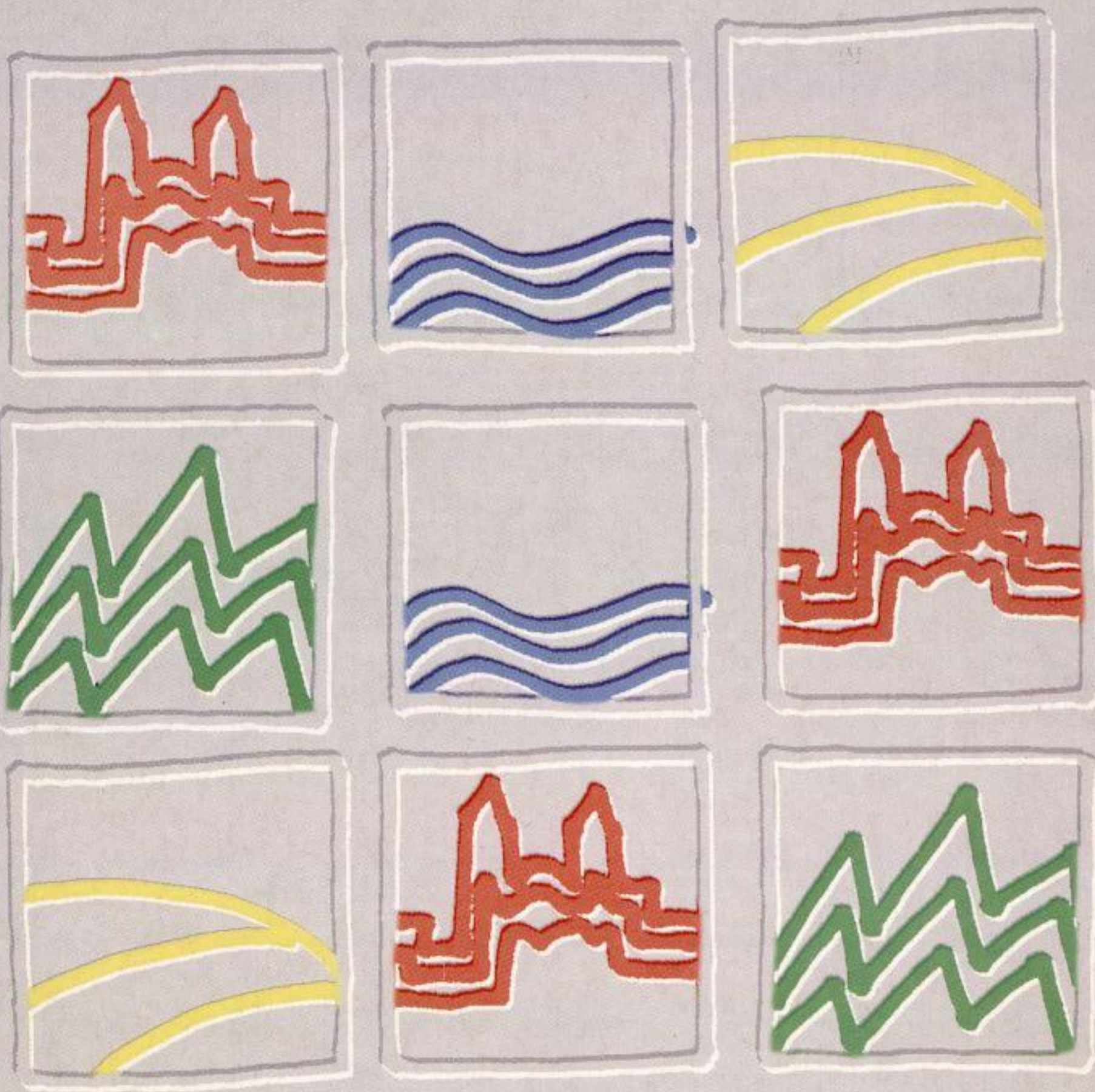




strategia rozwoju turystyki poprzez podnoszenie jakości



kraków
8-10 październik 1998

materiały przedkonferencyjne



ORGANIZATORZY KONFERENCJI:

ŚWIATOWA ORGANIZACJA TURYSTYKI (WTO) WORLD TOURISM ORGANIZATION

Capitan Haya 42
28020 Madryt, Hiszpania
tel. (34-91) 567-81-00
fax (34-91) 571-37-33
e-mail: omt@world-tourism.org

URZĄD KULTURY FIZYCZNEJ I TURYSTYKI STATE SPORT AND TOURISM ADMINISTRATION

ul. Świętokrzyska 12, 00-916 Warszawa
tel. (48-22) 826-35-77
fax (48-22) 826-21-72
e-mail: dzukfit@pol.pl

**ŚWIATOWA ORGANIZACJA TURYSTYKI
URZĄD KULTURY FIZYCZNEJ I TURYSTYKI**

**STRATEGIA ROZWOJU TURYSTYKI POPRZECZ
PODNIOSZENIE JAKOŚCI**

STRATEGIES FOR EXCELLENCE AND QUALITY IN TOURISM

**Międzynarodowa konferencja
organizowana w Krakowie
przez Instytut Turystyki**

Kraków 8–10 października 1998 r.

INSTYTUT TURYSTYKI

Oddział w Krakowie

ul. Augustiańska 24, 31-064 Kraków

tel. 65 61 944, fax. 42 22 663

e-mail: edukacja@instytut-turystyki.krakow.pl.

tabu@instytut-turystyki.krakow.pl.

it.eduk@krakow.tpnet.pl.

www.instytut-turystyki.krakow.pl.

Strategia rozwoju turystyki poprzez podnoszenie jakości

Strategies for excellence and quality in tourism

8646



Wydano ze środków Programu Phare-Fiesta

ISBN 83-7204-038-9

Opracowanie wydawnicze: Bożena Mazur, Joanna Iwanowska, Andrzej Kirsz



478

Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji
ul. K. Pułaskiego 6/10, 26-600 Radom, tel. 442-41, fax 44765
e-mail: instytut@itee.radom.pl <http://www.itee.radom.pl>

Spis treści

Słowo wstępne	9
Henryk Handszuh	
World Tourism Organization (WTO)	11
PANEL I – Wizerunek jakości i sposoby jego przekazywania	17
Marc Halleux, Robyn Owen	
Tworzenie i używanie jednolitego stylu graficznego. Wydajne sposoby budowania wizerunku opartego na jakości	20
Creating and using a uniform graphic style a cost-efficient means of building a quality image	26
Pedro Carcoba	
Suggestions for the IV panel	31
Willy Fache	
Metodyka innowacyjności i poprawy jakości usług w turystyce	32
A methodology for innovation and improvement of service in tourism.	33
Stanimira Petrova	
Bulgaria – new quality image and communication strategy	34
Elder Lins Teixeira	
Jakość usług turystycznych w stanie Pernambuco. Studium przypadku	36
The quality of tourism in Pernambuco – a case study	38
Jacek Kowalski	
Doświadczenia z kreowaniem marki turystycznej w Polsce	39
Grzegorz Golembki	
Jakość usług w turystyce kwalifikowanej	40
Tadeusz Chudoba	
Struktura i jakość dóbr i usług turystycznych	41

Krzysztof Kaganek	
Obsługa klienta w kształtowaniu jakości usług turystycznych	42
Jerzy Łaciak	
✓ Ocena jakości usług turystycznych w Polsce przez turystów krajowych i zagranicznych w badaniach empirycznych Instytutu Turystyki	43
Marian Nowakowski	
Kategorie określające jakość środowiska naturalnego.....	43
Bartłomiej Walas	
Konsorcja turystyczne – marketing połączony – kierunek rozwoju produktu turystycznego, jego unifikacji i podnoszenia jakości	44
Elżbieta Szalewska	
Problemy jakości przestrzeni i architektury turystycznej	45
PANEL II – Przygotowanie kadr pod kątem jakości	47
David Airey	
Edukacja turystyczna na XXI wiek	49
Tourism education for the 21st century	50
Michel Archambault	
„Mobilising Human Resources to Achieve a ‘Quality’ Approach: Observations and Techniques”	51
John Bowen	
Zaufanie – Podstawowy komponent zarządzania zasobami ludzkimi	51
Kaye S. Chon	
Jakość usług i rozwój zasobów ludzkich w przemyśle hotelarskim	52
Service quality and human resource development in hotel industry	54
Tadeusz Burzyński	
Doskonalenie kadr turystycznych jako element jakości	55
Zygmunt Kruczek	
Problematyka kształtowania jakości kadry turystycznej (np. regionu krakowskiego)	58
Isabella Scaramuzzi, Maria Carla Furlan	58

Panel III – Partnerstwo i współpraca miejscowości turystycznych 63

Roger Withers

Programy podnoszące świadomość społeczeństwa – przeciągając społeczność na swoją stronę..... 70 ✓

Public awareness programmes - getting the community on your side 74

Roland Dumont du Voitel

New Public Management fosters Customer and Quality Orientation of Tourist Destinations 78 ✓ ?

Jean-Pierre Chenu

Agde – le cap d'agde: problematique de la politique touristique 79

Esteban Bardolet

Wyspy Baleary (Hiszpania): od pionierów turystyki masowej do pionierów w podnoszeniu jakości usług turystycznych i ich zrównoważonego rozwoju, po roku 1983 81

Balearic Islands (Spain): From Pioneers In Mass Tourism To Pioneers In Tourism Quality And Sustainability SINCE 1983 82

Gerardo Budowski

Ochrona ekologiczna miejscowości turystycznej 84

Networking on tourist destinations and municipalities environmental conservation of a tourist destination 85

Linda K. Richter

Współpraca międzynarodowa sektora prywatnego i państwowego w dziedzinie turystyki. Strategie na rzecz osiągania doskonałości i rozwoju zrównoważonego w Chorwacji i Kostaryce 86

Private – Public International Tourism Co-operation: Strategies for Excellence and Sustainability in Croatia and Costa Rica 87

Alicja Gotowt-Jeziorska

Harmonizowanie działalności turystycznej ze środowiskiem w miejscowościach i regionach turystycznych 89 ✓

Stefan Sacha

Czynnik ekologiczny w kształtowaniu jakości produktu turystycznego. 89

Franciszek Adamczyk

Struktura Subregionu odmienną formą organizacji turystyki i jej rozwoju poprzez podnoszenie „Jakości” 90

Antoni Jackowski, Izabela Soljan, Elżbieta Bilska

Główne uwarunkowania rozwoju ośrodków turystyki religijnej w Polsce	91
---	----

Andrzej Bac

Igrzyska Zimowe 2006 szansą jakości standardu usług turystycznych w południowej Polsce	93
--	----

Janusz Grell, Jan Sikora

Uwarunkowanie rozwoju gospodarki turystycznej w skali lokalnej, na przykładzie gmin województwa gorzowskiego	94
--	----

Marek Łabaj

Rozwój turystyki zrównoważonej w gminie Zawoja	95
--	----

Jan Owskiak

Podnoszenie jakości walorów turystycznych – elementy strategii rozwoju turystyki w gminach	95
--	----

Andreu Raya Demidoff	97
-----------------------------------	----

Nelson Prato Barbosa	99
-----------------------------------	----

PANEL IV – Zarządzanie w sektorze prywatnym	101
--	-----

Marcjanna Augustyn

Małe przedsiębiorstwa turystyczne i norma ISO 9000 – czy recepta na doskonałość w biznesie?	103
---	-----

Small tourism enterprises and ISO 9000: A recipe for business excellence?	104
---	-----

Reinhard W. Zimmermann

Zapewnienie jakości w hotelach: międzynarodowe standardy wymagają lokalnego stosowania	105
--	-----

Quality assurance in hotels: International standards need local implementation	106
--	-----

Jacqueline de Rey

Strategie osiągania doskonałości i wysokiej jakości w zarządzaniu prywatnym przedsiębiorstwem turystycznym	108
--	-----

Strategies for excellence and quality when managing a private travel enterprise	109
---	-----

Werner Sülberg

Dokument do sesji panelowe. Orientacja na klienta w sektorze turystycznym	111
Statement on the Panel Discussion Customer-Orientation in the Tourism Industry	116

Jerzy Raciborski

Wykorzystanie narzędzi standaryzacji i ochrony konsumenta w poprawie jakości usług turystycznych	122
The Use of Standardisation Tools and Consumer Protection in Tourist Services Quality Improvement	123

Anna Andrejuk, Zbigniew Galiński

Zarządzanie markowym produktem turystyki aktywnej na przykładzie przedsiębiorstwa PTTK „Szlak Brdy” sp. z o.o.	124
---	-----

Katarzyna Rotter

Znaczenie przemian gospodarczych dla funkcjonowania biur podróży ..	125
---	-----

Maciej Korzeniowski

Satysfakcja a lojalność konsumenta: przegląd koncepcji teoretycznych.	126
---	-----

Elżbieta M. Kuzio

Bezgotówkowe formy płatności jako element podnoszenia jakości w obsłudze ruchu turystycznego w Polsce	127
---	-----

Benedykt Banach

Rozwój bazy materialno-technicznej zasadniczym czynnikiem podnoszenia poziomu jakości świadczonych usług turystycznych	128
--	-----

Zapowiedziani prelegenci	130
--------------------------------	-----

Szanowni Państwo

Z przyjemnością pragnę Państwa poinformować, że w dniach 8–10 X br. odbędzie się w Krakowie, organizowany przez Światową Organizację Turystyki (WTO) oraz Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki, międzynarodowy kongres nt. „*Strategia rozwoju turystyki poprzez podnoszenie jakości*”.

Jest to szczególna i niepowtarzalna okazja, aby przy jednym stole zasiedli przedstawiciele administracji rządowej, samorządów terytorialnych oraz całego przemysłu turystycznego, który reprezentowany będzie przez biura podróży, obiekty noclegowe, przewoźników oraz organizacje samorządu gospodarczego.

Wszyscy ci, którzy swoją przyszłość wiążą z turystyką zasiądą wspólnie w celu przedyskutowania kierunków dalszego jej rozwoju. Udział w naszej konferencji najlepszych światowych ekspertów z WTO, Komisji Wspólnot Europejskich, UNCTAD i licznych międzynarodowych organizacji o światowym zasięgu z pewnością wzbogaci naszą wiedzę teoretyczną i praktyczną o tendencjach i mechanizmach rozwoju turystyki.

W swojej działalności na rynku turystycznym musimy uwzględnić doświadczenia międzynarodowe oraz przewidywane kierunki rozwoju turystyki na świecie. Wejście Polski do Unii Europejskiej stworzy bowiem konieczność stosowania nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań z uwzględnieniem silnej międzynarodowej konkurencji. Aby polska turystyka nie straciła swojej szansy musimy już dzisiaj podjąć decyzje zmierzające do podniesienia poziomu jakości usług. Na jakość zaś ma wpływ w sposób bezpośredni i pośredni całe otoczenie gospodarki turystycznej, do której należy zaliczyć również administrację publiczną oraz inne działy gospodarki świadczące usługi na rzecz turystów i podróżnych.

Przygotowujemy obecnie podstawy prawne powołujące do życia Polską Narodową Organizację Turystyczną, której celem będzie wspomaganie krajowego przemysłu turystycznego, także w zakresie jakości usług. Uwagi i sugestie Państwa muszą stać się podstawą jej działalności.

Jestem przekonany, że wyniki kongresu, uwzględniające Państwa poglądy i opinie, staną się punktem wyjścia dla opracowania długofalowego programu rozwoju polskiej turystyki. Skorzystajmy z tej nadarzającej się okazji, dajmy początek dalszej ekspansji polskiej turystyki zarówno w wymiarze międzynarodowym, jak i krajowym.

Serdecznie zapraszam Państwa do wzięcia udziału w konferencji i liczę na aktywny w niej udział.

*Wiceprezes
Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki*

Gwidon Wójcik

WTO's policies towards quality: enhancing authenticity and sharing common standards

Henryk Handszuh, Chief, Quality of Tourism Development

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO)

WTO's outlook and policy

WTO is foremost known for its tourism statistics and forecasts. Our current count predicts as many as 1.6 billion international tourist arrivals in the year 2,020. It means a rough 2.8-fold increase since the 1995 level. However, tourism is unlikely to grow just numerically without taking into consideration natural, technical and qualitative aspects and constraints. Future tourism will grow due to a combination of demographic, social, economic and technological vectors, but it will consolidate and compete on the grounds of quality. Competition based on quality is already clearly seen in business travel.

Furthermore, to talk about future tourism in terms of international tourist arrivals will increasingly become irrelevant in the face of the emerging global market place based on uniform currency units such as the euro (Europe) or the US dollar (the Americas) whereby micro-destinations, not countries, will compete for the visitor irrespective of whether he or she originates in the national territory or abroad while looking for the quality of tourism experience.

The qualitative aspects of tourism will therefore need to be seriously taken into focus both outside and within the tourism sector. The effects of tourism such as job creation, overall economic and social effectiveness, creation and maintenance of nature-friendly infrastructures benefiting both visitors and residents, will need to be increasingly scrutinized. Thus, meeting exterior qualitative requirements will contribute to a quality service and will result in tourism's effective contribution to sustainable development.

WTO's proposal to measure the economic part of this contribution is to use its *tourism satellite account*. Its international approval is expected in the first half of 1999. The same year should also see the establishment of an internatio-

nal instrument known as the *Global Code of Ethics for Tourism* which is now prepared by WTO. It will set and interpret ethical values relevant to tourism and will help monitor the social impact of tourism projects and tourism development.

Secondly, the tourism sector has to focus on internal factors, i.e. on its own performance geared to attain quality criteria. This current approach should be seen not as a passing fashion to soon give way to new revelations of the day, but rather as the beginning of a long process as part of an overall concern for quality of life for all.

These two approaches put together bring about the true dimension of quality in tourism so as to provide for shared, balanced and recognized benefits for all: those who travel, those who create, manage and supply the tourism product (entrepreneurs), those who personally supply tourism services (tourism staff), and those who constitute the human environment outside the tourism sector (institutions and local population).

Following these concerns, as a world body WTO suggests to define quality in tourism as implying to satisfy all the legitimate service requirements and expectations of the client at an acceptable price whereby always conforming to the underlying quality determinants such as safety and security, hygiene, accessibility, and harmony with the human and natural environment. If you take one element out of this formula, the quality equation will collapse.

WTO's is focused on quality. It is best reflected in the Quality of Tourism Development which encompasses four areas: trade liberalization as a precondition of competition, social impact, safety and security, and services. This comprehensive approach is complemented by two additional quality-driven programmes, viz. the Environment and Human Resource Development.

Standards-setting

Setting standards in the tourism sector is an issue of the day. Quality standards in tourism policies and business activities are seen as having great potential to increase the effectiveness and competitiveness of tourism companies and tourism destinations, provide for continuous improvement of the tourism product, ensure transparency and fair trade, harmonize and reconcile ancillary interests and concerns related to tourism development and, last but not least, benefit the tourism consumer.

WTO has always worked for standards, although, unlike other inter-governmental organizations, it has not aimed at internationally binding instruments by which standards could be imposed.. Instead, WTO has tried to introduce standards "softly" by means of recommended tourism policy measures and guidelines. They now apply to tourism safety, accessibility, tourist health infor-

mation, environmental indicators and accommodation classification criteria. All these factors intervene in the quality of the tourism product.

It appears, however, that having mere recommendations, as useful as they can be in policy making and lobbying, is not sufficient to make them workable and practicable. Without their being necessarily binding, there must be mechanisms to allow for their monitoring and benchmarking, there must be ways to make them more transparent and commercially attractive.

Finally, they must be drafted in a manner making it possible to measure and even audit them, and when it comes to auditing, there must be third party independent bodies to check on the compliance with standards on which there exists a consensus and which have been adopted voluntarily.

13. Following these considerations, WTO is studying the possibility of improving and adjusting its recommended measures and developing new measures to make them voluntary standards. Such standards can be developed gradually for various components of the tourism product. They can be applied to tourism destinations and various tourism activities and professions.

Specific WTO standards and methodologies already exist or are underway in two areas: tourism statistics and human resource development. In the first area, with regard to recommended tourism statistics definitions and the future tourism satellite account, their implementation is sought through Central Statistical Offices. In the second area, which alludes directly to quality, they include two methodologies: TEDQUAL (Tourism Education Quality) and GTAT (General Tourism Aptitude Test). The application of GTAT can be checked by WTO-selected national examination centres.

Four pillar approach to quality in tourism

15. Notwithstanding the complexity of quality in tourism, it is possible to approach this issue in a systematic and concerted manner once we realize that simultaneous and inter-related work is necessary at four levels: quality image and communication, human resource development, destination quality and tourism enterprise quality.

16. Each of these fields of action has its own protagonists. The tourism enterprise has the pivotal role to play. It draws on the inputs from the other areas, has its own agenda of quality image and human resource development and has to network with the exterior suppliers of services, image communication and manpower.

17. The enterprise has two basic tasks to ensure quality: to design a quality product (drawing on internal and external inputs) and to provide for a quality supporting management. Both objectives are mutually supportive. In order to become competitive, it is not sufficient to do only the management part (e.g. by applying some ISO 9000 standards) without taking into consideration the quality

requirements, expectations and perception of the clients, or, in other words, without establishing the level and content of quality corresponding to the needs of identified public or so-called market segments.

18. The importance of exterior quality factors at the destination can easily be compared to living in “good” or “bad” neighbourhood. The tourism sector is normally aware of bad neighbourhood perception and its consequences. The challenge is rather for those outside the inner tourism circle who constitute the human and institutional framework of tourism activities at the destination. Destination management for quality is therefore a shared responsibility which needs strong leadership. Public and private actors at the destination must establish a joint agenda for quality and agree on who is going to assume such leadership.

The challenge to preserve and enhance authenticity

19. Tourism activities tend to ask for quality standards because tourism has become a commodity. However, standards-setting in tourism has limits which are required by the very nature of tourism, especially its components related to leisure and special interest motivations. Business travel as a part of tourism is the one which may need most quality standards. But even business trips often have additional motivations which may not be friendly to standards.

20. Excessive standards may actually impoverish tourism experience. This can already be seen in the food sector related to tourism such as fast food outlets, or in impersonal and repeatable hotel interiors. Another danger is clearly seen in the applications of new technologies and especially automated standard systems to services in the tourism sector which try to handle simple and repeatable situations in a technologically sophisticated and hence complicated manner. Excessive standards can destroy the very basis of many tourist motivations which are based on the differential factor, variety and freedom of choice.

21. This concern brings to light the difference between “hard” quality standards such as those referred to in the WTO-proposed definition (safety and security, hygiene, accessibility, harmony), “soft” service standards which can be achieved thanks to management and proper organization of service, and “product” standards. Hard standards should be common, service standards may vary according to different service cultures, and product standards, usually related to trade marks, should be open to innovation and, once identified, firmly established and preserved to protect the product authenticity.

Authenticity

22. To preserve authenticity and still go by internationally agreed standards is perhaps the biggest challenge which has to be sorted out if setting standards in

tourism is to be successful. In holiday and especially package trips we already deal with similar standard products, which undermine authenticity and may differ only by local flavour. Competition is therefore carried out among destinations in virtue of distinctive images and perceptions, which can be related to quality.

23. Authenticity in this context plays a double role: it is a point of attraction and has a quality value of its own. Authenticity can be and is considered by many as a source of quality. The quality value is preserved as long as the content and image of authenticity remain faithful to its cultural origin. However, commercial treatment, pressure for standard service, and industrial exploitation of authenticity can make it less and less genuine to the point of breaking its relation with its own roots and cultural context.

24. The problem should be looked upon from what the tourism sector and tourism policy makers can do to preserve authenticity as a resource of tourism sustainability. The answer can be controlled tourism development, following endogenous development of the destination, avoiding over-exploitation, and providing additional inputs to enhance authenticity.

25. Authenticity as an indication of quality should be properly defined and communicated. Many, especially emerging, tourist destinations fail to efficiently communicate their distinctiveness and attractiveness. It may be not due to their authenticity being inferior to others, but to strong competition exerted by other, often traditional destinations. Its strength certainly depends on the means which can be used for promotion and marketing, but the opportunity for new and outworn destinations is to acquire, rebuild, transmit and communicate quality cannot be overlooked. Communicating should also be done with quality.

Ways of communicating quality

26. Communication gaps and distortions can occur at various levels such as:
- communication to potential visitors and clients is inadequate due to form, language, time, perception, etc., thus preventing them from identifying themselves with the destination (product) or service;
 - the visitor's or client's expectations do not coincide with the communicators' perception of those expectations;
 - the visitor's or client's expectations do not coincide with those of the company suppliers and staff members;
 - the tourism product is not adequately designed and managed from the quality perspective, i.e. it is not based on clear characteristics identified with quality;
 - in transmitting the message of quality, the communicators are silent on shortfalls and adverse exterior factors related to the tourism product, some of which may be objective and commonly known.

Recognized, convincing, unequivocal and distinguishable quality assurance determinants are not in place to convey the quality message to end clients or their commercial agents.

27. There is certainly space to correct these distortions. An attempt to remedy the last shortfall can be found in current developments on quality labels and certification. They interwind with more traditional approaches which can also be partly valid to carry the notion of quality such as classification and brands.

28. As we are just at the beginning of this process, it is still uncertain to what extent these new approaches will prosper with the public. In other words, once obtained, quality labels and certification insignia (such as ISO 9000/14000) must convince, be properly interpreted and sell, and the investments made towards certification or the obtaining of quality labels must be rewarded economically. Notwithstanding uncertainty, this process can already be considered as a new positive force driving the tourism sector to a higher level of excellence to which no one seriously involved in tourism can remain indifferent.

29. It can be observed that efforts to improve quality in tourism are basically industry-driven, although there exist notable examples, especially in Europe, when such efforts are supported or even initiated by governments. The actions taken often allude to public interest and consumer research or the perception of consumer needs. Perhaps more cross-country research in this area is still necessary, in particular by involving consumer organizations.

30. The World Tourism Organization is contemplating this process in which, in addition to its traditional role of catalyst, WTO may now assume a more direct clearing-house responsibility for new quality standards. This, in principle, would include three actions:

- define the areas which could be subjected to standards-setting
- become actively involved in standards setting with the help of technical and professional bodies
- assist in standards monitoring and compliance.

Tourism is mainly bought and sold far from the place where it actually takes place—the tourism destination. That is why it is not enough merely to improve the quality of the tourism destination. Of course these steps will likely encourage repeat visitors, but to attract new tourists to a quality product involves communication and promotion in all its various forms: advertising, brand creation, marketing, public relations and even word-of-mouth. Panel I is dedicated to selling a quality tourism image. It will take an in-depth look at how to develop an authentic, well-defined image or brand that works on the visual and psychological levels to attract the highly sought after “quality market”.

PANEL I

Since authenticity is generally considered to be one of the key attributes of a quality destination, the panel will discuss how to identify and select authentic

Wizerunek jakości i sposoby jego przekazywania

overexploitation or distortion of these authentic tourism features in some destinations and help to develop strategies for preserving authenticity as a resource for sustainable tourism.

Prowadząca: Deborah Lurhman

The panelists will analyze how to bring quality tourism destinations to the marketplace, including the use of promotional strategies and the importance of integration of local, regional and national campaigns.

They will discuss the distinct roles that promotion, advertising and media relations play in contributing to a destination's marketing strategy and communicating a quality image. Ways to avoid or overcome communications failures will be examined, especially the need to closely match the message to the particular perspectives and expectations of potential visitors from different countries or economic backgrounds. The need for honesty and impartiality when it comes to describing a tourism destination will be discussed as a strategy for improving the credibility of communications and ultimately the success of the promotional campaigns.

Feedback and visitor surveys, an often neglected part of the marketing strategy, will also be examined as a way of using the expectations and perceptions of customers to improve the quality of a tourism destination. Finally, case studies from individual countries will demonstrate how many of these principles have been put into practice at the national or regional level.

Tourism is mainly bought and sold far from the places where it actually takes place-the tourism destination. That is why it is not enough merely to improve the quality of the tourism destination. Of course those steps will likely encourage repeat visitors, but to attract new tourists to a quality product involves communication and promotion in all its various forms: advertising, brand creation, marketing, public relations and even word-of-mouth. Panel I is dedicated to selling a quality tourism image. It will take an in-depth look at how to develop an authentic, well-defined tourism image or brand that works on the visual and psychological levels to attract the highly sought after "quality market".

Since authenticity is generally considered to be one of the key attributes of a quality destination, the panel will discuss how to identify and select authentic tourism products that accurately reflect a destination's uniqueness or, in more commercial terms, its competitive advantage. It will also look at the potential for overexploitation or disneyization of these authentic tourism features in some destinations and help to develop strategies for preserving authenticity as a resource for sustainable tourism.

The panelists will analyze how to bring quality tourism destinations to the marketplace, including the use of promotional strategies and the importance of integration of local, regional and national campaigns.

They will discuss the distinct roles that promotion, advertising and media relations play in contributing to a destination's marketing strategy and communicating a quality image. Ways to avoid or overcome communications failures will be examined, especially the need to closely match the message to the particular perspectives and expectations of potential visitors from different countries or economic backgrounds. The need for honesty and impartiality when it comes to describing a tourism destination will be discussed as a strategy for improving the credibility of communications and ultimately the success of the promotional campaign.

Feedback and visitor surveys, an often neglected part of the marketing strategy, will also be examined as a way of using the expectations and perceptions of customers to improve the quality of a tourism destination. Finally, case studies from individual countries will demonstrate how many of these principles have been put into practice at the national or regional level.

TWORZENIE I UŻYWANIE JEDNOLITEGO STYLU GRAFICZNEGO: WYDAJNE SPOSOBY BUDOWANIA WIZERUNKU OPARTEGO NA JAKOŚCI

Wstęp

Ponieważ wymiana informacji rośnie na całym świecie, turystyka działa obecnie na prawdziwie globalnym rynku. Pomimo tego, że jest wiele sposobów dzielenia zarówno produktów, jak i klientów, podstawowy fakt pozostaje niezmieniony. Każda miejscowość turystyczna i każdy kraj konkuruje z innymi miejscowościami i innymi krajami o turystów, którzy mogą pochodzić z dowolnego kraju świata.

W tym zamieszczeniu związanym z konkurencją ważnym jest zarówno dla miejscowości turystycznych, jak i dla pojedynczych kompanii turystycznych, w najpełniejszym stopniu wykorzystywać najlepsze i najbardziej wydajne sposoby marketingu turystyki. W prowadzącym do sukcesu marketingu turystyki, podobnie jak w przypadku innych rynków, wizerunek jest równie ważny w przyciąganiu klientów, jeżeli nie ważniejszy, niż treść. Dla wielu turystów przyjemność wypływająca z oczekiwania wakacji jest tak samo częścią ogólnej radości jak i same wakacje. Zadowolenie z wakacji natomiast jest w dużym stopniu ukształtowane przez to, czy oczekiwania (zdeteminowane przez wizerunek miejscowości lub firmy turystycznej) zostały spełnione. Czynnikiem niezbędnym, w związku z tym, jest dla miejscowości lub kompanii turystycznej budowanie wyraźnie rozpoznawalnego wizerunku związanego z jakością.

W tym wystąpieniu pokazujemy, w jaki sposób rozwinięcie jednolitego stylu graficznego może dla miejscowości i firm turystycznych grać centralną rolę w budowaniu wizerunku opartego na jakości. Szczególnie ważne jest to dla małych miejscowości turystycznych i dla małych firm, ponieważ wierność jednolitemu stylowi graficznemu pozwala na najbardziej wydajne wykorzystanie ograniczonych zasobów przeznaczonych na marketing, zapewniając synergizm pomiędzy wszystkimi metodami marketingu.

Działalność informacyjna jako narzędzie marketingu

Turystyka działa na jednym z najbogatszych rynków na świecie. W roku 1997 dochody z turystyki w skali światowej wyniosły 448 miliardów dolarów

amerykańskich (źródło: WTO). Dla wielu krajów turystyka stanowi największy sektor ekonomii i jest największym źródłem zatrudnienia.

Jak w przypadku każdego rynku istnieją przedsiębiorstwa, które mają kapitał i doświadczenie, jak i takie, które ich nie mają. W związku z tym bardzo ważne jest dla każdej miejscowości turystycznej jak i firmy turystycznej, zwłaszcza dla tych mających niewielkie zasoby finansowe i doświadczenie w konkutowaniu na otwartym rynku, aby w pełni wykorzystać każdą możliwość kontaktów z potencjalnymi klientami i stworzyć wizerunek oparty na jakości, który by wzmocnił te kontakty.

Na rynku tak dużym jak turystyka, klient, czyli potencjalny gość może być codziennie bombardowany dosłownie setkami reklam. Jednakże w takiej sytuacji każdy ekspert marketingu wie, że istnieją dwie zasady, które są ważne w przekonywaniu klienta, aby wybrał twój produkt:

- zwięzła informacja reklamowa, zawierająca pojedynczą informację i przedstawiona graficznie, dotrze do klienta lepiej, niż mylące, długie i skomplikowane informacje reklamowe
- aby klienci zapamiętali twoją informację, uprzedź ich, co masz zamiar powiedzieć, następnie przekaż swoją informację i na koniec powtórz ją.

Innymi słowy, wymiana informacji musi być prosta i graficzna, a zwłaszcza musi być wewnętrznie spójna. Tym sposobem wszystkie elementy wymiany informacji będą działały synergistycznie.

Jednolity styl graficzny jako narzędzie informacyjne dla firmy

Kompanie handlowe, które odniosły sukces, były od dawna świadome istnienia tych zasad i w związku z tym wypracowały programy skierowane ku określeniu tożsamości korporacji, i przy tym prowadzące do opracowania jednolitych stylów graficznych. Cała zróżnicowana działalność informacyjna tych kompanii wykorzystuje jednolite style graficzne i w efekcie różne elementy działalności informacyjnej pomagają sobie wzajemnie, tworząc wspólny i wyraźnie rozróżnialny wizerunek.

Coca-Cola, McDonald's, Mercedes Benz czy IBM są przykładami, jak konsekwentne stosowanie jednolitych stylów graficznych może prowadzić do długoterminowego sukcesu komercyjnego. Dobrze znane znaki firmowe i style graficzne są natychmiastowo rozpoznawalne i natychmiastowo przekazują adresatom wizerunek wysokiej jakości i zapewnienie o obecności na rynku. Firmom tym udało się stworzyć coś, co znawcy rynku nazywają „dziedzictwo marki” (brand heritage).

W dziedzinie przewoźnictwa, linie lotnicze stanowią dobry przykład roli dziedzictwa marki wynikającego z ujednoliconego stylu graficznego. British Airways cieszyły się opinią firmy o wysokiej jakości używając jednolitego, stopniowo ewoluującego stylu graficznego opartego na Union Flag, zwłaszcza widocznego na ogo-

nach samolotów. Niedawno British Airways wprowadziły nowy styl wykorzystujący zróżnicowane wzory i projekty na ogonach samolotów, w zależności od tras, na których samoloty latają. Twierdzono, że zmiany te poczyniono w celu pokazania British Airways jako kompanii bardziej międzynarodowej.

Jednakże sądzi się, że w oczach klientów dziedzictwo marki British Airways topnieje w wyniku tego, że wizerunek kompanii zaciera się. I rzeczywiście, istnieją obecnie obawy, że nawet piloci innych linii lotniczych nie są pewni co do tożsamości samolotów British Airways, co może mieć negatywne konsekwencje dla bezpieczeństwa lotów.

Nie jest dziwnym w związku z tym, że Virgin Atlantic Richarda Bransona było pierwszą linią lotniczą, która starała się wykorzystać tę sytuację, twierdząc w swoich reklamach, że Virgin Atlantic „wciąż lata pod banderą i dumna jest z tego”. Virgin Atlantic jest kompanią, która we wszystkich swoich produktach i działaniach była wierna jednemu wyraźnemu stylowi graficznemu, od Virgin Cola i Virgin Music do Virgin Trains, i oczywiście Virgin Atlantic Airline.

Byłoby błędem sądzić jednak, że budowanie dobrego wizerunku za pomocą jednolitego stylu graficznego może być w udany sposób osiągnięte tylko przez miejscowości turystyczne lub firmy, które mają zasoby na marketing w dużej skali. W rzeczywistości prawdziwa jest sytuacja odwrotna. Zyski z jednolitego stylu są jeszcze wyraźniej zaznaczone dla małych miejscowości i firm, ponieważ jednolity styl graficzny pozwala najlepiej wykorzystać ograniczone zasoby na marketing zapewniając, że wszystkie aktywności informacyjne firmy działają synergistycznie.

Dodatkową korzyścią jest to, że wśród pracowników w dziedzinie usług turystycznych może powstać rodzaj korporacyjnej lub nawet narodowej dumy. W efekcie prowadzi to do podniesienia standardów, zadowolenia z pracy i obniżenia kosztów zatrudnienia pracowników.

Sukces w rozwijaniu jednolitego stylu graficznego dla miejscowości turystycznych

Pomimo tego, że miejscowości turystyczne nie były pionierami w udanym zaadaptowaniu jednolitych stylów graficznych, można wymienić szereg miast, regionów, stanów i krajów, które są dobrymi przykładami, w jaki sposób ujednolicone style graficzne mogą być rozwinięte.

New York, Glasgow, stany Georgia i Missouri, Quebec jak również obszar Capital Region USA (obejmujący stany Virginia, Washington D.C. i Maryland) wypracowały wizerunki poprzez konsekwentne wykorzystywanie sloganów, znaków firmowych i stylów graficznych.

W przypadku krajów, zwłaszcza Hiszpania, Wyspy Kajmany, Brytyjskie Wyspy Dziewicze, Seszele i Fidżi wytworzyły silne i pozytywne poczucie tożsamości poprzez konsekwentne wykorzystanie stylów graficznych.

Z tych i innych przykładów można wyciągnąć wniosek, że bycie konsekwentnym jest co najmniej tak samo ważnym czynnikiem w osiągnięciu sukcesu jak ilość informacji i w związku z tym zasoby na przekazanie tych informacji przeznaczone.

Ghana jest przykładem, w jaki sposób zasoby ograniczone, lecz konsekwentnie wykorzystywane mogą z czasem doprowadzić do sukcesu. W Ghanie, podobnie jak w wielu innych nowo powstających miejscach turystycznych, turystyka stanowi ważne źródło dochodu i zatrudnienia. To, czy turystyczny potencjał jest wykorzystany, zależy od jasnego zrozumienia tego, co kraj może zaoferować potencjalnym turystom. Decydenci w Ghanie zrozumieli, że jednolity styl graficzny prowadzi do lepszego rozpoznawania kraju wśród konkurujących reklam i materiałów promocyjnych.

Materiały drukowane grają ważną rolę w promowaniu turystyki i w związku z tym zrozumiano, że wypracowanie jednolitego stylu graficznego będzie miało ważną rolę w stworzeniu spójności pomiędzy różnymi materiałami i pomoże w odbiorze takiego portfolio materiałów drukowanych. Jedną z powszechnie przyjętych prawd marketingu jest to, że obiekty o spójnym projekcie graficznym mają silniejszy impakt rynkowy, niż ta sama liczba niepodobnych do siebie obiektów.

Wypracowano w związku z tym styl graficzny, którego celem było stworzenie pozytywnego wrażenia o tym, co Ghana może zaoferować w wybranych dziedzinach. Styl graficzny został zaprojektowany tak, by różnił się od stylów krajów sąsiednich i konkurentów. Miał on również być na tyle wyraźnym, by ułatwiać skojarzenia pozytywnych cech narodowych z tymi wszystkimi obiektami, których styl graficzny dotyczył. W efekcie styl graficzny wytworzył „wartość dodatkową”.

Kente jest tworzone w Ghanie od pokoleń. Ten sławny rodzaj tkaniny i jej tradycyjne wzory są synonimami kraju i ludzi Ghany. Charakterystyczne wzory używane w tkaninach Kente są znane na arenie międzynarodowej i stały się nawet modne w wielu miejscach.

Wypracowanie charakterystycznego stylu w materiałach drukowanych oparte zostało na powszechnej wiedzy, że Kente istnieje tylko w Ghanie oraz że Ghana jest również miejscem, gdzie Kente zostało stworzone.

Wzory z Kente znajdują najróżniejsze zastosowania w materiałach drukowanych, czym udowadniają wszechstronność wzorów ludowych. Wzory z Kente mogą być drukowane na marginesie wokół kartki papieru, mogą służyć przy podkreślaniu słów, niezależnie od rozmiarów, oraz mogą oddzielać akapity lub być drukowane w nagłówkach. Mogą też być używane w oficjalnych materiałach drukowanych (np. w papierze listowym) albo można je wykorzystać w broszurach motywacyjnych. Wzory z Kente mogą też być czarno-białe lub kolorowe.

Temu stylowi graficznemu towarzyszy również hasło „Afryka specjalna, Afryka inna”.

Dla wielu ludzi z całego świata, czy są turystami czy nie, Afryka kojarzy się często z obrazami pozytywnymi (lub neutralnymi) dzikiej przyrody lub obrazami negatywnymi, takimi jak susza lub klęska głodu.

Zauważono więc potrzebę zakomunikowania świata, że Ghana jest miejscem wartym odwiedzenia, oferującym innego typu atrakcje niż pozostałe części kontynentu. „Afryka specjalna, Afryka inna” niesie to przesłanie w sposób zwięzły i przekonujący. Zamierzano używać tego hasła selektywnie w reklamach i w drukach towarzyszących materiałom marketingowym, tam gdzie takie motywacyjne hasło uznano za odpowiednie w charakterze.

Jednakże wypracowanie jednolitego stylu graficznego to tylko połowa sukcesu. Taki styl spełni swoją rolę, gdy będzie używany szeroko, ale w sposób zdyscyplinowany. Należy przestrzegać reguł określonych w materiałach instruktażowych – bez odchodzenia od nich, aby nie osłabiać wizerunku, który ma być pokazany. Oznacza to z kolei, że reguły takie muszą być rozprowadzone i zaakceptowane przez wszystkich zaangażowanych w turystykę, od czynników rządowych najwyższego szczebla zajmujących się opracowywaniem praw i reguł, aż do specjalistów działających w stowarzyszeniach turystycznych i w sektorze prywatnym.

Styl graficzny Kente jest obecnie wykorzystywany tak szeroko jak to możliwe na papierach firmowych, broszurach i drukach produkowanych przez agencje rządowe i ciała parapaństwowe zaangażowane w promocję turystyki. Ponadto zachęcano firmy działające w sektorze prywatnym, takie jak hotele czy firmy kierujące do poszczególnych miejscowości, do używania stylu Kente albo jako wiodącego motywu w ich publikacjach i materiałach promocyjnych, albo jako elementu dodatkowego (jeżeli firmy miały już ustalony własny styl graficzny). Celem było połączenie akcji marketingowych firm z promowaniem całego kraju.

W ten sposób wykorzystanie narodowego stylu graficznego przynosi korzyści indywidualnym firmom turystycznym z sektora prywatnego (przez przejrzystą identyfikację ich narodowości i z tym związane pozytywne skojarzenia) oraz, poprzez szersze promowanie stylu narodowego, przynosi zyski całemu krajowi.

Wnioski

Rozwinięcie wszechstronnego portfolio materiałów marketingowych, które zarówno dostosowują się, jak i budują wyraźny wizerunek oparty na jakości, przynosi korzyści. Z jednej strony, wzmacnia to reputację profesjonalizmu wewnątrz organizacji, a z drugiej strony – pomaga w zbudowaniu zaufania i przyjemnego oczekiwania ze strony gości wakacyjnych. Stopień, w jakim ten sukces jest osiągnięty, jest w dużym stopniu uzależniony od konsekwencji jaka przebiega z kart portfolio.

Próby takiego rozwoju mogą być podejmowane na szerszą skalę na poziomie miejscowości z całą jej infrastrukturą turystyczną lub, jeszcze szerzej, w skali całego kraju. Stanowić może on wtedy ognisko kampanii, których celem może być: ożywienie handlu lub odbiorców, lub klientów zagranicznych, pro-

mowanie świadomości społecznej dotyczącej turystyki w kraju, rozwinięcie dumy narodowej związanej z produktami i usługami nastawionymi na turystykę lokalną oraz tworzenie klimatu współpracy między organizacjami o różnym charakterze. Na dłuższą metę ważne jest to, że atrakcyjny i oryginalny wizerunek turystyczny może także przyciągać inwestorów spoza rejonu i zwiększać szanse na lokalne inwestycje.

Gdy jednolity styl graficzny, stanowiący przewodnią formę takiego portfolio, jest w sposób zdyscyplinowany przyjęty (to znaczy, że wszystkie poszczególne produkty informacyjne można łatwo zidentyfikować jako części większej całości i że działają one synergistycznie), można wtedy zbudować wyraźny wizerunek oparty na jakości. Wykorzystać można w pełni nawet dość ograniczone zasoby, a tym niemniej wizerunek taki może z powodzeniem oprzeć się naci-skowi konkurencji obecnej na rynku globalnej turystyki.

Wszystkie miejsca turystyczne, lokalne, regionalne lub kraje, niezależnie czy działały na rynku od wielu lat, czy też – tak jak Ghana – są dopiero rodzącymi się potęgami w turystyce, mają duże szanse, aby wykorzystać swoje zasoby przeznaczone na marketing i działalność informacyjną w sposób znacznie bardziej wydajny. Osiągnąć można ten efekt po pierwsze poprzez rozwinięcie oryginalnego i jednolitego stylu graficznego, dzięki któremu zostaną zauważone. Po drugie, należy konsekwentnie wykorzystywać ten styl w całej działalności informacyjnej, aby można odróżniać się od wszystkich konkurentów.

Przy rozwijaniu przez miejscowość turystyczną własnego specyficznego i jednolitego stylu graficznego, ważnym jest rozważenie następujących pytań:

- Co stanowi główne atrakcje miejscowości turystycznej? Czy jesteśmy pewni, że są one rzeczywiście głównymi atrakcjami z punktu widzenia obecnych i potencjalnych odwiedzających?
- Czy atrakcje te są głównym elementem, na podstawie którego turyści wytwarzają sobie wizerunek tej miejscowości?
- Kim są odwiedzający, którzy są najbardziej zainteresowani tymi atrakcjami (i, w związku z tym, których wkład finansowy będzie największy)? Czy obecne materiały informacyjne skierowane są do nich?
- Czy można wypracować nowy jednolity styl graficzny (lub zaadaptować styl już istniejący, który podkreślałby istniejące atrakcje w sposób odpowiedni dla właściwej grupy odbiorców? Czy styl ten będzie w stanie kształtować lub zmieniać percepcję miejscowości?
- Jak można upewnić się, że wypracowany styl jest oryginalny i odróżnia się od wyraźnie od stylów miejscowości konkurujących?
- Jak można sprawdzić, czy konsekwentnie przestrzegane są reguły wykorzystania jednolitego stylu graficznego?
- Czy styl ten przetrwa próbę czasu? Czy będzie mógł podlegać ewolucji, w ślad za ewoluującymi potrzebami odwiedzających? Czy będzie efektywny za pięć lub dziesięć lat?

CREATING AND USING A UNIFORM GRAPHIC STYLE A COST-EFFICIENT MEANS OF BUILDING A QUALITY IMAGE

Introduction

As communications continue to grow world-wide, tourism now operates in a truly global marketplace. While there are many possible means of segmenting both products and customers, one underlying fact remains. Every destination and every country is competing against every other destination and every other country for a share of visitors - who themselves may come from every country in the world.

In this competitive turmoil it is important for destinations and individual tourism companies to make full use of the best - and most cost-efficient - means of marketing themselves to their customers. In the successful marketing of tourism - as in many other markets - image is often as important, if not more important than substance in attracting customers.

For many holiday visitors pleasurable anticipation is as much a part of their enjoyment as is the holiday itself, and enjoyment of the holiday itself is to a considerable extent moulded by the realisation of preconceptions which have been determined by destination's or company's image. It is an absolute prerequisite, then, for them to build a distinctive quality image.

This paper sets out how the development of a uniform graphic style can play a central rôle in building such a quality image for destinations and companies, large and small. It is, however, even more critical for smaller destinations and enterprises, as adherence to a uniform graphic style makes the most efficient use of limited marketing resources by ensuring synergy between all marketing communications.

Communications as a marketing tool

Tourism operates in one of the most valuable marketplaces in the world. Visitor receipts worldwide amounted to 448 Billion US Dollars in 1997

[Source: WTO]. For many countries it actually represents the largest single sector of the economy and the single largest source of employment.

As in any marketplace, there are operators who have capital and experience and those who have little of either. It is essential then for any destination or tourism company - especially those which have limited financial resources and little experience of competing on the open market - to make the fullest use of every opportunity to communicate to their potential customers, and to create a quality image with which to underpin their communications.

In a marketplace as large as that of tourism, the customer - the potential visitor - can be bombarded with literally hundreds of competing sales messages every day. However, any marketing expert will tell you that under these conditions there are two principles that apply in persuading the customer to buy your product:

- a concise sales argument, containing a single message and expressed graphically, will be heard above the confusion of complex and lengthy sales arguments;
- to make customers remember your message, you need to tell them what you are about to say, then say it, then tell them what it is you have just said.

In other words, communications must be simple and graphic, and above all they must be consistent. This way all elements in your communications will all act in synergy with each other.

Uniform graphic styles as a communications tool for commercial companies

Successful commercial companies have long been aware of these principles, and because of this have developed corporate identity programmes, leading to uniform graphic styles. All their various communications conform to these styles, and so support each other, helping to create a coherent and distinctive quality image.

Examples of how disciplined conformity to a uniform graphic style can lead to long-term commercial success are provided by Coca-Cola, McDonald's, Mercedes Benz, and IBM, whose familiar logos and graphic styles are instantly recognisable and instantly project to their target audiences images of quality and reassurance. They have succeeded in generating for themselves what marketers call 'brand heritage'.

In the travel industry, airlines are a good example of the value of the heritage derived from a uniform graphic style. British Airways enjoyed an increasingly sound quality image as long as they continued to apply to all their communications a uniform, and carefully evolved, style making use of strong graphics based on the Union Flag, particularly on the tailfin of their planes. However, they have recently developed a new style, using diverse designs and patterns on their tailfins reflecting the various destinations they serve. They have stated that this has been done to project themselves as a more international company.

However, it is believed that in their customers' eyes at least their heritage is being diluted as a result of their image being diffused. Indeed there is now some concern that even the pilots of other airlines are confused about the identity of their planes, which has posed questions of safety.

Richard Branson's Virgin Atlantic has, not surprisingly, been the first to capitalise on this situation by claiming in its advertising 'still flying the flag, and proud of it'. Virgin is itself a company which has consistently retained a single strong corporate graphic identity across all its products and operations, from Virgin Cola and Virgin Music to Virgin Trains and, of course, Virgin Atlantic Airline.

It would be wrong to imagine, however, that building a quality image through the development of a uniform graphic style can only be successfully achieved by destinations or companies which have the resources for large-scale marketing. In fact, quite the reverse is true. For smaller destinations or companies it can prove even more critical, as a uniform graphic style offers the opportunity to make the most of limited marketing resources by ensuring that all communications work in total synergy.

A further benefit is that it can lead to the creation of a corporate or national pride amongst the workforce concerned in the provision of tourism services, and this in turn regularly leads to the enhancement of standards, job satisfaction and lower labour costs.

The successful development of uniform graphic styles for tourism destinations

While overall tourism destinations have not been in the forefront in successfully adopting consistent uniform graphic styles, there are several cities, regions, states and countries - which provide good examples of how uniform graphic styles have been developed effectively.

New York, Glasgow, the states of Georgia and Missouri, Quebec and the area Capital Region USA (comprising Virginia, Washington D.C. and Maryland) have each built quality images through the consistent adoption of slogans, logos and graphic styles.

At a national level Spain, the Cayman Islands, the British Virgin Islands, the Seychelles and Fiji in particular have created strong and positive identities through their consistent use of graphic styles. In fact, a conclusion that may be drawn from all these - and other - examples is that consistency is at least as important a factor in achieving success as the quantity of communications and therefore the resources committed to them.

An example of how limited resources, deployed consistently, can over time achieve success is provided by Ghana. In Ghana, as in many newly emergent tourism destinations, tourism represents an important potential source of income

and employment. Whether this potential is realised depends on a clear understanding of what the Country can offer potential tourists, and the Ghanaian authorities recognised therefore that a uniform graphic style would lead to a clearer recognition amid competing advertising and promotional material.

Printed material plays an important part in the promotion of tourism, and it was seen that the development of a uniform graphic style would play a correspondingly important part in creating cohesion between different items of print material and assisting in the perception of a professional print portfolio. It is an accepted marketing truth that items with cohesive designs have greater market impact than the same number of dissimilar items.

A graphic style was therefore developed which would convey a favourable impression of what Ghana offers its target markets. It was designed to be sufficiently distinctive and memorable to trigger recognition of Ghana, to set it apart from its neighbours and competitors, and to be strong enough to serve as a means of attracting positive national characteristics to anything with which it was associated, so creating 'added value'.

Kente has been created in Ghana for generations. This celebrated form of weaving, and its traditional patterns, are synonymous with the Country and its people. The distinctive designs used in Kente cloth enjoy an international recognition, and have even become a fashion item in many areas.

The development of a distinctive style of print material has been built on that international recognition of Kente as special to Ghana, and at the same time confirming Ghana as the original home of Kente.

In terms of its actual application to print material, the Kente design also demonstrates the versatility of the traditional patterns that can be incorporated in so many different applications. It can be used to border a page fully, to edge a page, to underline an item, regardless of size, or to serve as paragraph dividers or headers. It can be used on formal print material, such as letterheads, and is at the same time flexible enough to be used on motivational brochures. It is functional in black-and-white as well as in colour.

The graphic style is reinforced by the slogan "A special Africa – a different Africa".

Africa, to many people around the world, whether they are tourists or not, can often convey an image either positively (but generically) of wildlife, or negatively of problems such as droughts and famine.

A need was perceived, therefore, to communicate the message that Ghana is a special place to visit, with different attractions from those found in other parts of the Continent. "A special Africa - a different Africa" conveys that message in a concise and stimulating way. The intention has been to use the slogan selectively, in advertisements and on printed marketing collateral material where a motivating phrase may be considered appropriate.

But to develop a uniform graphic style is only half of the story. It will only work effectively if it is adopted both comprehensively and in a disciplined way -

following guidelines set down in a design manual - without straying from those rules and so dissipating the image to be conveyed. This in turn entails the guidelines being distributed to – and being accepted by – everyone involved in tourism, from the highest level policymakers in government to the industry professionals in tourism associations and the private sector.

The Kente graphic style is now being used as widely as possible on all letter-heading, brochures and literature produced by government departments and parastatal bodies concerned with tourism promotion. But beyond this, private sector companies, such as hotels and destination management companies, have been encouraged to make use of it either as the main style in their literature and promotional material, or as a subsidiary element, if they already have an established style of their own, to link their marketing promotion with that of the whole Country.

In this way, the use of the national graphic style benefits both individual tourism companies in the private sector, by acting as a clear identification of their nationality with its positive associations, and Ghana as a whole, by providing greater coverage of the national style.

Conclusions

The development of a comprehensive portfolio of marketing collateral material, which both conforms and contributes to a clear and distinctive quality image, has the benefit of reinforcing the reputation for professionalism in the organisation it promotes and assists in creating customer confidence and pleasurable anticipation by the holiday visitor. The degree of success achieved is closely related to the extent of consistency that is apparent within the portfolio.

When this development is undertaken on a wider basis, whether for an individual destination and all its tourism plant or, wider still, nationally, it can form the heart of campaigns whose objectives may be to motivate trade or consumer customers overseas, to promote public awareness of tourism at home, to develop national pride in local tourism products and services, or to assist in creating a cohesive team spirit amongst disparate organisations. Importantly in the long term, an attractive and distinctive tourism image will also play a positive role in encouraging outside investors to consider the destination for inward investment.

Finally, when the uniform graphic style which forms the framework for such a portfolio is adopted in a disciplined manner, so that all individual communications are clearly identifiable as part of whole, and so act in synergy, a distinctive quality image can be built making full use of what may be relatively limited resources - a quality image that will stand up to the growing competitive pressures of the global tourism marketplace.

All destinations, then, whether local, regional or national, whether they have operated in the marketplace for many years or - like Ghana - are emergent forces in tourism, can make whatever marketing and communications resources

they can deploy work far harder for them. They can achieve this firstly by developing a distinctive uniform graphic style which will make them noticed, and secondly by adhering to it consistently throughout all their communications to ensure that they continue to stand out from all their competitors.

In the development of their own specific uniform graphic styles, it is important for destinations to consider these questions:

- What do we consider constitute the primary attractions the destination offers? Are we confident that they are what visitors' and potential visitors' will consider to be the primary attractions?
- Do these attractions form the basis of visitors' current perceptions of the destination?
- Who are the visitors who will most appreciate these attractions (and who will therefore contribute most financially)? Are they the visitors who are currently targeted?
- How can we develop a new uniform graphic style (or adapt an existing style) that emphasises these attractions in a way that will appeal to the right group of visitors? Will the style be effective in moulding or changing perceptions?
- How can we make certain that the style is distinctive and not capable confusion with the styles of competitive destinations?
- How can we ensure that the guidelines for the uniform graphic style adhered to consistently?
- Will the style stand the test of time? Is it capable of evolution to meet visitors' evolving needs? Will it be as effective in five - or ten - years' time?

Pedro Carcoba



SUGGESTIONS FOR THE IV PANEL

Our Enterprise department has developed two very important projects concerning tourism quality.

The first a flexible system of standards of quality for hotels that it's now running successfully in Andorra and shortly in Argentina. Hotel businessmen are very happy of the success of this method.

The second project has been developed by the Spanish general direction of tourism (Direction General de Turismo de Espana) and consists in a integrated system of quality tools for tourist areas. The system allows to grand quality stamps to beaches, restaurants, receptive operators, excursion organisers, museums, hotels...

If you are interested that we present those projects in the Krakow conference, we could arrange it to send Cristophe de Bruyn who was the consultant responsible for the two projects mentioned.

Conference Abstract

The conference sustains that quality perception that clients have from a specific tourist destination is a consequence of both, the perceptions coming from social information and atmosphere they receive (hardly controllable), and of the commercial information coming through tourist companies from a country and by their promotion organisms (controllable).

The lecture emphasises on the importance of the commercial information to generate a good perceived quality on the destination and sustains that this quality comes from the comparison between the existing expectation in the mind of the potential consumer and what can be perceived from the messages expressed by the country and the tools used on that purpose.

Concerning the last mention, it is necessary to point out the importance of integrating the tourist communication about a country, inside one integrated marketing system and there is a diagram for that purpose.

Finally the lecture shows examples from good and bad tourist corporate images from countries and uses 20 advertisements from Spain like examples for creations and length of one quality communication.

Willy Faché

METODYKA INNOWACYJNOŚCI I POPRAWY JAKOŚCI USŁUG W TURYSTYCE

W niniejszym artykule prezentujemy empiryczne badania prowadzone w dużej skali, które zaowocowały metodyką badań oczekiwań i percepcji klientów wobec usług z jednej strony oraz innowacyjności i poprawy jakości usług w branży turystycznej z drugiej. Metodykę tę nazwaliśmy z angielska **SER**Vice **I**nnovation and **IM**provement **M**ethodology (Metodyka innowacyjności i poprawy jakości usług w turystyce) – w skrócie metoda **SERVIM**.

Pierwsza część artykułu koncentruje się na systemie obsługi widzianym od strony klienta. Posłużyliśmy się tu różnymi metodami badania oczekiwań i percepcji klienta w różnych sytuacjach usługowych. Badania udowodniły, że konieczne jest łączenie różnych instrumentów badawczych przy ocenie oczekiwań i percepcji klienta.

Wykorzystaliśmy ankiety klientów, badania klientów (jedno-, sześćo- i 26-stronicowe, rozdawane przed i po wykonaniu usługi) oraz takie same metody w stosunku do pracowników „pierwszej linii”, średniego i wysokiego szczebla zarządzania.

Druga część artykułu koncentruje się na stronie dostarczyciela systemu usług. Jaka strategia jest skuteczna, kiedy organizacja chce poprawić poziom i wprowadzić innowacje do swoich usług?

W tej części stosowaliśmy warsztaty i sesje edukacyjne z udziałem kierownictwa różnego szczebla.

Badaliśmy różne sektory usług turystycznych w różnych krajach: operatora turystycznego, miejscowość narciarską, 6 klubów wakacyjnych, 5 wakacyjnych wiosek i 41 agencji turystycznych.

Większość rodzajów metodyki badania jakości usług koncentruje się wyłącznie na pomiarze jakości usług. Nasza metoda SERVIM łączy w sobie badanie jakości ze środkami służącymi jej poprawie. Ponadto wiążemy ze sobą strategie poprawy jakości i promowania innowacyjności.

Willy Faché

A METHODOLOGY FOR INNOVATION AND IMPROVEMENT OF SERVICE IN TOURISM

In this paper we present a large-scale empirical study that resulted in a methodology on the one hand for researching the customers' expectations and perception of service on the other hand for innovating and improving the quality of service in tourism. We called this methodology the SERVICE Innovation and IMPROVEMENT methodology (SERVIM method).

Part I of the study focuses on the customer side of the service-system. In this methodology study we used different methods for researching customers' service expectations and perceptions in different tourism service settings. This

research proved the necessity of combining different research instruments for measuring customers' expectations and perceptions.

In these empirical studies we used customers in-depth interviews, customers surveys (of 1,6 and 26 pages, administrated before and after service delivering), in-depth interviews and surveys with front line employees, middle and top management.

Part II of the methodology study focuses on the service provider side of the service system: which strategy is effective when an organization want to improve and innovate the quality of its service?

In this part of the study we used workshop and educational sessions with executives on different levels.

We have studied different tourism service sectors in different countries: a touroperator, a ski-resort, 6 holidayclubs, 5 holiday villages, 41 travel agencies.

In most methodologies about service quality the focus is only on measuring service quality. In our SERVIM-methodology we integrate measuring and actions for improvement of service quality. Furthermore we relate strategies for improving quality and for enhancing innovation.

Stanimira Petrova

BULGARIA – NEW QUALITY IMAGE AND COMMUNICATION STRATEGY

The first part of the Government in the field of tourism is presented with respect to the requirements, priorities, problems and actions for successful development of the tourism industry. Accent is the 1998, which is very important year for the Bulgarian tourism when the problem for better quality of the national tourist product according the international standards was really set. Concrete activities in this direction were also undertaken: the adoption of the Tourism Law, introduction of criteria and requirements for the tourism objects and for performing tourism activities, maximum acceleration of the privatisation process, attraction of foreign investments, stimulation of small and qualification for the developing the professionalism of the staff, co-ordination with the branch and product associations etc.

The new global frame conditions combined with rich nature and cultural – historical tourism resources are an important prerequisite for the creation of a high quality national tourism product, which aims to provoke greater interest and an increasing demand of our product on the international markets and also raise the competitiveness of Bulgaria as a tourist destination in near future.

A strategic task for the state tourist administration is to create a positive image of Bulgaria and to develop this position at the international tourist markets pointing out the values of the tourist supply by means of effective national marketing directed to appropriate potential markets and target groups.

How we are going to achieve this. The main stages and the most important tasks to be achieved with the help of marketing activities are: observance of the new tourism market trends, research of the tourist demand of similar tourist products and mainly of the own product, identifying the strong and weak points of our product, creating of tourist products according to the demand and the supply, positioning Bulgaria on the international market with an emphasis on its advantages towards competition, different approach to target markets and segments according to the specific requirements and preferences of the customers, selection of communication tools to attract potential tourists and effective distribution channels for the product, analysis of the effectiveness of the advertising and promotion activities.

Product strategy

Development of the following priority product groups:

„sun & beach holidays „, „culture touring „, „nature, eco & rural tourism“, „skiing“, „health tourism“, „activity & alternative tourism“

Market strategy

Target markets:

Priority – Germany, Russia, Ukraine, Scandinavia and UK,

Other main markets – Benelux, France, Central European countries,

And also – Greece, Overseas Destinations

Target groups and segments:

General public, potential tourists – families, couples, youth people , seniors,

Professionals – new foreign tour operators and travel agencies,

Associations and hobby groups

***Pricing strategy**

Support of attractive and middle prices for good quality of the product and services

***Distribution and information**

The organised travellers are first priority and then the individual travellers. Creation of domestic tourism information and reservation network. Effective activity of the representation of The Ministry of Trade and Tourism abroad for distribution of information directly to the consumers and organisation of promotion activities.

****Marketing communication tools***

Special attention is given to the consumers with selection of corresponding objectives and Special: information and advertising materials – brochures, guides, maps; organisation of theme press trips, participation in tourism exhibitions and fairs with a great number of visitors, joint promotional activities with Bulgarian and foreign firms and tour operators, advertisements on TVs, On-line and magazines (popular and thematic), sales promotions etc.

With respect to tour operators, travel agents and associations the following tools are chosen: direct sales calls, fam and incentive trips, presentation at trade fairs, workshops, sales seminars, publishing of news-letters etc.

Other general image campaigns abroad are planned in corporation with our presentation, firms, foreign PR-agencies etc.

Elder Lins Teixeira

JAKOŚĆ USŁUG TURYSTYCZNYCH W STANIE PERNAMBUCO. STUDIUM PRZYPADKU

1. Cel badań

- Przedstawić do dyskusji studium nad jakością w miejscowościach turystycznych, oparte na początkowych etapach badań eksperymentalnych w stanie Pernambuco.
- Wykazać, że wprowadzenie działań na rzecz podwyższenia jakości usług w miejscowościach odwiedzanych przez turystów zależy od szeregu podstawowych czynników:
 - bardziej niż w jakimkolwiek innym rodzaju działalności, każda z miejscowości turystycznych odpowiada na pewien konkretny zestaw oczekiwań

ze strony odwiedzających. Jakość usług służy zatem jako silny czynnik różnicujący pomiędzy poszczególnymi miejscowościami albo dodając, albo ujmując coś z tych zasobów przyrody czy skarbów kultury, których turyści doświadczają podczas swego pobytu,

- ocena jakości danej miejscowości turystycznej nie zależy od potencjału konkretnej firmy lub instytucji, ale od grupy usługodawców dostępnych w danej miejscowości (powstałych z inicjatywy prywatnej czy też organów państwowych), jak również od samej społeczności miejscowej.
- fakt, że turyści postrzegają siebie jako „przypadkowych mieszkańców” utrudnia to podejście jeszcze bardziej, dlatego że usługi im świadczone są równocześnie wykorzystywane przez miejscową społeczność. Dla miejscowej społeczności wynikają z tego konsekwencje, które wpływają i same zależą od odczuć miejscowych mieszkańców, co do ważności danej działalności, wpływając na potencjał do przyjmowania turystów, a tym samym na jakość usług.

2. Metoda

Doświadczenie w toku (pierwsza faza już się zakończyła) zostanie zaprezentowane łącznie z opisem problemów, możliwości i podaniem częściowych wyników uzyskanych w trakcie jego formułowania i prowadzenia. Opierając się na poczynionych obserwacjach oraz w porozumieniu z centralnym komitetem, autor będzie uczestniczył jako konsultant w trakcie całego eksperymentu.

3. Wniosek i wyniki

Można się spodziewać, że przedyskutowanie niniejszego opracowania wniesie wkład w organizację usług turystycznych przez przeniesienie eksperymentu Pernambuco do rozmaitych miejsc zainteresowanych programem, a jednocześnie pomoże przyciągnąć dotację na kontynuowanie aktualnie prowadzonych badań w Pernambuco¹.

¹ Pernambuco, którego stolicą jest Recife, jest nadbrzeżnym stanem Brazylii Północno-Wschodniej, o powierzchni 98 281 km² i szacowanej populacji 7 445 200 mieszkańców (1995). W 1997 roku stan ten przyjął 750 000 turystów krajowych i zagranicznych. Stan Pernambuco ma 326 hoteli, w większości położonych na brzegu, mających 9622 obiektów pobytowych i 21 248 łóżek, według statystyki przedstawionej przez EMPETUR (Państwowy Urząd ds. Turystyki).

THE QUALITY OF TOURISM IN PERNAMBUCO – A CASE STUDY

1. Objective

To present for discussion research on the quality of services in tourist destinations, based on an experimental study, in its introductory stages, in the state of Pernambuco.

To show that the introduction of a project of quality for tourist destinations impinges on some basic conditions:

- more than any other activity, each destination holds its own specific relative expectations for the tourist. The quality of services therefore serves as a strong comparative element between tourist locations, adding to or detracting from the evaluation of the natural and cultural resources experienced by tourists during their stay;
- the evaluation of quality of a tourist destination does not depend on the strength of a specific business or institution, but rather on the group of service providers available in the locality (be they the result of private or public initiative) and on the community itself;
- the fact that tourists see themselves as that services they use are also used by the community. For the community there are consequences that affect and are affected by permanent residents' perception of the importance of this activity, influencing the strength of the reception of tourists and, consequently, the quality of the service.

2. Method

The experiment in progress (first phase already concluded) will be described, analysing difficulties, facilities and partial results obtained during its formulation and operation. Based on his observations and in consultation with the central committee, the author will act consultant throughout this experiment.

DOŚWIADCZENIA Z KREOWANIEM MARKI TURYSTYCZNEJ W POLSCE

Polska turystyka dziś

Czy w wielkim spektaklu, jakim jest światowy rynek turystyczny, została jeszcze jakaś rola do odegrania przez polskie oferty turystyczne? Polska i pozostałe kraje Europy Centralnej uzyskały realne mechanizmy ekonomiczne do konkurencji na międzynarodowym rynku turystycznym na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Turystyka jako gałąź gospodarki, której nie dało się jednoznacznie zdefiniować, nie znalazła się w gronie faworyzowanych grup produktów rodzącej się gospodarki kapitalistycznej. Nad możliwościami jej szybkiego rozwoju zaciążyła mentalność „ciężkiego pieniądza” uzyskiwanego dotąd z przemysłu stali, węgla, stoczni itp. Trudno w okresie kilku lat zmienić mentalność człowieka, a tym bardziej stworzyć nowocześnie zarządzany produkt o charakterze interdyscyplinarnym. Turystyka nie stworzyła sobie wystarczająco skutecznego lobby, aby dzisiaj po blisko dziesięciu latach zmiany ustrojowej mówić o dużej skali rozwoju jej produktów. Turystyka w Polsce jest jedną z niewielu ostatnich dziedzin, które jedną stopą stoją jeszcze w przeszłości i wymagają szczególnie szybkich rozwiązań systemowych. Obserwując kraje ościennie wydaje się, że tam sytuacja jest podobna. Czy możemy znaleźć wytłumaczenie takiej sytuacji? Tak, ale czy to pomoże rozwojowi naszego turystycznego przemysłu? Na szczęście jeżeli rozejrzemy się dookoła, zobaczymy że sektor rynku prywatnych produktów nie czekał na zmiany. Mając na uwadze swój partykularny interes, rozwija produkt krajowy korzystając z bogactwa walorów turystycznych, łącząc je z coraz bardziej zaawansowanym Know How. Coraz mocniejszym głosem domaga się partnerstwa ze strony państwa. Pora, aby znaleźć wspólnotę interesów w procesach integracyjnych. Sukces polskiej turystyki leży dzisiaj w rękach administracji państwowej. Branża dostosowała oferty do aktualnego popytu. Marka dla swej skuteczności wymaga zaplecza systemowego.

Bariery

Zakładamy że gość kupując produkt markowy, w odróżnieniu od zwykłego produktu, powinien mieć umożliwiony dostęp do niego. W kategoriach polskiej turystyki oznaczałoby to, że program produktów markowych powinniśmy odłożyć

na półkę. Dopóki nie uporamy się z problemem bezpieczeństwa, budową polskich autostrad i standaryzacją polskich kolei. Jeżeli Pragę odwiedza rocznie kilkanaście milionów turystów, to tylko dlatego, że leży dwie godziny drogi od dawnej żelaznej kurtyny. Niestety my leżymy o kilkanaście godzin dalej. Drugi problem to polski indywidualizm, czyli opór przed konsolidacją. Siła produktu leży w systemie i koordynacji zarządzania. Niedostatek Know How, infrastruktury, a przede wszystkim wyszkolonych kadr powoduje że stan polskich ofert turystycznych można zobrazować jako liczne, ale samotne wyspy na morzu. Dzisiaj należy je połączyć w archipelag. Wszystko wyreguluje rynek, system wzajemnego motywowania i wewnętrzna konkurencja. Integracja europejska to dobry bodziec.

Jest dla nas nisza w rynku

Mając wyselekcjonowaną listę potencjału walorów, istota rozwiązania problemu zabezpieczenia rozwoju polskich marek turystycznych leży w bardzo precyzyjnym określeniu niszy ofert rynkowych. Na szczęście rynek ewoluuje i wciąż pojawiają się nowe mody i potrzeby. Niszę taką zdefiniowaliśmy przy pomocy zagranicznych ekspertów i mamy zamiar ją wykorzystać. Określa ją Strategia Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego w postaci projektu Polskich Markowych Produktów Turystycznych. Polskim problemem jest brak atrybutów 3 x S. Niestabilny – chłodny klimat wymaga zagwarantowania kosztownych alternatyw. Ale alfabet ma jeszcze trochę innych liter. Świat w swoich migracjach nie może pomijać blisko czterdziestomilionowego kraju. Posiadamy atuty, których nie posiadają inni, a turystyka jest wyjątkowo wdzięczną dziedziną dla innowacji.

Grzegorz Golembski

JAKOŚĆ USŁUG W TURYSTYCE KWALIFIKOWANEJ

Tezy artykułu

Po określeniu definicji produktu turystycznego szczególną uwagę – w aspekcie jakości – zwrócono na komplementarność usług i ich szybko spadającą użyteczność krańcową. Komplementarność sprawia, że usługi są najczę-

ściej oferowane w pakietach przez tour-operatorów, a szybko spadająca użyteczność krańcowa zmusza ich do ciągłej modyfikacji produktu i poprawy jego jakości. Omówiono to zagadnienie na przykładzie turystyki kwalifikowanej.

Po określeniu modelu organizacji „adventure tours” przez tour-operatora (jego działania dotyczą sfery organizacyjnej, marketingowej i finansowej) omówiono strategię zapobiegania jako najistotniejszy instrument zarządzania jakością. Z działań wynikających ze stosowania tej strategii omówiono szczegółowo poznanie potrzeb klienta i kształtowanie idei produktu z uwzględnieniem tych potrzeb.

Omówiono między innymi takie mierniki jakości dla klienta, jak:

- ekskluzywność;
- mieszanka usług i doznań;
- predeparture information;
- selfexplaining;
- powrót do natury;
- relacja pilota do klientów.

Tadeusz Chudoba

STRUKTURA I JAKOŚĆ DÓBR I USŁUG TURYSTYCZNYCH

Na początku omawiane są podstawy typologii dóbr i usług turystycznych. Następnie rozwinięty jest problem: jakie rodzaje dóbr i usług oraz walorów mogą pełnić funkcje rdzenia produktu w imprezach turystycznych.

W dalszej części referatu zawarty jest opis marketingowy struktury produktu rzeczywistego w usługach turystycznych. W końcu tej części prezentowana jest idea różnych postaci wzbogacania dóbr i usług wg koncepcji marketingowej.

W części podstawowej pokazana jest różnorodność punktów widzenia na składniki jakości dóbr i usług turystycznych.

W części końcowej podana jest definicja kultury obsługi bezpośredniej turystyki. Referat zamykają wnioski i spostrzeżenia.

OBSŁUGA KLIENTA W KSZTAŁTOWANIU JAKOŚCI USŁUG TURYSTYCZNYCH

Duża konkurencyjność towarów i usług na rynku powoduje poszukiwanie nowych taktyk i technik postępowania z klientem jako konsumentem. Chęć jak najlepszego prosperowania i osiągania zysków oraz rozwój technologii skłania do opracowywania nowych programów marketingowych. Dotyczy to również turystyki jako jednej z najbardziej dochodowych form działalności. Jedną ze składowych strategii marketingowych jest profesjonalny system obsługi klienta.

Programy obsługi były różnorodnie opracowywane i stosowane w zależności od panującej na rynku sytuacji i zachowań konsumentów, te zaś stale się zmieniają. Jest szereg cech zachowań konsumentów wynikających z przesłanek psychologicznych, do których należy zaliczyć: potrzeby i ich realizacja, motywy, osobowość, inne przesłanki są natury ekonomicznej, tj. np. dochody, kolejne to uwarunkowania marketingowe, w skład których wchodzi: miejsce sprzedaży, a w szczególności stosunek konsumentów do miejsca sprzedaży, który zależy od wielu czynników.

Są to między innymi: **jakość produktów** – dobra lub niska, **asortyment produktów** – szeroki, głęboki, **promocja sprzedaży**, **reklama** – wiarygodność reklamy, wizerunek firmy, **personel** – dobra lub zła obsługa.

Szereg cech składowych zachowań konsumentów zmienia się, co jest z kolei podstawą zmian w programach obsługi.

Głównym celem opracowania jest zwrócenie uwagi na najważniejsze problemy związane z obsługą klienta oraz odpowiedzi na pytania: czym powinna być obsługa klienta w turystyce, jakie są uwarunkowania obsługi klienta, jaka jest jej rola, jakie są kierunki rozwoju form i programów obsługi w dobie obecnego rozwoju technizacji?

W istniejących obecnie programach fachowej obsługi coraz częściej ciężar obsługi jest przeniesiony z osoby na technikę, czyli są to rozwiązania bez udziału czynnika ludzkiego. Czy taktyka ta, choć pozornie oszczędna i pożądana jest do końca słuszna. Czy rozwój obsługi odhumanizowanej jest właściwym kierunkiem, skoro mamy do czynienia z takimi formami kontaktu z klientem, jak kontakt bezpośredni, telefoniczny, korespondencyjny, pośredni. Specyfika usług turystycznych wymaga, aby strategie obsługi były dostosowane do punktu widzenia zmiennych wymagań turystów, wzrostu ich potrzeb i wygody.

OCENA JAKOŚCI USŁUG TURYSTYCZNYCH W POLSCE PRZEZ TURYSTÓW KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH W BADANIACH EMPIRYCZNYCH INSTYTUTU TURYSTYKI

W wystąpieniu przedstawione zostaną zastosowane metody i najważniejsze wyniki tych części szeregu projektów badawczych zrealizowanych przez Instytut Turystyki w ramach badań rynków turystycznych miast i województw, które dotyczą oceny jakości usług turystycznych w Polsce przez korzystających z nich turystów. Badania przeprowadzono w Częstochowie (dwukrotnie – w 1992 r. i na przełomie lat 1995/9), w Warszawie (w 1993 r.), w województwach: suwalskim (w 1995 r.), w szczecińskim (w 1996 r.) i kieleckim (na przełomie lat 1996/97). W Częstochowie, w województwach szczecińskim i kieleckim badaniami objęto zarówno turystów polskich, jak i zagranicznych, w Warszawie – tylko zagranicznych, w województwie suwalskim – tylko krajowych.

Przedmiotem oceny były usługi typowo turystyczne: noclegi, wyżywienie i informacja turystyczna; usługi niespecyficzne dla turystyki: handel, rozrywki, transport publiczny, telekomunikacja, parkingi i usługi sportowo-rekreacyjne oraz warunki sanitarne i stan bezpieczeństwa.

Oceny turystów dotyczące usług były badane różnymi metodami: na trzy- lub pięciopunktowej skali oraz przez porównanie badanego regionu z innymi ogólnie określonymi rejonami kraju.

Marian Nowakowski

KATEGORIE OKREŚLAJĄCE JAKOŚĆ ŚRODOWISKA NATURALNEGO

Rozwój cywilizacji sprawia, że człowiek coraz powszechniej odchodzi od naturalnego środowiska do sztucznych mikrośrodków, w których mieszka i pracuje. Mikrośrodowiska te powstają na skutek daleko posuniętej modyfikacji

środowiska naturalnego. Pozwalają na bardziej efektywną pracę i wygodniejsze bytowanie, lecz oddalają człowieka od szeroko pojętej przyrody. Człowiek, stanowiący integralną część biosfery na ogół źle znosi tę separację. Obok występowania niekorzystnych zmian osobniczych coraz częściej obserwuje się pojawianie tzw. chorób cywilizacyjnych. Tym niekorzystnym zjawiskom można zapobiegać poprzez odtworzenie prawidłowej relacji człowieka z przyrodą. Może to być realizowane poprzez aktywny udział w turystyce.

Turystyka organizowana jest zawsze w pewnej przestrzeni fizycznej. Jej wybór musi być bardzo dobrze przemyślany i uzasadniony. Wydaje się, że podstawowe znaczenie odgrywa tu jakość środowiska naturalnego. Pojawia się jednak problem jak określać „jakość” środowiska naturalnego. Można tu zaproponować dwa zasadniczo różne podejścia. Pierwsze z nich to kategoryzacja sumacyjna, podająca tzw. łączną przydatność terenu na potrzeby turystyczne. Drugie podejście to tzw. kategoryzacja cząstkowa. Każde z tych podejść ma swe wady i zalety. Pierwsze pozwala wyraźnie wyróżnić obszary predystynowane dla organizowania turystyki na mapie terytorialnej regionu czy kraju. Drugie zaś pozwala bardziej precyzyjnie wskazać obszary korzystne dla danego rodzaju turystyki.

W niniejszym referacie przedyskutowane zostaną zarówno stosowane metody doboru parametrów do oceny środowiska naturalnego pod kątem potrzeb turystyki, jak też metodologia kategoryzacji.

Bartłomiej Walas

KONSORCJA TURYSTYCZNE – MARKETING POŁĄCZONY – KIERUNEK ROZWOJU PRODUKTU TURYSTYCZNEGO, JEGO UNIFIKACJI I PODNOSZENIA JAKOŚCI

We współczesnej gospodarce turystycznej po stronie podaży zachodzą silne procesy integracji poziomej i pionowej różnych aktorów branżowych i okołobranżowych. Przyjmowanie takiej strategii rozwoju podyktowane jest nie tylko rachunkiem ekonomicznym, ale również chęcią wzmocnienia marketingu i poprawy obrazu firm.

Łączenie się w konsorcja pozwala również na uzyskanie istotnych celów handlowych, obniżenia kosztów, poprawy obrazu oraz spójnego marketingu. Zjawisko to obserwowane jest w branży hotelarskiej, wśród tour-operatorów oraz miejscowości turystycznych.

Silna konkurencja na rynku usług turystycznych, agresywny marketing powoduje konieczność podniesienia jakości i konkurencyjności produktu turystycznego miejscowości, skoordynowanego marketingu, w tym wprowadzanie marketingu bezpośredniego i promocji sprzedaży.

Wyraźnymi korzyściami dla klientów są: podnoszenie świadomości i zwiększenie możliwości wyboru, gwarancja standardu, łatwiejszy zakup. W takim kierunku rozwijać się będzie zapewne konsolidacja branży turystycznej i regionów. Równocześnie proces ten odciąża państwo z pokus zbyt daleko idącej standaryzacji administracyjnej gospodarki turystycznej.

Elżbieta Szalewska

PROBLEMY JAKOŚCI PRZESTRZENI I ARCHITEKTURY TURYSTYCZNEJ

Turystyka nie może istnieć bez przestrzeni. Z przestrzeni i jej zagospodarowania korzystają podmioty uprawiające turystykę. Za podmioty uznajemy wyłącznie ludzi. Człowiek postrzega krajobraz multisensorycznie, wielozmysłowo, ale z dominacją wzroku, którego zasięg przestrzenny jest największy. Z tych względów niezmiernie ważna jest jakość architektury i zagospodarowania przestrzennego terenów i obiektów turystycznych.

Jakość jest opisową wartością sumującą zespół cech. Podnoszenie jakości przestrzeni i architektury turystycznej warunkuje rozwój turystyki.

We współczesnej przestrzeni, z której korzysta turystyka, wyczuwa się atmosferę zamieszania, niepewność, brak reguł, jakie znamionowały dawne epoki. Stąd struktury historyczne oceniamy pozytywnie. Wiele z tych struktur trwa w niezmienionej formie przez wieki, a ich jakość dla turystyki jest bardzo wysoka.

W turystyce najwyżej cenimy obiekty i obszary unikatowe. Natomiast przestrzeń obecnie „urządzamy” w stylu międzynarodowym, który wybiera dość przypadkowo elementy i formy z dawnej architektury. Sposobów zagospodaro-

wania przestrzeni turystycznej nie regulują obecnie żadne normy poza technicznymi, dotyczącymi warunków budowlanych. Bardzo płynne są standardy jakościowe. W efekcie generalnie nie ma porządku przestrzennego (ilustracja przezroczy), pomimo tego, że ustawa o zagospodarowaniu przestrzennym (1994) nakazuje, uwzględnić zwłaszcza:

- wymagania ładu przestrzennego, urbanistyki i architektury,
- walory architektoniczne i krajobrazowe,
- wymagania ochrony środowiska przyrodniczego, zdrowia oraz bezpieczeństwa ludzi i mienia,
- wymagania osób niepełnosprawnych,
- wymagania ochrony dziedzictwa kulturowego i dóbr kultury,
- walory ekonomiczne przestrzeni i prawo własności,
- potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa.

W ostatnich latach znaczący wpływ na strukturę przestrzeni i architektury ma rynek, który jest dla samorządów często argumentem mocniejszym niż zasady sztuki i ideowe hasła regulacji prawnej sterowanej przez państwo lub prawo miejscowe. Istotne zmiany ostatnich lat dotyczą wprowadzenia różnorodności rozwiązań materiałowych, wzbogacenia wyrazu architektonicznego obiektów turystycznych (ilustracja przezroczy). Przemiany własnościowe, wprowadzenia prywatnego inwestora i zarządzającego skutkuje estetyzacją najbliższego otoczenia obiektów, ich modernizacją, przebudową, rozbudową.

Zasoby turystyczne w Polsce zbudowane przeważnie w latach 1960–1985 mają dużą rozpiętość pod względem form i jakości (ilustracja przezroczy). Żywotność grupy najniższej może trwać jeszcze długo, ponieważ część społeczeństwa może z nich korzystać, a nisko standardowe obiekty stanowią często jedyne źródło dochodów właścicieli. Usunięcie z przestrzeni obiektów nie spełniających standardów estetycznych, sanitarnych i normatywnych wymaga zdecydowanej polityki lokalnej i państwa.

Pojawiają się również konflikty pomiędzy ekonomicznymi interesami lokalnym a funkcjami uzdrowiskowymi (np. Kołobrzeg), które powinien rozstrzygać nie rynek, ale państwo. W tym przypadku nadrzędną jakością są walory uzdrowiskowe.

Nową jakością stał się społeczny gust turysty-odbiorcy usług. W ostatnich latach na polskim wybrzeżu Bałtyku odradza się regionalizm stosowany w architekturze. Zjawisko to wskazuje na nowe i trwałe trendy (ilustracja przezroczy). Rozwija się również tendencja adaptacji na terenach wiejskich prywatnych obiektów zabytkowych dla celów turystycznych (ilustracja przezroczy). Różnorodność form funkcjonalnych i architektonicznych jest jedną z podstawowych cech jakości w rozwoju turystyki.

PANEL II

Przygotowanie kadr pod kątem jakości

Prowadzący: Eduardo Fayos-Solá

EDUKACJA TURYSTYCZNA NA XXI WIEK

Gwałtowny wzrost i rozwój edukacji turystycznej w drugiej połowie XX wieku prowokuje trzy kluczowe pytania. Po pierwsze, jakie są podstawy tego rozwoju? Po drugie, jakie zagadnienia są z nim związane? Po trzecie, jakie nauki płyną z tego na wiek XXI? Artykuł niniejszy próbuje odpowiedzieć na te trzy pytania.

Przede wszystkim, próbuje naświetlić wkład edukacji turystycznej w społeczeństwach postindustrialnych oraz jej rolę i pozycję w zapewnianiu karier i innych celi życiowych studentom.

W pracy tej autor opiera się na swoim własnym doświadczeniu z edukacją turystyczną w Wielkiej Brytanii i szeregu innych miejsc na świecie, łącznie z krajami znajdującymi się w stadium przejściowym. Praca ta wykorzystuje również niedawne badania przeprowadzone na Uniwersytecie w Surrey.

Po krótkim przedstawieniu głównych charakterystyk wzrostu praca ta przedstawia wzrost w kontekście zmieniających się potrzeb społeczeństw postindustrialnych i szczególnej roli kształcenia zawodowego. Turystyka stanowiła popularny i efektywny sposób na kształcenie, który może zaspokoić potrzeby nie tylko studentów, ale również społeczeństwa i ekonomii, produkując wykształconą i zorientowaną siłę roboczą i populację.

Rozwój edukacji turystycznej stworzył jednocześnie wiele niejasności i pytań. Dotyczą one zwłaszcza stopnia, w którym edukacja taka zaspokaja i odpowiada na potrzeby przemysłu, oraz stopnia, w którym zaspokaja ona aspiracje edukacyjne i zawodowe uczestników. Należą tu pytania o pożyteczność zawodu, związki z przemysłem, zawartość treściową i podstawowe wiadomości, przeładowanie programu, akademickie kryteria jakości oraz cele i założenia kursów. W pracy tej argumentuję, że istnieje zagrożenie, że turystyka nie będzie w stanie efektywnie wypełnić oczekiwań przemysłu oraz że powiększa się luka pomiędzy edukacją turystyczną nastawioną na potrzeby przemysłu i edukacją nastawioną na cele akademickie.

Rozważania te prowadzą do oceny sytuacji, w jakiej znajduje się edukacja turystyczna u progu XXI wieku. Kluczową sprawą jest to, że znaczenie edukacji, zwłaszcza kształcenia zawodowego, wzrośnie, a sektor turystyki jest gotowy do dalszej światowej ekspansji. Na tym tle znaczenie edukacji turystycznej leży nie tylko w roli, jaką może ona mieć w zaspokajaniu potrzeb rosnącego sektora turystycznego, ale również w typie doświadczenia jakie dodaje do kształcenia zawodowego w innych sektorach społeczeństw postindustrialnych.

TOURISM EDUCATION FOR THE 21ST CENTURY

The rapid growth and development of tourism education in the second half of the 20th century raises three key questions. First, what is the background to this development? Secondly, what issues does it raise? Thirdly, what lessons does it provide for the 21st century. This paper develops and seeks to provide answers to these questions. Above all it aims to provide a view of the role and position of tourism education in meeting the career and other goals of the students and in contributing to post-industrial societies.

The paper draws upon the author's experience of tourism education in the UK and a number of other parts of the world, including the countries in transition. It also draws upon recent research work carried out at the University of Surrey.

Following a brief outline of the main patterns of growth, the paper sets this growth in the context of the changing needs of post-industrial societies and of the particular contribution of vocational education. It makes the point that tourism has provided a popular and effective vehicle for education which can meet the needs not only of the students but also of society and the economy by providing an informed and educated workforce and population.

However, the development of tourism education has also created many questions and uncertainties. In particular these focus on the extent to which it is meeting and responsive to the needs of industry and the extent to which it satisfies the educational and career aspirations of the participants. Within these there are questions of vocational relevance, links with industry, content and the core body of knowledge, over-provision of students, academic rigour and course aims and objectives. The paper makes the point that there is a danger that tourism will not effectively meet the requirements of industry and beyond this that a split is developing between tourism education focused on the needs of industry and that focused on more academic objectives.

This leads to a consideration of the position of tourism education as we enter the 21st century. The key points here are that the importance of education, particularly vocational education is likely to increase and the tourism sector is set for further expansion world-wide. Against this background the significance of tourism education lies not only in the role that it can play in meeting the needs of the expanding tourism sector but also in the experience that it can provide for vocational education for other sectors of the post-industrial societies.

„MOBILISING HUMAN RESOURCES TO ACHIEVE A ‘QUALITY’ APPROACH: OBSERVATIONS AND TECHNIQUES”

The speaker will discuss several case studies of businesses who adopted a ‘quality’ approach using the mobilisation of human resources as a strategy to change their image among customers.

Participation in the International Standards Organisation’s ISO 9002 program has enabled some of these organisations to create successful systems for achieving quality. Using the case studies as examples, the speaker draws some conclusions about effectively managing the processes needed to attain excellent customer service.

John Bowen

ZAUFANIE – PODSTAWOWY KOMPONENT ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Interakcja pomiędzy pracownikiem firmy turystycznej ma wielkie znaczenie dla poziomu satysfakcji klienta, prawdopodobieństwa jego powrotu i przekazywania pozytywnych informacji o miejscu innym. Nowa dziedzina marketingu – marketing interakcji – daje nowe dane dla zarządzania zasobami ludzkimi. Kwestią centralną tej dziedziny jest zatrzymywanie klienta poprzez budowanie więzi, przy czym w marketingu interakcji wyróżnia się budowanie więzi z klientami oraz budowanie więzi z pracownikami. Do zbudowania więzi niezbędne jest zaufanie. Badania przeprowadzone przez Johna Bowena i Stowe Shoemaker z Uniwersytetu Stanu Newada w Las Vegas, a także inne badania dowiodły, że zaufanie jest bardzo istotne przy budowaniu lojalności klientów.

Zaufanie można podzielić na następujące elementy:

- bezpieczeństwo – powierzenie komuś zarówno bezpieczeństwa osobistego, jak i przedmiotów wartościowych,
- solidność – poleganie na kimś,

- profesjonalizm – zaufanie co do wiedzy i wyszkolenia danej osoby w osiągnięciu pewnych rezultatów ,
- uczciwość – zaufanie, że dana osoba jest uczciwa i dotrzyma danej obietnicy.

Zaufanie ma dwa aspekty istotne z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Po pierwsze wiele z elementów zaufania do organizacji przekazywanych jest za pośrednictwem jej pracowników. Jeśli nie będą oni dobrze wyszkoleni, uczciwi i godni zaufania, ich organizacja będzie miała problemy z lojalnością klientów. Po drugie, cechy zaufania, które budują lojalność klienta budują także lojalność pracownika. Niniejsza prezentacja omawia sposoby tworzenia lojalności pomiędzy pracownikami a organizacją oraz pomiędzy pracownikami a turystami.

Punkty do dyskusji z uczestnikami panelu i słuchaczami są następujące:

- Zespoły organizacyjne wykorzystywane są do podnoszenia jakości w organizacjach związanych z turystyką. Jaki jest związek pomiędzy zaufaniem a tymi zespołami?
- Jakie są symptomy organizacji, w której jest małe zaufanie pomiędzy pracownikami a kierownictwem?
- Jak buduje się zaufanie pomiędzy pracownikami a kierownictwem tam, gdzie wcześniej było go niewiele?
- Szkolenie jest ważnym czynnikiem zaufania. Jeśli organizacja ma niewiele środków na szkolenia, jak ma ona budować zaufanie?

Kaye S. Chon

JAKOŚĆ USŁUG I ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH W PRZEMYŚLE HOTELARSKIM

W ostatnich latach pojawił się szereg opracowań dotyczących jakości usług i zadowolenia gości w przemyśle hotelarskim. Wraz ze wzrostem w intensywności konkurencji, zaostrza się również wyścig o jakość usług i zadowolenie gości. W związku z tym jakość stała się decydującą wartością wymienianą w filozofiach biznesowych wielu firm. Filozofie te określają planowanie strategiczne i działania dotyczące funkcjonowania miejscowości turystycznych.

Celem tej prezentacji jest pokazanie, jak nastawienie się na jakość jako cel wpłynęło zarówno na marketing, jak i na systemy świadczenia usług. Opisane zostaną różne programy jakości usług i zadowolenia gości, które to programy były z powodzeniem promowane i wykorzystywane w przemyśle hotelarskim. Przykłady z przemysłu używane w tej prezentacji skupiają się na krytycznych elementach programów jakości usług i zadowolenia gości zastosowanych z suk-

cesami w przemyśle. W celu pokazania szerszej perspektywy na wpływy filozofii jakości w przemyśle hotelarskim, zostanie przedstawiony ogólny przegląd odpowiednich praktyk marketingowych. Przegląd ten skupi się na modyfikacjach w praktykach marketingowych, dokonanych w celu ułatwienia przemysłowi hotelarskiemu w osiągnięciu celu wysokiej jakości usług.

Dzisiejsza strategia marketingowa wymaga skierowania uwagi na klienta. Jednakże, bez dobrego systemu świadczenia usług, firma hotelarska nie może mieć nadziei na promowanie siebie jako firmy odróżniającej się pod względem jakości usług. Rozwinięcie i wcielenie w życie dobrego systemu świadczenia usług wymaga dużo poświęcenia, wysiłku i twórczego zaangażowania ze strony kadry kierowniczej i zarządu firmy. Menedżerowie muszą najpierw rozwinąć zdolność oceniania produktu i oferowanych usług z punktu widzenia klienta. Potem menedżerowie muszą stworzyć w oczach klientów przekonanie, że oferowane usługi są najwyższej jakości. Taki proces „inżynierii wartości” wymaga wiele poświęcenia i twórczego myślenia, aby podnieść jakość usług i zadowolenie gości. Ważnym jest dla menedżerów, aby najpierw wysłuchali klientów poprzez badania rynkowe przeprowadzone wtedy, kiedy są potrzebne i system sprzężenia zwrotnego od klienta, zanim zaczną używać jakości jako podstawy do awansów.

Menedżerowie muszą być otwarci w swoim myśleniu. Kiedy jest to niezbędne, muszą być zdolni do korekt i zmiany sposobów myślenia, aby zrozumieć nowe pojęcia i idee z obszaru oceny jakości. Zastosowanie odpowiednich technologii, czy to w dziedzinie oprogramowania czy sprzętu, jest następnym najważniejszym krokiem w rozwijaniu udanego systemu świadczenia usług. Program poprawy jakości wymaga stworzenia w obrębie firmy kultury doceniającej usługi. Taka kultura musi być podtrzymywana poprzez dobre wewnętrzne strategie marketingowe. Wreszcie, poprawa jakości usług jest możliwa tylko wtedy, gdy społeczeństwo jako takie osiągnie odpowiedni poziom wykształcenia i nastąpią odpowiednie zmiany instytucjonalne.

Bibliografia

1. Chon K-S, M. Oppermann, B.F. Canziani: "Service Quality in the Hospitality Industry: The Process and Promise of Guest Satisfaction," w: R. Teare, B.F. Canziani, G. Brown (red.) *Global Directions: New Strategies for Hospitality and Tourism*, London: Casell, 1997.
2. Partlow C. „How Ritz-Carlton Applies TQM”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, 1993, pp. 16-21.
3. Wagner G. „Satisfaction Guaranteed,” *Lodging Hospitality*, 50(6), January, 1994, pp. 46-47.

SERVICE QUALITY AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN HOTEL INDUSTRY

Much has been reported in recent years about service quality and guest satisfaction in the hotel industry. As the industry becomes more competitive, the race for quality service and guest satisfaction continues to intensify. Consequently, quality has become a critical value mentioned in many hotel companies' business philosophies, the latter which subsequently drive strategic planning and functional area activities.

This presentation will identify how the goal of quality has affected both marketing and service delivery systems and then describe various quality service and guest satisfaction programs which have been successfully promoted and implemented in the industry. Industry examples in this presentation focus more on the critical elements of quality service and guest satisfaction programs which have been successfully carried out in the hotel industry. In order to provide a broader view of the impacts of a quality philosophy on the hotel industry, a general overview of relevant marketing practices will be discussed in the presentation, from the viewpoint of how they have been altered to help the hotel industry achieve the goal of service quality.

Marketing strategy today mandates a focus on the customer. Yet without a good service delivery system, a hotel firm cannot hope to promote itself as differentiated on the service quality attribute. Developing and implementing a good delivery system requires a great deal of commitment, effort and creative endeavor, from management and top leadership. Management first needs to develop an eye for examining the product and service offerings from the customer's point of view. Then management needs to create the maximum value in the eyes of the customers for the services that they are offering. The „value engineering” process takes much devotion and creativity, enhance service quality and guest satisfaction. It is important for management to constantly listen to the customer through just-in-time market research and customer feedback systems, before promoting on the basis of quality. Ideally, management needs to be open-minded in their thought processes. When necessary, management needs to make adjustments and shift the paradigms of thinking to embrace new concepts and ideas from the quality framework. Employing appropriate technology, whether that be hardware or software, is the next most important step in developing a successful service delivery system. A service

quality enhancement program requires the creation of a service oriented culture within the organization that is upheld with good internal marketing practices. Finally, service quality enhancement is only possible with an appropriate level of educational and institutional changes in the society as a whole.

References

1. Chon K.-S., M. Oppermann, and B.F. Canziani. „Service Quality in the Hospitality Industry: The Process and Promise of Guest Satisfaction,” in R. Teare, B.F. Canziani, and G. Brown (Eds.) *Global Directions: New Strategies for Hospitality and Tourism*, London: Cassell, 1997.
2. Partlow C. „How Ritz-Carlton Applies TQM”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, 1993, pp. 16-21.
3. Wagner G. „Satisfaction Guaranteed,” *Lodging Hospitality*, 50(6), January, 1994, pp. 46-47.

Tadeusz Burzyński

DOSKONALENIE KADR TURYSTYCZNYCH JAKO ELEMENT JAKOŚCI

Jednym z najważniejszych elementów podnoszenia jakości usług turystycznych jest problematyka kształcenia i doskonalenia zawodowego kadr. Istniejący stan rozwoju polskiej turystyki wymaga ciągłego szkolenia kadr pracujących w turystyce. Dlatego też Rząd RP został wyposażony w bardzo skuteczny instrument doskonalenia zawodowego, jakim jest specjalnie do tego powołane Centrum Edukacji Kadr Turystycznych według międzynarodowego standardu Open Learning Centre, które powstało w ramach programu Phare - Tourin I – z inicjatywy UKFiT.

Do podstawowych celów prowadzonej działalności szkoleniowej należy wymienić:

- 1) szkolenie kadr turystycznych o różnorodnej specjalizacji dla branży turystycznej, głównie hotelarstwa i biur podróży,

- 2) szkolenie kadr turystycznych administracji rządowej i samorządowej, samorządu gospodarczego, organizacji społecznych (ze związkami zawodowymi włącznie), które prowadzą działalność zawodową i społeczną w różnorodnych formach turystyki,
- 3) szkolenie kadr dla turystyki osób zatrudnionych (lub chcących podjąć pracę) w różnych dziedzinach gospodarowania (poza branżą turystyczną) działających na rzecz turystów i podróżnych oraz osoby, które wyrażają chęć zmiany zawodu na rzecz szeroko rozumianej organizacji i obsługi ruchu turystycznego i podróżniczego,
- 4) zdobywanie dodatkowych kwalifikacji zawodowych przez różnorodne grupy zawodowe i socjalne, np. pilot wycieczek zagranicznych, informator turystyczny, wychowawca kolonii, instruktor sportów rekreacyjnych itp.,
- 5) prowadzenie działalności szkoleniowej dla różnych form turystyki specjalistycznej np. organizacja kongresów, polowań, ekoturystyki i agroturystyki, pielgrzymek,
- 6) wprowadzanie do szkolenia polskich kadr turystycznych wszelkich światowych innowacji i wdrożeń w zakresie postępu technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego,
- 7) współpraca z europejskimi i światowymi centrami szkolenia kadr turystycznych organizowanych na zasadach Open Learning Centre afiliowanych przez Światową Organizację Turystyki (WTO),
- 8) opracowywanie i publikowanie materiałów szkoleniowych dla uczestników szkoleń jak również dla całej branży turystycznej,
- 9) stała współpraca z krajowymi ośrodkami szkolenia i kształcenia kadr dla turystyki (szkoły policealne, wyższe szkoły zawodowe, uczelnie, ośrodki szkolenia),
- 10) udział w uzupełnianiu i podnoszeniu kwalifikacji kadr turystycznych i dla turystyki w ramach sektorowych programów rządowych,
- 11) wdrażanie centralnych, regionalnych, lokalnych programów i strategii rozwoju turystyki, a w szczególności strategii rozwoju produktu turystycznego produktu turystycznego.

Biorąc pod uwagę powyższe oraz własne rozeznanie rynku oparte na badaniach monitoringowych, problematyka szkolenia kadr dla turystyki w skali całej Polski powinna uwzględniać następujące uwarunkowania:

- a) komercjalizacja, a następnie przekształcenia własnościowe bazy noclegowej zakładów pracy. Dalsze funkcjonowanie tej bazy wymaga kadr o zupełnie innych kwalifikacjach. Umiejętności działania na rynku z uwzględnieniem marketingu, promocji i informacji, budowy oferty turystycznej na potrzeby rynku, wymagają uzupełnienia lub wręcz zdobycia wiedzy na ten temat,
- b) działania dostosowawcze w branży turystycznej na szczeblu regionalnym i lokalnym. Dotyczy to nowych technik i technologii w zakresie gromadzenia, przetwarzania i przesyłu informacji. Bardzo szybki postęp występuje w dziedzinie zarządzania kapitałem i zasobami ludzkimi,

- c) stałe doskonalenie zawodowe pracowników i działaczy samorządu terytorialnego. Każda zmiana władz samorządowych rodzi potrzebę uzupełnienia wiedzy lub co najmniej wprowadzenia w problematykę gospodarczą, turystyczną i finansowo-prawną, jaka występuje w gminie czy miejscowości turystycznej,
- d) tworzenie regionalnego i lokalnego produktu turystycznego,
- e) szkolenia związane z rachunkiem opłacalności inwestycji, metod ich promocji będące przedmiotem zainteresowania zarówno administracji rządowej, jak i samorządowej,
- f) przepisy prawne, związane z funkcjonowaniem branży turystycznej, np. wprowadzenie ustawy o świadczeniu usług, zmiany podatkowe, systemu prowadzenia rachunkowości biur podróży czy hoteli itp.

Ujmując problem podmiotowo szkolenia, generalnie rzecz ujmując, powinny w pierwszej kolejności skoncentrować się na następujących modułach (grupach tematycznych):

- I. **Szkolenie pracowników administracji rządowej i samorządowej** (działacze i pracownicy samorządowi, instytucje i organizacje regionalne i lokalne).
- II. **Szkolenie pracowników branży turystycznej**, a mianowicie:
- III. **Szkolenie pracowników innych branż:**
- IV. **Szkolenia związane z potrzebami rozwoju krajowego produktu turystycznego,**
- V. **Szkolenia nauczycieli turystycznych przedmiotów zawodowych** kształcących w szkołach średnich, policealnych i wyższych szkołach zawodowych,
- VI. **Szkolenia uzupełniające wśród wykładowców** na kursach (tzw. trenerów),
- VII. **Seminaria szkoleniowe wykładowców przedmiotów turystycznych.**

Powyżej przedstawione kierunki rozwoju doskonalenia zawodowego w turystyce nie wyczerpują w całości zagadnienia. Tendencje europejskiej i krajowej turystyki będą decydować o kierunkach prowadzonych szkoleń czy studiów podyplomowych. Wreszcie sami zainteresowani będą – poprzez rynek – decydować o potrzebach szkoleniowych, a tym samym i o kierunkach, formie i zakresie doskonalenia zawodowego.

Czynnikiem zasadniczym, który zadecyduje o zakresie szkolenia kadr turystycznych będzie jakość usług turystycznych, która zostanie wymuszona przez międzynarodową konkurencję. W wielu przypadkach podnoszenie kwalifikacji kadr turystycznych będzie mieć decydujące znaczenie w procesie podnoszenia jakości usług.

PROBLEMATYKA KSZTAŁTOWANIA JAKOŚCI KADRY TURYSTYCZNEJ (np. regionu krakowskiego)

Tezy wystąpienia

1. Problemy metodologiczne szacowania wielkości zatrudnienia w turystyce.
2. Czynniki determinujące jakość kadry turystycznej.
 - wykształcenie,
 - umiejętności,
 - predyspozycje.
3. Ocena jakości kadry turystycznej zatrudnionej w regionie krakowskim.
 - wielkość i struktura zatrudnienia,
 - jakość kadry mierzona statusem wykształcenia, stażem pracy, znajomością języków obcych, dodatkowymi licencjami,
 - ocena umiejętności i cech predyspozycyjnych niezbędnych do pracy w turystyce w opiniach pracodawców i pracowników,
 - jakość kadry przewodników turystycznych i pilotów wycieczek zagranicznych.
4. Sposoby nabywania uprawnień i doskonalenia kwalifikacji niezbędnych do pracy w turystyce w regionie krakowskim.
5. Kształtowanie jakości kadry turystycznej – uwagi końcowe.

Isabella Scaramuzzi, Maria Carla Furlan

Prowincja Wenecka przekazała do COSES studium na temat **nowych profili zawodowych wyłaniających się w sektorze turystycznym** (1998–99): Ciset, Uniwersytet Wenecki, bierze udział w badaniach COSES. Głównym celem naszego studium jest określenie niewielkiego zestawu profili jako *zestawu orientacyjnego* zarówno dla młodych ludzi wchodzących dopiero na rynek pracy, jak i dla osób prowadzących szkolenia.

Praca ta jest częścią szerszego pola zagadnień i badań nad tworzeniem miejsc pracy i szkoleniem w turystyce.

Studium wychodzi od **teorii SLOT (lokalnego systemu podaży turystycznej)**, którą zaproponowali Rispoli i Tamma (1995), a rozwinęli Furlan, Manente i Scaramuzzi (1998). Wprowadza ona **kwalifikacje i poziom edukacji personelu jako strategiczne aktywa w lokalnym rozwoju specyficznych produktów turystycznych** do analizy miejscowości turystycznych (Vanhove, 1998; Hall i Jenkins, 1995; Laws, 1995; Travis, 1992; Ashworth, 1997).

Analizując wenecki SLOT (czy też dokładniej kilka zintegrowanych SLOTów: kurorty nadadriatyckie, miasto kulturowo-zabytkowe, historyczne szlaki Riwiery Brenta) można wyróżnić dwa wątki nowych miejsc pracy w turystyce:

- *braki i potrzeby* (WTO Tedqual, 1997) wewnątrz systemu *wymagające* nowej, wyszkolonej (lub przeorientowanej) kadry w celu udoskonalenia działania systemu jako takiego;
- *zgranie* (lub jego brak) ludzi wyszkolonych przez miejscowy system edukacji turystycznej (tytuły uniwersyteckie i kursy fundowane przez Fundusz Społeczny UE) z miejscami pracy dostępnymi w danym momencie na rynku turystycznym.

W badaniach stosowaliśmy metodę *głębokiego wywiadu* z wybranymi aktorami SLOT (przedsiębiorcami i pracownikami). Naszym celem jest wyłącznie prezentacja pojawiających się profili zawodowych, a nie przewidywanie przyszłego popytu na siłę roboczą.

Wywiady zostały opracowane w formie *historii* w celu osiągnięcia szerokiej dyfuzji wyników oraz wysokiego stopnia zrozumienia wśród młodzieży.

Produktem ubocznym niniejszego studium będzie książka orientująca, być może również w wersji internetowej.

W październiku 1998 r. będziemy mogli opowiedzieć około piętnastu historii, a na konferencji możemy dyskutować na poniższe tematy:

- Wyłaniające się nowe profile miejsc pracy i *role* zamiast nowych zawodów w tradycyjnym tego słowa znaczeniu (zakres umiejętności zawodowych w oparciu o teorię, Prandstraller, 1994).
- Połączenia pojedynczych profili oraz ich zestawów w ramach SLOTów zarówno od strony dostarczyciela, jak i szkolącego.
- Wyływające z podanych historii otwarte pytania dotyczące przyszłych miejsc pracy oraz pracowników sektora turystycznego.

Dla przykładu i zgodnie z wytycznymi WTO-Tedqual przytaczamy poniższe sugestie:

- pomimo *nowej ery w turystyce (New Age in Tourism)* (Fayos-Solá, 1997) miejsca pracy w turystyce nie wydają się różnić zbytnio od tych z przeszłości – być może więc mamy przed sobą okres transformacji, a nie rewolucji w profilach zawodowych;
- klient jest królem *nowej ery w turystyce* tak, że wiele z innowacji w dziedzinie miejsc pracy, ról i umiejętności poświęcone jest *podejściu do klienta (customer touch)*; strategiczne staje się też definiowanie nowych możliwości,

- kompetencji i sposobów podejścia do *podejścia do klienta (touch)* (porozumiewanie się, dostępność i zdolność rozwiązywania problemów);
- pojawia się pewien rodzaj „*uturystycznienia*” rynku (miejsca pracy nieformalne oraz w niepełnym wymiarze, kontakt osobisty, przenikanie mikrofirm) i vice versa – turystyzm jest zmieniany przez zachowania wielkiego biznesu (outsourcing, konsulting, wykształcenie uniwersyteckie i zastosowanie high-tech);
- praktyka wielorakich kompetencji zaznacza się bardzo mocno w całym przekroju miejsc pracy w turystyce zarówno na poziomie najniższym, jak i najwyższym, a typowa charakterystyka tego sektora polegająca na braku jakiegось swoistego jądra zdecydowanie się potwierdza;
- szkolenie „przez system” jest bez wątpienia doskonałą odpowiedzią na podstawowe kompetencje w przyszłości;
- czas i tempo stają się decydujące w przemianach, przed jakimi stoimy, ponieważ w niedalekiej przyszłości pojawianie się nowych profili zawodowych stanie się czymś zwyczajnym zarówno w turystyce jak i na całym światowym rynku pracy (np.: operatorzy turystyczni w Internecie, agenci wymiany (change agent) w sieciach hoteli, menadżer akwizycji hotelu (HR manager), itp.).

Wenecja, czerwiec 1998

Isabella Scaramuzzi, Maria Carla Furlan

The Province of Venice has committed to COSES a study on **professional profiles emerging in the local tourism system** (1998-1999): Ciset, University of Venice, is involved in the COSES research.

The main goal of our study is to identify a small set of profiles as *orientering toolkit* for young people facing the labour market and for educators as well.

The study belongs to a wider field of interest and research on job creation and training in the tourism system.

The starting point of the study is **the theory of SLOT (local system of tourism supply)** as proposed in Rispoli and Tamma (1995) and as developed by Furlan, Manente e Scaramuzzi, (1998), with the aim of introducing **education and training of human resources, as strategic assets in local development of specific tourism products**, in the destination analysis (Vanhove, 1998; Hall and Jenkins, 1995; Laws, 1995; Travis, 1992; Ashworth, 1997).

Analizing the venetian SLOT (or better to say integrated SLOTS: adriatic seaside resorts, cultural-historic city, heritage routes along Brenta Riviera) we can found emerging tourism jobs, following two paths:

- the *lacks* and the *needs* (WTO Tedqual, 1997) in the system as *calling for* new skilled (or reskilled) people, in order to achieve better performance of the system itself
- the match (or mismatch) of people trained by the local tourism educational system, (University Degree, Master and UE Social Found granted Courses), with the jobs actually available in tourism sector.

The methodology we apply is the *in depth interview* to a selected panel of SLOTS actors (entrepreneurs and employees). Our goal is only to represent a selection of emerging professional profiles and not to predict the amount of future labour demand.

The interviews are elaborated as *story telling*, in order to achieve the goal of a broad diffusion of the results and a comprehension for young people.

A by-product of our study will be an orientation book, probably with an Internet edition.

In october 1998 we will have about 15 stories to tell, we can discuss during the Conference:

- on emerging job profiles and *roles* rather than new professions as traditionally ment (range of professional skill based on a body of theory, Prandstraller, 1994),
- on the collocation of single profiles or profile set in the SLOTS, both on the side of supplier and educators,
- on open issues that arise from the professional stories about the future of tourism work and workers.

For example, and according to the WTO-Tedqual guidelines, let's quote the following suggestions:

- despite the *New Tourism Age* (Fayos-Solf, 1997), jobs in tourism seem to be not so different from the immediate past; we are probably in front of a transition more than a revolution in job profiles,
- the customer is the king of the *new tourism age* and many innovation in jobs, roles and skills are devoted to *customer touch*; the front line becomes strategic also in defining new *touch* abilities, competencies and attitudes (communication, accessibility, problem solving),
- there is a sort of *tourismification* of labour market (part- time and informal jobs, personal contract, diffusion of micro-enterprises) and, viceversa, the tourism system is affected by industrial behaviours (outsourcing, consulting, university education, hi-tech application),
- the multiskilling practice is dramatically emerging across the complete spectrum of tourism labour, at low level as well at the high one, and the natural attitude of this economy sector of not having a unique core business is absolutely confirmed,

- the 'system' education is undoubtedly an excellent answer to basic competencies for the future,
- times and pace are crucial in the transition we are facing with, since in a few year new job profiles will become usual in the tourism scenario and in the global labour supply as well (i.e. TO on Internet, change agent in hotel chains, HR manager, and so on).

Venice, June 1998

PANEL III

- ### PANEL III

Partnerstwo i współpraca miejscowości turystycznych

Prowadzący: Romano Toppan

Prowadzący: Romano Toppan

Wstęp

Miejscowości turystyczne potrzebują całościowej strategii turystycznej z trzech punktów widzenia:

- **Producent.** Produkt turystyczny ma cechy nierozzerwalności, nietrwałości, współzależności z innymi turystycznymi komponentami produktu. Poza tym 90% tych komponentów składa się z „zasobów publicznych” danej miejscowości i społeczności (krajobraz, obszar, dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze itd.).
- **Marketing.** W turystyce marketing obejmuje jakość danego obszaru. Wszystkie działania marketingowe wymagają „znaku jakości” tego obszaru.
- **Konsument.** Jakość „odczuwana” ma charakter globalny i wpływa na wszystkie komponenty produktu turystycznego. Za satysfakcję klienta odpowiedzialna jest polityka jakościowa każdego procesu w turystyce począwszy od jakości reklamy, przez dostępność, aspekty ekologiczne, po atrakcje turystyczne (przyrodnicze, kulturowe, społeczne itp.). Produkt turystyczny kupowany jest „w całości”.

Podstawową konsekwencją takiego podejścia jest to, że produkcja turystyczna powinna być planowana, tworzona, sprawdzana i wprowadzana jako polityka „globalna” – wspólna dla władz lokalnych (instytucji regionalnych, agend rządowych, samorządów) i prywatnych organizacji turystycznych (operatorów i agencji turystycznych, hoteli, restauracji, przewoźników autobusowych itp.). I dopiero ta „całość” powinna być oferowana na rynku za pomocą odpowiedniej mieszanki marketingowej.

Projekty

Zaprezentowane zostaną projekty przykładowe, przygotowane i przeprowadzone przez APT Basilicata:

PROGRAM „BORGO - ALBERGO”. Zaproponowany w zeszłym roku przez Regionalną Radę Turystyki Regionu Basilicata, program ten został niedawno (2.07.1998) przyjęty przez lokalne władze w ramach europejskich funduszy strukturalnych. Ma on na celu stworzenie **sieci powiązań** pomiędzy 20–30 małymi gminami i miasteczkami regionu Basilicata, obecnie całkowicie ignorowanego przez strumienie turystyczne pomimo jego zalet historycznych, artystycznych i architektonicznych. Poszczególne gminy są zbyt słabe, aby mogły zostać dostrzeżone na rynku turystycznym. Jednak turystyka jest jedną z niewielu możliwości rozwoju tych miejscowości – w większości wiosek, zadbane, położonych na szczytach wzgórz i bardzo charakterystycznych w swoich tradycjach, gastronomii, historii, folklorze, architekturze, krajobrazie, klimacie,

wydarzeniach kulturalnych i **sposobie życia miejscowych ludzi**. To są prawdziwe „atuty” dające tym małym wioskom i miasteczkom wiele możliwości **zrównoważonego rozwoju**. Jednak regionalna współpraca poszczególnych miejscowości jest absolutnie niezbędna i nie tylko po to, aby zaoferować **atrakcyjny szlak** wiodący poprzez region i pozwalający na doświadczenie z unikalnych miejscowych atrakcji (np.: gastronomii, folkloru czy imprez), ale także, aby w ogóle **zaistnieć** (być widocznym) na zatłoczonym rynku turystycznym.

SIEĆ CENTRÓW OBSŁUGI TURYSTYCZNEJ. Pomysł tego projektu został przedstawiony przez włoskie Ministerstwo Turystyki Unii Europejskiej. Ma on na celu radykalną **zmianę** w zarządzaniu turystyką zarówno w organizacjach państwowych, jak i prywatnych. Wielokrotnie zdarza się, że działają one oddzielnie bez jakichkolwiek strategii integrujących, wiele miejscowości tego samego obszaru realizuje swoje programy i inicjatywy promocyjne współzawodnicząc ze sobą, a ponieważ środki, jakimi dysponują, są bardzo szczupłe, efekty takich działań – minimalne. Relacja pomiędzy popytem i podażą jest słabo zorganizowana i niejasna dla klientów tak, że ich potrzeby i oczekiwania (informacja, recepcja, przewodnictwo, doradztwo, pomoc przy żądaniu odszkodowań, itp.) nie są właściwie zaspokajane. Ten program natomiast popycha obszar do działania w całości poprzez „system nerwowy” jednorodnego i zuniifikowanego **prezentowania produktu, informacji na temat jego zróżnicowania w regionie, wspólną wizję, postawę, kwalifikacje i działania personelu (w każdym z centrów). WSZYSTKIE CENTRA MAJĄ JEDEN WSPÓLNY ZARZĄD.** Taki zakres działania mocno przybliży zmianę na rzecz strategii zintegrowanej wokół czterech elementów: produktu, promocji, ceny i miejsca. Dzięki tym centrom pewna liczba świetnie przygotowanych pracowników będzie (dzięki wykorzystaniu nowoczesnej technologii, jak baz danych, CD-ROMów, Internetu) równocześnie: **nowoczesnymi agentami rozwoju turystyki, audytorami jakości ofert (hotelu, restauracji, kempingów, muzeów, przewodników, jakości środowiska), źródłem informacji i pomocy dla klienta i oceniającymi ich poziom satysfakcji.** Dzięki technice *on line* obecnie program ten łatwiej jest prowadzić niż w przeszłości. Dostęp do Internetu będą miały wszystkie miejscowości regionu Basilicata bezpośrednio albo poprzez różne stowarzyszenia, spółdzielnie, agencje itp.

STRATEGIA WYDARZEŃ. Akcję tę zaproponowano w zeszłym roku i już poprzedniego lata odbył się jej pierwszy test. O co jednak chodzi w STRATEGII WYDARZEŃ? Mniej więcej o to samo co w powyższych programach. W rzeczywistości trudno, a nawet niemożliwe jest wprowadzenie zintegrowanej strategii działania różnych miejscowości za pomocą samych tylko dobrych pomysłów, kazań i przemówień. Miejscowi politycy zainteresowani są przede wszystkim zagadnieniami lokalnymi i dlatego APT działa wyłącznie na zasadzie **oddolnej**. Po pierwsze, rozpoznaliśmy ich oczekiwania (aby być lepiej **widocznymi** w lokalnych społecznościach, aby rozreklamować **ich** miejscowości, aby przyciągnąć zainteresowanie mediów **ich miejscowościami** i atrakcjami tury-

stycznymi itd.). Następnie wyszukaliśmy jedno lub więcej wydarzeń odbywających się na terenie danej miejscowości, które mogłyby się stać **symbolem** danej społeczności, miejscowości, miasteczka czy gminy. I na koniec zaproponowaliśmy połączenie wszystkich wydarzeń w jeden zunifikowany program (**pacchetto**) trwający trzy lata, z ujednoliconym sponsoringiem prywatnym, dotacjami publicznymi (wspólnymi!) i strategią marketingową (planowanie medialne, reklama).

Wnioski i pytania do uczestników:

Proponuję zunifikować wnioski z pytaniami:

- **Co państwo myślicie o strategii „oddolnej”?**
- **Czy wydaje się państwu, że obecnie strategia sieci jest łatwiejsza dzięki nowoczesnej technologii?**
- **Jakie są konsekwencje programu Borgo-Albergo dla jakości miejscowości turystycznych? Jakie powinny być wskaźniki dla tego programu?**
- **Z doświadczenia, jakie koszty związane są z programem Wydarzeń teraz, a jakie będą w przyszłości?**
- **Jakie znaczenie ma „symbol obszaru” w sektorze turystycznym? Ile treści lub elementów powinien on zawierać?**

Romano Toppan

Introduction

Tourism destination needs a global strategy from three points of view:

- **Producer:** the tourist product has characteristics of inseparability, perishability, interdependence of tourism components of the product, Additionally, 90% of these elements are composed by "public resources" of the communities and towns concerned (landscape, territory, cultural and environmental heritage etc.).
- **Marketing:** in tourism, marketing strategies include the quality of the areas. All the marketing actions require a "quality mark" of the area concerned.
- **Consumer:** the quality "perceived" is global and affects all the components of the tourism product. Customer satisfaction is ensured by a quality policy in every process in tourism, from advertising quality to transport, accessibility, ecological aspects, destination attractions (natural, cultural, social etc.). Tourism product is purchased as a "whole".

The main consequence is to plan, to do, to check and to act the tourism production as a "global" strategy of both Local Authorities (regional institutions, government agencies, municipalities etc.) and Private Tourism Organisations (Tour Operators, Travel Agencies, Hotels, Restaurants, Bus Operators, etc.), and to offer this as a "whole" to the market, by means of a suitable marketing mix.

Projects

Some exemplar projects, personally set up and carried out by APT - Basilicata, will be presented:

„BORGO - ALBERGO" PROGRAMME: proposed last year by the Tourist Regional Board of Basilicata, this programme has been recently adopted (2nd July 1998) by the regional government within the frame of the European Structural Funds. The meaning of that programme is: to create a **network** between 20-30 small Municipalities and Towns of the Basilicata Region (South Italy), completely ignored by the tourist flows, in spite of their historic, artistic, architectural quality. They are placed in the interior, quite far from the usual tourist destinations. Each Municipality is to work in order to join visibility and effectiveness in its proposals in tourism market. On the other side, tourism is one of the few capabilities of these small "boroughs": most are typically rural, well kept, placed on the top of hills, very typical in their traditions, gastronomy, history, folklore, architecture, landscape, climate, special events, **way of life of resident population**. These real "strengths" offer to these little towns and municipalities many opportunities, in the frame of a **sustainable development**. But, a "global" networking of these Municipalities is strictly required: not only to offer a "**exciting path**" through all the region, to taste a fanciful variety of attractions (e.g. gastronomy or folklore or special events), but also to **exist** (TO BE VISIBLE) in the competitive market.

PRESIDI DI ASSISTENZA TECNICA AL TURISTA CONSUMATORE E ALLE IMPRESE (a translation of this European programme for the Ob. 1 Regions - South Italy, could be: network of centres for information, reception, assistance both to tourist consumers and to tourist enterprises). This concept has been proposed by the Tourism Ministry of Italy to the EEC, to introduce a radical **change** in tourism management in both the public and private organisations: they operate normally in separate forms, without an integration strategies and synergies, many destinations of the "same" area realize their programmes and promotion initiatives competing between each other, financial means and resources of the single actors are very scarce and their effects are nearly null, the connection between the offer and demand is not well organised and not clear for the consumer. So his needs or requirements (information, reception, guide, assistance, help for claims etc.) are not easily satisfied as expected. This program, at contrary, pushes the area to act as a whole, with a "nervous system" of capillary, homogeneous and unified **presentation of the product, information on its**

regional and local varieties, common "vision", attitudes, skills and performances of the personnel involved (in every "centre"). **THE MANAGEMENT OF THESE CENTRES IS ONE.** This scope accelerates very much a change, an integration strategy in the four Ps (Product, Promotion, Price, Place): wished since many years, but never really concreted. Through these centres, a certain number of very skilled information officers and consultants, with the use of new information technologies (data base, cd-rom, internet etc.), will be at the same time: **modern tourism development agents, quality auditors of the offer (hotel, campsites, restaurants, museums guides, environmental quality etc.), information and assistance helpers of the consumer, customer satisfaction investigators.** This programme is now easier than in the past, thanks to the new "on line" technologies. All the Municipalities of the Basilicata Region will be "on line", directly or by means of local associations, cooperatives, agencies etc.

EVENTS STRATEGY: this action has been proposed last year, and its first test has been realized last summer. What does "EVENTS STRATEGY" mean? More or less, it is the same meaning of the other programmes above mentioned. As a matter of fact, it is difficult or even impossible to join an integrated strategy between the different Municipalities, through good ideas, sermons or speeches. Every political leader or institution officer is focused on his local interests: this is the reason why our APT moves only through a "**bottom up**" strategy. First: we have recognized their "expectations" (to be more **visible** in the local communities, to make known **their** municipalities, to draw the attention of the media on **their places** and tourist attractions etc.). Second: we have explored the existence of one or some "specific" events, which could be a special "**mark**" of the community, municipality, town or district. Third: we have proposed to bind all the events in a "unified" programme ("**pacchetto**") for three years, with a unified financial (private sponsoring and public contributions, together!) and marketing (media planning, advertising etc.) strategy.

Conclusions and questions to participants

I prefer to "unify" conclusions and points submitted to the audience:

- what do you think about the "**bottom up**" strategy?
- do you believe that a networking policy is easier right now, because of the new information technologies support?
- which are the consequences of the "**borgo-albergo**" programme in destination quality?
- Which could be the "**indicators**" for a "**borgo-albergo**" programme?
- which are now or will be in the next years the "**costs**" of the events programme, compared to the past experiences?
- what is the meaning of "**area mark**" in the tourist sector?
- How many could the contents or components be inside?

PROGRAMY PODNOSZĄCE ŚWIADOMOŚĆ SPOŁECZEŃSTWA – PRZECIĄGAJĄC SPOŁECZNOŚĆ NA SWOJĄ STRONĘ

Cel

Większość ludzi i większość społeczności ma naturalne poczucie gościnności. Jednak napływ turystyki masowej wystawia często poczucie to na ciężką próbę. Z drugiej strony, poczucie to może nigdy nie być rozbudzone przez gości, których potrzeby i kultura różnią się zbyt istotnie od potrzeb i kultury gospodarzy.

Większość turystów odwiedza nowy kraj lub miejsce, aby zobaczyć nowe rzeczy, spróbować nowego typu rekreacji lub doświadczyć innego stylu życia. Aby osiągnąć sukces w rozwijaniu turystyki, lokalna społeczność musi popierać i doceniać nowy przemysł wzrastający w okolicy.

Programy podnoszące świadomość społeczeństwa są ważne zarówno ze względu na pomaganie lokalnej społeczności w zrozumieniu idei turystyki, jak i ze względu na podnoszenie „jakości powitania” (quality of welcome), jakie społeczność może zaoferować turyście.

Istnieją dwa kluczowe cele programów podnoszenia świadomości społeczeństwa:

- docenienie znaczenia turystyki w lokalnej i narodowej ekonomii,
- podniesienie „jakości powitania”, jakie napotyka turysta i tym samym zapewnienie udanych przeżyć turystycznych.

Relacje pomiędzy turystą i gospodarzem

Różne kultury, style życia i systemy wartości często mogą wchodzić w konflikt, o ile nie są odpowiednio ukierunkowane. Niektóre społeczeństwa w krajach rozwijających się mają trudności w rozumieniu i docenianiu korzyści, jakie mogą wynieść z napływu turystów z krajów zachodnich. Społeczność, której życie wiąże się z ekonomicznymi ograniczeniami w sferze potrzeb podstawowych, nie może uniknąć oszołomienia postrzegając styl życia turysty jako rozrzutny i luksusowy. Również, różnorodności możliwych opcji do wyboru oraz łatwość podróżowania mogą być ideami trudnymi do zasymilowania w krajach, w których rynek turystyczny dopiero się rozwija. Zadania i oczekiwania ze strony tego nowego typu turystów mogą być postrzegane w lokalnej społeczności jako dziwaczne i obce, co może krępować jej zdolność wyciągnięcia pełnych korzyści z tej nowej formy

turystyki. Prowadzić to może do eksploatacji (z obu stron), pokus prowadzących do wzrostu przestępczości i często rozdziewięku pomiędzy starszymi i młodszymi członkami społeczności. Często w takich sytuacjach turystyka jest również obwiniana za następującą degradację tradycyjnych kultur.

Istotne zyski z turystyki można osiągnąć tylko wtedy, gdy turystyka jest w odpowiedni sposób zintegrowana z lokalną ekonomią. Ważnym jest więc, aby wszystkie społeczności rozumiały, czym jest turystyka, i w jaki sposób wszyscy mieszkańcy mogą skorzystać na zmianach, jakie te nowe okoliczności mogą przynieść.

Cele, ku którym trzeba dążyć

Pierwszym celem programu podnoszenia świadomości społeczeństwa jest ułatwienie ludziom w uświadomieniu sobie, czym turystyka jest. Dzięki temu będą mogli zrozumieć jakie zmiany mogą nastąpić w ich społeczności, oraz w jaki sposób mogą osiągnąć z tego optymalne zyski.

Podczas gdy pierwszym celem kampanii podnoszenia świadomości społeczeństwa jest zapewnienie wyższego poziomu zrozumienia turystyki przez społeczność i zysków, jakie można z turystyki potencjalnie osiągnąć, drugim celem musi być podniesienie jakości sposobu, w jakim społeczność odnosi się do turysty („jakość powitania”).

Wiele osób będzie bezpośrednio pracować w obsłudze ruchu turystycznego, w hotelach, restauracjach, sklepach z upominkami i przy obsłudze wycieczek. Jednakże jeszcze więcej ludzi wejdzie w kontakt z turystami podczas normalnego trybu pracy. Takimi osobami są sprzedawcy, pracownicy banków, służba imigracyjna i bezpieczeństwa, pracownicy transportu, sprzedawcy biletów, urzędnicy itp.

Sposób, w jaki ludzie ci będą odnosili się do turystów, jest tym zasadniczym elementem usług, który wpływa na to, jak turyści będą wspominać swój pobyt. Uprzejmość, przyjazne nastawienie, gotowość do pomocy, uśmiech – to są elementy gościnności, z których składa się ciepłe powitanie. Ludzie ci muszą być świadomi faktu, że różnice w języku i kulturze mogą stwarzać bariery, które muszą być pokonane, i że istnieją proste metody burzenia tych barier w interakcjach z turystami. W rezultacie turysta będzie czuł ciepłe przyjęcie, będzie zadowolony z pobytu i będzie chciał odwiedzić to miejsce jeszcze raz.

W ramach takiego programu niezbędnym jest, aby uczestnicy docenili:

- znaczenie turystyki dla społeczeństwa i dla ekonomii,
- znaczenie usług dla klientów i rolę, jaką każda osoba może grać,
- że komunikacja jest procesem dwukierunkowym,
- wysiłek, żeby turysta chciał wrócić,
- znaczenie znalezienia najlepszego sposobu reagowania na uwagi krytyczne ze strony klientów,
- znaczenie wiedzy o lokalnym regionie i jak informować turystów,
- jak zapewnić opiekę nad osobami niepełnosprawnymi.

W wielu krajach można rozwijać kampanię podnoszenia świadomości społecznej z naciskiem albo tylko na pierwszy, albo tylko na drugi cel, ale równie dobrze można łączyć oba cele w jednej kampanii. Każda społeczność ma inne potrzeby, w zależności od jej własnych doświadczeń z turystyką oraz typu turystów przyjeżdżających w daną okolicę.

Przykłady odniesionych sukcesów w tej dziedzinie można zobaczyć w krajach rozwijających się takich, jak Wybrzeże Kości Słoniowej i Seszele, jak również w zaakceptowanych od dawna miejscach turystycznych takich, jak Karaiby, Walia i Kanada. Programy Super Host (w Kolumbii Brytyjskiej), Welcome Host (w Walii) i Conference Care (w Szkocji), są to świetne przykłady programów rozwoju jakości i opieki nad klientem, które jednocześnie są oparte na lokalnych społecznościach.

Kampania podnoszenia świadomości społeczeństwa może:

- pomóc społeczności lepiej zrozumieć turystykę,
- zademonstrować potencjał tworzenia miejsc pracy i dochodów oraz okazji na inwestowanie,
- zmniejszyć niekorzystne skutki różnic kulturowych pomiędzy turystą i gospodarzem,
- rozwinąć lepsze wzajemne zrozumienie różnych stylów życia.

Kampania podnoszenia świadomości społeczeństwa może również:

- podnieść jakość usług i gościnności, z jakiej korzysta gość,
- podnieść poziom profesjonalizmu i dumy, zwiększających wartość produktu turystycznego,
- zwiększyć szansę na powrót turysty do tego samego miejsca i polecenie miejscowości swoim znajomym,
- stymulować powstanie „wartości dodatkowej”, co zapewnia, że turysta wynosi jeszcze lepsze wspomnienie z wakacji.

Dominująca w planach wszystkich programów marketingowych staje się na rynkach krajów zachodnich opieka na zamówienie. Ponieważ oczekiwania klientów rosną na całym świecie, zapotrzebowanie na tego typu programy stanie się integralną częścią całego rozwoju turystyki. Wszystkie regionalne i narodowe urzędy zajmujące się turystyką muszą obecnie ocenić potrzeby turystów, zarówno w skali kraju, jak i społeczności lokalnych. Jest to niezbędne, aby programy mogły w przyszłości osiągnąć cele działania, polegające na stymulowaniu poparcia społecznego dla turystyki oraz na podnoszeniu „jakości powitania”, z jaką spotyka się turysta.

Kto korzysta z programów podnoszących świadomość społeczną na temat turystyki?

Lokalna społeczność i biznes poprzez:

- rozwój umiejętności profesjonalnych i socjalnych,
- szersze i polepszone usługi dostępne zarówno gościom, jak i mieszkańcom,

- dłuższy pobyt turysty w społeczności oznacza większy dochód z turystyki,
- więcej powtarzanych transakcji, dzięki czemu zmniejszone są wydatki na marketing, i większe dochody,
- więcej pieniędzy wydanych przez turystów w regionie,
- zwiększone dochody lokalnych firm turystycznych,
- więcej posad w obsłudze turystyki i dziedzinach pokrewnych.

Rząd regionalny i krajowy poprzez:

- wyższą jakość produktu turystycznego i usług turystycznych,
- większe zadowolenie odwiedzających i poprawę wizerunku turystyki,
- zwiększony ruch turystyczny,
- poprawę dobrobytu w rejonie,
- zwiększony napływ walut obcych,
- wyższe dochody agencji rządowych,
- lepsze rozumienie ekologicznych i socjalnych konsekwencji turystyki,
- głębsze poczucie dumy narodowej.

Strategie informacyjne jako klucz do udanego programu podnoszenia świadomości społecznej o turystyce, podczas gdy działania jednostek mogą być pożyteczne na krótszą metę. Wydajność każdej działalności wzrośnie, gdy będzie częścią długoterminowej kampanii podnoszenia świadomości społecznej na temat turystyki i zintegrowana z rozwojem lokalnej ekonomii.

Programy podnoszenia świadomości społecznej o turystyce mogą wykorzystywać:

- kampanie informacyjne w lokalnych mediach, popierane przez działalność propagandową,
- rozprowadzanie materiałów wizualnych takich, jak postery, broszury i ulotki,
- włączenie turystyki jako przedmiotu w programach szkolnych,
- szkolenia dla pracowników przemysłu turystycznego i dziedzin pokrewnych,
- wystąpienia podczas zebrań lokalnych społeczności,
- włączenie działających grup w działalność turystyczną,
- rozwój programów umożliwiających turystom poznanie mieszkańców,
- rozwój systemu zachęty dla polepszenia usług turystycznych.

Wnioski dla polityki rozwoju turystyki

Programy podnoszące świadomość społeczeństwa na temat turystyki mogą być stymulowane i wprowadzane w życie przez rząd lub przemysł turystyczny. Ważnym jest jednak, aby były one dobrze zaplanowane i koordynowane oraz dopasowane do potrzeb kraju lub miejscowości oraz, aby otrzymały długoterminowe poparcie ze strony wszystkich decydujących urzędów.

W niektórych miejscowościach ponad 60% odwiedzających przyjeżdża bez jakichkolwiek reklam ani kampanii promocyjnych. Jedyną przyczyną jest to, że

zadowoleni byli ze swojej poprzedniej wizyty lub dostali rekomendacje od swoich przyjaciół, którzy byli tam wcześniej.

„Jakość powitania” jest jednym z najważniejszych wspomnień dla większości turystów i najważniejszym elementem przy decyzjach o wyborze miejsca kolejnych wakacji.

Roger Withers

PUBLIC AWARENESS PROGRAMMES - GETTING THE COMMUNITY ON YOUR SIDE

Purpose

While most people and most communities have a natural sense of hospitality, this is often stretched to the limit by an influx of mass tourism, or it may not be awakened at all by visitors whose needs and culture differ radically from those of their hosts.

The majority of tourists visit a new country or destination to see new attractions, enjoy new activities and to experience a different way of life. Therefore to ensure success in developing tourism, it is important that the local community supports and appreciates this new industry that is growing up in its neighbourhood.

Public awareness programmes are an important way of both helping the local community understand tourism, and enhancing the quality of welcome that local people can give to the tourist.

The key objectives of public awareness programmes are twofold:

- to appreciate the importance of tourism to the local and national economy,
- to enhance the quality of welcome given to tourists to ensure a successful tourism experience.

Relationship between tourist and host

Without proper direction different cultures, lifestyles and values can often come into conflict. With an influx of tourists from industrialised western coun-

tries, some developing communities find difficulties in recognising and understanding the benefits of this new phenomenon. A community whose life is confined by the economic restrictions of the basic necessities cannot but be overwhelmed by the indulgence and apparent lavish lifestyle of the tourist. The concept of multiple choice and freedom of travel can also be difficult to assimilate when new foreign tourism markets first develop. The demands and expectations of this new breed of tourist can be as strange and alien to the local community, and reduce the opportunities to benefit fully from this new form of tourism. This can lead to exploitation (on both sides), temptations that may lead to an increase in crime, and often a split between the younger and older members of the community. At the same time, tourism is often blamed for a degradation of traditional cultures.

Significant benefits from tourism are only achieved when tourism is properly integrated into the local economy. It is, therefore, essential that all communities understand what tourism is, and how the wider community can benefit from changes that these new circumstances can bring.

Goals to be targeted

The first objective of a public awareness programme is, therefore, to help people recognise what tourism is all about, so that they can understand what is likely to happen in their community, and how best they can optimise the benefits.

While the first objective of public awareness campaigns is to ensure a better understanding of tourism in the wider community and the potential benefits that can be obtained, the second objective must be to enhance the quality of the welcome to the tourist.

Many people will already work directly in the tourism industry, in hotels, restaurants, souvenir shops and on excursions, but many more will come into contact with the tourist as part of their day-to-day work. These will include shopkeepers, bank employees, immigration and security personnel, transport workers, ticket sellers, public officials and many more.

It is their attitude towards visitors which is the main element of service which forms a lasting memory of their stay. Courtesy, friendliness, helpfulness, a smile - these are all elements of hospitality that make up a warm welcome. These people must be aware that differences in language and culture can create barriers which must be overcome, and that in communicating with tourists there are simple methods of breaking down those barriers that will improve the welcome for the tourist, and make sure he enjoys his stay and wants to come back again.

As part of such a programme it is essential for the participants to recognise:

- the importance of tourism to the community and to the economy,
- the importance of customer service, and the role each individual can play,

- communicating as a two way process,
- how to ensure a tourist wants to come back,
- the best ways of handling customer complaints,
- the importance of local knowledge, and how to give guidance to tourists,
- how to deal with special needs.

In many countries public awareness campaigns can be developed that concentrate either on the first or second key objectives, but equally they may combine both in one campaign. Each community will have different needs depending both on their own experience of tourism, and the type of tourists being attracted.

Successful case histories can be seen in developing countries such as Côte d'Ivoire and the Seychelles, as well as in long-established tourist destinations such as the Caribbean, Wales and Canada. The Super Host (in British Columbia), Welcome Host (in Wales) and Conference Care (in Scotland) programmes are excellent examples of community-based quality development and customer care programmes.

A public awareness campaign can:

- help a community understand tourism better,
- demonstrate the potential for job and revenue creation, and investment opportunities,
- reduce the negative effects of cultural differences between tourist and host,
- develop a better understanding between different lifestyles.

A public awareness campaign can also:

- upgrade the quality of service and hospitality provided to the visitor,
- create a level of professionalism and pride that enhances the tourism product,
- enhance the expectation of the tourist to return and recommend the destination to his friends,
- often stimulate added value that ensures that the tourist has a better holiday experience.

In industrialised western markets, custom care is now coming to the top of the agenda in all marketing programmes. As customers' expectations increase world-wide, the need for these types of programme will become an integral part of all tourism development. All regional and national tourism authorities must now consider their needs, both nationally and at community level, and ensure that future programmes attain their objectives of stimulating community support for tourism, and raising the quality of welcome for the tourist.

Who benefits from tourism awareness programmes

The local community and businesses through:

- development of work-related and social skills,
- increased and improved services for local people as well as visitors,
- long visitor stay in the community, therefore more tourism income,

- more repeat business, therefore reduced marketing costs as well as more income,
- more money spent in local area,
- increased profits in local tourism companies,
- more jobs in tourism (and related) industries.

The national and regional governments through:

- an improved tourism product, and tourism services,
- improved visitor satisfaction and tourism image,
- increased visitor arrivals,
- increased prosperity in the area,
- increased inflows of foreign exchange,
- increased government revenues,
- a better understanding of the environmental and social implications of tourism,
- improved national pride.

Communications the key for successful tourism awareness programmes

While individual activities can be advantageous in the short term, the effectiveness of any activity will be magnified if the programme is part of a longer-term and sustainable tourism awareness campaign integrated into the development of the local economy.

Tourism awareness programmes can use:

- Information campaigns in the local media, supported by public relations activities.
- Distribution of visual material, such as posters, flyers and brochures.
- Integration of tourism as a subject in school curricula.
- Workshops for tourism workers, and workers in related industries.
- Community meetings and presentations.
- Involvement of community groups in tourism projects.
- The development of meet-the-people programmes for tourists.
- The development of incentive programmes for improved tourist services.

Policy implications

Tourism awareness programmes can be instigated and implemented by government or the tourism industry, but it is important that they are well planned and coordinated, tailored to the exact needs of the country or destination, and supported by all key players over a substantial period of time.

In some destinations 60% of visitors come, not because of any advertising or direct promotional campaign, but because they were satisfied by what they

had experienced on a previous visit, or they have taken the recommendation of friends who had been before.

Quality of welcome is one of the primary memories for most tourists, and the strongest motivator in their choice of future destination.

Roland Dumont du Voitel

NEW PUBLIC MANAGEMENT FOSTERS CUSTOMER AND QUALITY ORIENTATION OF TOURIST DESTINATIONS

Tourism is directly related to city resp. regional marketing, management of tourist destination and therefore the management of regions, districts and communities in general. As tourism in many respects is undergoing dramatic changes, a traditional and bureaucratic public management would threaten competitiveness. New Public Management, however, provides the adequate environment for customer orientation and quality management of tourist destinations.

ZUENDEL & PARTNER has been heavily involved in the work of the Carl-Bertelsmann-Foundation, Gütersloh (D), since the early nineties. The Bertelsmann Foundation assumes the task to give impulses for the process of national and international learning in various fields such as city resp. public management, by initiating, promoting and developing networks. One of the unique experiences has been the development of a benchmarking instrument for communal administrations. This benchmarking instrument has been developed within the philosophy of the New Public Management, that includes the dedication to total quality management concepts, too. Today, we have a network of approx. 150 destinations that are continuously involved in benchmarking with one or more business areas, i.e. most classical public units, some touristic and all of the cultural institutions (museums, theatres, etc.). The benchmarking concept has now been officially recommended to all German cities.

The second of the unique experiences has been the development of an international oriented benchmarking concept of city management for the Carl-Bertelsmann-Prize 1993. This prize has been given to the best practices of city management in the world. We, too, have been chosen as expert for the analysis and evaluation of the candidates for nomination, and to select the ten winners. Today,

these cities are the core of the so called "Network for better local government - cities of tomorrow" of the Carl-Bertelsmann-Foundation. This network continues its international benchmarking on new challenging issues. We are right now supporting this network in a benchmarking of political strategic goal setting and controlling. Typically, tourism is one area of political strategies of communities.

An important step in the development of state of the art management tools and a pre-requisite for an integral benchmarking was to specify, differentiate and define typical target dimensions and criteria. We developed the concept of four target dimensions with operative criteria and ratios by applying theoretical deduction, managerial experience and practical tests. This concept, today, is used by all 150 destinations of the Bertelsmann network and beyond. The four dimensions are:

- **The political, legal or specific mandate**, i.e. the specific mission and factual definition of the purpose.
- **The customer orientation**, i.e. the adherence to democratic principles where the citizen is involved, the general respect of the quality of life for the citizens and communal resp. regional identity, the specific recognition of criteria of customer satisfaction and client relationship.
- **The employee orientation**, i.e. orientation towards the principles of employee participation and satisfaction, the respect of "good employer principles".
- **The economic orientation**, i.e. orientation towards principles of efficacy, effectiveness, efficiency, economy, equity (5-E-Concept).

Jean Pierre Chenu

AGDE – LE CAP D'AGDE: PROBLEMATIQUE DE LA POLITIQUE TOURISTIQUE

1^{ère} partie:

Agde:

1^{ère} commune touristique française par sa capacité d'accueil

➔ 21 000 habitants permanents

➔ 175 000 lits touristiques

➔ 12 000 000 de nuitées sur une année de Pâques à la Toussaint

2^{ème} partie:

Le Cap d'Agde: Une réorganisation du développement touristique prenant en compte:

a) l'adaptation des infrastructures

Près de 25/30 ans après la création des stations réalisées par l'Etat, les charges de renouvellement et de gros entretiens des équipements collectifs (voiries, réseaux, stations d'épurations, espaces publics...) sont aujourd'hui massives.

Elles sont d'autant plus exigées que la qualité demandée par le consommateur appelle une lourde restructuration des équipements. Or, les communes ne peuvent faire face seules au renouvellement brutal et concentré d'une génération d'investissements.

b) l'évolution des conditions de commercialisation

Profondes mutations du phénomène touristiques marquées par :

Nouvelles motivations de la clientèle : recherche de l'épanouissement personnel avec besoin d'individualisme et d'une information rassurante.

Nouveaux comportements de la clientèle : attention portée aux prix et besoin de liberté.

3^{ème} partie:

Le Cap d'Agde a d'ores et déjà réorganisé sa politique touristique pour faire face à ces évolutions avec :

Le Plan Qualité: 1^{ère} commune balnéaire française à mettre en œuvre un Plan Qualité dès 91

Le Projet de Station: en Languedoc-Roussillon, une des deux seules stations qui s'inscrit dans cette procédure nationale. Parmi les sujets abordés, celui de la **Réhabilitation de l'immobilier** de loisirs occupe une place prioritaire.

L'Intercommunalité: mise en réseau des opérateurs de différentes collectivités locales des Pays d'Agde qui s'affirment ainsi comme un des premiers bassins touristiques français.

Tout en:

Regroupant les acteurs territoriaux

Modernisant les moyens de vente avec les nouvelles technologies

Et en s'attachant à relever 5 défis prioritaires pour l'avenir:

Protection des plages et du littoral

Voiries et dessertes routières

Qualité de l'environnement

Modernisation des équipements de loisirs

Vieillesse de l'immobilier de loisirs avec plan d'actions de réhabilitation.

WYSPY BALEARY (HISZPANIA): OD PIONIERÓW TURYSTYKI MASOWEJ DO PIONIERÓW W PODNOSZENIU JAKOŚCI USŁUG TURYSTYCZNYCH I ICH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, PO ROKU 1983

W artykule omówiono bezprecedensowy w historii turystyki sukces Balearów, hiszpańskich wysp na Morzu Śródziemnym, który doprowadził ten archipelag niemal do granic rozwoju, a także do najwyższej w całej Hiszpanii stopy życiowej, powyżej średniej w Unii Europejskiej. Baleary, z liczbą 9,3 miliona turystów w roku 1997 ustanowiły nowy rekord, podczas gdy nacisk na podstawowe zasoby wody pitnej i nieopanowana sezonowość rzucają nadal cień na możliwość utrzymania zrównoważonego rozwoju. W historycznej ewolucji pojęcia rozwoju zrównoważonego Balearów wyróżniają się zdecydowanie dwa okresy – przed i po roku 1983, kiedy to powstał pierwszy autonomiczny rząd, zgodnie z nową, demokratyczną konstytucją Hiszpanii z roku 1978. Przed 1983 rokiem Baleary były turystyczną „dojną krową” Hiszpanii, bez planowania w skali lokalnej i podejmowania kwestii ograniczenia wzrostu turystyki. Od 1983 roku rząd autonomiczny i prywatny sektor usług turystycznych zaangażowały się w powolne i trudne, ale zdecydowane działania strategiczne w kierunku poprawy jakości turystyki i osiągnięcia zrównoważenia jej rozwoju, poprzez rozwój państwowej infrastruktury i modernizację bazy turystycznej, ochronę środowiska i szkolenie personelu dla turystyki.

Poprzez dekrety rządowe z lat 1984 i 1987, wymagające odpowiednio 30 i 60 m² gruntu w przeliczeniu na jedno łóżko w obiektach turystycznych, aby można rozpocząć eksploatację takiego obiektu, oraz przedsięwzięcie ECOSMOS z 1994 r. (model zrównoważonego rozwoju turystyki we Wspólnocie Europejskiej, promowany przez Międzynarodową Federację Organizatorów Tur), podjęto pierwszą próbę poważnego studium na rzecz wsparcia zintegrowanego planowania regionalnego i opracowania działań na rzecz ograniczenia wzrostu turystyki masowej na Majorce (Hiszpania) i na Rodos (Grecja). Rząd Balearów jest zdecydowanie zaangażowany we wprowadzanie pionierskich

przepisów zmierzających do ograniczenia turystyki i ilości miejsc pobytowych w przybrzeżnych regionach Majorki przez wprowadzenie dekretu, określanego jako „POOT” (Plan regulacji podaży usług turystycznych) oraz ustawy „Moratorium” z 1998 r. (zobowiązującej do zamknięcia przestarzałych obiektów, zanim zatwierdzone zostaną nowe obiekty z miejscami noclegowymi dla turystów).

W 1991 roku nowa Ustawa o obszarach dzikiej przyrody objęła ochroną 33% obszaru wysp. Plan „Q” (Plan dotyczący jakości w usługach turystycznych) był pierwszym całościowym planem ustalającym strategię oraz działania na rzecz podnoszenia jakości, głównie w rezultacie Planów marketingowych w dziedzinie turystyki (na lata 1991–93 i 1996–98), opracowanych przez Uniwersytet Balearów. Plan z roku 1997, tzw. „Plan D” (plan na okres poza sezonami) jest nowym zamierzeniem próbującym zredukować wysoki poziom sezonowości turystyki letniej na Balearach. Należy również uwzględnić inne strategie, jak na przykład ogólnokrajowy hiszpański „Plan Przyszłość” (*Futures Plan*) czy też „Agenda 21” samorządu lokalnego w miejscowości Calvia na Majorce, gdyż wnoszą one możliwość lepszego zrozumienia nowych regulacji prawnych na niewielkim archipelagu o ograniczonych zasobach, gdzie potrzebne jest ograniczenie ilościowego przyrostu liczby turystów, ale zapewniający równocześnie swobodę wolnego rynku i uczciwe postępowanie wszystkich uczestników nowego, wolnego europejskiego systemu gospodarczego.

Esteban Bardolet

BALEARIC ISLANDS (SPAIN): FROM PIONEERISM IN MASS TOURISM TO PIONEERS IN TOURISM QUALITY AND SUSTAINABILITY SINCE 1983

This paper deals with the case of an unprecedented success of the Spanish Mediterranean islands (Balears) in the history of modern tourism, that has led this archipelago to a limit syndrome and to the highest living standard in

the country, and above the European Union average The Balearics with 9.3 millions tourists arrivals in 1997 set a new record whereas the stresses on depletion of water and on unabated seasonally continue to linger on the horizon of horizon of the sustainability. There are two clear cut historical periods in the evolution of the concept of sustainability in the Balearic Islands: before and after 1983, when it was set up the first Autonomous Government, according to the new democratic Spanish Constitution of 1978. Before 1983 the Balearics were the tourism "milk cow" of Spain, without neither territorial planning nor consideration of limiting the tourism growth. Since 1983, the Autonomous Government and the private tourism sector are engaged in a slow and difficult but firm strategic move to improve tourism accommodation modernisation, environment protection, and tourism staff education.

From the Autonomous Government decrees of 1984 and 1987, requiring respectively a minimum of 30 and 60 square meters of land for one tourism bed to start exploitation, and the 1994 ECOMOST project (European Community Model of Sustainable tourism, promoted by the International Federation of Tour Operators) the first serious study to foster integrated regional planning, and to set measures which could curb the expansion of mass tourism in Mallorca (Spain) and in Rhodes (Greece), The Balearic Isles Government is firmly committed to pioneer regulation to set limits to the growth of tourism and residential accommodation supply on the coastal areas of Mallorca by means of the 1995 "POOT" Decree (Regulatory Plan on Tourism Supply) and the 1998 "Moratorium" Law (requiring the closure of obsolete longing capacity before beds may be authorised).

In 1991 the Law on Natural Areas protected the 33% of the islands territory. The 1995 "Q Plan" (Quality Plan) was the first global plan to establish quality strategies and actions, mainly as a result of the Tourism Marketing Plans (1991-93 and 1996-98) prepared by the University of the Balearic Isles. The 1997 "D Plans" (Off-Peak Season Plans) is the new plan to reduce the high level of summer seasonally of the tourism activity in the Balearic Islands. Other strategies, such as the Spanish nation wide "Futures Plan", and the Mallorcan Calvia municipality "Agenda 21", have also to be taken into the consideration for a better understanding of the new tourism regulation of a small archipelago with limited resources that needs to stop quantitative tourism growth and ensure at the same time the freedom of the market and the fair play of all its agents on a new total-free European economic system.

Finally the results achieved in the last years in the management of those establishments that have so far been certified, the resulting impact of the implementation of the new tourism regulation, and the representation of the new tourism destinations.

OCHRONA EKOLOGICZNA MIEJSCOWOŚCI TURYSTYCZNEJ

Ekoturystyka, czyli turystyka oparta na przyrodzie zaczyna się szybko rozwijać zwłaszcza w krajach tropikalnych, gdzie różnorodność biologiczna zarówno na lądzie, jak i na morzu jest największa. Tendencja ta, która wiąże się często z odwiedzaniem dziewiczych obszarów, powoduje także szereg problemów, takich jak utrata różnorodności biologicznej, zmiana w sposobach żerowania i innych zwyczajach zwierząt, brak dbałości o społeczności lokalne przy planowaniu czy podejmowaniu decyzji, a przede wszystkim budowa hoteli w pobliżu oglądanych miejsc, co powoduje zanieczyszczenie i inne problemy oraz niewielkie lub niezadowalające kontakty z lokalnymi władzami i społecznościami.

Dla wszystkich tych problemów istnieją działania zapobiegawcze, które były przedmiotem odbywanych niedawno spotkań i rozmów prowadzących do sformułowania wytycznych dla przedsiębiorstw ekoturystycznych, ekohoteli oraz strategii prowadzących do obustronnie korzystnych związków pomiędzy zrównoważoną ekoturystyką, ochroną środowiska i dobrobytem lokalnych społeczności.

Wyjątkowo drażliwą kwestią była dotąd budowa i funkcjonowanie hoteli, ośrodków i innych tego typu miejsc. Artykuł zawiera opis kroków podjętych w Kostaryce w celu wybrania pewnej liczby kryteriów dla certyfikatów **turystyki zrównoważonej** przyznawanych hotelom i ośrodkom, zwłaszcza położonym w pobliżu obszarów przyrodniczych. Ośrodki spełniające wybrane kryteria mogą otrzymać coś na kształt „zielonej pieczęci”, opartej na stosunku do fizyczno-biologicznego otoczenia, działaniach podejmowanych dla ochrony flory i fauny, funkcjonowania (zaopatrzenia w wodę, źródeł żywności, oszczędności energii, gospodarki odpadami, itp.) we wzajemnie korzystnych związkach z lokalną społecznością, w tym lokalnymi władzami, działaniach w zakresie ochrony środowiska w regionie oraz innych czynnikach zrównoważonego rozwoju i dobrych relacji z lokalnymi władzami.

Na koniec opisane są dotychczasowe wyniki działań, w tym liczba i jakość jednostek, które otrzymały certyfikaty oraz wynikające z tego skutki dla marketingu miejsc i miejscowości turystycznych.

NETWORKING ON TOURIST DESTINATIONS AND MUNICIPALITIES ENVIRONMENTAL CONSERVATION OF A TOURIST DESTINATION

Ecotourism or tourism based on nature is rapidly expanding, particularly in tropical countries where there is the greatest terrestrial as well as marine biological diversity. But such trend, often linked with visitation to pristine areas also has created problems such as loss of biodiversity, changes in feeding and other habits of wild animals, lack of consideration of local communities in planning and decision making and above all, the establishment of hotels and other lodges with consequent pollution and other drawbacks close to the natural areas visited by tourists as well as little or unsatisfactory relations with local authorities or local people in the area.

For all these problems, there are preventive and remedial measures which have been the subject of recent meetings and discussions in Latin America, leading to the formulation of guidelines for Ecotourism operators, for ecoguides as well as strategies to establish a mutually beneficial relationship between sustainable Ecotourism, nature conservation and the welfare of local populations.

The planning, building and functioning of hotels, lodges and similar constructions has been particularly sensitive. A description is made of the steps taken in Costa Rica to select a number of criteria to certify tourist sustainability, in connection with hotels and lodges, particularly those situated close to the natural resources. Those meeting the criteria are to be awarded what may be equivalent to a „green seal” based on the relationship of the lodges and their physical – biological surrounding, conservation actions regarding the flora and fauna, the functioning of services (management and quality of water, source of food supply, savings local communities, including local governments, as well as other indicators that may contribute to sustainability and better relations with local authorities.

Finally the results attained are described concerning number and quality of those establishments that have so far been certified, the resulting impacts and the repercussions as to marketing of tourist destinations.

WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA SEKTORA PRYWATNEGO I PAŃSTWOWEGO W DZIEDZINIE TURYSTYKI. STRATEGIE NA RZECZ OSIĄGANIA DOSKONAŁOŚCI I ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO W CHORWACJI I KOSTARYCE

Ekspertom rządowym w dziedzinie planowania rozwoju turystyki potrzebne są przykłady skutecznej współpracy sektora prywatnego i państwowego, na podstawie których można tworzyć strategie na rzecz osiągnięcia doskonałości w dziedzinie turystyki. Niniejsze opracowanie skupia się na dwóch rozwiązaniach.

Pierwsze z nich dotyczy Chorwacji, państwa i narodu, który zaangażowany był w międzynarodową współpracę w dziedzinie turystyki jeszcze przed odzyskaniem niepodległości i tragiczną wojną. Moje badania dotyczyły sposobu, w jaki międzynarodowe powiązania na miejscu przyczyniły się do mobilizacji wsparcia tożsamości narodowej, odbudowy turystyki i dziedzictwa narodowego. W artykule tym dowodzę, że odrodzenie się turystyki, na przykładzie Dubrownika, zawdzięcza bardzo dużo istnieniu planów na wypadek klęski żywiołowej. Dowodzę również, że jakość odtworzonych „produktów” turystycznych oraz imponujące wsparcie ze strony społeczeństwa działań podkreślających znaczenie odbudowy turystyki, odzwierciedla jakość i współpracę w ramach powiązań międzynarodowych.

Inaczej niż w przypadku chorwackim, do której napłynęła pomoc międzynarodowa na rzecz chronienia skarbów dziedzictwa ludzkości, przykład Kostaryki odzwierciedla inicjatywę współpracy z sektorem prywatnym, w celu zapewnienia, że rozwój turystyki ma wspierać a nie niszczyć lub zaburzać niewiarygodną bioróżnorodność, na której opiera się turystyka w Kostaryce. Kostaryka wprowadza system przeglądów (audytów) ekologicznych jako podstawy systemu klasyfikacji hoteli i miejscowości turystycznych. Jednak starając się, aby przyjęcie tego systemu przez firmy kostarykańskie nie stawiało ich w gorszej sytuacji niż przedsiębiorstw w innych miejscowościach turystycznych regionu. Tak więc Kostaryka starała się o opracowanie szerszej strategii ekologicznej dla całej Ameryki Środkowej. Proces ten jest obecnie w fazie negocjacji. W referacie przedstawiono zarówno zalety, jak i ograniczenia wynikające z wiodącej roli Kostaryki w tej dziedzinie.

Studia przypadków opierają się na wywiadach przeprowadzonych w Kostaryce w lutym i lipcu 1997 r. i w Zagrzebiu i Dubrowniku we wrześniu 1997 roku, oraz na materiałach wtórnych.

Pytania do dyskusji:

- Czy studia przypadków są użytecznymi modelami dla WTO i innych organizacji międzynarodowych zarówno państwowych, jak i prywatnych, do pogłębienia i promowania powtórzeń w innych miejscach? Jeśli tak lub nie, to dlaczego?
- Nawet jeśli modele wydają się konstruktywne, czy organizacje międzynarodowe nie powinny robić więcej dla promocji „mądrego” rozwoju turystyki i przeciwstawiania się „złemu” rozwojowi, czy też oceny tego rodzaju są zbyt subiektywne, żeby mogły stanowić podstawę procesów podejmowania decyzji i pomocy na wielką skalę? Jeśli tak, to co tu robimy?
- Na ile rozpowszechnione i skuteczne jest stosowanie przeglądów (audytów) zagrożeń ekologicznych i politycznych w rozwoju i ekspansji turystyki, szczególnie w krajach rozwijających się, pod auspicjami krajowych i międzynarodowych podmiotów prywatnych i państwowych?
- Kto powinien sprawować pieczę nad skarbami przyrody i dziedzictwa ludzkości na obszarach docelowych turystyki – właściciele nieruchomości? rząd? developerzy?
- Czyje strategie osiągania doskonałości i wysokiej jakości powinny przeważyć? Proszę przytoczyć przykłady negocjacji, w których nie ma przegranych, odnoszących się do decyzji w kwestiach ochrony środowiska i dziedzictwa?

Linda K. Richter

PRIVATE – PUBLIC INTERNATIONAL TOURISM CO-OPERATION: STRATEGIES FOR EXCELLENCE AND SUSTAINABILITY IN CROATIA AND COSTA RICA

Government tourism planners need to have models of feasible private - public collaboration on which to develop strategies for tourism excellence. This paper focuses on two such approaches.

The first, Croatia, is a nation whose international tourism collaboration predates the nation's independence and tragic war. My research looks at the way international recover relationships in place where mobilised to support national identity, the recovery of tourism and the preservation of heritage. This paper argues that Croatia's tourism recovery, illustrated by Dubrovnik, owes much to the contingency plans in place for natural disaster. It also argues that the quality of the restored tourism product and the impressive citizen support for emphasising tourism recovery reflects the quality and co-operation in International linkages.

Unlike the Croatia case where international aid came to Croatia to protect manmade treasures, the Costa Rican example reflects that nation's initiative to work with the private sector to assure that tourism development supports rather than desirous or degrades the incredible biodiversity on which Costa Rican tourism rests. Costa Rica is developing environmental audits as the basis of a hotel and resort rating system. However, to assure that Costa Rican establishments adopt the system and are not put at a disadvantage vis a vis other destinations in the region, Costa Rica has sought to develop a broader Central American environmental strategy. The process is being negotiated. The paper finds structural advantages and impediments for Costa Rican leadership on this issue.

Case studies are based on interviews conducted in Costa Rica in February and July of 1997 and in Zagreb and Dubrovnik in September, 1997 as well as secondary materials.

Discussion questions:

- Are that case studies useful models for WTO and other international public and private bodies to study further and encourage replication elsewhere? Why? Why not?
- Even if the models seen constructive, should international bodies do more to encourage „wise” tourism development and oppose the „bad”, or are those judgements too subjective to be the basis for large – scale decision – making and assistance? And if the later, what are we doing here?
- How widespread and effective are the use of environmental and political risk audits in the development and expansion of tourism, especially in developing nations both by local public and private auspices and international partners?
- Who should control the destination's treasures, natural and manmade – the property owners? The government? The developers?
- Whose strategies of excellence and quality should prevail? Cite examples of successful win – win negotiation on environmental and heritage decisions?

HARMONIZOWANIE DZIAŁALNOŚCI TURYSTYCZNEJ ZE ŚRODOWISKIEM W MIEJSCOWOŚCIACH I REGIONACH TURYSTYCZNYCH

Działania związane z turystycznym i krajowym produktem turystycznym, ukierunkowane na rozwój i podnoszenie jakości, powinny uwzględniać przestrzeń turystyczną, jej walory naturalne i kulturowe oraz stan zainwestowania w odniesieniu do miejscowości i regionów.

Dla jakości oferty turystycznej, z punktu widzenia konkurencyjności na rynku krajowym, a przede wszystkim zagranicznym, nie obojętną sprawą jest stan środowiska i poziom (standard) zagospodarowania turystycznego.

Dla potrzeb turystyki niezbędny jest równoległe postępujący harmonijny rozwój infrastruktury gospodarczej w całym kraju, szczególnie w zakresie:

- Dostępności komunikacyjnej
- Udostępnienia i ochrony dóbr kultury i obiektów przyrodniczych.

Dla zrównoważonego rozwoju gmin i regionów o funkcjach turystycznych potrzeba strategii rozwoju turystyki przyjaznej środowisku.

Dostosowanie użytkowania turystyczno-wypoczynkowego, gwarantującego optymalne i harmonijne warunki rozwoju i wzajemnych powiązań poszczególnych funkcji terenów i miejscowości.

Stefan Sacha

CZYNNIK EKOLOGICZNY W KSZTAŁTOWANIU JAKOŚCI PRODUKTU TURYSTYCZNEGO

Cechy środowiska naturalnego odgrywają podstawową rolę w geografii turystyki światowej. Turystyka i inne dziedziny gospodarki ludzkiej użytkują czę-

sto te same ekosystemy. Skutki antropopresji wywołują degradację walorów turystycznych i pogorszenie jakości wypoczynku. Na tym tle pojawiły się idee (postulaty) sustainable development i eco-development oraz poszukiwania alternatywy wypoczynku na terenach wolnych od zagrożeń ekologicznych (ekoturystyka). Ekologiczny produkt turystyczny jako czynnik konkurencji na rynku turystycznym. Ekologiczna marka produktu. Koncepcja oceny jakości produktu w oparciu o kryteria ekologiczne. Międzynarodowy znak jakości ekologicznej produktów, miejscowości i obszarów turystycznych.

Franciszek Adameczyk

STRUKTURA SUBREGIONU ODMIENNĄ FORMĄ ORGANIZACJI TURYSTYKI I JEJ ROZWOJU POPRZECZ PODNOSZENIE „JAKOŚCI”

Możliwość (szansa) rozwoju turystyki w miejscowościach wiejskich naszego kraju tkwi głównie w „trafnym” doborze programu towarzyszącemu wypoczynkowi i stanowiącemu pożytek posiadający pokrycie rynkowe.

Jakość w rozumowaniu T.Q.M (Total Quality Management) – uwarunkowana jest wcześniejszym oczyszczeniem przedpola z braku jednoznaczności poligonu działań, tj.:

- Obszaru do jakiego odnosimy nasze zamierzenia (na dzisiaj i ewentualnie przewidywanej przyszłości),
- Rodzaju (specyfiki, jeżeli takowa istnieje) atrakcyjności turystycznej wynikającej z obiektywnie występujących walorów.

Mamy w rezultacie uzyskać odpowiedź na pytanie, dlaczego turysta ma być zainteresowany przyjazdem właśnie tutaj? Przypadkowe „tutaj” oznacza Subregion Babiej Góry, wyznaczając jako inkubator programu wypoczynku, miejscowość Lipnica Wielka na Orawie. Hipoteza dla sprawdzenia, której potrzebny jest inkubator, określa że:

- Przynajmniej 50% miejscowości wiejskich Polski południowej możliwość restrukturyzacji rolnictwa (wg wymogów Unii Europejskiej) wynika z symbiozy z rozwojem turystyki,

- Najkorzystniejszym modelem turystyki byłby wypoczynek doroczny ukierunkowany na „pożytki” wynikające z promocji zdrowia, jako najmniej wrażliwy na modę sezonowości w turystyce.

Ta nowa „jakość w turystyce” ma wówczas szansę na sukces, jeżeli w jej realizacji zastosowane zostaną w sposób optymalnie możliwy kryteria podnoszenia jakości zgodnie z zasadami T.Q.M, co przedstawia referat łącznie z dodatkowymi materiałami.

Wypracowanie formy współpracy (skutecznej) – atrakcyjnej ze względu na istniejące cele – dla wszystkich (17-tu) gmin znajdujących się (w całości lub części) na obszarze Subregionu wymagać będzie czasu i doświadczenia. Zmniejszanie dystansu w czasie jest możliwe przy wykorzystaniu istniejących opracowań i ewentualnych doświadczeń.

Współpraca pozwoli na optymalizację działań organizacyjnych – przy mniejszym niż w innym przypadku nakładach finansowych; inaczej ujmując – mniejszych wydatków dla uzyskania jakości.

Antoni Jackowski, Izabela Soljan, Elżbieta Bilska

GŁÓWNE UWARUNKOWANIA ROZWOJU OŚRODKÓW TURYSTYKI RELIGIJNEJ W POLSCE

Tradycje wędrówek do miejsc świętych na ziemiach polskich sięgają czasów pogańskich. Niebawem będziemy obchodzić tysiąclecie polskiego pielgrzymowania chrześcijańskiego. Jego początki wiążą się bowiem z pielgrzymką cesarza Ottona III w 1000 roku do grobu św. Wojciecha w Gnieźnie. Pielgrzymki w Polsce mają zatem wielowiekową tradycję. Na rozwoju migracji pielgrzymkowych zaważył – obok czynników natury religijnej – splot uwarunkowań politycznych i społeczno-gospodarczych w poszczególnych okresach dziejów naszego kraju.

W Polsce rejestruje się ponad 500 ośrodków kultu religijnego należących do Kościoła rzymskokatolickiego, co stanowi blisko 98% chrześcijańskich ośrodków pielgrzymkowych (pozostałe związane są przede wszystkim z wyznaniem grecko-katolickim i z prawosławiem). Ponadto swoje święte miejsca posiadają też polskie wspólnoty Żydów, a także wyznawców islamu (polska mniejszość Tatarów).

W sieci katolickich ośrodków kultu religijnego dominują zdecydowanie (podobnie jak w całym świecie katolickim) sanktuaria maryjne. Jest ich około 430 (ponad 85% ogółu), z tego blisko 180 posiada koronowane wizerunki Matki Bożej.

Na przestrzeni wieków znaczenie jednych ośrodków spadało, inne gwałtownie się rozwijały. Ruch pielgrzymkowy odpowiadał zawsze randze religijnej czczzonego obiektu. Znaczna część ośrodków znajduje się na terenie osad istniejących już wcześniej, jeszcze zanim rozpoczęły się pielgrzymki. Funkcja religijna pojawiała się często dopiero w momencie umieszczenia w sanktuarium cudownego wizerunku Matki Bożej, krucyfiksu czy relikwii świętych i dziejących się za ich przyczyną cudownych wydarzeń.

Najważniejsze ośrodki mają zasięg międzynarodowy. Do ośrodków katolickich należą: Częstochowa (Jasna Góra), Niepokalanów (kult św. Maksymiliana Kolbe), Warszawa (zwłaszcza grób ks. Jerzego Popiełuszki), Kalwaria Zebrzydowska, Kraków (szczególnie kult Bożego Miłosierdzia i bł. Faustyny), Oświęcim (cela śmierci św. Maksymiliana Kolbe, miejsce śmierci bł. Edyty Stein), Góra św. Anny. Ponadto zasięg międzynarodowy posiada w prawosławiu Grabarka, a dla wspólnoty żydowskiej zwłaszcza Kraków i Leżajsk. Zasięg krajowy posiadają: Piekary Śląskie, Licheń i Gniezno (Kościół rzymskokatolicki), Jableczna (prawosławie), Bohoniki (islam). Ponadto można wyróżnić 25 ośrodków o zasięgu ponadregionalnym, ponad 130 o zasięgu regionalnym i 330 o zasięgu lokalnym.

W migracjach pielgrzymkowych w Polsce uczestniczy obecnie 5–7 milionów osób rocznie, a więc ponad 15% ludności kraju. Głównym centrum jest Jasna Góra w Częstochowie, którą odwiedza rocznie 4–5 milionów osób, z których około 400 tys. to obcokrajowcy. W pielgrzymkach pieszych na Jasną Górę uczestniczy około 200 tys. osób rocznie.

W chwili obecnej do najważniejszych problemów należy przystosowanie miejscowości do przyjmowania pielgrzymów i turystów. Randze religijnej poszczególnych ośrodków powinien towarzyszyć odpowiedni stopień rozwoju infrastruktury turystycznej i towarzyszącej. Odnosi się to przede wszystkim do bazy noclegowej. W chwili obecnej stopień rozwoju tej bazy w większości ośrodków należy uznać za wysoce niezadawalający. Niedostatek infrastruktury sprawia, że średni okres pobytu pielgrzymów w poszczególnych ośrodkach wynosi zaledwie kilka godzin. Odrębny problem stanowi zagospodarowanie szlaków pielgrzymkowych i turystyki religijnej.

W ośrodkach religijnych na świecie obserwuje się często zjawisko lokalizowania działalności gospodarczej związanej z funkcją religijną i turystyczną. Odnosi się to przede wszystkim do rozwoju rzemiosła lub drobnego przemysłu związanego z produkcją dewocjonalii czy pamiątek. Ważnym źródłem dochodów wielu ośrodków pielgrzymkowych są organizowane w nich kongresy o tematyce religijnej czy festiwale sztuki sakralnej. Uwzględniając tendencje światowe można założyć, że w Polsce już w najbliższej przyszłości imprezy takie zaczną się pojawiać, a to wymagać będzie nowych elementów zagospodarowania i usług.

W wielu ośrodkach na świecie istotną grupę pielgrzymów stanowią chorzy (tzw. „pielgrzymki specjalistyczne”). Należy mieć nadzieję, że w najbliższych

latach pielgrzymowanie chorych znacznie się rozwijać na większą skalę również w Polsce. I znowu wymagać to będzie szeregu działań zmierzających do przystosowania środków transportu publicznego i obiektów noclegowych, gastronomicznych itp. Dla potrzeb tej grupy pielgrzymów.

Należy wreszcie zwrócić uwagę na konieczność działań zmierzających do polepszenia dostępności komunikacyjnej większości ośrodków pielgrzymkowych w naszym kraju. Niedostateczna dostępność stanowić może istotną przeszkodę w objęciu danego ośrodka siecią europejskich szlaków kulturowych, szczególnie zaś szlaków maryjnych, monastycznych czy pielgrzymkowych i turystycznych.

Andrzej Bac

IGRZYSKA ZIMOWE 2006 SZANSĄ JAKOŚCI STANDARDU USŁUG TURYSTYCZNYCH W POŁUDNIOWEJ POLSCE

Polski Komitet Olimpijski w dniu 14 stycznia 1998 roku po raz pierwszy w swojej historii przyjął jednomyślnie Deklarację o zgłoszeniu w Międzynarodowym Komitecie Olimpijskim Miasta Zakopane jako kandydata do organizacji XX Zimowych Igrzysk Olimpijskich w 2006 roku. W dniu 31 sierpnia złożone zostały w Lozannie Akta Kandydatury.

W celu przygotowania i złożenia wniosku do MKOL gminy Kraków, Zakopane, Nowy Targ, Poronin, Kościelisko i Szczyrk powołały w 1995 roku podmiot prawny w oparciu o prawo samorządowe pod nazwą Związek Międzygminny „Zimowa Olimpiada 2006”. Władzami Związku są Zgromadzenie Związku liczące 20 delegatów (przewodniczący Prezydent Miasta Krakowa Józef Lassota) oraz Zarząd Związku (przewodniczący Burmistrz Zakopanego Adam Bachleda-Curuś). Związek ten prowadzi pracę nad przygotowaniem Akt Kandydatury oraz inne niezbędne działania promocyjne i organizacyjne. Dla realizacji zadań Związek powołał zakład budżetowy pod nazwą Biuro Strategii Olimpijskiej z siedzibą w Krakowie (dyrektorem biura jest Andrzej Bac, pełnomocnik Prezydenta Miasta Krakowa), Biuro Zarządu w Zakopanem (kierownikiem biura jest Zofia Kiełpińska – kierownik Referatu Sportu i Turystyki Urzędu Miasta Zakopane). Wspólna praca doprowadziła do ukończenia Akt Kandydatury i złożenia ich w Lozannie.

Organizacja Igrzysk w Polsce, w Zakopanem i Krakowie to wielka szansa poprawy stanu i jakości szeroko rozumianej bazy sportowo-turystycznej w ca-

łym regionie. Jakość obiektów noclegowych i praca biur podróży ma szansę w szybkim tempie na osiągnięcie standardów światowych.

Służyć tempu będą opracowane koncepcje i prowadzone konkursy architektoniczne na projekt miejsc zawodów, obiektów sportowych i innych obiektów, jak np. wioska olimpijska, centrum radiowo-telewizyjne i prasowe, a także działania podjęte w zakresie ochrony środowiska.

Realizacja tego programu pozwoli na rozwój tego regionu w sposób proekologiczny, a podmiotem działającym na tym terenie pozwoli w szybkim tempie na dostosowanie swojej bazy do najwyższego poziomu.

Janusz Grell, Jan Sikora

UWARUNKOWANIE ROZWOJU GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ W SKALI LOKALNEJ, NA PRZYKŁADZIE GMIN WOJEWÓDZTWA GORZOWSKIEGO

Nie bez powodu określa się często wszelkie przedsięwzięcia w gospodarce turystycznej w ramach transformacji trzech zasobów: ziemi, pracy i kapitału, tak aby w efekcie powstał nowoczesny produkt turystyczny (por. Lokalna polityka turystyczna i marketing. CEKT, Kraków 1996).

Inaczej mówiąc głównym celem takiej transformacji jest zwiększenie dostępności zasobów turystycznych dla potencjalnego popytu, z uwzględnieniem najistotniejszych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, stymulujących lub destymulujących rozwój turystyki na badanym obszarze.

W referacie przedstawione zostaną 4 najistotniejsze grupy czynników, które wpływają lub wpływać będą na rozwój gospodarki turystycznej w gminach woj. Gorzowskiego, takie jak:

- przyrodniczo-środowiskowe;
- ekonomiczne;
- organizacyjno-prawne;
- socjopsychologiczne i kadrowe.

Przedstawione zostaną wyniki badań przeprowadzonych przez pracowników Wydziału Turystyki i Rekreacji AWF w Poznaniu, realizowanych przy opracowaniu strategii rozwoju turystyki w woj. gorzowskim.

ROZWÓJ TURYSTYKI ZRÓWNOWAŻONEJ W GMINIE ZAWOJA

Na zlecenie Urzędu Gminnego w Zawoi Instytut Turystyki opracował „Strategię rozwoju turystyki w gminie Zawoja”. Strategia zawiera oprócz diagnozy, prognozy, pięć priorytetów:

- Stworzenie warunków dla turystyki zrównoważonej.
- Utworzenie warunków organizacyjno-kadrowych dla rozwoju turystyki w gminie.
- Zapewnienie pełnego bezpieczeństwa w gminie.
- Marketing produktu turystycznego gminy Zawoja.
- Zagospodarowanie turystyczne gminy według koncepcji modularnej.

Strategia rozwoju gminy jest etapem wstępnym w procesie podnoszenia jakości w turystyce lokalnej. Problem ten jest o tyle ważny, że strategia wskazuje różnorodne uwarunkowania rozwoju turystyki poprzez jakość. Uwarunkowania te mają charakter czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych. W szczególności problematyka jakości będzie koncentrować się w procesie tworzenia produktów turystycznych mających szansę rozwoju.

Jan Owsiak

PODNIOSZENIE JAKOŚCI WALORÓW TURYSTYCZNYCH – ELEMENT STRATEGII ROZWOJU TURYSTYKI W GMINACH

Podnoszenie jakości walorów turystycznych odnosi się do walorów turystycznych środowiska przyrodniczego i środowiska kulturowego. Działania te mają na celu ukształtowanie wysokiej jakości przestrzeni turystycznej gmin, co w efekcie prowadzić powinno do powstania emocjonalnej więzi turysty z tym terenem. Podnoszenie jakości walorów turystycznych odbywa się poprzez:

- tworzenie ekologicznego systemu obszarów chronionych na terenie gminy lub związków gmin (rezerваты przyrody, park narodowy, park krajobrazowy, strefy chronionego krajobrazu, użytki ekologiczne, pomniki przyrody),
- kształtowanie terenów użytkowanych turystycznie,
- eliminację agresywnych form turystyki dla środowiska i wprowadzenia form przyjaznych środowisku,
- poprawę infrastruktury komunalnej gminy,
- rewaloryzację obiektów zabytkowych.

Tworzenie ekologicznego systemu obszarów chronionych na terenie gminy lub najczęściej związku gmin ma na celu ochroną walorów turystycznych środowiska przyrodniczego. Ochrona ta zabezpiecza odpowiednią jakość tych walorów i sprzyja rozwojowi odpowiednich form turystyki.

Kształtowanie terenów użytkowanych turystycznie odnosi się do rekultywacji i rewaloryzacji terenów zdegradowanych przez działalność gospodarczą (rolnictwo, gospodarka komunalna i przemysł) oraz w mniejszym stopniu także przez samą turystykę. Kształtowanie walorów turystycznych odnosi się także do: spiętrzenia wód płynących poprzez budowę najprostszycł urządzeń hydrotechnicznych (tamy, jazy, zastawki, przegrody), zalesiania terenów o słabych glebach szczególnie położonych w sąsiedztwie zbiorników wodnych i rzek, wprowadzania zieleni na terenach zagospodarowanych turystycznie.

Eliminacja agresywnych form turystyki dla środowiska i wprowadzania form przyjaznych środowisku odnosi się głównie do terenów objętych sankcjami ochronnymi oraz obszarów, na których przekroczone są przyrodnicze progi wielkości użytkownika turystycznego.

Poprawa infrastruktury komunalnej gminy (budowa urządzeń kanalizacyjnych, wodociągowych, oczyszczalni ścieków) ma m.in. na celu zapobieganie degradacji walorów turystycznych, a także podnoszenie jakości walorów na terenach zdegradowanych.

Rewaloryzacja zabytków odnosi się do obiektów, które mogą być udostępniane turystom jako obiekty krajoznawcze lub jako obiekty np. noclegowe.

Podnoszenie jakości walorów turystycznych w gminach odnosi się do takich działań, jak: likwidacji wszelkiego rodzaju obiektów substandardowych, codziennego usuwania śmieci i odpadów, eliminacji elementów nieestetycznych, częstego zmywania chodników i ulic, usuwania chwastów przy chodnikach i drogach, ciągach turystycznych, eliminacji przykrych zapachów, utrzymywania czystości w obiektach publicznych i turystycznych, a także wprowadzanie elementów estetyzujących, do których zaliczyć można np.: oflagowanie obiektów zabytkowych i użyteczności publicznej, wprowadzanie kwiatów w okresie cieplej pory roku w oknach za zewnątrz budynków mieszkalnych, ustawianie wykonanych w regionalnym stylu stołów i ławek przy wejściach do obiektów gastronomicznych, ustawianie estetycznie wykonanych koszy na śmieci. Ważne jest także odpowiednie oznakowanie szlaków turystycznych,

ciągów zwiedzania i obiektów, usytuowanie dobrze utrzymanych czytelnych tablic informacyjnych i drogowskazów itp.

Andreu Raya Demidoff

Introduction

Andorra and its tourism: Andorra is a democratic state of Europe placed between France and Spain, right in the heart of the Pyrenees mountains. The total surface of the country is 468 Km², and the population is about 65.000 people.

Andorra, after the second world war, became an important touristic destination point for spanish and french tourists because of the free tax shopping and products diversity. Through the years tourists learnt Andorra could offer more than shopping, there are marvellous mountains and culture to visit.

At the 1998 Andorra offers more than 25.000 beds capacity in hotels and apartments, skiing in 5 ski areas during 5 months (december 1st. until may 1st.) at the winter season, health programs including one of the biggest thermal centers in Europe, Caldea. Romanesque churches, mountain activities, museums, theatre, music auditorium, congress centers and so on complete the andorran offer.

Quality at Tourism in Andorra: Quality is a word that has been considered by andorran entrepreneurs since the begining of the 90's. First steps were produced when managers saw there was a change at customers typology. "Quality guests", that was the words used when they wanted to talk about "high standing guest", began to decrease.

Why high standing guests where decreasing? Beacuse andorran entrepreneurs puted all the efforts on increasing places sold through the year, giving low prices and cheper arrangements to TT.OO. That caused traditional guests considered Andorra was not anymore the place to go so they didn't wanted to be in a place where "lower standing guests" were going.

By now, skiing areas, hotel groups and even small or medium size companies have some kind of quality philosophy. Some are trying to get ISO certifications, some are trying to develope their own quality sistem. There is also the andorran quality association created at the year 1993 that promotes quality at all levels.

Let's say there is not regulation to secure quality standards in hotels or any other touristic products, but andorran government is working hard by now on this point.

The case:

Roc Blanc hotels group: Born on the 1960 their first hotel built was Hotel Roc Blanc. Hotel Roc Blanc has by now a little than 200 rooms, thermal center that provides health, fitness, wellness and medical treatments. Two restaurants and a congress and convention center complete its offer.

The group has two more hotels: Hotel Panorama placed in Escaldes as Hotel Roc Blanc, and Hotel Termes de Montbrió placed in Tarragona, Spain, on a natural thermal water source. The group is offering by now about 600 bedrooms all in high standing service.

Why Roc Blanc decided to join Quality philosophy: The above mentioned reason (customers typology change) was not the only reason to turn the managing sistem and work through the Total Quality Management. Reasons where as various as:

- To keep Roc Blanc leadership at the market.
- Increase guest satisfaction.
- Decrease production costs.
- Increase efficiency and effectiveness.
- And so on...

Roc Blanc group learned that doing better practices you could get the best award from the society: loyalty.

The methodology choosed:

When Roc Blanc had to decide wich way to go, they studied two different possibilities: ISO certification and building a Quality Sistem based on the European Foundation for Quality Management model.

Roc Blanc group avoided ISO certification way so they thought EFQM model was more powerfull because it gives an holistic view of quality (all parts of the enterprise are considered), and once the model is introduced is much easier to involve employees to work and get an ISO certification. In economic terms, they thought they got more for their money (and efforts).

The methodology used:

To introduce the EFQM model Roc Blanc group adjusted the process to the specific requirements of the hotel industry. The result was the following process:

- Initial training for the group General Manager and area managers.
- Identify the business divisions to evaluate.
- Plan the self-evaluation. Specific training.
- Report of the Plan.
- General trainig for the employees.
- Conduction of the self-evaluating process.
- Action Planning.
- Action Plan execution.

The timing:

It took 12 month to develop the complete process. The timing distribution was more or less: 2 months for the first audit and training, 1 month for the second step as well as for the 3rd and 4th, 2 months for the 5th, 1 for the 6th, 2 for the 7th and 1 for the 8th.

Results:

Roc Blanc group invested 10.000 working hours during the process, but the results were quite satisfactory:

- A loyalty index higher than 40% was achieved during the following exercise.
- A cost index decreased more than a 8% was obtained.
- A customer satisfaction index higher than 90% is the general business line at the present day.

More indicators will be given during the presentation.

Zarządzanie w sektorze prywatnym

Nelson Prato Barbosa

Prezentacja: Henri Pons

Title:

The role of the local government and community in the implementation quality-oriented policies and programs an agroecotourism project in a rural area of Venezuela. El Jarillo Project case.

The quality-oriented programs has become an issue of the new tourism as a result of the implementation of many sustainable projects at the local level with the participation of local government and communities. In this context, the tourist and visitors are becoming more conscious of the need to preserve the local environment and culture of destinations.

The quality -understood as the satisfaction of tourist expectations-, is an important strategic objective in any tourism project. In the new tourism approach, the quality is understood as articulated to the local cultural and environment-protected policies, especially, in rural areas.

An agroecotourism project has been formulated for the rural community of El Jarillo, near to the Metropolitan Area of Caracas, the Capital of Venezuela, with the technical assistance and adviser of the ECOTUR Project of the CENDES/UCV. The main objectives of such project are designing quality-oriented policies and programs aiming to organize and enhance the tourism management in order to increase the competitiveness of El Jarillo in the domestic and international tourism market.

MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA TURYSTYCZNE I NORMA ISO 9000 – CZY RECEPTA NA DOSKONAŁOŚĆ W BIZNESIE?

PANEL IV

Zarządzanie w sektorze prywatnym

Prowadzący: Henri Pons

Referat niniejszy ma na celu ocenić, czy uzyskanie akredytacji ISO 9000 jest wystarczającym narzędziem osiągnięcia doskonałości w działaniu małych przedsiębiorstw turystycznych. Model Fundacji Europejskiej zarządzania jakością na rzecz doskonałości zostanie porównany wraz z innymi modelami w celu określenia kryteriów, do których można będzie odwołać się podczas doświadczeń w działaniu takich przedsiębiorstw. Na tym etapie ocenie zostaną różne normy w obrębie grupy ISO 9000, w kategoriach ich przydatności dla małych przedsiębiorstw turystycznych oraz wkładu, jaki mogą wnieść w osiągnięcie przez nie doskonałości.

Z badań tych można wyciągnąć dwa ogólniejsze wnioski. Po pierwsze, bycie akredytowanym w systemie norm ISO 9000 przynosi małym przedsiębiorstwom turystycznym wiele korzyści. Jednakże wprowadzenie ISO 9000 musi być postrzegane jako etap przejściowy na drodze do ostatecznego osiągnięcia doskonałości w działaniu. Nie można uważać uzyskania normy ISO jako celu samego w sobie. Po drugie, dla wielu małych przedsiębiorstw turystycznych normy serii ISO 9000 mają niewielką wartość, a wtedy zalecane jest stosowanie alternatywnych strategii osiągnięcia doskonałości.

MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA TURYSTYCZNE I NORMA ISO 9000 – CZY RECEPTA NA DOSKONAŁOŚĆ W BIZNESIE?

Małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne nie mogą uniknąć dążenia do osiągnięcia doskonałości w swojej działalności, jeśli chcą się rozwijać w przyszłości. Wśród całego wachlarza strategii osiągania doskonałości normy serii ISO 9000 postrzegane są jako ważne narzędzie. Podczas gdy wiele dużych firm zgadza się, że ISO działa na rzecz osiągania doskonałości w działalności gospodarczej, małe i średnie przedsiębiorstwa mają tendencję do postrzegania rodziny norm ISO 900 jako zagmatwanej, biurokratycznej i bardzo kosztownej, z której korzyści bywają często niepewne. Problemy te komplikują się jeszcze bardziej w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych, których szczególna charakterystyka wynika ze specyficznych cech sektora turystycznego.

Referat niniejszy ma na celu ocenienie czy uzyskanie akredytacji ISO 9000 jest wystarczającym narzędziem osiągania doskonałości w działaniu małych przedsiębiorstw turystycznych. „Model Fundacji Europejskiej zarządzania jakością na rzecz doskonałości” zostanie przeanalizowany wraz z innymi modelami w celu określenia kryteriów, do których można będzie odnosić poziom doskonałości w działaniu takich przedsiębiorstw. Na tym tle ocenione zostaną różne normy w obrębie grupy ISO 9000, w kategoriach ich przydatności dla małych przedsiębiorstw turystycznych oraz wkładu, jaki mogą wnieść w osiąganie przez nie doskonałości.

Z badań tych można wyciągnąć dwa ogólniejsze wnioski. Po pierwsze, bycie akredytowanym w systemie norm ISO 9000 przynosi małym przedsiębiorstwom turystycznym wiele korzyści. Jednakże wprowadzanie ISO 9000 musi być postrzegane jako etap przejściowy na drodze do ostatecznego osiągnięcia doskonałości w działaniu. Nie można uważać uzyskania normy ISO jako celu samego w sobie. Po drugie, dla wielu małych przedsiębiorstw turystycznych normy serii ISO 9000 mają niewielką wartość, a wtedy zalecane jest stosowanie alternatywnych strategii osiągania doskonałości.

SMALL TOURISM ENTERPRISES AND ISO 9000: A RECIPE FOR BUSINESS EXCELLENCE?

Achieving business excellence has become inevitable for both small and large companies if they want to grow in the future. Among the whole range of strategies for business excellence, the ISO 9000 series is perceived to be an important tool in the attainment of this objective. While many larger companies agree that ISO 9000 contributes highly towards achieving business excellence, SMEs tend to perceive the ISO 9000 family as confusing, bureaucratic and very costly with benefits being often uncertain. These problems are even more complicated in the case of small tourism enterprises (STEs) that have peculiar characteristics resulting from the nature of the tourism industry.

The paper aims at evaluating whether ISO 9000 accreditation is a sufficient tool for achieving business excellence by small tourism enterprises. The European Foundation Quality Management Model for Business Excellence as well as other models will be analysed in order to specify criteria against which business excellence within STEs can be ascertained. Against this background, various standards within the ISO 9000 family will be evaluated in terms of their usefulness to small tourism enterprises and their contribution to the attainment of business excellence.

There are two broad conclusions that can be drawn from the study. Firstly, being ISO 9000 accredited produces many benefits to some STEs. However, the implementation of ISO 9000 must be viewed as a staging post towards the ultimate attainment of business excellence. It cannot be viewed as an end in itself. Secondly, the ISO 9000 series is of little value to many STEs and alternative strategies towards achieving business excellence are recommended.

ZAPEWNIENIE JAKOŚCI W HOTELACH: MIĘDZYNARODOWE STANDARDY WYMAGAJĄ LOKALNEGO STOSOWANIA

Opis projektu badań

Zadanie polegało na opracowaniu systemu kontroli jakości standardu usług w różnych typach hoteli (hotele miejskie, w kurortach) należących do różnych kategorii (deluxe, pierwsza klasa, klasa komfort) i zastosowaniu go nie tylko w przypadku 0 Hoteli Steigenberger, lecz także w 350 hotelach należących do SRS World Hotels Steigenberger Reservation Service.

Podstawą do opracowania tych systemów kontroli było ogólne rozeznanie w opinii gości hotelowych, jako następstwa ich różnorodnych oczekiwań w stosunku do różnych typów i kategorii hoteli.

Badania wykazały, że istniejące standardy, jak ISO czy też klasyfikacja hoteli, skupiają się na tzw. „ciężkich” kryteriach (budynki, infrastruktura, udogodnienia), nie przywiązują natomiast wystarczającej uwagi do jakości usług. Należało zatem sformułować nowe podejście do zagadnienia.

Podstawowe stwierdzenia

Przy określaniu standardów okazało się, że znaczenie pewnych kryteriów było postrzegane odmiennie przez hotele i gości. Standardy zawsze muszą odzwierciedlać oczekiwania gości hotelowych, nie zaś punkt widzenia hotelarzy.

Standardy mogą być określane centralnie, ale muszą być stosowane lokalnie. Sposób dostosowania określonego standardu zależy także od lokalnych warunków i różnych mentalności. Zatem bez dalszego rozwoju zarządzania kadrami opracowanie i wprowadzanie standardów pozostanie kwestią podstawową.

Wnioski i konkluzje

Opracowywanie i wprowadzanie standardów jest szczególnie długotrwałym procesem. W przeszłości brakowało zarówno standardów, jak i środków zapewnienia jakości. Dzisiaj standardy są po części wciąż zbyt mało elastyczne, a jakość

nie jest zapewniana stale. Wkrótce ciągle zapewnianie jakości będzie stanowić stałą reakcję na oczekiwania gości, umożliwiając hotelom adaptację standardów odpowiadających oczekiwaniom gości i stosowanie ich w sposób elastyczny.

Zatem przedsiębiorstwa hotelarskie dysponujące możliwością budowy lokalnych sieci, są w uprzywilejowanej sytuacji (przez wzgląd na efekty synergiczne), mogąc korzystać z kompetencji zarządczych i ekonomii skali.

Z drugiej strony, małe i średnie przedsiębiorstwa wciąż mogą się ulokować w niszach rynkowych, stosując znacznie bardziej spersonalizowany wachlarz jakości usług.

Punkty do dyskusji

- Czy lepiej jest mieć mniej standardów przy ciągłym zapewnianiu jakości, niż niekończące się listy kryteriów, które nie mogą być kontrolowane?
- Czy kontrole jakości są właściwym instrumentem zapewnienia jakości, ponieważ nikt nie jest doskonały?
- Prawda czy fałsz: „Próbuję stosować Total Quality Management każdego dnia” rzekł kierownik hotelu „ale mój personel nie chce mnie naśladować”.

Reinhard W. Zimmermann

QUALITY ASSURANCE IN HOTELS: INTERNATIONAL STANDARDS NEED LOCAL IMPLEMENTATION

Description of the project/research

The task was to develop a quality check system for service standards for different types of hotels (city hotels/resort hotels) in different categories (deluxe, first class comfort class) to be applied not only for the 60 Steigenberger Hotels but also for the 350 member hotels of the SRS World Hotels Steigenberger Reservation Service.

Basis for the development of these quality checks was a stringent orientation referring to the point of view of the hotel guests following the different

expectations hotel guests have with regard to different types and categories of hotels.

Research showed that existing standards such as ISO-standards or hotel classifications were focusing on hardware criteria (building, infrastructure, amenities), whilst quality of services were not sufficiently regarded. Therefore a new approach had to be identified.

Basic statements

When defining the standards it came out that the importance of certain criteria was regarded differently by hotel operators and hotel guests. Standards always have to reflect the expectations of the hotel guests rather than the point of view of hotel professionals.

Standards can be defined centrally but have to be implemented locally. The way how certain standards can be matched is also dependent from local conditions and different mentalities. Therefore, without further development of human resources management, development and implementation of standards will remain rudimentary.

Findings and conclusions

Development and implementation of standards is a perpetually ongoing process. In the past, standards were missing as well as tools for quality assurance. Today standards still are partly too inflexible and quality assurance is not yet constantly carried out. Tomorrow continuous quality assurance shall give a constant feedback on the guests' expectations, thus enabling hotels to adopt standards following the expectations of the guests and to implement them flexibly.

Therefore, hotel companies with their possibilities to build up local clusters are in advantage with regard to synergy effects, use of management capacities and economies of scale. On the other hand, small and medium-sized enterprises still can position themselves as niche products with a far more personalised range and quality of services.

Points for discussion

- Is it better to have less standards with perpetual quality assurance rather than to have endless lists of criteria that can not be controlled?
- Are quality checks a proper instrument of quality assurance because nobody is perfect?
- Wright or wrong: "I try to perform total quality management everyday", a hotel manager said, "but my staff is unwilling to follow me".

STRATEGIE OSIĄGANIA DOSKONAŁOŚCI I WYSOKIEJ JAKOŚCI W ZARZĄDZANIU PRYWATNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM TURYSTYCZNYM

Będąc sama prywatnym przedsiębiorcą przez całą moją karierę zawodową, mogę wnieść do tego panelu jedynie poglądy i sugestie, jak osiągać doskonałość w świadczeniu usług, a tym samym, jak walczyć z konkurencją, kiedy prowadzi się małe lub średniej wielkości przedsiębiorstwo usług turystycznych i biuro podróży. Organizacja UFTAA, w której piastowałam szereg funkcji przez ostatnie siedem lat jest nietypową Federacją, gromadzącą organizacje krajowe i członków stowarzyszonych. Większość z nich to małe przedsiębiorstwa z ich codziennymi problemami i ograniczonymi zasobami. Oznacza to, że w naszej specyficznej dziedzinie gospodarki, niezależnie od tego, czy prowadzi się działalność w dziedzinie turystyki przyjazdowej, czy wyjazdowej, nie można sobie pozwolić na pomyłki, dokonywać niewłaściwych wyborów, gdyż nie mamy armii ekspertów, którzy by nam doradzali. A zatem nie ma chyba innego wyjścia, jak tylko być samemu doskonałym. W warunkach silnej i nieustannej konkurencji, przy tym jak media i technika zmieniają naszych klientów, czyniąc ich bardziej wymagającymi i obeznanymi niż kiedykolwiek przedtem, dla specjalisty w dziedzinie podróży bycie doskonałym jest po prostu warunkiem PRZETRWANIA.

Czego do tego potrzeba? Gdzie jest klucz do sukcesu? Często zwracano się do mnie, bym wygłaszała wykłady o turystyce dla młodych ludzi, pragnących otworzyć własne biura podróży – oto jakie były moje wskazówki:

- Czy jesteś pewien (pewna), że rozporządzasz szczególnymi przymiotami, które potrzebne są, kiedy chce się być Przedsiębiorcą? Zdolnością kierowania pracownikami, podejmowania ryzyka, przyspieszania podejmowania decyzji, podejmowania trudnych wyborów?

Drugim zagadnieniem jest kwestia wyboru dziedziny, w której chcesz działać: turystyki.

- Czy osobiście lubisz podróżować?
- Czy jesteś nadzwyczaj ciekaw(a) świata, czy masz wyobraźnię?
- Czy lubisz być cały czas w ruchu?
- Czy lubisz ludzi?
- Czy umiesz się porozumiewać z ludźmi?
- Czy potrafisz przekonywać?

Jeśli odpowiedziałeś(aś) uczciwie „tak” na wszystkie powyższe pytania, zacznaj: załóż własną firmę. Mając niewyczerpany pęd do zdobywania wiedzy – a reguły naszego zawodu zmieniają się nieustannie – popełniwszy kilka pomyłek (a na nich też się uczymy) osiągniesz Doskonałość w usługach, której potrzebujesz, żeby utrzymać się na rynku.

Pierwszym wyborem, którego musisz dokonać, to wyspecjalizować się. Potencjalne rynki są wtedy jasno odgraniczone, a cele stają się bardzo konkretne. Nie da się już być człowiekiem „do wszystkiego”. Usługi biur podróży i turystyka to mozaika tysięcy zawodów. Zdefiniuj swoje umiejętności i określ swój rynek. Sprzedaż biletów? Turystyka? Usługi dla podróżujących w interesach? Specjalista od rejsów wycieczkowych? Korzyści bycia organizatorem kongresów?

Jeśli chcesz być NAJLEPSZYM w swojej dziedzinie, dokonaj JASNEGO wyboru.

Drugi wybór... Jak zdobyć właściwych pracowników... Najlepiej wykwalifikowanych w dziedzinie, którą wybrałeś... Nie ma sensu kierować się na rynek chiński, jeśli nie masz technika znającego doskonale chińską kulturę, obyczaje i mówiącego w języku chińskim.

My, specjaliści w dziedzinie turystyki, nieustannie obserwujemy popełnianie takich właśnie pomyłek.

Podsumowując, jeśli chcesz osiągnąć doskonałość, powinieneś (powinnaś):

- Znać siebie.
- Znać swój produkt.
- Nieustannie się szkolić i zawsze być dobrze zorientowanym.
- Starać się, żeby Twój zespół był zainteresowany, ciekaw wszystkiego, twórczy... Słuchaj ich... Szkol ich...
- Koncentruj się na swoim rynku docelowym i prowadź odpowiednią promocję.

Jacqueline de Rey

STRATEGIES FOR EXCELLIENCE AND QUALITY WHEN MANAGING A PRIVATE TRAVEL ENTERPRISE

Having been myself a private entrepreneur during my whole career, I can only enter this panel with view and suggestions on how to reach Excellency of services, and therefore fight competition in a small or middle-size private Travel and Tourism operation. UFTAA itself, where I held several responsibilities for the past seven

years is a unique Federation gathering National Associations and Affiliate Members. Most of them are small companies, privately owned, with day-to-day problems and limited resources. This means that, in our specific trade, whether you are an Incoming or Outgoing Operator, you cannot afford to make mistakes, you cannot afford to make wrong choices, and you cannot afford to have an armada of experts to advise you. Consequently there is only one solution to be excellent yourself. With the strong ongoing competition, with the media and technology changing our clientele and making it more demanding and knowledgeable than ever, to become excellent for a travel specialist is simply a question of SURVIVAL...

Now what does it take? What are the keys to success? I am often called to address tourism classes with young persons wishing to open their own travel companies and here are my basic personal recommendations.

Are you sure you have within yourself the specific qualities to become an Entrepreneur? The ability to be a leader for your staff, to make risks, the ability to speed decisions to make firm choices?

The second question is about the choice of the trade you wish to enter tourism:

- Do you yourself like travelling?
- Are you exceptionally curious, imaginative?
- Do you like to be on the move at all times?
- Do you like people?
- Are you a good communicator?
- Have you the ability to convince?

If you earnestly answer "YES" to all these questions, go ahead, start your own company. With an endless wish to learn - the rules of our trade are constantly changing - by making a few mistakes - you also learn by them - you will reach the Excellence of services you need to provide in order to stay on the market.

The very first choice you will have to make is getting specialised. The potential markets are becoming very sharp and targets are getting very specific. We can no longer afford to be man of all trades. Travel and tourism is a mosaic of thousands of different trades. Define your own capabilities and delimit your markets. Ticketing? Tourism? Business travel? Cruise specialist? Incentive or Congress Organiser?

If you wish to be the best in your category, make your choice CLEAR.

The second choice... How to get the right staff... The most qualified for the market you have targeted... It is no use, for instance, to go after the Chinese market if you do not have a technician who is perfectly apprised of Chinese culture habits and speaking the language.

We, Travel specialists, have seen again and again this type of mistake being made.

To sum it up, in order to reach EXCELLENCE, you should:

- Know yourself.
- Know your product.
- Keep constantly informed and trained.
- Keep your team interested, curious, creative... Listen to them... Train them...
- Be sharp on your target market and make the adequate promotion.

DOKUMENT DO SESJI PANELOWEJ: ORIENTACJA NA KLIENTA W SEKTORZE TURYSTYCZNYM

Warunki ogólne i faktyczny scenariusz dla sektora turystycznego w Niemczech

W ciągu pięciu ostatnich lat wskaźnik bezrobocia wzrósł z 7,0% do 11,5%, co oznaczało wzrost z 2,7 do 4,4 mln w 1997 r. (od tego czasu liczba ta wzrosła do 4,6 mln bez uwzględnienia bezrobocia ukrytego, które daje w sumie 5,7 mln).

Dzięki stabilnej inflacji (1,5 do 2,0% rocznie) i brakowi gwałtownych żądań płacowych w negocjacjach, obciążenia podatkowe i społeczne wzrosły w tym czasie o około 20% (3,5% rocznie).

W ten sposób rzeczywisty dochód na mieszkańca zmniejszał się przez pięć kolejnych lat, w sumie o 11%.

Wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych stagnują wraz z obniżaniem się ich siły nabywczej, co spowodowane jest stałym wzrostem czynszów i kosztów dodatkowych oraz dopłat do służby zdrowia i służb publicznych. W omawianym okresie wzrost sprzedaży zanotowały tylko sektory: samochodowy, sprzętu sportowego oraz operatorów turystycznych, ale z tendencją wygasającą.

- Sprzedaż detaliczna zanotowała spadek rzeczywisty o 6,4%; dotyczy to także coraz bardziej szeroko pojętego sektora turystycznego (leisure industry).
- Obroty restauracji spadają nieprzerwanie od 1993, w sumie o 14,6%.
- Kina, teatry i imprezy kulturalne od dwu lat notują znaczne straty; popyt jest bardzo selektywny: jedynie najlepsze imprezy i najlepsze nowe centra rozrywki mają dobre wyniki.
- W 1996 r., po raz pierwszy od powstania Republiki Federalnej Niemiec, budżet wakacyjny średnio zarabiającego gospodarstwa domowego zmniejszył się – o 6,5% (z 2574 do 2406 marek). W 1997 roku nastąpił dalszy spadek o 3,5%.
- Ilość wyjazdów na wakacje malała przez trzy lata z rzędu, w sumie spadła o 8%; złożył się na to 18-procentowy spadek wyjazdów prywatnych i 7-procentowy wzrost wyjazdów zorganizowanych. Udział operatorów i agencji turystycznych w wyjazdach wzrósł z 41 do 45%. Rynek operatorów turystycznych powiększył się o 14%, natomiast rynek agencji turystycznych stagnował,

a agencje nie były w stanie nadażyć za operatorami w związku z rosnącą sprzedażą bezpośrednią. Wzrost na rynku operatorów należy przypisać niemal wyłącznie sprzedaży w niskim segmencie cenowym (last minute, najtańsze oferty operatorów oraz dobrze przeprowadzone otwarcie szeregu tanich firm itp.). Tradycyjnie silny segment cen średnich wykazuje zdecydowaną tendencję spadkową, natomiast niewielki segment najwyższy zanotował pewien wzrost.

- Wydatki na podróże zagraniczne wzrosły w ostatnich trzech latach z 73,3 do 77,0 mln marek, czyli zaledwie o 4,8%, a więc 1,5% rocznie (w 1997 r. jedynie o 0,7%). Jeśli uwzględnić fluktuacje kursu wymiany marki niemieckiej, otrzymuje się bezprecedensowy w historii RFN dwucyfrowy spadek.

W związku z tym należy stwierdzić, że strategie prowadzące do osiągania wysokiej jakości i doskonałości w turystyce zależą od szeregu kryteriów, do których należą:

- ogólne warunki gospodarcze kraju;
- faza cyklu produktu i poziom nasycenia nim rynku;
- siła nabywcza i sprzedaży przedsiębiorstwa w stosunku do jego dostawców, sieci dystrybucyjnych i klientów;
- poziom konkurencji na rynku oraz poziom efektu zastępowalności produktów, potrzeby i oczekiwania klientów w stosunku do ich realnych dochodów i możliwości finansowych;
- definicja norm jakościowych w perspektywie krajowych przepisów prawnych i warunków kontraktowych.

Ceny dominują nad kryteriami jakościowymi

W takich warunkach gospodarczych niemal niemożliwe jest konkurowanie na rynku agencji turystycznych oferujących podróże wyłącznie za pomocą kryteriów jakościowych, opartych na konkretnych grupach klientów (target groups). Zwłaszcza, że chociaż decyzje zakupowe znacznej większości klientów nie zawsze odpowiadają ogólnym wskaźnikom gospodarczym, to ostatecznie zależą jednak od cen („Jak wyjechać w możliwie najbardziej egzotyczne miejsce na dwa tygodnie za 1500 marek?”, „Jak dostać pokój w pięciogwiazdkowym hotelu na Fuerteventura tak, żeby całkowite koszty wyjazdu ze wszystkimi wydatkami nie przekroczyły 60 marek dziennie na osobę?”, „Jak wyjechać do Nowego Jorku na tydzień za 999 marek, w tym hotel, przelot, wycieczki i częściowe wyżywienie?”). To, że takie wymagania i wyobrażenia ledwie można zrealizować ekonomicznie, natomiast absolutnie nie da się przy tym utrzymać minimalnych standardów jakościowych, nikogo nie obchodzi.

Korzystając z kompleksowej ochrony niemieckiego prawa turystycznego oraz ubezpieczeń operatorów turystycznych na wypadek bankructwa, klienci przestali poczuwać się do jakiegokolwiek odpowiedzialności za wybór wątpliwych lub nierealistycznych ofert podróży. W końcu agencje są prawnie zobowiązane do zaoferowania klientowi, na jego jednoznaczne życzenie, absolutnie najlepszej ceny, bez względu na stosunek ceny do jakości. Co więcej, wielu

operatorów zachęca do takich praktyk, oferując czasowo takie właśnie warunki na zasadzie ograniczonej liczby miejsc, pod presją niskiego wykorzystania możliwości lub pod wpływem wysokich nakładów inwestycyjnych na samoloty czy hotele. Powoduje to częste sprawy o odszkodowania z tytułu odpowiedzialności cywilnej, a czasem dotyka także wszystkich podatników, którzy ponoszą koszty bankructwa lub subsydiowania źle zarządzanych przedsiębiorstw.

Nie można zalecać rozwijania strategii jakościowych bez szczegółowej znajomości faktycznego rozwoju w tej dziedzinie. Dlatego też strategie zorientowane na podnoszenie jakości nie przyniosłyby dodatkowych korzyści ekonomicznych niemieckiemu rynkowi turystycznemu, ponieważ jest on za bardzo wrażliwy na ceny. Znacznie lepsze rezultaty można osiągnąć za pomocą strategii „dobra jakość za mniejsze pieniądze”.

Instrumenty i kryteria satysfakcji klienta

„Kundenbarometer” jest niemieckim instrumentem, który przy pomocy około 7000 wywiadów w 40 branżach ocenia co roku satysfakcję klientów w skali od 1 (ocena najwyższa) do 5 (ocena najniższa). Oto niektóre z wyników za rok 1997, które wydały mi się wyjątkowo interesujące:

- Wśród wszystkich ocenianych branż operatorzy turystyczni, agencje turystyczne, przewoźnicy i hotele sytuowały się w górnej ćwiartce skali.
- Wśród wszystkich branż turystycznych operatorzy zostali uznani za najlepszych na równi z liniami lotniczymi, przy czym w ciągu ostatnich trzech lat odnotowywali stały wzrost notowań.
- Natomiast stosunek ceny do jakości należy do trzech najniżej ocenianych kryteriów dla operatorów turystycznych.

Pomimo dominującego mechanizmu, jakim są ceny, agencje i operatorzy turystyczni, są również mocno zorientowani na jakościowe wymagania klientów. Można to powiedzieć także w stosunku do mojej grupy DER.

Wewnątrz przedsiębiorstwa stosujemy instrumenty mierzące satysfakcję klientów w ośmiu grupach stanowiących o powodzeniu agencji i operatorów turystycznych:

- a) klienci indywidualni;
- b) przedsiębiorstwa;
- c) agencje detaliczne;
- d) pracownicy;
- e) konkurenci;
- f) akcjonariusze;
- g) firmy zależne i systemy franchisingowe;
- h) opinia publiczna.

a) Klienci indywidualni

Regularnie oceniamy poziom satysfakcji klientów naszych agencji sprzedaży za pomocą szczegółowych ankiet. Rezultaty są zbierane i gromadzone w zarządzanych przez agencje turystyczne bazach danych o klientach. W przy-

padku naszego operatora turystycznego DERTOUR możliwości kontaktu z klientem indywidualnym są ograniczone, ponieważ operatorzy nie posiadający własnego bezpośredniego systemu sprzedaży (jak niemal wszyscy z dwudziestki największych operatorów) nie mają żadnej możliwości ankietowania swoich klientów bezpośrednio. Ponieważ adresy klientów są w posiadaniu agencji turystycznych, jedynym momentem, kiedy klient kontaktuje się z operatorem jest pobranie należności. W większości umów z agencjami prawa do ochrony danych osobowych klientów są bardzo ściśle chronione. W chwili obecnej wciąż działa tradycyjna struktura powiązań funkcjonalnych pomiędzy agencjami i operatorami. Agencja jest odpowiedzialna przede wszystkim za doradzanie klientom, obsługę i utrzymanie kontaktu z klientem, natomiast operator zajmuje się głównie jakością, dostępnością i ceną produktu, finansową i prawną odpowiedzialnością za produkt oraz odpowiada za systemy logistyczne i techniczne.

b) Przedsiębiorstwa

W wyjazdach biznesowych nasi krajowi i międzynarodowi klienci wymagają od nas corocznego potwierdzenia świadectwa jakości zgodnego ze standardami ISO 9001, co wymaga pozytywnej oceny ze strony odpowiednich przedsiębiorstw w stosunku do konkretnych usług.

c) Agencje detaliczne

DERTOUR regularnie prosi o ocenę efektywności własnej sieci agencji dystrybucyjnych w celu oceny własnego działania. Ponadto prowadzi zakupy kontrolne, na zasadzie kontroli nieoczekiwanej, w celu sprawdzenia poziomu wiedzy sprzedawców na temat produktów oraz stopnia przestrzegania standardu zestawu produktów wymienionego w umowie z agencją.

d) Pracownicy

Pracownicy firmy DERTOUR oceniani są raz do roku przez przełożonych. Ocena ustalana jest w porozumieniu z pracownikiem po przeprowadzeniu dwustronnej rozmowy i związana jest z wcześniej uzgodnionym celem.

e) Konkurenci

Regularnie przeprowadza się studia porównawcze w stosunku do wszystkich konkurentów i wszystkich linii produktów. Odbywają się one co roku, dając całościowy obraz rozwoju naszej branży oraz strategii w rozbiciu na sektory rynku.

f) Akcjonariusze

Grupa DER zobowiązana jest cztery razy do roku zdawać sprawozdania z działalności gospodarczej Komitetowi Doradczemu i Walnemu Zjazdowi Akcjonariuszy. Wyniki otrzymane z reguły podawane są wyłącznie w formie nie publikowanych ksiąg oraz w raporcie rocznym, który zawiera dywidendę jako wielkość liczbowa.

g) Firmy zależne i systemy franchisingowe

Kontrola firm zależnych i systemów franchisingowych przeprowadzana jest również przez Komitet Doradczy oraz akcjonariuszy wspomaganych przez kontrolerów korporacji oraz audytorów. Różnica polega na tym, że DER kontroluje się sam, a nie poprzez strony trzecie. Wyjątkiem jest tutaj nasz system sprzedaży franchisingowej, który częściowo podlega dosyć rygorystycznym normom prawnym i gospodarczym wymienionym w umowach franchisingowych, zawierających także kary za ich nieprzestrzeganie.

h) Opinia publiczna

Badania marketingowe prowadzone przez DER za pomocą analizy wizerunku renomowanych instytutów badają świadomość marki w celu uzyskania dodatkowego kryterium do odpowiednich kampanii reklamowych i PR.

Ponadto przedsiębiorstwo posiada tożsamość korporacyjną wypracowaną przez pracowników bez udziału kierownictwa. W pięciu spośród siedmiu podstawowych zasad korporacyjnych występują kryteria orientacji na klienta w sensie modelu piramidowego (myślenia w kategoriach klienta).

Wystarczyłoby więc zamienić wszystkie te zasady na działanie każdego z nas, gdyby nie... No właśnie, gdyby nie ten uparty niemiecki klient z głową nabitą cenami, który konfrontuje nas z twardymi faktami. Niestety, dla niego kwestie jakości i obsługi są oczywiste (no i gwarantowane przez rząd) i nie ma zamiaru za nie płacić dodatkowo.

W 1997 roku wiele przedsiębiorstw usługowych musiało po raz kolejny przejść przez „niemiecką katastrofę w usługach”. Pomimo przedłużonych godzin pracy sprzedaż detaliczna spadła realnie o 3%, a niemiecki rynek agencji turystycznych nie był w stanie, poza redystrybucją, zwiększyć sprzedaży. Niestety, wysiłki nie przyniosły pozytywnych rezultatów, czy jak my Niemcy mówimy: „Ausser Spesen, nichts gewesen”.

Podsumowanie

Strategie prowadzące do osiągania wysokiej jakości i doskonałości w turystyce zależą od szeregu kryteriów, do których należą:

- ogólne warunki gospodarcze kraju;
- faza cyklu produktu i poziom nasycenia nim rynku;
- siła nabywcza i sprzedaży przedsiębiorstwa w stosunku do jego dostawców, sieci dystrybucyjnych i klientów;
- poziom konkurencji na rynku oraz poziom efektu zastępowalności produktów, potrzeby i oczekiwania klientów w stosunku do ich realnych dochodów i możliwości finansowych;
- definicja norm jakościowych w perspektywie krajowych przepisów prawnych i warunków kontraktowych.

Tak więc nie można zalecać rozwijania strategii jakościowych bez szczególowej znajomości faktycznego rozwoju w tej dziedzinie. Strategie zorientowane na podnoszenie jakości nie przyniosłyby dodatkowych korzyści ekonomicznych niemieckiemu rynkowi turystycznemu, ponieważ jest on zbyt wrażliwy na ceny. Znacznie lepsze rezultaty można osiągnąć przy pomocy strategii „dobra jakość za mniejsze pieniądze”.

Niemieckie przedsiębiorstwa turystyczne wykorzystują bardzo różnorodne instrumenty, służące do oceny poziomu zadowolenia klienta oraz do badań wizerunku w związku z działaniami marketingowymi i sprzedażą. Instrumenty te stosuje się do szeregu grup stanowiących o powodzeniu agencji i operatorów turystycznych, a więc: klientów indywidualnych, przedsiębiorstw, agencji detalicznych, pracowników, konkurentów, akcjonariuszy, firm zależnych i systemów franchisingowych oraz opinii publicznej.

Werner Sülberg

STATEMENT ON THE PANEL DISCUSSION CUSTOMER-ORIENTATION IN THE TOURISM INDUSTRY

General conditions and actual scenario for the tourism industry

Unemployment rate rose from 7.0% to 11.5% within a period of five years, that is an increase from 2.7 million to 4.4 million in 1997 (meanwhile 4.6 million, considering the concealed unemployment not involved in the statistics 5.7 million).

Due to a stable inflation rate (1.5 to 2.0% p.a.) and parties who kept a low profile at the wage rounds, the tax and social contribution burden increased within this period by about 20% (+ 3.5% p.a.).

Thus, the real income per capita declined the fifth successive year by a total of 11%.

Consumer expenditure of private households are stagnating with decreasing purchasing power because of permanent climbing rents and ancillary costs, ad-

ditional contributions for medical costs and public charges. In this five-year-term only the automobile and sports equipment industry reported a growth in sales, as well as the tour operators but with declining tendency.

Retail sales decreased by 6.4% in real terms, but also the leisure industries are getting more and more affected:

- a) The restaurant turnover has been declining since 1993 by a total of 14.6%.
- b) Cinemas, theatres and events have been making considerable losses for two years; the demand is quite selective, only top events or new top entertainment centers are running well.
- c) In 1996, for the first time since the foundation of the Federal Republic of Germany the annual holiday budget of an employees' household with an average income slipped back by 6.5% from DM 2574 to DM 2406, followed by a drop of 3.5% in 1997.
- d) The number of holiday trips has been declining continuously for three years by a total of 8%; among these the individual trips dropped by 18% whereas the organised trips climbed by 7%. The share of trips organised by tour operators and/or travel agencies climbed from 41 to 45%. The tour operator's market records an accumulated plus of around 14%, while the travel agent's market is stagnating and has not been able to keep pace because of the arising direct sales activities. The lower price segment (Last Minute, low-price assortments of all tour operators, well-aimed launch of cheap brands etc.) is nearly exclusively responsible for the growth of the tour operator's market. The traditional strong middle-price segment shows a clear descending tendency while the small upper price segment records slight growth rates.
- e) The holiday traffic expenditures of the Germans abroad have risen within the last three years from DM 73.3 bn to DM 77.0 bn by a total of only 4.8%, this is equivalent to 1.5% p.a. (1997 merely by 0.7%). Adjusted by currency fluctuations of the DM this corresponds to a two-digit drop, a never known development in the Federal Republic of Germany until now.

Thus, strategies for quality and excellence are dependant on several criteria as there is to say:

- the general economical conditions of a national market,
- the life cycle phase and saturation point of the different products of a market,
- the purchasing and sales power of a company towards suppliers, distribution networks and clients,
- the level of competition within a market and equivalent the substitutional effects of products,
- the needs and expectations of clients in relation to their real income and financial situation,

- the definition of quality standards in view of national legal regulations and contractual terms.

Prices dominate quality criteria

In this economic environment it is getting nearly impossible for the travel suppliers to bear competition mainly on the basis of quality criteria, which are orientated to target group specific benchmarks. Particularly as the purchasing decision of the predominant majority of the customers is not always following comprehensible ratios, but finally it is dominated by the price („How can I get away as far and exotic as possible for about DM 1500 and two weeks?,,, „How can I get an all-inclusive hotel of the five-star-category on Fuerteventura for a maximum of DM 60 per day and person?,,, „How can I get to New York for one week for only DM 999 inclusive hotel, transfer, excursions and half-board?,,, etc.). That such expectations and imaginations can barely be economically realised in a serious way and absolutely not by keeping qualitative minimum standards does not bother anyone.

Having taken for granted the all-round protection by the German travel law and the insolvency insurance towards the tour operators, the customers do not feel responsible for their own mistaken selection of doubtful and unrealistic travel offers. At last the travel agency is even forced by law to offer the customer on his explicit request the absolute best-price independent from each price-quality ratio. A lot of travel suppliers do even encourage this development, submitting indeed temporary offers on such conditions on the basis of restricted capacity because of low capacity utilization or load factors under the pressure of high infrastructure investments in airplanes or hotels. Proceeding this way they are often damaging third parties proceeding this way or even worse all tax payers, who for their part have to bear the costs of bankruptcies or public subsidies due to such a mismanagement.

It can not be recommended to develop quality strategies without a detailed knowledge of the actual development of these criterias. Thus, actually quality strategies for the German tourism market would hardly generate additional economical benefits, because the market is much too price-sensitive. The strategy „get good value for less money,, promises much more success.

Customer satisfaction instruments and criteria

The German „Kundenbarometer,, is an instrument, which interrogates annually, on the basis of a random sample survey of 7000 interviews for about 40 branches, the customer satisfaction on a scale of 1 (best value) to 5 (worst value). Some of the results of 1997 appear to me especially remarkable:

- In comparison with all branches questioned the tour operators, travel agencies, carriers and hotels are situated within the upper quarter of the scale.
- Among the tourism branches stated the tour operators have been considered best just in head of the airlines, while improving continuously the average rate for three years.
- Here the price-quality-ratio belongs to the three worst judged criteria of the tour operators.

Despite the dominating control mechanism price the travel agencies and tour operators are orientated as well quite carefully to the qualitative customer needs. This applies either to our DER group.

Our intern audit instruments for measuring the customer satisfaction are focusing 8 target groups, which determine the success of a tour operator or travel agency company:

- a) private client,
- b) business/corporate client,
- c) retail agencies,
- d) employees,
- e) competitors,
- f) shareholders,
- g) subsidiaries and franchise-systems,
- h) public.

a) Private clients

We determine the private customer satisfaction regularly for our leisure sales agencies with a detailed questionnaire. The results are gathered in a detailed customer database managed by the travel agencies. For our tour operator DERTOUR we can use only reduced possibilities to contact private clients because it has to be taken into account that tour operators who do not have an own direct selling system - and that are nearly without exception the 20 biggest - do not have any possibility to question their customers directly. As the customers's addresses belong to the travel agencies they are left with the tour operators only in connection with a direct billing for the purpose of collecting the money. In most of the agency agreements these rights concerning the data protection of the travel agencies' addresses are very carefully covered. At present there still exists the traditional functional organisation structure between the tour operator and travel agency. Here, the representative travel agency is primary responsible for customer advisory, service and relationship, whereas the tour operator is mainly responsible for product quantity, availability, price, product quality, legal and economical product liability, logistics and technical systems.

b) Business/Corporate clients

In business travel our national and multinational big customers expect an annual certification according to the service standards of ISO 9001 which require a positive assessment of the relevant business customers regarding the services confirmed.

c) Retail agencies

DERTOUR asks regularly for efficiency ratings of its own agency distribution network in order to determine its own performance. Further they run test purchases on a spot-check base to review the product knowledge of the salesperson and the adherence of the product mix standards stipulated in the agency agreements.

d) Employees

The employees of the DERTOUR group are assessed regularly once a year by their superiors according to their performances. This personnel merit rating is achieved in accordance with the employee following the mutual personnel discussion which is related to the objective agreed upon.

e) Competitors

There are regularly carried out benchmark-studies regarding all competitors for all product lines. These are continued annually and thus result in a comprehensive reflection of the development of our business enterprise activities and strategies in the sectional markets.

f) Shareholders

Four times a year the DER group has to render account to the Advisory Board and Shareholder Meetings for the business development. The investigated results are as a rule only revealed in the not published records and in the annual report containing the dividend as a quantitative figure.

g) Subsidiaries and Franchise-Systems

Here the control of the customer satisfaction is also effected by the Advisory Board and the Shareholders supported by trust-controllers and auditors with the difference that DER is examining itself instead of being inspected through third parties. An exception is the management of our franchise sales outlet system which is examined according to the partly quite restrictive juridical and economical standards of the respective franchise agreement and stipulates the penalties for disregarding them.

h) Public

The DER market research investigates with image analysis issued by renowned institutes the brand awareness in order to get in addition a benchmark for the relevant advertising and public relation campaigns.

Furthermore we have a corporate identity which our employees elaborated independently without involvement of the management. In five out of seven basic

corporate principles, criteria of customer orientation in the sense of the top-down pyramid-shaped model (thinking as far as the customer is concerned) are shown.

Actually these basic principles would only have to be translated correspondingly into action from all of us if - well if there was not the German customer who with his idea of price is confronting us again and again with the hard facts. Unfortunately, quality and service are for him a matter of course (moreover a legally guaranteed one by the government) and of course he is not willing to pay anything in addition for that.

In 1997, many of the commercial and service industries had to suffer this experience once again in the "German service disaster". Despite the introduction of lengthened trading hours, retail sales have been declining by 3% in real terms anyway. Though extended working hours, the German travel agency market was, apart from a redistribution, as well not able to achieve a growth in sales. Well, the efforts did not result into a positive effect, or as we say in Germany: "Außer Spesen, nichts gewesen".

Summary

Strategies for quality and excellence are dependant on several criteria as there is to say:

- the general economical conditions of a national market,
- the life cycle phase and saturation point of the different products of a market,
- the purchasing and sales power of a company towards suppliers, distribution networks and clients,
- the level of competition within a market and equivalent the substitutional effects of products,
- the needs and expectations of clients in relation to their real income and financial situation,
- the definition of quality standards in view of national legal regulations and contractual terms.

It can not be recommended to develop quality strategies without a detailed knowledge of the actual development of these criterias. Thus, actually quality strategies for the German tourism market would hardly generate additional economical benefits, because the market is much too price-sensitive. The strategy "get good value for less money" promises much more success.

Tourism companies in the German market use a great variety of instruments to measure customer satisfaction and images in relation to their marketing and sales activities. These instruments are focusing several target groups which determine the success of a tour operator or travel agency company: private and corporate clients, distribution networks, suppliers, competitors, employees, shareholders and public.

WYKORZYSTANIE NARZĘDZI STANDARYZACJI I OCHRONY KONSUMENTA W POPRAWIE JAKOŚCI USŁUG TURYSTYCZNYCH

Prywatne przedsiębiorstwa, działające w warunkach wolnorynkowych, wprowadzają swoje własne systemy poprawy jakości ze względu na presję ze strony konkurencji. Niemniej jednak, globalna konkurencja państw i regionów wymusza stosowanie standardów jakości z korzyścią dla całego przemysłu turystycznego danego regionu lub kraju. Narzucenie wymogów jakościowych wynika również z polityki ochrony indywidualnego konsumenta, który praktycznie nie jest w stanie ocenić samodzielnie jakości oferowanych usług, bazując jedynie na ich opisach takich, jak katalogi czy materiały reklamowe.

Jeśli chodzi o systemy standaryzacji jakości, przede wszystkim w odniesieniu do hoteli i transportu, istnieje konieczność rozróżnienia pomiędzy typem usługi a jej definicją jakości. Kryterium oceny jakości usług turystycznych jest typ usługi uzgodniony pomiędzy klientem a dostawcą usługi.

Standardy jakości usług – zarówno normatywne, nakładane przez państwo, jak również dobrowolne, ustalane przez stowarzyszenia branżowe lub instytucje komercyjne – odgrywają przede wszystkim rolę edukacyjną: informują dostawców usług o minimalnych wymogach jakościowych, a konsumenta o dostępnych kryteriach oceny jakości oferowanych im usług.

Systemy standaryzacji jakości usług, które pośrednio wpływają na usługi oferowane klientowi, są oparte na wymaganiach takich, jak:

- kwalifikacje zatrudnionego personelu świadczącego usługi,
- wyposażenie techniczne posiadane przez jednostki świadczące usługi,
- ustalenie procedur, które mogą być zastosowane w typowych sytuacjach.

W świetle obecnych polskich uregulowań prawnych, prywatne firmy w procesie formowania jakości usług turystycznych obowiązują następujące unormowania:

- przestrzeganie procedur ustalonych w celu należytego informowania klientów i prawidłowego zawierania kontraktów w branży turystycznej,
- zatrudnienie wykwalifikowanego personelu do zarządzania i organizacji imprez oraz/lub usług turystycznych, wykwalifikowanych przewodników

- i pilotów wycieczek, jak również wykwalifikowanego personelu hoteli – w zależności od rodzaju i kategorii danego hotelu czy też usługi,
- zabezpieczenie w hotelach odpowiedniego wyposażenia technicznego oraz, w odniesieniu do wymogów minimum bezpieczeństwa publicznego, w środkach transportu.

Jerzy Raciborski

THE USE OF STANDARDISATION TOOLS AND CONSUMER PROTECTION IN TOURIST SERVICES QUALITY IMPROVEMENT

Private companies, operating in the free market economy environment, introduce their autonomous systems of quality improvement due to competition pressure. Nevertheless, the global competition among countries and regions further enforces the application of quality standards for the benefits of the entire tourist business of a given region or country. The imposition of quality requirements results also from the protection policy of an individual consumer who is practically unable to evaluate himself the quality of offered services basing on their descriptions, such as catalogues or advertising materials.

As far as tourist services standardisation system are concerned, mostly in relation to hotels and transportation, it is imperative to distinguish between the identification of a service type and its quality definition. A criterion of evaluating tourist services quality is the type of a service agreed upon by a client and a service provider.

Service quality standards – both normative, imposed by the state, as well as voluntary, set by business associations or commercial institutions – play, first of all, an educational role: they inform service providers of the minimum quality requirements, and make clients aware of admissible criteria for evaluating the quality of services offered to them.

Service quality standardisation system are based on requirements that indirectly influence a service offered to a client, such as:

- qualifications of personnel employed to provide services,
- technical equipment secured by entities providing services,
- establishment of procedures to be applied in typical situations.

In light of current Polish legal regulations, the following obligations are mandatory for private companies within the process of forming quality tourist services:

- following procedures established both to keep clients duly informed and to conclude contracts by tourist businesses and agents,
- employment of qualified personnel to manage and organise tourists events and/or agency services, qualified tourist guides and tour leaders, as well as qualified hotel personnel- depending upon the type and category of a given hotel facility,
- securing adequate technical equipment at hotels and, in relation to the minimum public safety requirements, in transportation means.

Anna Andrejuk, Zbigniew Galiński

ZARZĄDZANIE MARKOWYM PRODUKTEM TURYSTYKI AKTYWNEJ NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA PTTK „SZLAK BRDY” SP. Z O.O.

Tworzenie silnych polskich marek turystycznych jest najskuteczniejszym sposobem promowania Polski jako kraju atrakcyjnego dla turystów międzynarodowych, jak i dla Polaków.

W założeniach Strategii Rozwoju Krajowego Produktu Turystycznego turystyka aktywna i specjalistyczna wyodrębniona została jako obszar o szczególnych szansach rozwoju.

Walory środowiska naturalnego oraz różnorodne ukształtowanie terenu umożliwiają uprawianie w naszym kraju wielu form turystyki aktywnej. Spośród szerokiego wachlarza ofert, z uwzględnieniem elementów konkurencyjności takich, jak: unikalność zasobów służących uprawianiu danego typu turystyki, istniejąca tradycja i dostępność do rynków pierwotnych – spływy kajakowe – zostały wybrane do wykreowania jako produkt markowy turystyki aktywnej.

Wykreowanie produktu markowego kojarzy się przede wszystkim z jakością, gdyż marka to jakość za określoną cenę oraz rozpoznawany wizerunek produktu. Dlatego też ważne jest określenie znaczeń marki w aspekcie produktu, jakim jest spływ kajakowy. Marka jako symbol może mieć wiele znaczeń, wśród

których należy wymienić: cechy, korzyści, wartości, kulturę i osobowość. W turystyce kreowanie marki głównie odbywa się poprzez tworzenie pakietu o danej tożsamości na określonym rynku.

Przyjmując założenie, iż jakość jest sumą cech produktu lub usługi, decydująca o zdolności danego wyrobu do zaspokojenia określonych potrzeb, podjęta została próba określenia tej zdolności na pięciu poziomach produktu.

Podstawą organizacyjną budowania marek turystycznych, przyczyniających się do rozwoju polskich produktów turystycznych są grupy marek. Grupy te są organami reprezentacyjnymi. Ich udział ma na celu osiągnięcie maksymalnego zaangażowania wszystkich istotnych partnerów w procesie rozwoju produktu.

Jedną z grup markowych utworzoną została dla wykreowania spływu rzeką Brdą, jako produktu markowego. Wiodącym organizatorem ofert turystyki kajakowej jest firma PTTK „SZLAK BRDY” Sp. z o.o. w Bydgoszczy, która jest również członkiem utworzonej w tym obszarze grupy markowej. Działalność i doświadczenia tej firmy są wspaniałym przykładem tworzenia wizerunku produktu i całego regionu, gdzie realizuje się zasadę ciągłego podnoszenia jakości dla pełnego zaspokojenia i usatysfakcjonowania potrzeb klientów.

Firma „Szlak Brdy” Sp. z o.o. wybrana również została do przeprowadzenia projektu pilotażowego, w ramach programu Phare – Tourin II. Celem tego projektu była ocena jakości produktu oraz opracowanie i realizacja planu, który najefektywniej przyczyniłby się do poprawy jakości produktu w takich dziedzinach, jak podstawowa infrastruktura, marketing i szkolenie. Projekt pilotażowy stanowi cenne doświadczenie, gdyż wskazał kierunki rozwoju produktu wysokiej jakości, jakim jest w tym przypadku spływ kajakowy.

Katarzyna Rotter

ZNACZENIE PRZEMIAN GOSPODARCZYCH DLA FUNKCJONOWANIA BIUR PODRÓŻY

W ciągu ostatnich 10 lat warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym turystycznych, podlegały szybkim przekształceniom na skutek zmian politycznych i gospodarczych. Wynikające z tego nowe uregulowania prawne, otwarcie granic, zaostrenie konkurencji i in., a także przemiany społeczne, stały się stymulatorami lub destymulatorami działalności biur podróży. Zmiany te wpływały

na jakość oferowanego produktu, a w konsekwencji na stopień zaspokojenia potrzeb konsumentów usług turystycznych. W 1997 r. przeprowadzone zostały badania wśród krakowskich biur podróży, które powstały i prowadziły działalność przed 1989 r. Pozwoliły one poznać problemy i motywy zmian, które stały się udziałem tych przedsiębiorstw, mających na celu dostosowanie do zmieniającego się otoczenia.

Maciej Korzeniowski

SATYSFAKCJA A LOJALNOŚĆ KONSUMENTA: PRZEGLĄD KONCEPCJI TEORETYCZNYCH

Wzrost konkurencji na wielu rynkach usług, a w konsekwencji gwałtowny wzrost kosztów pozyskania nowych klientów doprowadził do wzrostu zainteresowania strategiami defensywnymi. Strategie te mają na celu zatrzymanie dotychczasowych konsumentów, a przez to utrzymanie udziału w rynku. Jak pokazują badania, koszt zatrzymania dotychczasowych klientów jest wielokrotnie niższy od kosztu pozyskania nowych konsumentów.

Jednym z podstawowych czynników wpływających na zamiar dokonania ponownych zakupów w przedsiębiorstwie jest satysfakcja konsumenta z dotychczas świadczonych usług. Wpływ poziomu satysfakcji na lojalność stał się przedmiotem zainteresowania zarówno praktyków (Reichheld 1996, Harvey 1995), jak i badaczy w zakresie marketingu oraz jakości usług (Heskett 1997, Hallowell 1996, Storbacka 1994, Zeithaml 1996 i inni).

Artykuł prezentuje wybrane koncepcje teoretyczne, łączące satysfakcję i lojalność konsumenta, jak również wyniki prowadzonych w tej dziedzinie badań. Lojalność jest jednak tylko jedną z konsekwencji wysokiego poziomu satysfakcji. Obok lojalności satysfakcja prowadzi do zwiększonej ilości kupowanych dóbr, gotowości do płacenia wyższej ceny, polecenia przedsiębiorstwa innym konsumentom. Zaprezentowane zależności mają istotny wpływ na strategię przedsiębiorstwa turystycznego w zakresie jakości świadczonych usług.

BEZGOTÓWKOWE FORMY PŁATNOŚCI JAKO ELEMENT PODNOSZENIA JAKOŚCI W OBSŁUDZE RUCHU TURYSTYCZNEGO W POLSCE

W nowoczesnej gospodarce rynkowej podstawowe znaczenie ma rozwój usług finansowych. Sprawny sektor bankowy, stanowiący istotną część rynku finansowego, stymuluje proces rozwoju gospodarczego, którego integralną częścią jest turystyka. Dostępność do międzynarodowego kapitału wymaga dostosowywania systemów zarządzania, operacji bankowych, jak również zmian w oferowanych produktach. Innowacje w narzędziach finansowych mają na celu przede wszystkim podnoszenie jakości usług, polepszenie płynności finansowej (transakcje w czasie rzeczywistym), ułatwień w dostępności do kredytu i jednocześnie zminimalizowanie ryzyka wypłacalności. W krajach rozwiniętych gospodarczo ogromną dynamikę rozwoju odnotowuje obrót bezgotówkowy, w ramach którego do najbardziej rozpowszechnionych zalicza się karty płatnicze.

Tworząc koncepcję uniwersalnej i bezpiecznej bezgotówkowej formy płatności, bazowano na rozwiązaniach stosowanych przez wielkie korporacje handlowe, towarzystwa przewozowe i sieci hotelowe. Karty płatnicze typu T&E powstały z przeznaczeniem dla osób przebywających często w podróżach prywatnych lub służbowych. Karty zapewniają zazwyczaj szeroki pakiet dodatkowych przywilejów i usług przydatnych w turystyce, takich jak system ubezpieczeń, wypłatę gotówki, uzyskiwanie rabatów, poręczenie itp.

Rozwój rynku kart płatniczych to wynik kooperacji emitentów kart, przedsiębiorstw handlowo-usługowych akceptujących płatności kartami oraz firmy tworzącej sieć akceptantów i rozliczającej, jaką jest w Polsce Polcard, organizacji tworzenia dokumentów, transakcji przekazują na rachunek firmy akceptującej karty należności po uprzednim potrąceniu prowizji. Posiadacz karty natomiast otrzymuje raz w miesiącu wyciąg zawierający zestawienie przeprowadzonych transakcji i jest zobowiązany do uregulowania należności. W firmach, które wydawały swoim pracownikom i godnym zaufania klientom różnego rodzaju dowody imienne uprawniające do bezgotówkowego zakupu towarów i usług przez nie oferowanych, plastikowa karta jako nośnik informacji i dokument potwierdzający wiarygodność płatniczą klienta podlega normalizacji i forma ta zostaje powszechnie przyjęta przez emitentów. Początkowo karty nie spełniały jednak tak różnorodnych funkcji jak produkty proponowane obecnie.

Rozwój systemów kart płatniczych jest wynikiem przyjętej zasady dążenia do uniwersalności produktu, a przez to zmniejszenia ilości dokumentów papierowych i obniżenia kosztów. Karta jako dokument jest wykorzystywana do przeprowadzania transakcji w firmach handlowo-usługowych itp. Wystawcami kart najczęściej są banki, firmy konsumenckie i instytucje finansowe.

Benedykt Banach

ROZWÓJ BAZY MATERIALNO- -TECHNICZNEJ ZASADNICZYM CZYNNIKIEM PODNOSZENIA POZIOMU JAKOŚCI ŚWIADCZONYCH USŁUG TURYSTYCZNYCH

- A. Szczególne znaczenie bazy materialno-technicznej w świadczeniu usług turystycznych.
 - 1. Usługi tradycyjne.
 - 2. Usługi nowe, których zakres i różnorodność rozszerza nowoczesna technika.
- B. Czynniki wpływający na podnoszenie poziomu jakości usług turystycznych.
 - I. Czynniki bezpośrednie.
 - 1. Turystyczna baza materialno-techniczna.
 - 2. Kadra obsługi turystów.
 - II. Czynniki pośrednie.
 - 1. Uzupełniająca baza materialno-techniczna.
 - 2. Zaplecze techniczne.
 - 3. Pracownicy administracji i obsługi technicznej.
- C. Rozwój jakościowy i ilościowy bazy materialno-technicznej w procesach świadczenia usług turystycznych.
 - I. Obiekt (np. hotel) i budowle (autostrada).
 - II. Wyposażenie obiektów (np. sprzęt i urządzenia klimatyzacyjne i sanitarne)
 - III. Środki komunikacji i transportu.

- IV. Środki rekreacyjno-sportowe.
- V. Przystosowanie środków technicznych dla osób wymagających specjalnej troski.
- VI. Szczególna rola i znaczenie technicznych środków w świadczonych usługach turystycznych.
- D. Efekty wykorzystywania bazy materialno-technicznej w świadczonych usługach turystycznych.
 - I. Efekty ekonomiczne.
 - 1. Efekty ekonomiczne turystycznych podmiotów gospodarczych.
 - 2. Korzyści finansowe turystów.
 - II. Efekty pozaekonomiczne, ale o szczególnym znaczeniu kulturowym i społecznym w tym m.in.:
 - poznawcze,
 - rekreacyjno-sportowe,
 - wypoczynkowe,
 - wychowawcze,
 - estetyczne.

Konkluzja:

Jakość świadczonych usług zależy w głównej mierze od czynników ludzkiego (pracowników obsługi) i materialno-technicznego (obiekty, budowle, urządzenia, sprzęt i przybory).

UWAGA

W referacie ujęte są tylko wybrane problemy.



Zapowiedziani prelegenci

Panel I

Phryne Michael

David Diaz

Panel II

Eduardo Fayos-Solá

Krzysztof Łopaciński

Janusz Zdebski

Panel III

Márton Lengyel

Maciej Obara

Grzegorz Gorzelak

Panel IV

Henri Pons

Christophe Renard

Karl Koch

Tadeusz Wawak



