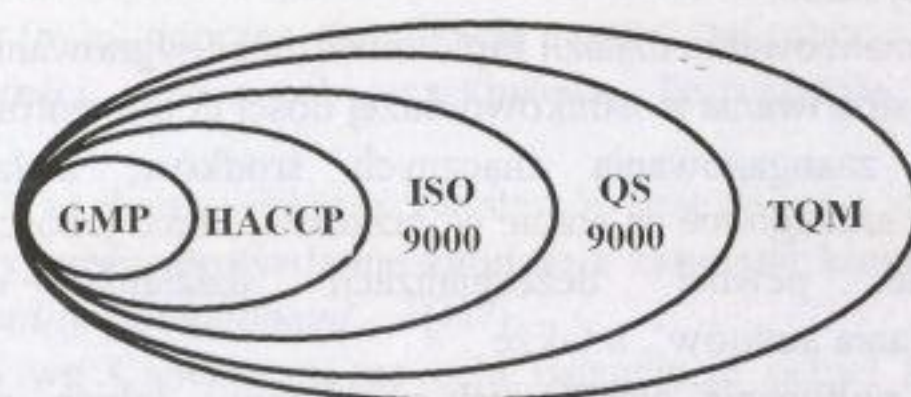
Na rysunku 1 przedstawiono wzajemne relacje pomiędzy obszarami wymagań systemów i filozofii jakości dotyczących sfery działalności wytwórczej i usługowej, co odpowiada jednocześnie kolejności wdrażania tych systemów³.

Wizją przyszłości jest tzw. koncepcja zintegrowanego systemu zarządzania, łączącego w sobie elementy jakości, ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy.

Poniżej przedstawiono podstawy założeń systemów i filozofii jakości stosowanych w sferze działalności produkcyjnej i usługowej.

² Audit jakości to [5] "usystematyzowane i niezależne badanie mające stwierdzić, czy działania odnoszące się do jakości i ich wyniki są zgodne z zaplanowanymi ustaleniami oraz, czy ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów".

³ Oczywiście zakładając, że system jakości w firmie budowany jest etapowo.

Rysunek 1. Systemy jakości - obszary wymagań i kolejność wdrażania

Źródło: opracowanie własne.

2.1. Dobra Praktyka Produkcyjna (GMP)

Nowoczesne podejście w produkcji wyrobów wykorzystuje w szerokim stopniu doświadczenia dobrej praktyki produkcyjnej (GMP).

Współczesne wymagania GMP dotyczą:

- ✓ ochrony konsumenta i produkcji wyrobów optymalnej jakości,
- ✓ kluczowych czynników utrzymania higienicznych warunków środowiska,
- ✓ skuteczności oświetlenia,
- ✓ gospodarki wodno - ściekowej,
- ✓ stanu technicznego itp.

Szczególnie dużo uwagi poświęca się zasadom GMP w przetwórstwie żywności, np. w USA w latach 70-tych zasady te zostały skodyfikowane na potrzeby przemysłu farmaceutycznego a następnie spożywczego.

2.2. Analiza Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli (HACCP)

System HACCP został opracowany specjalnie jako system zagwarantowania jakości zdrowotnej żywności. Idea metody zrodziła się w USA w latach 60-tych, w celu wyprodukowania żywności o 100 % bezpieczeństwa, z przeznaczeniem dla lotów kosmicznych.

System HACCP opiera się na krytycznych punktach kontroli ustalonych na podstawie analizy zagrożeń. Przy czym krytyczny punkt kontroli to miejsce, proces, operacja jednostkowa, w którym możliwe jest wyeliminowanie lub zminimalizowanie zagrożeń. Zagrożenia mogą być natury higienicznej, chemicznej lub fizycznej.

Wprowadzenie tej koncepcji oznacza przesunięcie uwagi z oceny jakości produktu końcowego na aspekt wyprodukowania produktu (żywności) gwarantowanej jakości.

Specyfika systemu HACCP pozwala na to, że może on być stworzony zarówno w zakładach przemysłu spożywczego, jak i w zakładach żywienia zbiorowego (gastronomia i turystyka). Jest on metodą zagwarantowania jakości. Powinien on pozwolić na wzrost wzajemnego zaufania w relacji producent - konsument - w skali lokalnej, jak i międzynarodowej.

Idea systemu HACCP znajduje coraz większe zainteresowanie i zrozumienie w Polsce. Przykładem są doświadczenia wielu firm branży spożywczej w USA i Europie Zachodniej.

Dyrektywa Unii Europejskiej 93/43/EEC dotycząca higieny żywności nakłada obowiązek stosowania HACCP w sektorze (biznesie) żywnościowym. W USA przewiduje się

konieczność wdrożenia tego systemu w całym przemyśle żywnościowym do roku 2000. W Polsce dotychczas obowiązek stosowania HACCP określa rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 22 sierpnia 1996 r. w sprawie szczególnych warunków produkcji i wprowadzenia do obrotu dietetycznych środków spożywczych, używek przeznaczonych do celów dietetycznych i odżywek. Jednak przedsiębiorstwa branży spożywczej, które eksportują na rynki UE i chcące sprostać tamtejszym wymaganiom, już wdrażają lub przygotowują się do wdrożenia tego systemu.

2.3. System ISO 9000

System zapewnienia jakości oparty na normach Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (International Organization for Standardization) ISO serii 9000 jest obecnie najszerzej rozpowszechniony. Znalazł już zastosowanie w 150 - 200 tysiącach firm⁴.

Prace nad opracowaniem jednolitego i powszechnie stosowanego, zarówno w odniesieniu do gamy branż, jak i w ujęciu geograficznym, trwały od dawna. Pierwszą szerzej zastosowaną próbą normowania zagadnień zarządzania jakością było wprowadzenie przez armię USA w 1961 r. normy MIL-STD 9858A, na której bazowała późniejsza norma brytyjska BS 5750. W 1970 r. Komisja Energii Atomowej USA opublikowała 18 warunków zapewnienia jakości, jakie muszą spełniać użytkownicy elektrowni atomowych. W rok później Amerykański Narodowy Instytut Normalizacyjny wydał pierwszą normę państwową z zakresu zapewnienia jakości w elektrowniach atomowych (ANSI-N 45-2). W 1975 r. wprowadzono pierwsze systemy oceny dostawcy w przemyśle samochodowym. W 1979 r. Brytyjska Instytucja Normalizacyjna wprowadziła normę BS 5750, która stała się następnie podstawą do opracowania systemu ISO serii 9000. W 1979 r. ISO powołała Komitet Techniczny ISO/TC 176: "Zapewnienie Jakości"⁵. W 1986 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO opublikowała normę terminologiczną z zakresu jakości ISO 8402, zaś w rok później normy ISO 9000 - 9004. W latach 1990 - 1991 weszły w życie normy dotyczące auditu (ISO 10011), w latach 1991 - 1994 opublikowano drugą edycję norm ISO serii 9000. Istnieją także inne normy międzynarodowe (lub projekty norm) wspierające system ISO 9000, a to ISO 10005 (wytyczne do planu jakości), 10006 (zarządzanie przedsięwzięciem), 10007 (wytyczne do zarządzania konfiguracją), 10012 (wymagania zapewnienia jakości dla urządzeń pomiarowych), 10013 (wytyczne opracowania księgi jakości), 10014 (efekty ekonomiczne kompleksowego zarządzania przez jakość), 10015 (wytyczne do ciągłego kształcenia i szkolenia) oraz 10016 (zapisy kontroli i badań wyrobów). W naszym kraju podstawowe normy opisujące system jakości ISO 9000 zostały wprowadzone jako Polskie Normy, pozostałe są sukcesywnie publikowane przez Polski Komitet Normalizacyjny.

Obecnie system jakości ISO 9000 oparty jest na następujących normach podstawowych:

- ISO 8402:1994 "Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Terminologia"
- ISO 9000-1:1993 "Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości. Arkusz 1: Wytyczne wyboru i stosowania"
- ISO 9001-2:1993 "Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości. Arkusz 2: Ogólne wytyczne stosowania ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003"
- ISO 9000-3:1991 "Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości. Arkusz 3: Wytyczne stosowania ISO 9001 w rozwoju, dostarczaniu i utrzymywaniu oprogramowania komputerowego"

4 Różne źródła podają odmienne, lecz bardzo szybko zwiększające się ilości wdrożonych systemów jakości.

5 W 1987 r. został on przemianowany na: "Zarządzanie Jakością i Zapewnienie Jakości".

- ISO 9001:1994 "Systemy jakości - Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie"
- ISO 9002:1994 "Systemy jakości - Model zapewnienia jakości w pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie"
- ISO 9003:1994 "Systemy jakości - Model zapewnienia jakości w kontroli i badaniach końcowych"
- ISO 9004-1:1994 "Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości - Arkusz 1: Wytyczne"
- ISO 9004-2:1991 "Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości - Arkusz 2: Wytyczne dotyczące usług"
- ISO 9004-3:1994 "Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości - Arkusz 3: Wytyczne dla materiałów przetwarzanych w procesach ciągłych"
- ISO 9004-4:1993 "Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości - Arkusz 4: Wytyczne doskonalenia jakości"

Zapewnienia jakości może odbywać się w oparciu o trzy modele opisane w normach ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003. Najszerzy zakres wymagań prezentuje model ISO 9001. Wymagania dotyczące systemu zapewnienia jakości w tym modelu zawarte są w 20 punktach, stanowiących rozdział 4 normy ISO 9001. Strukturę wymagań dotyczących tego systemu można przedstawić następująco:

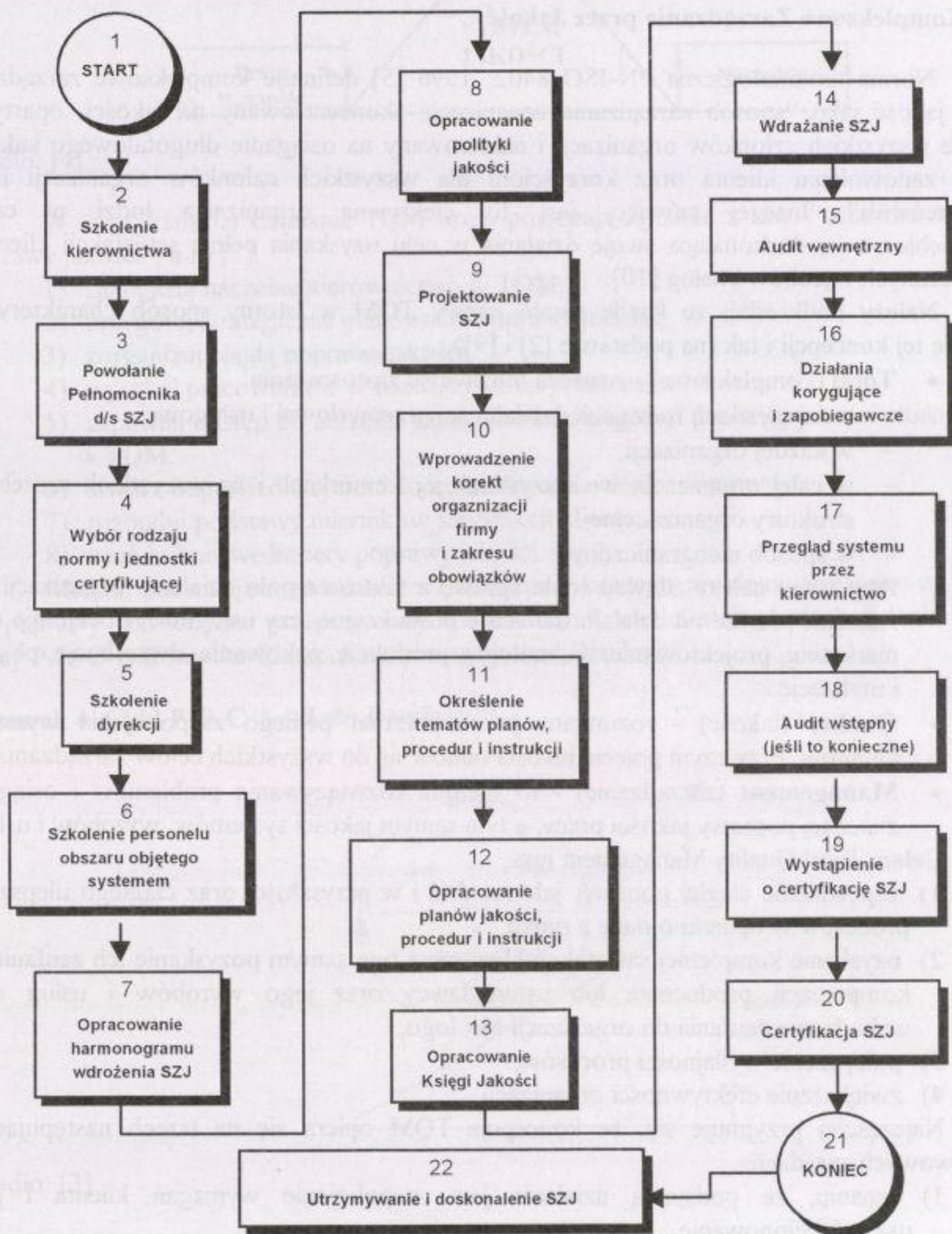
- 1) wymagania dotyczące zarządzania:
 - odpowiedzialność kierownictwa (rozdział 4.1),
 - system jakości (4.2),
- 2) wymagania dotyczące całego przedsiębiorstwa:
 - nadzór nad dokumentacją i danymi (4.5),
 - identyfikacja i identyfikowalność wyrobu (4.8),
 - status kontroli i badania (4.12),
 - nadzorowanie wyrobu niezgodnego z wymaganiami (4.13),
 - działania korygujące i zapobiegawcze (4.14),
 - nadzorowanie zapisów dotyczących jakości (4.16),
 - wewnętrzne audyty jakości (4.17),
 - szkolenie (4.18),
 - metody statystyczne (4.20),
- 3) wymagania szczegółowe:
 - przegląd umowy (4.3),
 - sterowanie projektowaniem (4.4),
 - zakupy (4.6),
 - nadzorowanie wyrobu dostarczonego przez klienta (4.7),
 - sterowanie procesem (4.9),
 - kontrola i badania (4.10),
 - nadzorowanie wyposażenia do kontroli, pomiarów i badań (4.11),
 - postępowanie z wyrobem, jego przechowywanie, pakowanie, zabezpieczenie i dostarczenie (4.15),
 - serwis (4.19).

Wdrożony system zapewnienia jakości może uzyskać certyfikat potwierdzający jego zgodność z którymś z modeli ISO 9001-9003. Certyfikat wydaje, po odpowiedniej procedurze, notyfikowana jednostka certyfikująca. W Polsce narodową jednostką certyfikującą jest Polskie

Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC), które udzieliło akredytacji zezwalającej na certyfikowanie systemów jakości Polskiemu Rejestrowi Statków (PRS)⁶.

Przykładową procedurę wdrożenia i certyfikacji systemu zapewnienia jakości przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Ogólny schemat wdrażania i certyfikacji systemu jakości.



Źródło: opracowanie własne.

⁶ Oprócz tego w naszym kraju działa wiele agend zachodnich jednostek certyfikujących.

2.4. System QS 9000

QS (*Quality Standard*) 9000 to system wprowadzony i wdrożony przez "wielką trójkę" producentów samochodowych w USA czyli GM, Ford, Chrysler. W porównaniu z ISO 9000 jest to model o znacznie większych i bardziej szczegółowych wymaganiach. Szczególną uwagę zwrócono m.in. na wybór poddostawców.

2.5. Kompleksowe Zarządzanie przez Jakość

Norma terminologiczna PN-ISO 8402: 1996 [5] definiuje kompleksowe zarządzanie przez jakość jako "sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcie długofalowego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa". Inaczej mówiąc, jest to efektywna organizacja ludzi w całym przedsiębiorstwie, doskonaląca swoje działania w celu uzyskania pełnej satysfakcji klienta z dostarczanych wyrobów i usług [10].

Należy podkreślić, że każde słowo nazwy TQM w istotny sposób charakteryzuje filozofię tej koncepcji i tak (na podstawie [2] i [9]):

- **Total** (kompleksowe) - oznacza możliwość zastosowania:
 - we wszystkich rodzajach działalności przemysłowej i usługowej,
 - w każdej organizacji,
 - w całej organizacji, we wszystkich jej komórkach i na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej,
 - w sposób nieograniczony.

Przy czym należy zdawać sobie sprawę z faktu, że pole działania organizacji jest znacznie szersze od działalności ściśle produkcyjnej czy usługowej i obejmuje ono: marketing, projektowanie, technologię, produkcję, pakowanie, dystrybucję, obsługę i utylizację.

- **Quality** (jakość) - rozumiana przez pryzmat pełnego zaspokojenia wymagań klientów. Przy czym pojęcie jakości odnosi się do wszystkich celów zarządzania.
- **Management** (zarządzanie) - to metoda rozwiązywania problemów i osiągania znacznej poprawy jakości pracy, a tym samym jakości systemów, wyrobów i usług.

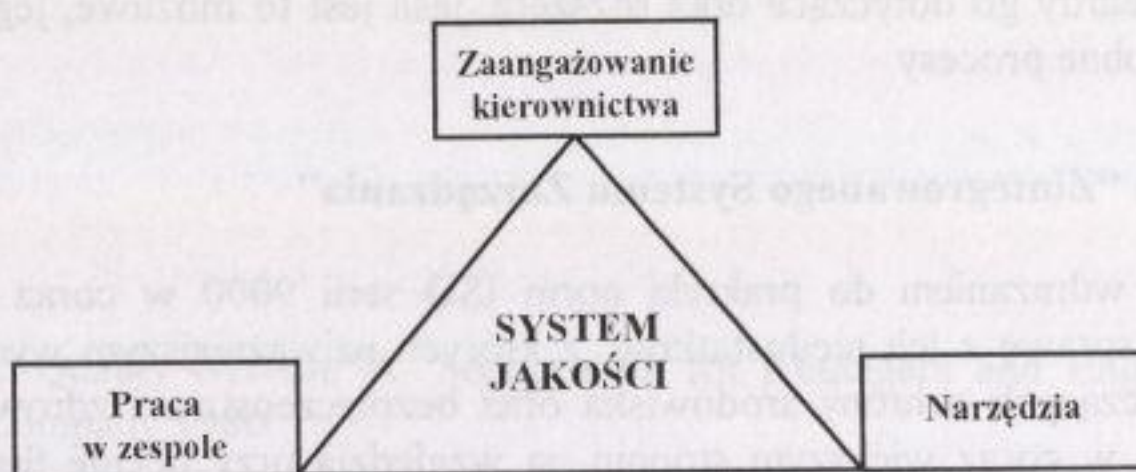
Celem Total Quality Management jest:

- 1) zapewnienie ciągłej poprawy jakości dziś i w przyszłości oraz ciągłego ulepszania procesów w oparciu o dane z rynku,
- 2) uzyskanie kompletnej satysfakcji klientów a tym samym pozyskanie ich zaufania do kompetencji producenta lub usługodawcy oraz jego wyrobów i usług czyli wzbudzenie zaufania do organizacji i jej logo,
- 3) polepszenie wydajności procesów,
- 4) zwiększenie efektywności organizacji.

Najczęściej przyjmuje się, że koncepcja TQM opiera się na trzech następujących podstawowych zasadach:

- 1) uznaniu, że podstawą działania jest zaspokojenie wymagań klienta i jego usatysfakcjonowanie,
- 2) przywództwie i zaangażowaniu naczelnego kierownictwa oraz włączeniu wszystkich zatrudnionych do realizacji celów jakościowych,
- 3) dążeniu do ciągłej poprawy systemu i produktów.

Koncepcję TQM można zobrazować w sposób przedstawiony na rysunku 3.

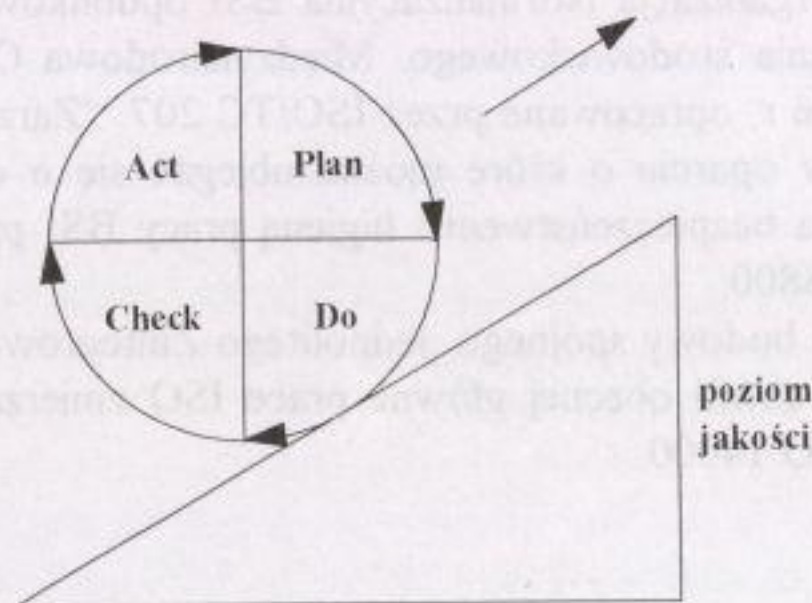
Rysunek 3. Koncepcja TQM

Źródło: [4]

W amerykańskiej odmianie TQM firmy postępują zgodnie z tzw. “ośmioma krokami poprawy jakości”, a to [7]:

- 1) zaangażuj naczelne kierownictwo w TQM,
- 2) przygotuj strategiczne planowanie poprawy jakości,
- 3) zorganizuj ciągłą poprawę jakości,
- 4) wyszkol pracowników w rozwiązywaniu problemów jakości,
- 5) zapewnij dostęp do narzędzi kontrolowania ciągłości poprawy jakości stosowanych w TQM,
- 6) stwórz odpowiedni system do kontrolowania ciągłej poprawy,
- 7) rozbuduj podstawy mierników satysfakcji klienta,
- 8) usuń kulturowe bariery poprawy jakości.

Metodą pozwalającą na właściwe rozwiązanie każdego problemu stojącego na drodze do poprawy jakości jest, przedstawiony na rysunku 4, model stałego doskonalenia jakości pracy P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act), zwany “kołem Deminga”.

Rysunek 4. Cykl P-D-C-A (“koło Deminga”)

Źródło: [3]

W cyklu tym można wyróżnić cztery podstawowe etapy, a to:

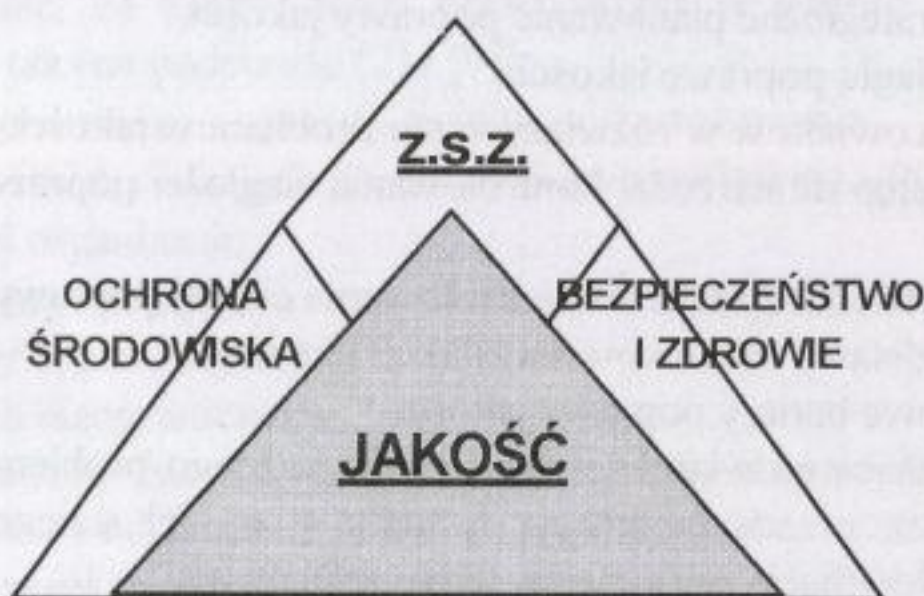
- planuj (Plan - P) - zaplanuj działanie, które spełni określone cele przedsięwzięcia,
- wykonaj (Do - D) - zrealizuj co zaplanowałeś i zbierz informacje o przebiegu tego procesu,
- sprawdź (Check - C) - dokonaj analizy, czy to co wykonałeś jest zgodne z planem i

- przedstaw dowody oceny,
- działaj (Act - A) - jeśli jesteś zadowolony, to wprowadź usprawnienie, a także standardy go dotyczące oraz rozszerz, jeśli jest to możliwe, jego zastosowanie na podobne procesy.

2.6. Koncepcja "Zintegrowanego Systemu Zarządzania"

Wraz z wdrażaniem do praktyki norm ISO serii 9000 w coraz większym stopniu zdawano sobie sprawę z ich niedostatków, z których najważniejszym wydawał się być brak rozwiązań dotyczących ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa i zdrowia. Są to aspekty, które klient ma w coraz większym stopniu na względzie przy ocenie firmy. Dlatego coraz częściej zaczęto mówić o tzw.: "Zintegrowanym Systemie Zarządzania" (ZSZ), obejmującym swym zasięgiem: zapewnienie jakości, zarządzanie środowiskowe oraz bezpieczeństwo i zdrowie. Koncepcję tą przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Koncepcja Systemowego Zarządzania Środowiskiem



Źródło: [6]

Brytyjska Organizacja Normalizacyjna BSI opublikowała w 1992 r. normę BS 7750 dotyczącą zarządzania środowiskowego. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO przedstawiła w 1996 r. opracowane przez ISO/TC 207: "Zarządzanie Środowiskowe", normy serii ISO 14000, w oparciu o które można ubiegać się o certyfikat. Natomiast koncepcję systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy BSI przedstawiła w opublikowanej w 1996 r. normie BS 8800.

Jednakże do budowy spójnego, jednolitego Zintegrowanego Systemu Zarządzania jest jeszcze daleko i w chwili obecnej główne prace ISO zmierzają do ujednolicenia elementów norm ISO 9000 i ISO 14000.

Podsumowanie

Stały rozwój wymagań społecznych stwarza konieczność nowych rozwiązań systemowych zorientowanych na jakość, która staje się celem strategicznym. Również w Polsce w ostatnich latach istnieje szczególne zainteresowanie wprowadzaniem rozwiązań systemowych, zorientowanych na jakość wyrobów i usług. Jest to kierunek związany z przebudową gospodarki i działaniami na rzecz integracji z Unią Europejską. Należy jednak

pamiętać, że przeniesienie na grunt Polski doświadczeń zdobytych w krajach rozwiniętych pod względem kultury technicznej będzie wymagać przede wszystkim zmiany postaw pracowników wszystkich szczebli.

Literatura:

1. Caplan F., The Quality System, A. Sourcebook for Managers and Engineers, Radnor, Chilton Book Company 1980.
2. Jakość i certyfikacja w gospodarce rynkowej, materiały konferencyjne PCBC, Popowo 1992.
3. Langley G.J., Nolan K.M., Nolan T.W., The Foundation of Improvement, Quality Progress, 6, 1994.
4. Oakland J.S., Total Quality Management, A Practical Approach, Managinind into the '90s, Department of Industry and Trade, London 1990.
5. Polska Norma PN-ISO 8402: 1996: Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Terminologia.
6. Salerno - Kochan M.: Zgodność ekologiczna wyrobu w systemowym zapewnieniu jakości. Materiały konferencyjne konferencji pt.: "Ekologia wyrobów", AE w Krakowie, KTIEW, PTT ZG, Kraków 8-9 maj 1997, s. 63.
7. Sloan K., Application of TQM in Public Administration, materiały Seminarium "Public Administration", UJ, Kraków 1993.
8. Skrzypek E., Jakość w przedsiębiorstwie, UMCS, Lublin 1992.
9. Wawak T., Wdrażanie norm ISO 9000 w przedsiębiorstwach podległych wojewodzie. Część I: Zarządzanie przez jakość, Uniwersytet Jagielloński, Zakład Ekonomii Stosowanej, Kraków 1995.
10. Zarządzanie jakością (praca zbiorowa pod red. R. Kolmana), PG, Gdańsk 1996.

TADEUSZ WAWAK

TOTALNE ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ (TQM) W USŁUGACH

Total Quality Management nie ma w polskiej literaturze powszechnie przyjętej wersji językowej. Z tłumaczeniem tego angielskiego terminu mają także problem Niemcy, Francuzi i Rosjanie. Dlatego też coraz częściej przyjmuje się w literaturze angielską wersję językową lub jej skrót. Dla potrzeb nie tylko tegoż artykułu ale **dla rozróżnienia TQM od zarządzania jakością przyjmijmy tłumaczenie dosłowne Total Quality Management jako „Totalne zarządzanie przez jakość” oraz Quality Management – zarządzanie jakością.**

TQM to filozofia i strategia dochodzenia do wyższej jakości pracy i tą drogą osiągania ciągłej poprawy jakości produktów, czyli wyrobów i świadczonych usług. TQM nie jest opisanym, zadeklarowanym i udokumentowanym systemem zarządzania. **Jest natomiast sposobem wykorzystania całokształtu uzdolnień i cech człowieka pracującego – dawcy – do spełnienia wymagań jakościowych i trwałego zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych, czyli biorców.** Ponieważ wszyscy jesteśmy jednocześnie dawcami i biorcami, producentami i konsumentami, to każdy z nas winien wykonywać swą pracę z troską o wysoką jej jakość. **TQM to zasady zarządzania, polegające na podporządkowaniu każdej decyzji (przełożonego i podwładnego) ciągłemu doskonaleniu jakości pracy i jej produktu, gdzie:**

Total oznacza objęcie tym systemem całej organizacji (biura podróży, hotelu, restauracji kolejki linowej, itp.) oraz możliwości zastosowania we wszystkich rodzajach produkcji i usług, w każdej komórce organizacji na każdym stanowisku w sposób nieograniczony;

Quality to spełnienie wymagań klientów wewnętrznych (w ramach organizacji) i zewnętrznych (poza nią) w sposób w pełni ich zadowalający;

Management to metoda rozwiązywania problemów i osiągania znacznej poprawy poprzez dążenie do wyższej jakości pracy i jej efektów, czyli podejmowania decyzji projakościowych, wykorzystujące skuteczne procedury i metody realizacji.

Celem TQM w turystyce jest:

- a) zapewnienie ciągłej poprawy jakości usług turystycznych dziś i w przyszłości,
- b) pozyskanie klientów do kompetencji producenta i usługodawcy oraz produktów turystyki, czyli wzbudzenie zaufania do organizacji turystycznej i do jej logo, które staje się specyficznym znakiem jakości (np. ORBIS),
- c) stworzenie przejrzystości w koherentności wewnętrznych procedur, obejmujących swym zakresem całość firmy turystycznej,

- d) zabezpieczenie możliwości dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego w przypadku potknięć, które mogą wywołać postępowanie sądowe z tytułu odpowiedzialności cywilnej za produkt,
- e) wzrost rentowności przedsiębiorstwa turystycznego oraz satysfakcji moralnej i finansowej pracowników.

Najważniejszym w Total Quality Management jest człowiek współdziałający z innymi ludźmi w zespole dla osiągnięcia sukcesu. Praca zespołowa, dzięki możliwości wspólnego dyskutowania, konsultowania i współdziałania w trakcie realizacji kolejnych problemów – zadań, umożliwia osiąganie lepszych wyników niż miałyby to miejsce, gdyby członkowie zespołu działali w pojedynkę. Ludzie połączeni filozofią TQM w zespoły, działając pod przywództwem liderów, realizują strategię i cele firmy oraz przyjęte programy (plany) prowadzące do sukcesu, którym jest korzyść mierzona zadowoleniem klienta.

Kluczem do sukcesu jest zazębianie się strategicznych, organizacyjnych, personalnych i technicznych przedsięwzięć w zabezpieczeniu jakości. Człowiek jest centralnym punktem TQM, a duch pracy zespołowej ludzi jest wymogiem.

Zespół musi być odpowiednio wykształcony i przeszkolony oraz teoretycznie i praktycznie przygotowany do pracy. Jednocześnie musi być motywowany w taki sposób, aby wszyscy pracownicy byli zaangażowani w to co robią. Oczywiście zespół ten musi być wyposażony w odpowiednią technologię i narzędzia, które umożliwiają nam uzyskanie wysokiej jakości produktów.

Małą firmę turystyczną, postępującą zgodnie z zasadami TQM, tworzy zespół pracowników działający wokół i pod kierunkiem lidera – przywódcy, czy członka zespołu *prima inter pares*, cieszącego się autorytetem wśród współpracowników i podziwianym przez klientów zewnętrznych.

Duża firma turystyczna powinna być klubem zespołów pracowników (omówionych powyżej) zarządzanym przez naturalnego przywódcę, któremu powierzono, w ramach kontraktu menedżerskiego, zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym.

Wśród ośmiu kroków TQM w kierunku ciągłej poprawy jakości na pierwszym miejscu stawiane jest zaangażowanie naczelnego kierownictwa (prezesa, dyrektora, zarządu) firmy turystycznej w TQM, do którego zadań należy:

- a) zachęcanie wszystkich pracowników do traktowania TQM poważnie, jako filozofii i sposobu działania dominującego w organizacji turystycznej,
- b) włączenie zasobów przedsiębiorstwa turystycznego (kapitału, pracowników, środków produkcji) do pełnego i powszechnego zastosowania TQM,
- c) inicjowanie trudnego i pracochłonnego procesu niezbędnych zmian kulturowych w firmie turystycznej,
- d) zapewnienie najlepszej skuteczności wdrażania TQM.

Naczelne kierownictwo oraz niższe szczeble kierownicze zobowiązane są do stworzenia ciągłej poprawy jakości. Tworzenie jakości produktów turystycznych jest procesem realizowanym w łańcuchu zdarzeń w całym cyklu życia produktu, tzn. od badań marketingowych, które wskazywały na potrzebę opracowania założeń produktu i opracowania projektu produktu (np. miesiąc miodowy na biegunie) do realizacji produktu i oceny rynkowej *post factum*. Stałe doskonalenie to realizacja nieprzerwanego cyklu doskonalenia produktu turystycznego, zakładającego cztery następujące po sobie etapy:

- a) **zaplanuj (plan)** – to proces, który ma zapewnić zrozumienie potrzeb klienta i uświadomienie sobie co i dla kogo robię, jakie są stawiane nam wymagania i w jaki sposób im sprostamy oraz przygotowanie dokumentacji do spełnienia założeń wymiernie określonych celów przedsięwzięcia,
- b) **wykonaj (do)** – to realizacja krok po kroku zaplanowanych w procesie czynności i zbieranie potrzebnych informacji o jego przebiegu,

- c) **sprawdź (check)** – to kontrola wyników wykonania zadań w porównaniu z planem, czyli pomiar jakości w celu określenia miejsca, w którym się znajdujemy i kierunku dalszych działań korygujących i zapobiegawczych, niezbędnych dla ciągłego doskonalenia produktów turystycznych w trakcie ich wykonania (świadczenia),
- d) **działaj (act)** – to realizacja przedsięwzięcia, wdrażając jednocześnie zalecane czynności korygujące – zapobieganie jeśli efekty tego działania nie odpowiadają wzorcowi jakości projektowanego produktu.

Tą prostą metodę postępowania opracował dr Edward Deming, jeden z twórców TQM w USA i Japonii. Zauważył on, że często pierwsze działania korygujące i zapobiegawcze podjęte po stwierdzeniu, że występują rozbieżności między zamierzeniami i efektami mogą być niewystarczające i nie likwidują ich. Nie należy wówczas przystępować do etapu czwartego (act), tylko należy wrócić do etapu pierwszego, sprawdzić czy nie popełniliśmy błędu na etapie planowania. Następnie przechodzimy do etapu drugiego i trzeciego. Jeśli pomiar jakości nadal nas nie satysfakcjonuje, to przechodzimy do kolejnych działań korygujących. Czynimy to tak długo, dokąd na etapie trzecim (check) nie osiągniemy zadowalających wyników pomiaru jakości, który mierzymy przy pomocy mierników technicznych, ekonomicznych, społecznych i konsumenckich - stosowanych jednocześnie. **Obok metrologii technicznej ważną rolę pełni tu metrologia nietechniczna, która odzwierciedla stopień zadowolenia klienta z nabytego produktu turystycznego. W tym celu przeprowadza się: społeczną, ekonomiczną i konsumencką ocenę jakości produktów. W trakcie tworzenia i po jego realizacji.** Tak rozumiany proces ciągłej poprawy jakości wskazuje na nieprzerwany ciąg działań:

- a) planowanie jakości produktów turystycznych,
- b) organizowanie jakości (poznanie swojego procesu pracy, wyszczególnienie środków, sposobu i miejsc pomiaru oraz określenie zakresu możliwości procesów, których wynikiem ma być zaplanowany produkt turystyczny),
- c) ciągły pomiar jakości,
- d) powrót do planowania w celu poprawy jakości.

Rozwiązanie problemów prowadzących do poprawy jakości produktów turystycznych musi być stale śledzone w miarę wprowadzania ich w życie, krok po kroku. Pomiar jakości pracy umożliwia analizę i zrozumienie problemów, co pozwala z kolei na identyfikację rozwiązań i weryfikację ulepszeń. W gospodarce rynkowej jedynymi właściwymi miernikami będą te, które porównują nakłady z efektami. Do nich należą, między innymi, mierniki: nakładów, produktywności, wydajności programu, efektywności, kapitałochłonności efektów.

Szczególne znaczenie we wdrażaniu TQM w firmach turystycznych w Polsce, w okresie transformacji systemu gospodarowania od nakazowo-rozdzielczego do rynkowego, należą zmiany kulturowe, które są niezbędne dla uzyskania postępu i zapewnienia rozwoju przedsiębiorstwa. Celem tych zmian jest zastąpienie starego (reagującego *post factum*) stylu zarządzania nowym – zarządzaniem przez ciągłą poprawę. **Tak zwane gaszenie ognia i ochranianie *status quo* (typowe cechy starego systemu) należy zastąpić ciągłą poprawą zarządzania.** Totalne zarządzanie przez jakość wymaga ciągłego doskonalenia jakości zarządzania poprzez wprowadzenie nowego, rynkowego, zdolnego do samo-poprawy systemu zarządzania, który zapewniłby „postęp przez jakość totalną”. Jest to swoistego rodzaju program naprawczy urynkawiającej się firmy turystycznej (dużej i małej), realizującej strategię projakościową, opartą na siedmiu podstawach:

- a) **filozofia** – zapobieganie w miejscu powstawania i wykrywania,
- b) **postępowanie** – zarządzanie podporządkowane satysfakcji klienta, czyli jakości,
- c) **skala udziału** – każdy w firmie jest odpowiedzialny za jakość produktu

turystycznego,

- d) **miara jakości** – koszty jakości są podstawowym miernikiem oceny jakości,
- e) **norma (zasada)** – zrób dobrze za pierwszym razem (na drugi raz nie będziesz mieć okazji),
- f) **zakres stosowania** – cała organizacja, wszystkie komórki i stanowiska pracy,
- g) **zadanie** – ciągłe doskonalenie pracowników, narzędzi, surowców, energii i pracy, prowadzące do wzrostu jakości produktów turystycznych.

TQM prowadzi do osiągnięcia jakości totalnej produktu turystycznego, którą charakteryzuje osiem imperatywów:

- a) **definicja jakości – zgodność,**
- b) **standard jakości – doskonała,**
- c) **postawa – odpowiada działalności,**
- d) **realizacja jakości – bezbłądność,**
- e) **mierzenie jakości – analiza kosztów jakości,**
- f) **system jakości – zapobieganie,**
- g) **konsekwencja jakości – zaufanie,**
- h) **przyczyny ciągłej poprawy jakości – bezwzględna konieczność.**

Każda organizacja turystyczna powinna dążyć do ciągłej poprawy jakości. Jest to bezwzględny imperatyw – konieczność:

- a) **strategiczna** – program strategiczny rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego musi zakładać osiągnięcie wyższej jakości pracy i jej efektów (produktów turystycznych),
- b) **marketingowa** – aby marketing mógł przynieść oczekiwane efekty na konkurencyjnym rynku niezbędne są produkty turystyczne o wysokiej jakości, dorównujące światowym wymaganiom,
- c) **ekonomiczna** – organizacja turystyczna musi przynieść dochody przewyższające koszty i wytworzyć zysk netto. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy zaoferuje na rynku produkt tańszy o wyższej jakości (bez ciągłej poprawy jakości nie sposób uniknąć bankructwa),
- d) **technologiczna** – rozwój postępu technicznego powoduje, że firma turystyczna musi oferować na rynku nowe produkty spełniające wymogi czasu, które będą nadążać za techniką i współgrać z innymi produktami, z którymi tworzą pewną konfigurację zaspokajającą łącznie potrzeby (np. miesiąca miodowego),
- e) **społeczną** – klienci oczekują na lepszą jakość produktów turystycznych, podnoszą poprzeczkę wymagań, a organizacja turystyczna musi im sprostać – zwiększyć jakość swej pracy,
- f) **prawna** – organizacja turystyczna chcąc uniknąć konfliktu z prawem musi wytworzyć produkt bezpieczny, nie zagrażający życiu i zdrowiu oraz środowisku naturalnemu; jednocześnie musi zadbać o to, aby nie narażać klienta na ponoszenie strat ekonomicznych i moralnych, czyli dostarczać na rynek produkty turystyczne na poziomie oczekiwań klientów i zgodnym z obowiązującym prawem,
- g) **informacyjna** – trzeba pamiętać o tym, że dobre informacje rozszerzają się szybko, a złe wielokrotnie szybciej, dlatego też przedsiębiorstwo turystyczne zainteresowane swoim *image* powinno dążyć do ciągłej poprawy jakości i stosować zasady TQM.

Uzyskanie jakości totalnej (TQ) oraz wdrażanie TQM napotyka, mimo powyższych konieczności, na przeszkody, do których możemy zaliczyć:

- a) **poczucie własnej nieomyślności** – i nieumiejętność przyznania się do błędu oraz wyznawanie tezy „ja jestem najlepszy, błędy popełniają inni”,
- b) **opór przeciw jakimkolwiek zmianom** oraz przekonanie, że *status quo* jest

- bezpieczne i daje pewien komfort intelektualny i psychiczny,
- c) **dogmatyzm polityczny i związkowy**, który blokuje umysły i uniemożliwia rzetelną ocenę sytuacji oraz podjęcie działań korygujących,
 - d) **bezmyślne naśladownictwo**, powodujące nieekonomiczne przenoszenie metod i struktur oraz systemów bez uwzględnienia lokalnej specyfiki, co może napotykać silny sprzeciw, rodzić nieporozumienia i straty,
 - e) **odrzućcie z góry wszystkich nowych metod** stwierdzając, że to dobre dla innych (np. Japończyków, Niemców, Rosjan, Amerykanów) a my jesteśmy zupełnie inni,
 - f) **skłonność do fatalizmu** i przyjmowanie z góry tezy, że to się nie może udać a więc nie warto i nie należy nic czynić dla poprawy jakości,
 - g) **zachowanie status quo**, konserwatyzm, oportunizm i wygodnictwo, co nie pozwala dyrektorom i kierownikom na doskonalenie ich pracy; daje natomiast chwilowy komfort psychiczny i prowadzi do bankructwa firmy.

Postępowanie zgodnie z zasadami (TQM) totalnego zarządzania przez jakość w turystyce wymaga:

- a) określenia polityki i celów jakości,
- b) planowania jakości,
- c) zapewnienia jakości,
- d) sterowania jakością,
- e) doskonalenia, czyli ciągłej poprawy jakości.

Wszystkie te działania wchodzą w zakres pojęcia zarządzanie jakością (QM – Quality Management). Norma PN-ISO 8402:1996 definiuje zarządzanie jakością jako „wszystkie działania z zakresu zarządzania, które decydują o polityce jakości, celach i odpowiedzialności a także o realizacji w ramach systemu jakości za pomocą takich środków, jak: planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości, doskonalenie jakości”. Nie należy więc utożsamiać TQM (totalne zarządzanie przez jakość) z QM (zarządzanie jakością).

Normy ISO serii 9000 opisują system zarządzania jakością, którego celem jest zapewnienie jakości, przez co normy te rozumieją: „wszystkie planowane i systematyczne, a także, jeśli to konieczne, udowodnione (czyli udokumentowane) działania realizowane w ramach systemu jakości, służące do wzbudzenia należytego zaufania co do tego, że obiekt (firma turystyczna) spełni wymagania jakościowe”.

Szczegółowe wymagania jakie powinno spełniać przedsiębiorstwo turystyczne w zakresie zarządzania jakością opisuje norma **PN-ISO 9001:1996 – System jakości, Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, instalowaniu i serwisie** oraz norma **PN-ISO 9004-2:1994 – Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – wytyczne dotyczące usług**.

Zarządzanie jakością, opisane w normach ISO serii 9000, jest udokumentowanym systemem zarządzania oraz zapewnienia jakości i jako takie może być pierwszym krokiem na drodze do wdrożenia w pełni TQM. Zarządzanie jakością, rozumiane jako system zarządzania, może być opisane w różny sposób, np. normy USA QS 9000, i mieć różną postać. W sumie każdy z tych istniejących systemów zarządzania jakością może być punktem wyjścia do realizacji TQM. Z drugiej strony TQM możemy wdrażać bez zastosowania ISO 9000 czy norm USA QS 9000 lub innych systemów zarządzania jakością. TQM zrodził się w USA i Japonii wówczas, gdy nie było jeszcze norm amerykańskich, brytyjskich, międzynarodowych i europejskich, opisujących normatywny system zarządzania jakością. TQM możemy więc wdrożyć w firmie turystycznej nie stosując systemu jakości ISO 9000. Jednocześnie trzeba tu wyraźnie stwierdzić, że posiadanie systemu zarządzania jakością ISO 9000 lub QS 9000 znacznie ułatwia

wdrażanie TQM, który jest filozofią „dobrej roboty”, o której pisał, zanim te normy powstały, prof. Tadeusz Kotarbiński w *Traktacie o dobrej robocie*. **Mamy więc i polskie wzorce racjonalnego działania, do których firmy turystyczne powinny nawiązywać.** Historia turystyki w Polsce dostarczyć tu może szereg istotnych wskazówek co to jest jakość w turystyce (jak musimy ją rozumieć i co robić aby hasło „klient nasz pan” nie było tylko hasłem, ale mottem działalności firmy turystycznej).

Literatura

1. *Adaptacja systemów zapewnienia jakości w Polsce*, materiały Seminarium Polsko-Niemieckiego Centrum Szkoleniowo-Badawczego Jakości, Rabka 1992
2. *Akredytacja laboratoriów badawczych*, opracowane przez E. Kostera materiały konferencji PCBC i ZETOM, Katowice, Bystre k/Baligradu 1994
3. *Jakość i certyfikacja w gospodarce rynkowej*, materiały konferencyjne PCBC, Popowo 1992
4. *Jakość i certyfikacja w gospodarce wolnorynkowej*, materiały konferencji PCBC, Kozubnik 1992
5. Kindlarski E., *Jakość wyrobów*, PWN, Warszawa 1988
6. Kindlarski E., *Zarządzanie przez jakość. TQM w polskich przedsiębiorstwach*, w materiałach II Sympozjum Klubu PF ISO 9000, Szczyrk 1994
7. Pawlak W. R., *Zasady TQM w praktycznej realizacji TQI*, Problemy jakości 2/94
8. Polskie Normy ISO 9000 – 9004:1996 i PN-ISO 8402:1996, PKN, Warszawa 1996
9. Rączka M., *Jakość totalna*, Przegląd Odlewnictwa, 5/93
10. Rączka M., *Zagadnienia podstawowe jakości totalnej*, Kraków 1994, zeszyt skryptu Studium Podyplomowego Międzynarodowy system zapewnienia jakości w zakładach przemysłowych
11. Skrzypek E., *Zarządzanie jakością*, PTE, Lublin 1995
12. Sloan K., *TQM w kształceniu MBA*, referat na seminarium Administracja Publiczna, UJ, Kraków 1993
13. *Sterowanie jakością produkcji wyrobów*, praca zbiorowa pod redakcją T. Wawaka, PTE, Kraków 1989
14. *Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich*, PSJ oraz IOPM ORGMASZ, Warszawa 1992
15. Wawak T., *Makroekonomiczne problemy jakości produktów przemysłowych w Polsce*, UJ, Kraków 1989
16. Wawak T., *System jakości ISO 9000*, wyd. II, WiE, Kraków 1997
17. Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, wyd. II, WiE, Kraków 1997



8550

ISBN 83-906902-5-7

[10,00]