

Marek Jarzębiński
Uniwersytet Jagielloński
Instytut Ekonomii i Zarządzania

Uwarunkowania implementacji międzynarodowych standardów jakości w turystyce

Wprowadzenie

W literaturze poświęconej problematyce zarządzania jakością (Rapacz 1996, Kachniewska 2004) podkreśla się wagę opracowywania i implementacji międzynarodowych standardów jakości w przedsiębiorstwach turystycznych¹. Podobne kwestie poruszane są w odniesieniu do projektowanych obecnie branżowych norm usług (Blind 2003). Proces wdrażania w organizacji standardów jakości warunkują czynniki prawne, społeczne, ekonomiczno-organizacyjne oraz polityczne. W przypadku krajowych przedsiębiorstw turystycznych łączny efekt oddziaływania tych czynników jest bardzo ograniczony. Świadczy o tym liczba wydanych m.in. hotelarzom certyfikatów zgodności z wymaganiami norm ISO². Na tej podstawie można

¹ Zwłaszcza, jeżeli chodzi o systemy zarządzania: jakością, środowiskowego, bezpieczeństwa pracy i żywności.

² Przykładowo pod koniec 2006 r. w branży hotelarskiej akredytowane jednostki certyfikujące wydały tylko trzy certyfikaty jakości, na zgodności systemu zarządzania jakością z wymaganiami normy ISO 9001:2000, dwa certyfikaty środowiskowe na zgodność systemu zarządzania środowiskowego z normą ISO 14001 oraz jeden certyfikat ochrony pracy na zgodność systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z normą PN-N 18001 (badania własne). Należy nadmienić, że uzyskanie certyfikatu zgodności w Polsce, poza systemem bezpieczeństwa żywności HACCP (odosobniony przypadek w UE), ma charakter dobrowolny.

wnioskować, że są oni zainteresowani, w ograniczonym stopniu, szybkim wdrożeniem norm ISO w kierowanych przez siebie organizacjach.

Przedstawiciele branży turystycznej zasiadający w międzynarodowej organizacji normalizacyjnej ISO (NORMAPME, HOTREC), stanowczo sprzeciwiają się standaryzacji usług. Według powszechnej opinii przyjęcie na forum międzynarodowe postanowień dla sektora usług może ograniczyć ich różnorodność (Kachniewska 2004). Odmienny pogląd reprezentują przedstawiciele władz politycznych UE i organizacji normalizacyjnych (ISO, EON). W opinii instytucji politycznych UE, w tym zwłaszcza Komisji Europejskiej, harmonizacja wymagań jakościowych w sektorze usług stwarza możliwość liberalizacji handlu usługami na rynku europejskim. W tym celu Parlament Europejski przyjął Dyrektywę Usługową (grudzień 2006 r.). W dokumencie tym ustawodawca podkreślił, że jednym z warunków realizacji celów polityki integracyjnej w ramach UE jest opracowanie i wdrożenie międzynarodowych standardów jakości w branży turystycznej.

Poznanie uwarunkowań społeczno-ekonomicznych oraz prawnych opracowywania i wdrażania międzynarodowych standardów jakości w organizacjach branży turystycznej pozwoli odpowiedzieć na pytanie, czy w turystyce jakość jest chwilową modą, czy też postępującym trendem.

Norma a cechy usługi turystycznej

Specyfika branży turystycznej umiejscawia ją w trzecim sektorze gospodarki narodowej tj. sektorze usług. Dynamiczny rozwój tego sektora uwarunkowany jest cechami usługi turystycznej. Lista cech usługi zawiera przypisaną jej charakterystykę (Blind 2003):

– wysoce informacyjny i niematerialny charakter usługi (jest czynnością lub procesem),

- jednoczesność występowania procesu świadczenia i konsumpcji,
- bliska interakcja pomiędzy realizującym usługi podmiotem a klientem,
- kluczowa rola czynnika ludzkiego w procesie świadczenia usługi,
- krytyczna rola odgrywana przez czynniki organizacyjne firmy.

Usługi turystyczne charakteryzuje przede wszystkim różnorodność. Turysta świadomie oczekuje usługi zróżnicowanej w zależności od destynacji i celu podróży. Poszukuje również możliwości porównania i oceny jakości świadczonych na rynku usług. Normalizacja wychodzi naprzeciw oczekiwaniom klientów. Celem działalności normalizacyjnej jest uporządkowanie różnorodności świadczonych usług oraz realizowanych procesów. Działalność ta ma określone zalety dla klientów (Turkowski 2003):

– ułatwia korzystanie z obiektu turystycznego (np. hotelu), zwłaszcza osobom często podróżującym,

- dostarcza klientowi wzorca jakości (np. identyczny układ pokoi),
- stwarza możliwość obniżenia kosztów działalności (lepsze warunki przetargowe przy masowych zakupach towarów lub usług).

Podstawowym narzędziem normalizacji są normy. Norma to przyjęty na zasadzie powszechnego konsensu i zatwierdzony przez upoważnioną jednostkę organizacyjną (np. ISO, CEN, PKN) dokument ustalający m.in. zasady, reguły, wzory, plany, metody oceny lub charakterystyki (wymagania). Normy wyrażają pożądaną jakość danego obiektu, dlatego potocznie zwane są „standardami jakości”. Obiektem normalizacji może być system zarządzania, proces, usługa. Specyfika działalności turystycznej sprawia, że obok norm, funkcjonują inne dokumenty normatywne takie jak: przepisy, specyfikacje techniczne, kodeksy postępowania. Ze względu na rodzaj szczególnych wymagań ujętych w dokumentach normalizacyjnych (w formie zaleceń, wytycznych) wyróżniamy:

- normy o charakterze wewnętrznych standardów (stosowane tylko na użytek wybranej organizacji lub grupy przedsiębiorstw, np. standardy obsługi recepcji), tzw. normy zakładowe lub branżowe,

- normy zewnętrzne o charakterze obligatoryjnym (stosowane z mocy prawa, ustanowione przez organy władzy danego kraju), np. standardy kategoryzacyjne lub reguły prawne, norma HACCP,

- normy zewnętrzne (zatwierdzone przez uznane organizacje normalizacyjne) o charakterze fakultatywnym (dobrowolnym), np. normy opracowane przez organizację ISO.

W pierwszym przypadku, dokument normalizacyjny przedstawiający kodeks postępowania (*code of practice*) tj. sposoby postępowania lub procedury dotyczące np. obsługi gości hotelowych jest wiążący tylko dla tych podmiotów gospodarczych, które go opracowały na własny użytek lub w drodze umowy zgodziły się do niego dostosować prowadzoną przez siebie działalność.

W drugim przypadku, dokumentami normalizacyjnym są specyfikacje techniczne (*technical specifications*) oraz przepisy prawne (*regulations*). Działalność turystyczna podmiotów opiera się na warunkowym spełnieniu wymagań technicznych (branża hotelarska) oraz zachowaniu zasad bezpieczeństwa i ochrony konsumenta (branża gastronomiczna). Podstawą oceny spełnienia minimalnych standardów jakościowych są przejęte przez organa władzy w formie rozporządzenia wymagania techniczne lub reguły prawne obowiązujące dostawców usług turystycznych.

W ostatnim przypadku, przedsiębiorstwo stosuje się do ogólnych postanowień dotyczących jednej określonej dziedziny działalności organizacji (np. zarządzania jakością lub środowiskowego). Obiektem normalizacji może być system, proces lub usługa. Rezultatem podjętych działań normalizacyjnych zarówno na płaszczyźnie międzynarodowej, jak i regionalnej (unijnej) są międzynarodowe normy (*international standards*): „horyzontalne” o charakterze uniwersalnym lub „wertykalne” opracowane dla konkretnego sektora branży turystycznej.

Uwarunkowania społeczne wdrażania standardów jakości usług turystycznych

Rola jakości w zaspakajaniu potrzeb społecznych

Dążenie poszczególnych członków społeczeństwa do poprawy jakości życia wymusza na producentach zmianę priorytetów działalności wielu organizacji, rozumianych w kategoriach maksymalizacji zysku (Kirk 1998). Sprawą najważniejszą staje się kwestia zapewnienia jakości realizowanych usług. Jakość jest jednym z najważniejszych atrybutów usługi turystycznej. Jest ona pojęciem subiektywnym. W potocznym znaczeniu jakość oznacza nie tylko brak wad lub brak błędów. Jakość utożsamiana jest także z „przydatnością do użytkowania”, „funkcjonalnością”, „zadowoleniem odbiorcy” lub „zgodnością z wymaganiami” oraz „spełnieniem oczekiwań” klienta³. Jakość jest tym czynnikiem, który ze względu na wyróżnione cechy usługi stanowi o możliwości spełnienia oczekiwań i wymagań klienta płacącego za nią określoną cenę. Zgodność z wymaganiami to podstawowy warunek za-

Tab. 1. Przykład identyfikacji potrzeb klienta, jego wymagań oraz oczekiwań, a także wyróżnienia istotnych właściwości usługi hotelarskiej (skala Servqual)

Potrzeby	Zbiór naturalnych właściwości usługi hotelarskiej	Wymagania	Wyróżniki jakości usługi wg skali Servqual
Nocleg	Wygoda	Kategoria obiektu	Szybkość reakcji (P)
Wyżywienie	Klimat obiektu,	Lokalizacja	Solidność (P)
Wypoczynek	Grzeczność, kultura, profesjonalizm	Zachowania personelu	Empatia (P)
Szacunek	Czas realizacji usługi	Wyposażenie pokoi	Konkretność (P)
Bezpieczeństwo	Elastyczność		Pewność (R)
	Komunikacja		

P – wyróżniki jakości procesu, R – wyróżniki jakości rezultatu usługi

Źródło: opracowanie własne.

spokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb. Jakość usługi turystycznej w sposób pośredni, poprzez spełnienie wymagań i oczekiwań klienta, wpływa na poziom zaspokojenia jego potrzeby.

Odpowiedzi na pytanie: „Czym jest jakość usługi turystycznej?” należy szukać w normie terminologicznej ISO 9000:2000. Jakość określona jest przez zbiór *in-*

³ Przez klienta należy rozumieć odbiorcę produktu dostarczonego przez organizację (klient zewnętrzny). Może nim być instytucja lub osoba fizyczna, np. konsument, interesant albo w branży hotelarskiej – gość. Należy pamiętać, że klient nie musi być poza organizacją. Może nim być pracownik innego działu, pionu lub oddziału firmy. Mamy wówczas do czynienia z klientem wewnętrznym, którego wymagania również powinny być spełnione. Klientem zewnętrznym dla organizacji jest dostawca usług lub wyrobów.

herentnych (naturalnych) właściwości usługi turystycznej. Zbiór charakterystyk wyróżniających daną usługę stanowi o możliwości spełnienia wymagań klienta. W przypadku usługi turystycznej można wyróżnić pewne standardowe właściwości (tabela 1). Dla turysty stanowią punkt odniesienia do oceny adekwatności spełniania wymagań⁴. Natomiast dla przedsiębiorcy – problem racjonalnego wyboru środków i narzędzi umożliwiających dostarczenie usługi całkowicie spełniającej oczekiwania klienta („jakość pełna”). Jakość stanowi najważniejszy efekt (rezultat) działalności usługowej.

Cechy usługi turystycznej stanowią o możliwości kształtowania przebiegu procesu świadczenia usługi. Wyróżniamy dwa komponenty jakości usługi. Pierwszy, związany jest procesem realizacji usługi (*service delivery process*) a drugi – rezultatem usługi (*service result*). Są to właściwe dla danej usługi obiekty normalizacji. Proces działalności normalizacyjnej w sektorze usług koncentruje się obecnie na pierwszym wyróżniku jakości usługi, tj. procesie świadczenia usługi. Normalizacja jest narzędziem racjonalizacji przebiegu procesu usługowego. Jej celem jest określenie i wdrożenie standardów stanowiących o funkcjonalności procesu usługowego. Jakość zarządzania procesem decyduje o wyniku działalności danej organizacji.

Orientacja na klienta

O jakości usługi przesądza subiektywna ocena klienta. Klient korzystając z usługi wie najlepiej o tym, czy jego wymagania i oczekiwania zostały spełnione. Fakt ten odzwierciedla konieczność przyjęcia przez kierownictwo organizacji koncepcji zarządzania zorientowanej na klienta. Spełnienie jego wymagań jest punktem odniesienia dla prowadzonej działalności w obszarze jakości. Usatysfakcjonowani i lojalni klienci decydują o sukcesie przedsiębiorstwa turystycznego.

Dla danej organizacji kształtowanie relacji z klientem stanowi najważniejszy obszar podejmowanych działań w procesie usługowym. Obsługa nabywców świadczonej usługi wymaga wypracowania rozwiązań systemowych, które potwierdzą zdolność organizacji do spełnienia wymagań klienta. Norma ISO 9001 wychodzi naprzeciw tym oczekiwaniom. Określa wymagania systemu zarządzania jakością, które wdrożone i utrzymane w organizacji w dużym stopniu zagwarantują dostarczenie usługi zgodnej z oczekiwaniami klienta.

Każda interakcja z klientem stanowi o możliwości zwiększenia wartości dodanej produktu na etapie realizacji usługi⁵. To wtedy ujawnia się rzeczywisty obraz

⁴ Poziom jakości usługi turystycznej określony jest przez stopień, w jakim zespół wyróżnionych przez przedsiębiorcę standardów jakości spełnia wymagania klienta.

⁵ Według W.B. Maritna spełnienie oczekiwań klienta w odniesieniu do technicznej strony usług hotelarskich zależy od siedmiu elementów: właściwego czasu realizacji usługi, elastyczności podaży, zdolności przewidywania, przepływu informacji, informacji zwrotnej, udogodnienia, organizacji i nadzoru (Martin 2006).

organizacji, a zwłaszcza ten fragment, który dotyczy tworzenia w pełni świadomej wśród pracowników odpowiedzialności za jakość usługi. Zaczyna się z chwilą, gdy dla każdego pracownika kontakt usługowy z klientem nabiera ponadprzeciętnego znaczenia. Kończy z chwilą podjęcia działań korygujących i zapobiegawczych. Kształtowanie relacji z klientem jest najwyższym priorytetem kierownictwa organizacji usługowej.

Uwarunkowania administracyjne oraz ekonomiczno-organizacyjne wdrażania standardów jakości

Normy kategoryzacyjne

Normatywne standardy kategoryzacyjne stanowią instrument administracyjnej ingerencji organów władzy w proces świadczenia usług hotelarskich na rynku turystycznym. Przyjęte postanowienia, dotyczące technicznych i materialnych wymagań składników usługi hotelarskiej, są integralną częścią systemu regulacji prawnej działalności gospodarczej. Państwo pragnie zapewnić przejrzystość i porównywalność oferowanych na rynku krajowym usług turystycznych. Standardy jakości zyskują walor obiektywności. Wymóg spełnienia minimalnych wymagań dotyczących stanu infrastruktury (obiektu) stanowi element systemu oceny jakości usług turystycznych. Zbudowany na normach kategoryzacyjnych system jest bardzo ograniczony. Dotyczy bowiem tylko części zagadnień składających się na pojęcie jakości, aby można było uznać je za obiektywne (Turkowski 1997).

Normy kategoryzacyjne, przyjęte w formie rozporządzenia Ministra Gospodarki będącego przepisem wykonawczym do *Ustawy o usługach turystycznych*, stanowią narzędzie kształtowania jakości usługi turystycznej. Przedsiębiorcy zmuszeni są przestrzegać minimalnych wymagań administracyjno-prawnych. Uprawnione organy państwowe oceniają stopień ich spełnienia lub egzekwują ich wykonanie w praktyce. Wprowadzenie standardów jakości o charakterze administracyjnym ma na celu ochronę nabywców usług oraz ułatwić im dochodzenie roszczeń z tytułu niedotrzymania warunków umowy. Dla przedsiębiorcy, konieczność spełnienia technicznych i materialnych wymagań, oznacza wzrost kosztów realizowanych inwestycji oraz prowadzonej działalności operacyjnej.

Wprowadzenie powyższych standardów jakości jest sprzeczne z zasadami normalizacji (dobrowolność, bezstronność, konsens, wiarygodność). Udział osób, organizacji lub instytucji sfery biznesowej w pracach nad opracowywaniem i stosowaniem norm, jest ograniczony. Obowiązujące normatywne standardy kategoryzacyjne nie są efektem procesu polegającego m.in. na rozpatrywaniu poglądów wszystkich zainteresowanych stron i zbliżaniu przeciwstawnych stanowisk w celu osiągnięcia ogólnego porozumienia (zasada konsensu). Narzucony z góry, decyzją administracyjną, sposób przyjęcia wymagań technicznych budzi często zrozumiałą

opór przedsiębiorców⁶ (Hotelarz 2006). Standardy jakości wprowadzone z mocy ustawy ograniczają konstytucyjną zasadę swobody działalności gospodarczej (Gołębski 2002).

Dla przedsiębiorców stanowią administracyjne i finansowe ograniczenie możliwości wejścia na dany rynek, natomiast dla typowego turysty skutkują ograniczeniem różnorodności świadczonych usług i dostępności proponowanej oferty. Tego typu sposób postępowania przy opracowaniu, publikowaniu i stosowaniu norm nie jest zgodny z podstawową zasadą działalności normalizacyjnej, jaką jest uzyskanie konsensu znacznej części zainteresowanych stron w momencie jej zatwierdzenia. W przyjętym zakresie stosowania technicznych wymagań dla danej usługi nie należy oczekiwać zapewnienia jej funkcjonalności. Zbyt wąski jest to zakres, ponieważ nie obejmuje innych obszarów zarządzania np. zasobami ludzkimi. Jednak w tym obszarze, związanym z zakresem wymagań ujętych w standardach kategoryzacyjnych można zaobserwować istotną ewolucję. Wynika ona z przemian ustrojowych i rynkowych w naszym kraju. W pierwszym wydanym rozporządzeniu MG z 1997 r. dotyczącym obiektów noclegowych, za wyznaczniki jakości, tzn. elementy zapewniające odpowiednią jakość usługi, uznano nie tylko wyposażenie techniczne zakładów usługowych, ale również kwalifikacje personelu świadczącego usługi, jak i jakość materiałów wykorzystywanych w procesie świadczenia usług oraz procedury postępowania, których przestrzeganie minimalizuje ryzyko błędu. Od 2004 r. do wyznaczników jakości zalicza się techniczno-materialne wyposażanie obiektów.

Normy o charakterze wewnętrznych standardów

Jak już wspomniano wcześniej, istniejące normy kategoryzacyjne obejmują tylko pewien wycinek działalności zakładu hotelarskiego. Troska naczelnego kierownictwa organizacji (Quazi, Khoo, Tan, Wong 2001) w zakresie zapewniania adekwatnej jakości świadczonych usług wymaga koncentracji uwagi na innych obszarach funkcjonowania organizacji. Przykładowo *System rekomendacji zakładów hotelarskich i gastronomicznych* wprowadzony przez Zrzeszenie Polskich Hoteli, rozszerza zakres zainteresowań ekspertów zajmujących się problematyką jakości o kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz z rolą i zadaniami kierownictwa. Celem podejmowanych działań jest wyłonienie w procesie oceny najlepszych zakładów spośród istniejących oraz promocji ich usług. Inną formą promocji standardów jakości w tej branży jest ocena wyników ankiety wypełnianej przez gości

⁶ Według uczestników sondażu, przeprowadzonego przez portal e-Hotelarz.pl w grudniu 2006 r. jedynie 23,5 proc. respondentów uznało obecnie funkcjonujący system (zarówno zasady, jak i instytucje oceniające) kategoryzacyjny obiektów noclegowych za dobry. Zdaniem większości niezadowolonych, kategoryzacja nie powinna ograniczać się do wymagań technicznych, ale w dużym stopniu obejmować również kwalifikacje personelu (...) http://www.e-hotelarz.pl/artukul/10188/Zmodyfikujmy_system_kategoryzacji.html.

konkursu „Złoty klucz”. W tej ocenie zwraca się uwagę na większą liczbę elementów stanowiących o jakości realizowanej usługi, niż to ma miejsce w odniesieniu do kategoryzacji. Oceną obejmuje się następujące obszary zarządzania organizacją: kultura organizacji, profesjonalizm obsługi w recepcji, wyposażenie, fachowość obsługi gastronomicznej, jakość potraw, czystość.

Znaczenie i wagę wdrożenia rozwiązań systemowych w obszarze poprawy jakości usług dostrzegają duże organizacje, tzw. sieci (łańcuchy) hotelowe. Opracowane przez nie wymagania w pewnym stopniu spełniają warunki przyjęte w normach międzynarodowych. Poza wymaganiami dotyczącymi zasobów materialnych ujmują również te elementy, które są niezbędne dla zapewnienia prawidłowego przebiegu procesu usługowego. Istotne znacznie odgrywają: zasoby ludzkie, relacje z klientem oraz odpowiedzialność kierownictwa (Turkowski 2003). Poprzez jak najgłębszą unifikację usług świadczonych w ramach sieci hotelowej, chcą uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku (Mazur 2001). Przyjęte przez nie standardy pozwalają wypracować unikatową i niepowtarzalną jakość oferowanej klientom usługi. Przywołując w tym miejscu potencjalne korzyści organizacyjne i finansowe dla klientów i właścicieli hoteli w odniesieniu do przyjętych w ich efekcie rozwiązań zmierzających do stworzenia przede wszystkim tzw. wzorca jakości usług świadczonych przez sieć hotelową, należy jednak pamiętać, że dotyczą one dużych przedsiębiorstw, które stanowią zaledwie kilka procent wszystkich działających na rynku podmiotów. W przypadku pozostałych podmiotów, tego typu działania są nieefektywne w odniesieniu do oceny relacji efekty do nakładów. Według E. Deminga, jeżeli organizacja chce poprawić efektywność wdrożonych rozwiązań pro jakościowych w firmie, konieczna jest zmiana podejścia do zarządzania. Jedynym sposobem jest „opanowanie” głównego procesu świadczenia usług i jego rekonstrukcja w celu obniżenia wadliwości wykonywanych czynności.

Systemy jakości a normy ISO

W poszukiwaniu skutecznych i efektywnych rozwiązań w obszarze zapewnienia adekwatnej jakości usług konieczne jest zwrócenie uwagi na najbardziej zaawansowane współczesne dokonania i doświadczenia na polu nauki i praktyki gospodarczej. Prezentowane do tej pory rozwiązania w zakresie funkcjonujących w organizacji nieznormalizowanych systemów jakości miały jedną podstawową wadę – nie obejmują w pełni wszystkich elementów systemu zarządzania kształtujących jakość usług turystycznych. Dlatego problematyczne staje się pytanie o ich zdolność spełnienia wymagań klienta zewnętrznego. W tym przypadku potrzebne są rozwiązania kompleksowe. Takie możliwości stwarzają znormalizowane systemy zarządzania jakością zgodne z wymaganiami normy ISO⁷. Wymagania SZJ ujęte w normach ISO, opraco-

⁷ W przypadku rodziny norm ISO serii 9000:2000 wyróżniamy następujące normy podstawowe: ISO 9000:2006 SZJ – Podstawy i terminologia, ISO 9001:2000 SZJ – Wymagania (przeznaczona do celów certyfikacji), ISO 9004 SZJ – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania (podstawa utrzymania certyfikatu), ISO 19011 – Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania.

wane w ramach prac Komitetu Technicznego (ISO/TC 176) tej organizacji, zalecone są do powszechnego stosowania również w takich dziedzinach, które związane są np. z przyjmowaniem gości⁸. Podmiotami stosowania tych norm mogą być autonomiczne jednostki organizacyjne takie jak zakłady hotelarskie, obiekty gastronomiczne, biura podróży. Przedmiotem działalności normalizacyjnej są określane ogólnym mianem tzw. obiekty. W przypadku standardów jakości obiektem normalizacji są zarówno wyróżnione podsystemy systemu zarządzania organizacją, jak i wybrane jego elementy, np. procesy. Celem projakościowej standaryzacji w sektorze usług turystycznych jest zapewnienie prawidłowego funkcjonowania tych obszarów działalności danej jednostki, które stanowią o możliwości identyfikacji przyczyn niezgodności (tzn. niespełnienia wymagań normy) w procesach usługowych oraz zapobieganiu powstawaniu ewentualnych zakłóceń lub błędów, zwłaszcza w przebiegu głównego procesu realizacji usługi (Wawak 2005).

Warunkiem skutecznej realizacji celów jakościowych w organizacji turystycznej jest wdrożenie systemu zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001. Organizacja potwierdza certyfikatem zdolność dostarczenia usługi spełniającej wymagania i oczekiwania klienta.

W procesie ciągłego doskonalenia funkcjonowania SZJ⁹ organizacja nie tylko utrzymuje założony poziom jakości, ale wpływa na jego poprawę. W dłuższej perspektywie czasowej wzrost efektywności i skuteczności SZJ danej organizacji umożliwia obniżenie kosztów działalności operacyjnej (Forbes 2001). Standardy jakości stanowią uzupełniający się zestaw narzędzi na drodze do wdrożenia w organizacji filozofii Kompleksowego Zarządzania przez Jakość (TQM) (Soriano 1999). Wymagania ujęte w normie ISO obejmują całą strukturę zarządzania organizacją, a zwłaszcza te jej elementy, które mają wpływ na poprawę jakości. Mają uniwersalne zastosowanie. Pozwala to na dopasowanie modelowego SZJ do rzeczywistych działań każdej organizacji (ryc.1). Zasadniczymi elementami tego systemu w obszarze kształtowania relacji z klientem zewnętrznym są następujące wymagania normy:

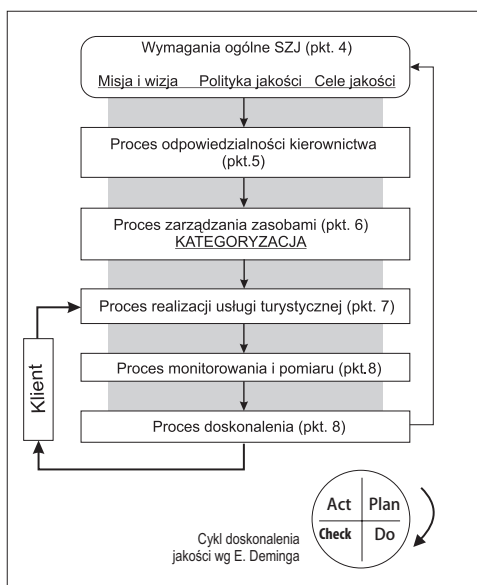
- identyfikacja wymagań i oczekiwań klienta,
- dostosowanie procesu realizacji usługi turystycznej do wymagań klienta,
- monitorowanie i pomiar procesów świadczenia usług oraz zadowolenia klienta,
- wdrożenie działań korygujących i/lub zapobiegawczych wystąpieniu niezgodności w przebiegu procesu realizacji usługi turystycznej oraz doskonalących SZJ.

Wdrożony standard zarządzania jakością zgodny z normą ISO gwarantuje organizacji, że w procesie świadczenia usługi turystycznej zidentyfikowane wymagania

⁸ W Załączniku A do normy ISO 9004-2:1991 zawierającej wytyczne do zarządzania jakością w usługach wymienia się te obszary, gdzie norma może być stosowana: gastronomia, hotelarstwo, turystyka, wypoczynek. Por. Polska Norma PN-ISO 1994-2. *Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne dotyczące usługi*, PKN, Warszawa, 1994.

⁹ Norma ISO 9001 zawiera wymagania podstawowe, których spełnienie zapewni skuteczność systemu w zakresie utrzymania założonego poziomu jakości. Norma ISO 9004 określa wytyczne dotyczące sposobu rozwinięcia wymagań podstawowych, w kierunku dalszego doskonalenia organizacji i podniesienia wydajności systemu.

klienta zostaną spełnione. Inne korzyści z ISO wyrażają się wzrostem przejrzystości i zaufania klientów zewnętrznych. Proces realizacji usługi nie jest jednorazowym, ale stale powtarzającym się zbiorem działań, doskonalonych na każdym etapie dostarczania usługi. Nieodzownym elementem każdego procesu są istotne powiązania pomiędzy wyróżnionymi czynnościami a zasobami, które mogą obejmować personel, środki finansowe, instalacje, wyposażenie, technologię, metody oceny itp. Jakość procesów czy jakość zasobów rzutuje na subiektywną ocenę dostarczonej nabywcy usługi. Wyznacznikami jakości usługi turystycznej są: kwalifikacje personelu świadczącego usługę, wyposażenie techniczne zakładów usługowych i jakość materiałów wykorzystywanych w procesie świadczenia usług, a także procedury postępowania dokumentujące procesy świadczenia usług (Gołębiewski 2002). Wyznaczniki jakości stanowią o zdolności organizacji w zakresie spełnienia zidentyfikowanych wymagań klienta. Wszystkie działania dotyczące jakości nakierowane są na zadowolenie klienta. Warunkiem jego zadowolenia jest, zgodnie z ogólnymi wymaganiami systemu zarządzania jakością (punkt 4 normy ISO 9001), stopień powiązań pomiędzy procesami zarządzania: odpowiedzialności kierownictwa (punkt



Ryc. 1. Ogólny model systemu zarządzania jakością (SZJ) usług turystycznych w organizacji zgodny z wymaganiami normy ISO 9001: 2000

jakości (Morrison, Cushing, Day, Speir 2000). Dla organizacji, standaryzacja usług pozwala osiągnąć wymierne korzyści z wdrożenia ISO tj. poprawę efektywności organizacyjnej i ekonomicznej, wzrost konkurencyjności czy obniżenie kosztów jakości (Komentarz... 2001).

5 normy ISO 9001), zasobów materialnych i ludzkich (podlegających kategoryzacji) (punkt 6 normy ISO 9001), a elementami operacyjnymi systemu jakości: procesem realizacji usługi turystycznej (punkt 7 normy ISO 9001) oraz analizą i doskonaleniem wykonania usługi (punkt 8 normy ISO 9001). Wdrożone w organizacji standardy jakości ukierunkowane zostają na zadowolenie klientów oraz poprawę jakości świadczonych usług (ryc. 1).

Standardy zarządzania jakością pozwalają organizacji usługowej (np. biurom podróży) porównać jakość pracy różnych dostawców usług (np. firm transportowych) oraz ocenić poziom świadczonych przez nich usług. Presja na dostawców usług udowodnienia spełnienia wymagań jakościowych warunkuje podjęcie przez nich decyzji o wdrożeniu standardów ja-

Uwarunkowania prawno-polityczne wdrażania standardów jakości w branży turystycznej – kierunki rozwoju działalności normalizacyjnej w turystyce

Nowa strategia UE w sektorze usług turystycznych

Europejski przemysł turystyczny zdominowany jest 99% przez przedsiębiorstwa zaliczane do grupy MSP (zatrudniające poniżej 250 pracowników). Ponadto, aż 94% przedsiębiorstw turystycznych stanowią firmy, które zatrudniają mniej niż dziesięciu pracowników. Przeciętne przedsiębiorstwo w Europie zatrudnia siedmiu pracowników (tzw. mikroprzedsiębiorstwo). Udział tych podmiotów w powstawianiu PKB dla całej UE jest znaczący. Według danych Eurostatu w 2004 r. udział sektor turystyczny w tworzeniu PKB wynosi 4,25% ogólnej wartości produkcji krajów członkowskich UE (z wyłączeniem Cypru, Malty, Łotwy). Dla przykładu, w Hiszpanii udział przemysłu turystycznego w tworzeniu krajowego PKB wyniósł aż 7,7%. Również imponujące jest roczne tempo wzrostu tego sektora gospodarki światowej, które kształtuje się na poziomie ok. 10% (według UNWTO). Ze względu na to, że przemysł turystyczny charakteryzuje się dużym nakładem pracy, sektor ten jest znaczącym źródłem zatrudnienia. Należy nadmienić, że w całym sektorze usług zatrudnionych jest w samej UE 70% osób aktywnych zawodowo. Usługi stanowią więc bardzo ważny sektor gospodarki, zwłaszcza europejskiej. Jednakże istnieje wiele wyzwań (niska podaż wykwalifikowanej kadry, podatność na wahania rynku pracy), z którymi sektor ten musi się zmierzyć, będących pochodną tworzenia warunków dla swobodnego przepływu towarów i usług między krajami (Niechoda, Szewczyk 2006). Komisja Europejska (KE) szansę przezwyciężenia narastających trudności ekonomiczno-społecznych w UE dostrzega w poprawie niskiej konkurencyjności rynku usług. W *Preambule* (sekcja 2) *Dyrektywy w sprawie usług na Rynku Wewnętrznym* (przyjęta w grudniu 2006 r.) KE stwierdza, że istniejące bariery techniczne uniemożliwiają usługodawcom rozszerzenie swojej działalności poza granicami ich krajów oraz uzyskanie korzyści z rynku wewnętrznego. Znoszenie ograniczeń w transgranicznym świadczeniu usług może oznaczać dla przedsiębiorstw i konsumentów większy wybór oraz lepszą jakość usług po niższych cenach. W sekcji 33 *Preambuły* prezentowanej dyrektywy zwraca się uwagę, że nową strategią UE w sektorze usług powinny zostać objęte „różne usługi, w tym:

- usługi dla przedsiębiorstw, takich jak doradztwo w dziedzinie zarządzania, certyfikacja i testowanie; (...)
- usługi świadczone zarówno na rzecz przedsiębiorców, jak i konsumentów, na przykład: usługi biur podróży (...)
- usługi dla konsumentów, takie jak usługi turystyczne, w tym usługi przewodników turystycznych; usługi rekreacyjne, ośrodki sportowe i parki rozrywki.

KE wskazuje nie tylko rodzaj usług, które powinny dotyczyć zasad rynku wewnętrznego. Komisja zwraca uwagę na charakter i kierunek wprowadzonych zmian. W art. 26 *Polityka w zakresie jakości usług* wyraża przekonanie, że:

1. Państwa członkowskie powinny „zachęcić usługodawców do podjęcia działania na zasadzie dobrowolnej w celu zapewnienia jakości świadczonych usług, w szczególności poprzez wykorzystanie jednej z przedstawionych metod:

a) certyfikacja lub ocena ich działalności przez niezależne lub akredytowane organy;
b) sporządzanie własnej karty jakości lub stosowanie kart lub znaków jakości przyjętych przez zrzeszenia zawodowe na szczeblu wspólnotowym;

2. Państwa członkowskie zapewniają usługodawcom i usługobiorcom łatwy dostęp do informacji dotyczących znaczenia niektórych znaków i kryteriów stosowania znaków oraz innych oznaczeń jakości związanych z usługami”.

Według Komisji sposobem urzeczywistnienia tej polityki jest wsparcie działań zmierzających do „opracowania dobrowolnych Norm Europejskich w celu ułatwienia zgodności między usługami świadczonymi przez usługodawców z różnych państw członkowskich, informacjami dla usługobiorcy oraz jakością świadzonej usługi” (*The Competitiveness* 2003). We wspólnym komunikacie wydanym w 24 lipca 2006 r. dotyczącym stanowiska Rady UE w sprawie przyjęcia dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady ds. Konkurencyjności w sprawie usług na rynku wewnętrznym podkreślono, że: „(...) konkurencja na rynku usług jest osłabiona przez brak możliwości pomiaru cen za porównywalne usługi od alternatywnych usługodawców. Powinny zostać opracowane uzgodnione normy w celu poprawy przejrzystości”¹⁰. Według ustaleń przyjętych i uchwalonych przez organy Unii opracowanie nowych normy dla usług stanie się, w najbliższych latach głównym narzędziem zwiększenia globalnej konkurencyjności rynku usług. Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia możliwości wsparcia wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy w UE.

Uwarunkowania prawne i polityczne wdrażania standardów jakości usług turystycznych

Od 2000 r. UE promuje „Nową Strategię w sektorze usług” (*An Internal Market Strategy* 2000), której celem jest utworzenie jednolitego rynku usług. Pierwszym krokiem było przyjęcie przez Parlament Europejski (w grudniu 2006 r.) tzw. Dyrektywy usługowej.

KE uczyniła z działalności normalizacyjnej narzędzie realizacji polityki liberalizacji handlu usługami. Standardy jakości w sektorze usług stanowiąc mają pierwszy krok w kierunku ograniczenia różnorodności świadczonych usług oraz fundament

¹⁰ Problem przejrzystości rynku usług turystycznych został powtórzony w sekcji 102 Preambuły Dyrektywy usługowej, który warto w tym miejscu zacytować: „Obowiązek przejrzystości jest szczególnie ważny w obszarach, takich jak turystyka, zwłaszcza w hotelarstwie, gdzie wykorzystanie systemu klasyfikacji jest szeroko rozpowszechnione.”

realizowanej polityki¹¹. Zakres zastosowania norm oraz ich specyficzne wymagania dla poszczególnych rodzajów usług nie zostały jeszcze ostatecznie określone. Równoległe z pracami nad projektem Dyrektywy usługowej KE zaleciła Europejskim Organizacjom Normalizacyjnym (CEN, CENELEC i ETSI) wypracowanie programu działań normalizacyjnych dla sektora usług. W ramach Mandatu Programowego M340-EN (październik 2003 r.) Europejski Komitet Normalizacyjny (CEN) rozpoczął prace związane z opracowaniem terminologii oraz określeniem specyficznych wymagań jakie powinny spełniać normy usług turystycznych. Grupa Robocza CEN/BT 163 (Normalizacja w obszarze usług) scedowała to zadanie na przedstawicieli Komitetu Technicznego CEN/TC 329 (Usługi turystyczne). Jednostkę normalizującą, której uznaną sferą działalności są usługi turystyczne¹². W maju 2004 r. hiszpańska jednostka normalizacyjna (AENOR) wyszła z propozycją objęcia turystyki obszarem zasadniczych działań normalizacyjnych (*Spanish proposal* 2004). AENOR zasugerował, że działalnością normalizacyjną należy objąć, wzorem doświadczeń implementowanych w Hiszpanii, dziewięć podsektorów, do których zaliczył: restauracje, hotele i apartamenty turystyczne, wiejskie obiekty zakwaterowania, kempingi i ośrodki wczasowe, przedsiębiorstwa typu *timesharing*, obiekty uzdrowiskowe, podmioty publiczne świadczące usługi turystyczne, podmioty świadczące usługi rekreacyjne, organizacje pośrednictwa. W propozycji przedłożonej Europejskiej Organizacji Normalizacyjnej (EON) zaproponował uzupełnienie wymienionych podsektorów o dostawców usług turystycznych, czyli przedsiębiorstwa transportowe. Propozycje zgłoszone przez stronę hiszpańską zostały odrzucone przez CEN. AENOR skierował je bezpośrednio do organizacji ISO, który pozytywnie ustosunkował się do efektów pracy Hiszpanów. W kwietniu 2005 r. Komitet Techniczny ISO/TC 225 (Turystyka i usługi pokrewne) rozpoczął starania, aby w ramach prac tego komitetu, zaadaptować krajowe rozwiązania normalizacyjne przyjęte w Hiszpanii na poziomie ogólnoświatowym.

CEN zaproponowało strategię normalizacji usług przedstawioną w *Raporcie końcowym dla mandatu M340-EN* (luty 2005 r.). W odniesieniu do usług turystycznych wskazał tylko jeden kierunek potencjalnie możliwych prac normalizacyjnych tj. w obszarze branży sportów zimowych! Jednocześnie zwrócił uwagę na brak zainteresowania przedstawicieli przemysłu turystycznego udziałem w pracach

¹¹ KE swoją decyzję oparła na zamówionym u prof. dr Knuta Blinda, dziekana Instytutu Fraunhofera (Karlsruhe, Niemcy) raporcie nt. „*Standards in the Service Sector - An Explorative Study*” z kwietnia 2004 r. W dokumencie tym sektor turystyczny oraz usługi pochodne wymienia się jako potencjalny obszar działalności, który powinien zostać poddany normalizacji.

¹² Komitetu Techniczny CEN/TC 322, jednostka normalizująca odpowiedzialna w CEN za opracowanie wymagań dla usług turystycznych, została powołana w 1996 r. z inicjatywy europejskich touroperatorów, reprezentantów przemysłu hotelarskiego, działaczy organizacji ochrony konsumenta. Na początku swojej działalności Komitet pracował nad stworzeniem jednolitego systemu opisu usług turystycznych i urzędzeń. System ten wykorzystywany jest w broszurach informacyjnych oraz rezerwacji podróży.

nad pogłębieniem standaryzacji usług¹³. Dalsze wysiłki powinny raczej zmierzać w kierunku wypracowania strategii pozwalającej w końcowym efekcie zdobyć przychylności podmiotów (zwłaszcza MSP) sektora usług turystycznych dla idei europejskiej normalizacji. Skuteczna normalizacja zależy bowiem od motywacji i zaangażowania tych, którzy z norm korzystają i dla których normy są opracowane (Biała Księga KE 1995).

KE jest zdeterminowana, aby za pomocą przyjętych w UE norm¹⁴ przezwyciężyć bariery rozwoju tego sektora. W sierpniu 2005 r. KE wydała *Drugi Mandat Programowy M371-EN* adresowany również do CEN, w którym zaleciła przyspieszenie prac normalizacyjnych. W lutym 2006 r. CEN przedłożył KE do rozpatrzenia projekty programów normalizacyjnych w sektorze usług, pomimo wielokrotnie ponawianych protestów kierowanych do tej organizacji ze strony reprezentantów branży turystycznej. W przeciwieństwie do nich KE jest przekonana o słuszności podejmowanych działań w zakresie opracowania europejskich norm usług turystycznych. W 2006 r. należy oczekiwać finalizacji prac normalizacyjnych na forum CEN oraz publikacji normy usług turystycznych, w których zawarte zostaną wymagania stanowiące o jakości usługi. Nowe normy, według KE oraz CEN, mogą z jednej strony ograniczyć różnorodność świadczonych usług, a z drugiej wypromować rynek usług w UE (tzw. zwiększyć jego udział w ogólnym obrocie przepływów towarowych między krajami członkowskimi). Należy przyjąć, że głównym motorem wdrażania standardów jakości w najbliższej przyszłości będą uwarunkowania prawne. Publikacja nowych norm usług turystycznych, zgodnie z wytycznymi dyrektywy usługowej, poszerzy zakres ich stosowania w praktyce – obok systemów jakości, znormalizowanymi wymaganiami objęte zostaną również usługi turystyczne. Od stopnia zaangażowania przedstawicieli branży turystycznej zależy, jaki kształt ostatecznie przyjmą omawiane na forum międzynarodowym dokumenty normatywne oraz zapisane w nich postanowienia.

Podsumowanie

Uwarunkowania społeczno-ekonomiczne działalności krajowych przedsiębiorstw turystycznych tj. dominujący na świecie trend rynkowy, potencjalne korzyści z ISO, poprawa pozycji konkurencyjnej, zniesienie barier handlowych, wzrost

¹³Przedstawiciele takich organizacji jak NORMAPME (European Office of Craft, Trades and Small and Midium-sized Enterprises for Standardisation) czy HOTREC (Hotels, Restaurants & Cafés in Europe) wielokrotnie wyrażali opinię na temat konieczności zaprzestania prac normalizacyjnych w zakresie działalności turystycznej prowadzonej przez MSP. Stoją na stanowisku ich ograniczonej przydatności w praktycznym użyciu.

¹⁴ Efektem działalności normalizacyjnej w obszarze usług turystycznych są dwie normy terminologiczne: EN ISO 18513:2003 *Usługi turystyczne. Hotele i inne rodzaje zakwaterowania turystycznego. Terminologia*. (PN od marca 2006 r) oraz EN 13809:2003 *Usługi turystyczne. Biura podróży i organizatorzy wycieczek. Terminologia*. (PN od maja 2005 r.).

oczekiwań klientów (turystów) na dzień dzisiejszy nie stanowią o możliwości wdrażania standardów jakości zgodnych z wymaganiami organizacji ISO w krajowych przedsiębiorstwach turystycznych. Biorąc pod uwagę niewielką liczbę przyznanych certyfikatów jakości w obszarze fakultatywnej implementacji systemu jakości zgodnego z normą ISO 9001, czynniki społeczne-ekonomiczne nie są wystarczającym argumentem dla krajowych menedżerów, aby dostosować sposób funkcjonowania ich przedsiębiorstw do międzynarodowych standardów jakości.

Dotychczasowa liczba wydanych certyfikatów jakości np. w odniesieniu do branży hotelarskiej, nie jest imponująca. Pomimo potencjalnych korzyści wynikających z wdrażania SZJ zgodnego z normą ISO, znormalizowane systemy jakości zostały w praktyce wdrożone w ograniczonej liczbie przedsiębiorstw turystycznych.

Sytuacja na krajowym rynku turystycznym jest skutkiem:

a) po pierwsze – nie najlepszego dostosowania wymagań SZJ zgodnego z normą ISO do specyfiki branży turystycznej. Branża ta zdominowana jest przez MSP.

b) po drugie – braku uzgodnień w zakresie przedmiotu (obiektu) standaryzacji w obszarze jakości usługi. Obiektem działań normalizacyjnych powinien być pierwszy wyróżnik jakości usługi, tj. proces realizacji usługi, a nie jego rezultat. Przy zakładanym poziomie dostępnych zasobów, podejmowanie działań racjonalizujących proces świadczenia usługi turystycznej jest rozwiązaniem bardziej efektywnym ekonomicznie (w relacji efekt do nakładów).

Problem ten dostrzegają instytucje polityczne UE. Po przyjęciu *Dyrektywy usługowej KE* jest zdeterminowane wdrożenie standardów jakości w turystyce, które stanowią najlepszą metodą zwiększenia przejrzystości i zaufania do przedsiębiorstw branży turystycznej. Dlatego należy sądzić, że w najbliższym okresie, to czynniki prawne i instytucjonalne zadecydują o wdrażaniu znormalizowanych wymagań jakościowych dla systemów, procesów czy usług świadczonych przez przedsiębiorstwa branży turystycznej. Można oczekiwać, że wprowadzenie do systemu normalizacyjnego nowych norm usług odpowiadających specyfice MSP, pozwoli przełamać niekorzystną tendencję w zakresie implementacji międzynarodowych standardów jakości w tym sektorze gospodarki narodowej.

Literatura

- An Internal Market Strategy for Service: COM(2000) 888 2000*, Komisja Europejska. http://ec.europa.eu/internal_market/services/docs/services-dir/com-2000-888/com-2000-888_en.pdf.
- Blind K., 2003, *Standards in the Service Sectors: An Explorative Study*, Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research, Karlsruhe.
- Forbes S., P. E. 2001, *Environmental Compliance and Management Benefits. Forbes Environmental Engineering, Transformation Strategies*. <http://www.trst.com/IsoArticleSF.htm>.
- Gołembski G. (red.), 2002, *Kompedium wiedzy o turystyce*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

- Kachniewska M., 2002, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
- Kachniewska M., 2004, *ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym*, WSHiP w Warszawie, Warszawa.
- Kirk D., 1998, *Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edinburgh*, *International Journal of Hospitality Management*, 17(1).
- Komentarz do norm ISO 9000:2000 2001, PKN, Warszawa.
- Martin W.B., 2006, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mazur J., 2001, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa.
- Morrison J., Cushing K. K., Day Z., Speir J. 2000, *Managing a better environment: opportunities and obstacles for ISO 14001 in public policy and commerce. Occasional paper*, The Pacific Institute for Studies in Development, Environment and Security, Oakland CA.
- Niechoda Z., Szewczyk G., 2007, *Normalizacja europejska w obszarze usługi*, Normalizacja, 6.
- PN-EN 45020:2007 – *Normalizacja i dziedziny pokrewne – Terminologia ogólna* 2007, PKN, Warszawa.
- PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia* 2006, PKN, Warszawa.
- PN-EN ISO 9001:2001 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania* 2001, PKN, Warszawa.
- Przygotowanie krajów Europy Środkowej i Wschodniej do integracji z Rynkiem Wewnętrznym Unii Europejskiej* 1995, Biała Księga Komisji Europejskiej, Komisja Europejska.
- Quazi H. A., Khoo Y. K., Tan C. M., Wong P. S., 2001, *Motivation for ISO 14000 certification: development of a predictive model*, *The International Journal of Management Science*, 29(6).
- Rapacz A., 1996, *Jakość usług – strategicznym zagadnieniem współczesnego hotelarstwa*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław, 715.
- Soriano D.R., 1999, *Total Quality Management. Applying the European Model to Spain's Urban Hotels*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, SEGA, 40(54).
- Spanish proposal to CEN/BT/WG 163 Standardisation in the field of Services Tourism Services* 2004, AENOR. http://www.normapme.com/Document/AENOR_proposal_to_BT_WG_163.pdf.
- The competitiveness of business related services and their contribution to the performance of European enterprises* [COM (2003) 747] za: *Implementation of the CEN Strategy on Service Standardization*, CEN, <http://www.cen.eu/cenorm/businessdomains/businessdomains/services/tender.pdf>.
- Turkowski M., 2003, *Marketing usług hotelarskich*, Polskie Wyd. Ekon., Warszawa.
- Wawak S., 2005, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, OnePress, Gliwice.
- Zmodyfikujemy system kategoryzacji*, 2006, (sondaż) Hotelarz, 12.