

## Jakość w turystyce - czas na podejście systemowe

Dynamiczny rozwój usług turystycznych na świecie, nieustannie rosnąca konkurencja i rozkwit marketingu usług z jednej strony, a z drugiej ciągle rosnące i zmieniające się, a do tego bardzo zróżnicowane wymagania klientów - odbiorców usług turystycznych uświadamiają potrzebę podejmowania różnorodnych działań zmierzających do wzrostu jakości oferowanych usług. Zagraniczni goście przyzwyczajeni do „swoich” powszechnych standardów, stawiają wysokie wymagania, Polscy turyści z kolei poznają światowe standardy i zaczynają ich także oczekiwać korzystając z usług turystycznych w naszym kraju.

Jednoznaczne zdefiniowanie jakości w turystyce jest procesem złożonym i skomplikowanym ze względu na specyfikę produktu turystycznego. Możemy go scharakteryzować min. poprzez takie cechy jak:

- kompleksowość usług komplementarnych,
- brak materialności,
- nietrwałość,
- nierozzerwalność procesu tworzenia z procesem konsumpcji,
- ścisły związek z wykonawcą,
- subiektywną ocenę produktu,
- sezonowość zapotrzebowania na usługi,
- wcześniejsze kupno a późniejszą konsumpcję,
- wpływ problemów zewnętrznych.

Jakość w turystyce może być więc rozumiana jako materialny standard, sposób obsługi, jak również wymagania, odczucia czy zachowania klienta.

W przeciwieństwie do dóbr materialnych, trudno jest mówić o określeniu sztywnych standardów jakości usług choćby ze względu na sam fakt braku ich materialności oraz trudności w ingerencję w procesie produkcji. Istotne w takim przypadku jest więc określenie szeregu cech, które są dostrzegane i oceniane przez klientów i którymi winniśmy zarządzać. W przypadku usług turystycznych do cech takich możemy zaliczyć min:

- niezawodność usługi - dobrze wykonana usługa spełniająca wszystkie parametry i cechy zawarte w umowie,

- gotowość świadczenia usługi - czas oczekiwania na usługę i różnorodność proponowanych usług,
- komunikatywność - przekazywanie klientowi w czytelnej i zrozumiałej formie zarówno oferty jak i związanych z nią informacji,
- bezpieczeństwo - fizyczne i dyskrecja,
- osobowość usługodawcy - szacunek i przyjazne nastawienie do klienta, znajomość procedur postępowania (profesjonalizm) i zrozumienie klienta, dostępność (łatwość kontaktów),
- uczciwe traktowanie klienta,
- wygoda i estetyka otoczenia.

A zatem, aby zrealizować usługę zgodnie z oczekiwaniami - musimy tymi cechami zarządzać - zarządzać w sposób systemowy.

### **Czas na działania systemowe w turystyce.**

W ostatnim okresie branża turystyczna istotnie „wymieniła zasoby” - wyremontowano istniejące obiekty, wybudowano nową infrastrukturę, czas by ją w pełni wykorzystać.

Obecnie koniecznością i wyzwaniem przed jakim staje branża turystyczna, jest stworzenie odpowiedniego, dopasowanego do potrzeb i wymagań klientów produktu turystycznego o wysokiej jakości. Produktu, który będzie w sposób **jednoznaczny identyfikowany**.

Wysoka jakość w branży turystycznej to m.in. wypracowany i stosowany standard i sposób obsługi klienta, to także wymagania, odczucia, zachowania klienta i sposób reagowania na nie, zaspakajania ich. Ta wysoka jakość musi być **powtarzalna**.

Sposobem zapewniającym, że realizowane usługi są w stanie spełnić zróżnicowane i zmieniające się wymagania Klienta może być system zarządzania jakością zgodny z międzynarodowym standardem **ISO 9001**.

Norma stosowana powszechnie i z powodzeniem nie tylko w obszarach produkcyjnych, ale również w zakresie firm usługowych - obalając mit że ISO dotyczy tylko „producentów śrubek”.

Norma ISO 9001 pozwala na systemowe przełożenie wymagań i oczekiwań klientów oraz innych zainteresowanych stron na język procedur tak by personel wiedział jak i co zrobić: aby zachować powtarzalność wykonywanych czynności, a w przypadku wystąpienia odstępstw, niezgodności podejmować odpowiednie działania naprawcze oraz eliminować przyczyny powstania niezgodności w sposób systemowy. Wdrożona norma wymusza doskonalenie systemu sposób zorganizowany i systemowy.

## **Specyfika LOT**

Członkami LOT są jednostki samorządu terytorialnego - gminy, powiaty, przedstawiciele lokalnej branży turystycznej oraz inne zainteresowane rozwojem turystyki podmioty.

Podstawowym zadaniem LOT jest integracja i współpraca różnych podmiotów wokół lokalnych atrakcji turystycznych, tworzenie i rozwój produktów turystycznych, gromadzenie i aktualizacja informacji o atrakcjach i produktach turystycznych, utrzymanie i prowadzenie lokalnych punktów informacji turystycznej.

LOT tworzą z gruntu trzy bardzo różne kultury organizacyjne mające często odmienne cele, perspektywy działania. Tworzący LOT są pod zupełnie odmiennym obszarem oceny i nadzoru - jedne w aspekcie czysto biznesowym (zysk albo starta), inne poprzez ostrą, często populistyczną ocenę społeczną.

LOT, działają na zasadzie wolnej amerykanki. W dużej części są to organizacje fasadowe, działające akcyjnie albo wcale. To jednak nie ich wina, a przede wszystkim systemu, w którym próbują funkcjonować. Organizacje te trzeba upodmiotowić, nadać im odpowiedni charakter i kompetencje, stworzyć zasady i określić relacje.

## **Co jest zatem warunkiem dobrego funkcjonowania LOT?**

Wydaje się, że **warunkiem dobrego funkcjonowania LOT jest przede wszystkim dobra wola i realne zaangażowanie wszystkich zainteresowanych rozwojem turystyki w subregionie.** Dotyczy to głównie władz lokalnych - jeżeli gmina nie zaangażuje się w pełni, to tworzenie LOT mija się z celem gdyż organizacja staje się nie aktywna. Gmina powinna przekazać LOT część swoich zadań i środków na ich realizację. Władza musi traktować te organizacje jako swoje narzędzie do efektywniejszej realizacji zadań z zakresu polityki rozwoju sektora turystyki.

Wprowadzenie systemu musi przede wszystkim zapewnić efektywne działanie LOT gwarantujące przede wszystkim władzom lokalnym pewność i maksymalną przejrzystość stosowanych zasad i procedur.

Drugim warunkiem jest wykazanie, że tylko dzięki LOT-owi można więcej. Zasady skutecznego działania LOT-u musi tworzyć zjawisko synergii - czyli dać więcej niż mógłby dać (sama gmina) lub każdy z członków LOT z osobna. Aby to uzyskać należy wprowadzić podejście systemowe do zasad funkcjonowania LOT.

Integracja systemowa to działanie, które zapewnia zbudowanie jednego systemu zarządzania wykorzystujące istniejące systemy członków LOT. Wiele systemów opiera się na tych samych założeniach i narzędziach, które powinny ze sobą współgrać i tworzyć jeden integralny system.

### **Orientacja na klienta**

O jakości usługi przesądza ocena klienta. Usługa spełnia subiektywne oczekiwania klienta, który korzystając z niej wie najlepiej czy jego wymagania zostały spełnione. Fakt ten wymusza konieczność działania organizacji turystycznych z zachowaniem „orientacji na klienta”. Zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klienta jest warunkiem uzyskania sukcesu firmy turystycznej. Presja ze strony klientów zewnętrznych wymusza konieczność wypracowania standardów postępowania w odniesieniu do tych elementów, które mają wpływ na obsługę klienta. Dlatego kształtowanie relacji z klientem jest najważniejszym elementem procesu

usługowego. Realizacje między obsługą a klientem są newralgiczne z punktu widzenia sukcesu. W tych relacjach ujawnia się rzeczywisty obraz organizacji, a zwłaszcza ten który dotyczy tworzenia świadomej relacji z klientem.

### **Kim jest klient?**

Klientem LOT-u może być odbiorca produktu turystycznego oferowanego przez firmę turystyczną. Może nim być instytucja lub osoba fizyczna, np. konsument, interesant albo w branży hotelarskiej - gość.

Klientem może być również pracownik innego działu tej samej organizacji - wówczas mamy do czynienia z tzw. Klientem wewnętrznym, którego wymagania powinny być spełnione tak by wymagania klienta zewnętrznego zostały zrealizowane. W przypadku LOT klientem jest też członek LOT-u.

### **Co może dać stosowanie podejścia systemowego w LOT?**

Zbudowany w oparciu o mechanizmy normy ISO 9001 system może zapewnić większą wiarygodność członków do rzeczywistego i skutecznego działania LOT niezależnie od osobistego podejścia władz LOT.

Stworzone zasady postępowania, procedury będą określały zasady postępowania niezależnie od aktualnej sytuacji, w której funkcjonuje LOT. Podejście systemowe zapewni rzeczywistą próbę realizacji celów statutowych, przyjętych strategii, zamierzeń, spowoduje ustalenie zasad postępowania, przypisze właściwe odpowiedzialności wprowadzi przejrzysty system monitorowania procesów, identyfikacji niezgodności w celu podjęcia stosowanych działań korygujących i zapewni mechanizmy podejmowania działań zapobiegawczych jaki doskonalących.

**Powodem wprowadzania systemu zarządzania jakością w branży turystycznej może być więc:**

- wykorzystanie certyfikatu jako narzędzia promocji,
- ściślejsze określenie poziomu jakości świadczonych usług, w tym scharakteryzowanie produktu turystycznego przy pomocy dostrzegalnych dla klienta cech i charakterystyk,
- badanie i uwzględnianie potrzeb oraz satysfakcji klienta,
- podnoszenie jakości.

### **Weź to co dobre**

Norma ISO 9001 nie wskazuje jak coś osiągnąć, lecz tylko, co ma być osiągnięte - poszczególne rozwiązania zależą od zwyczajów panujących w firmie.

Do budowania tego podejścia można wykorzystać dobre praktyki różnych innych międzynarodowych standardów. Kwestie bezpieczeństwa żywności wg standardu ISO 22000 (system zarządzania bezpieczeństwem żywności), bezpieczeństwa informacji wg ISO 27001 (system.....) kwestie ochrony środowiska wg ISO 14001 (system zarządzania środowiskowego), kwestie zarządzania energią wg ISO 50001 (system zarządzania energią) kwestie BHP wg PN-N/OHSAS 18001 (system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy) - co nie oznacza, konieczności wdrażania tych norm - można z nich wybrać te mechanizmy, które mogą być użyteczne w danej organizacji.

### **Aby wdrożyć ISO 9001 należy:**

- Określić wymagania i oczekiwania klientów oraz innych zainteresowanych stron - zidentyfikować istotne właściwości usługi, które stanowią o możliwości spełnienia wymagań i oczekiwań klientów i innych podmiotów.
- Ustalić politykę jakości i cele związane z jakością.
- Określić procesy - wskazać procesy potrzebne w tym systemie, ustalić ich kolejność oraz oddziaływanie na siebie tych procesów.
- Określić zakres odpowiedzialności za poszczególne czynności - wskazać odpowiedzialnych za przebieg wskazanych procesów, stanowiących o możliwości osiągnięcia celów jakościowych.
- Zapewnić odpowiednie zasoby i je utrzymywać.

- Wiedzieć jak i co zrobić: procesy należy opisać i udokumentować w formie procedur, aby zachować powtarzalność wykonywanych czynności.
- Zapisać, jak coś zostało zrobione: organizacja, która ma wdrożony system jakości wiedzieć jak coś zostało zrobione, aby nie zapomnieć i mieć pewność w tym zakresie np. kiedy klient zgłasza reklamację.
- Doskonać system, procesy, usługi. System, który powstaje w danym momencie, wymaga doskonalenia z uwzględnieniem zmian zachodzących w organizacji (np. tworzenie nowych komórek organizacyjnych, nowe inwestycje, nowe produkty i usługi) . Służą temu narzędzia systemowe takie jak: działania korygujące, zapobiegawcze oraz doskonalące.

### **Dokumentacja**

Norma ISO 9001 określa poprzez swoje wymagania strukturę dokumentacji. Powinna ona być na tyle rozbudowana, na ile jest to niezbędne do funkcjonowania systemu w określonej organizacji. Stworzona dokumentacja powinna być przyjazna dla jej użytkownika.

### **Co należy uwzględnić ?**

Tworząc udokumentowany system należy uwzględnić - wymagania normy w tym zakresie, poziom kwalifikacji pracowników, obowiązujące przepisy prawne, istniejącą dokumentację firmy, stopień automatyzacji procesów np. stosowane programy i aplikacje informatyczne.

Standardowo udokumentowana procedura zawiera następujące elementy (przykład):

1. Cel
2. Przedmiot
3. Zakres
4. Definicje
5. Odpowiedzialność
6. Tryb postępowania
7. Dokumenty związane
8. Załączniki

Takie rozpisanie danego tematu zapewnia sprawne i kompletne określenie sposobu realizacji poszczególnych działań. Forma procedur może różnorodna - odpowiednia dla danej organizacji - może to być jednolity tekst, sam schemat blokowy lub ich kombinacja.

### **Jakie są plusy z wprowadzania systemu zarządzania jakością w turystyce?**

Organizacja turystyczna, aby spełnić wysokie wymagania i oczekiwania klienta, a jednocześnie sprostać konkurencji i zajmować dobrą pozycję na rynku oraz inwestować w rozwój musi wdrożyć efektywny system zarządzania.

Wprowadzenie systemu zarządzania jakością w przypadku turystyki niesie za sobą szereg korzyści min.:

- wzrost zadowolenia klienta z poprawy świadczonych usług,
- obniżenie kosztów przy jednoczesnym wzroście wydajności i produktywności,
- wzrost konkurencyjności usług.

W dobie permanentnych zmian, zarówno w obszarze społecznym jak i gospodarczym, konieczna jest zmiana sposobu postrzegania zarządzania w gospodarce turystycznej. Konieczne staje się stworzenie odpowiedniego, dopasowanego do potrzeb klientów produktu turystycznego o wysokiej jakości. Zapewnienie tego możliwe jest dzięki systemowemu rozpoznawaniu i spełnianiu oczekiwań nabywców.

### **Certyfikacja systemu**

Żeby wykazać klientowi i innym zainteresowanym stronom, że przyjęte procedury są stosowane należy się poddać certyfikacji - czyli niezależnej ocenie przez jednostkę certyfikującą. Przyznany i utrzymany certyfikat w ramach rocznych auditach nadzorujących winien być gwarancją że wyznaczone cele i przyjęte procedury będą skutecznie realizowane.

Posiadany certyfikat systemu zarządzania jakością wydany przez niezależną jednostkę certyfikującą może być niewątpliwie istotnym narzędziem promocji, zwiększa poziom zainteresowania wśród klientów instytucjonalnych i tych klientów indywidualnych, którzy posiadają wiedzę w tym zakresie. Szczególne



znaczenie odgrywa, gdy klientami są obcokrajowcy, którzy swoje decyzje co do wyboru usługi turystycznej, miejsca pobytu, wypoczynku podejmują kierując się wskazówkami opisującymi poziom jakości usług.

### **A może grupowe wdrażanie**

Metoda grupowego wdrożenia polega na jednoczesnym uruchomieniu projektów w kilku organizacjach tworzących grupę. Istotą metody jest wyodrębnienie z projektu etapów, które mogą być realizowane wspólnie, dzięki czemu ich koszt jednostkowy jest znacznie niższy niż koszt „indywidualny”. W taki sposób można przeprowadzić wszystkie szkolenia oraz około 50% konsultacji. Jedynie niektóre etapy lub ich części, ze względów metodologicznych lub zachowania poufności, prowadzone są w organizacjach indywidualnie.

### **Certyfikacja wdrożonego systemu zarządzania jakością.**

Ostatnim etapem po wdrożeniu systemu jest jego certyfikacja. Tak jak wdrażanie systemu tak i jego certyfikacja może być przeprowadzana dla całej grupy. Wymagane jest aby ROT i poszczególne LOT-y zawarły porozumienie dotyczącej wspólnej certyfikacji. Wymagane jest, aby niektóre funkcje były nadzorowane przez wybraną jednostkę nadzorującą - może to być ROT np. przegląd zarządzania, audyty, nadzór nad działaniami korygującymi i zapobiegawczymi.

Audyt certyfikujący przebiega w dwóch etapach. Celem pierwszego etapu auditu jest wstępna ocena dojrzałości systemu do certyfikacji oraz przygotowania organizacji klienta do drugiego, zasadniczego etapu auditu. Celem 2-go etapu auditu certyfikacyjnego jest sprawdzenie skuteczności wprowadzonego w organizacji systemu zarządzania.

Po potwierdzeniu wszystkich zastosowanych wymagań normy wystawiany jest certyfikat - certyfikat grupowy obejmujący wszystkie zrzeszone w grupie organizacje. Dodatkową korzyścią jest to, że każda z organizacji może uzyskać i posługiwać się swoim podcertyfikatem.

Okres ważności certyfikatu wynosi trzy lata, pod warunkiem, że w każdym roku okresu ważności przeprowadzony zostanie audit nadzoru. W przypadku certyfikacji grupowej audit przeprowadzany jest w wybranych organizacjach - na zasadzie „jeden za wszystkich wszyscy za jednego” - tzn. jeżeli audit jest pozytywny to ważność certyfikatu dla wszystkich jest przedłużana, a jeżeli stwierdzone są niezgodności to wszyscy muszą wprowadzić stosowne działania korygujące.

### **Korzyści wynikające z certyfikacji**

Certyfikat informuje klientów, konkurentów, dostawców, pracowników i udziałowców o tym, że w danej organizacji są stosowane uznane w branży najlepsze praktyki. Ponadto:

- Certyfikacja pozwala przekonać udziałowców, że firma jest sprawnie zarządzana.
- Udział w procesie uzyskiwania certyfikatu i późniejsze przestrzeganie normy dowodzi również, że firma stale zwiększa swoją efektywność i usprawnia swoją działalność.
- Regularne przeprowadzanie auditów nadzorczych zwiększa odpowiedzialność, zaangażowanie oraz motywację załogi.
- Certyfikacja może przyczynić się do zwiększenia efektywności ogólnej, uniknięcia niepewności i zdobycia nowych okazji rynkowych.

Promowanie certyfikowanego systemu zarządzania wśród klientów i udziałowców może także przynieść wymierne korzyści biznesowe.