

# R A P O R T

z realizacji programu dwóch seminariów odbytych w dniach 9 – 11 oraz 16 – 18  
września 2003 r. w Harklowej k/Nowego Targu

nt

***„Standardy zarządzania jakością w branży turystycznej”***



Warszawa, wrzesień 2003

## 1. Cel seminarium

Celem seminariów było opracowanie standardów zarządzania jakością w trzech sektorach branży turystycznej, a mianowicie w gospodarstwach agroturystycznych, biurach turystycznych i hotelach. Jednocześnie w czasie trwania seminariów powinna być wyłoniona - spośród uczestników - grupa ekspertów w poszczególnych sektorach, którzy w dalszych etapach powinni stanowić podstawową grupę liderów pomagających wdrażać systemy zarządzania jakością w konkretnych organizacjach, na bazie opracowanych standardów jakości.

## 2. Metodyka przeprowadzenia seminariów

Przyjęto następującą metodykę:

- Wprowadzenie przez grupę wykładowców w istotę zarządzania jakością w organizacji, z uwzględnieniem problemów dotyczących określania strategii, polityki i celów organizacji, przełożenia celów organizacji na poziom procesów, określania dla procesów celów i mierników pozwalających na ocenę skuteczności realizacji przyjętych celów oraz monitorowanie procesów.
- Podział na zespoły i prowadzenie prac w zespołach. Prace prowadzono w czterech zespołach, a mianowicie:
  - Zespół agroturystyki
  - Zespół biur turystycznych
  - Dwa zespołu hoteli
  - Wspólne omówienie i porównanie wyników prac

## 3. Opis realizacji programu

### 3.1. Uwarunkowania działania branży turystycznej

Współczesne pojmowanie jakości wyrobu (w normie ISO 9001 zawierającej wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością pod pojęciem wyrób rozumie się zarówno produkt materialny jak i każdą postać usługi) nie ogranicza się wyłącznie do jego cech określonych np. w normach, wymaganiach technicznych, specyfikacjach. Odbiorca - konsument oczekuje aby dał on mu pełną satysfakcję rozumianą w kategoriach jakości życia. Tak więc konsument będzie oceniał produkt/usługę, zarówno z punktu widzenia cech funkcjonalnych jak i w aspektach zdrowia, finansów, ekologii itd. Klient ocenia rzecz jako wysokiej jakości jeśli poza spełnieniem cech funkcjonalnych zaspokaja jego potrzeby emocjonalne. Jest symbolem jego statusu. Dotyczy to antyków, odzieży, samochodów, kont bankowych, fryzjera, a także z pewnością *wszelkiego rodzaju usług turystycznych*.

Chociaż z punktu widzenia filozofii systemów zarządzania jakością branża usług nie różni się zasadniczo od branży produkcji materialnej – obie branże muszą spełniać wymagania klienta i zaspokajać jego oczekiwania – jednakże wdrażanie tych systemów w usługach, zwłaszcza w organizacjach świadczących usługi niematerialne, a do takich należy turystyka, jest często znacznie bardziej skomplikowane niż przy produkcji materialnej. Do podstawowych różnic pomiędzy produkcją materialną a usługami można zaliczyć:

**Po pierwsze** - produkty materialne mają na ogół dosyć ściśle określone wymagania jakościowe. Można dla nich ustalić dopuszczalne granice tolerancji dla

poszczególnych cech produktu, można ustalić dopuszczalny poziom braków, co już w odniesieniu do usług jest bardzo trudne, a często wręcz niemożliwe.

**Po drugie** - w przypadku produkcji, służby kontroli jakości mogą zbadać wszystkie wytworzone produkty i – odrzucając sztuki złe – eliminować tym samym możliwość przekazania wadliwego produktu do konsumenta. W przypadku usługi jest to z reguły niemożliwe, a bardzo często źle wykonana usługa nie może już być poprawiona.

**Po trzecie** – produkty materialne mogą być wytwarzane na zapas i przechowywane w magazynie, czego już nie można powiedzieć o usługach.

W przeciwieństwie do produktów materialnych, których poziom jakości może być jednoznacznie określony wymaganiami norm przedmiotowych, specyfikacji technicznych itp. w przypadku usług zdefiniowanie ich jakości jest często bardzo trudne.

Ocena jakości usługi niematerialnej jest z reguły subiektywna, a ponad to jest ona dokonywana nie tylko po zakończeniu usługi, lecz przede wszystkim w czasie jej trwania. Brak wyraźnego zdefiniowania jakości usługi powoduje, że klient tworzy swoje własne – oczywiście subiektywne – kryteria oceny i w przypadku ich nie spełniania przestaje po prostu korzystać z danego usługodawcy, z reguły zresztą nie powiadamiając go o tym fakcie.

W dyskusjach prowadzonych w trakcie trwania seminariów podkreślano znaczenie tych cech usługi, które są wyraźnie dostrzegane przez klienta i mogą być przez niego oceniane. Do takich cech należą przykładowo:

- **Niezawodność usługi** - dobrze wykonana usługa za pierwszym razem. Dobrze wykonana usługa to przede wszystkim usługa spełniająca wszystkie uzgodnione z klientem i zawarte w umowie parametry i cechy usługi.
- **Gotowość świadczenia usługi** – czas oczekiwania na usługę i wachlarz proponowanych usług. Jest to jeden z podstawowych warunków konkurencyjności danej organizacji na rynku. Klient powinien mieć przedstawioną dostatecznie pojemną ofertę dającą mu możliwość wyboru
- **Komunikatywność** – zarówno sama oferta jak i wszelkie związane z nią informacje powinny być przekazane klientowi w formie czytelnej i zrozumiałej dla niego. Jest to sprawa tym istotniejsza, że istnieją bardzo zróżnicowane grupy klientów, których usatysfakcjonowanie wymaga bardzo indywidualnego podejścia. Praktyka wykazuje, że szczególnie umowy zawierane z klientem są pisane bardzo dla niego niezrozumiałym językiem, co później owocuje nieporozumieniami.
- **Bezpieczeństwo** – fizyczne i dyskrekcja, szczególnie istotne w usługach o charakterze finansowym, hotelarskim itp.
- **Osobowość usługodawcy** – szacunek i przyjazne nastawienie do klienta, znajomość procedur postępowania (profesjonalizm) i zrozumienie klienta, dostępność (łatwość kontaktów).
- **Uczciwe traktowanie klienta** – np. zadośćuczynienie w razie niespełnienia jego wymagań i oczekiwań
- **Wygoda i estetyka otoczenia** – są to elementy na które klient zwraca coraz większą uwagę. One decydują o pierwszym wrażeniu i stopniu zaufania klienta do usługodawcy

Przy określaniu standardu usługi istotnego znaczenia nabiera konieczność wyraźnego sprecyzowania odpowiedzialności prawnej i materialnej za szkody spowodowane źle wykonaną usługą.

W czasie dyskusji podkreślono również, że w procesie świadczenia usług najistotniejszy jest człowiek - realizator usługi - ten, który bezpośrednio styka się z klientem i w decydującym stopniu wpływa na jego odczucia dotyczące jakości usługi. Stąd ten w opracowywanym standardzie szczególna uwaga powinna być zwrócona właśnie na człowieka.

Już chociażby tylko te podniesione w czasie dyskusji problemy wskazują, że określenie standardu jakości w branży turystycznej jest bardziej złożone niż w branżach przemysłowych.

### **3.2. Sposób podejścia do określenia standardu**

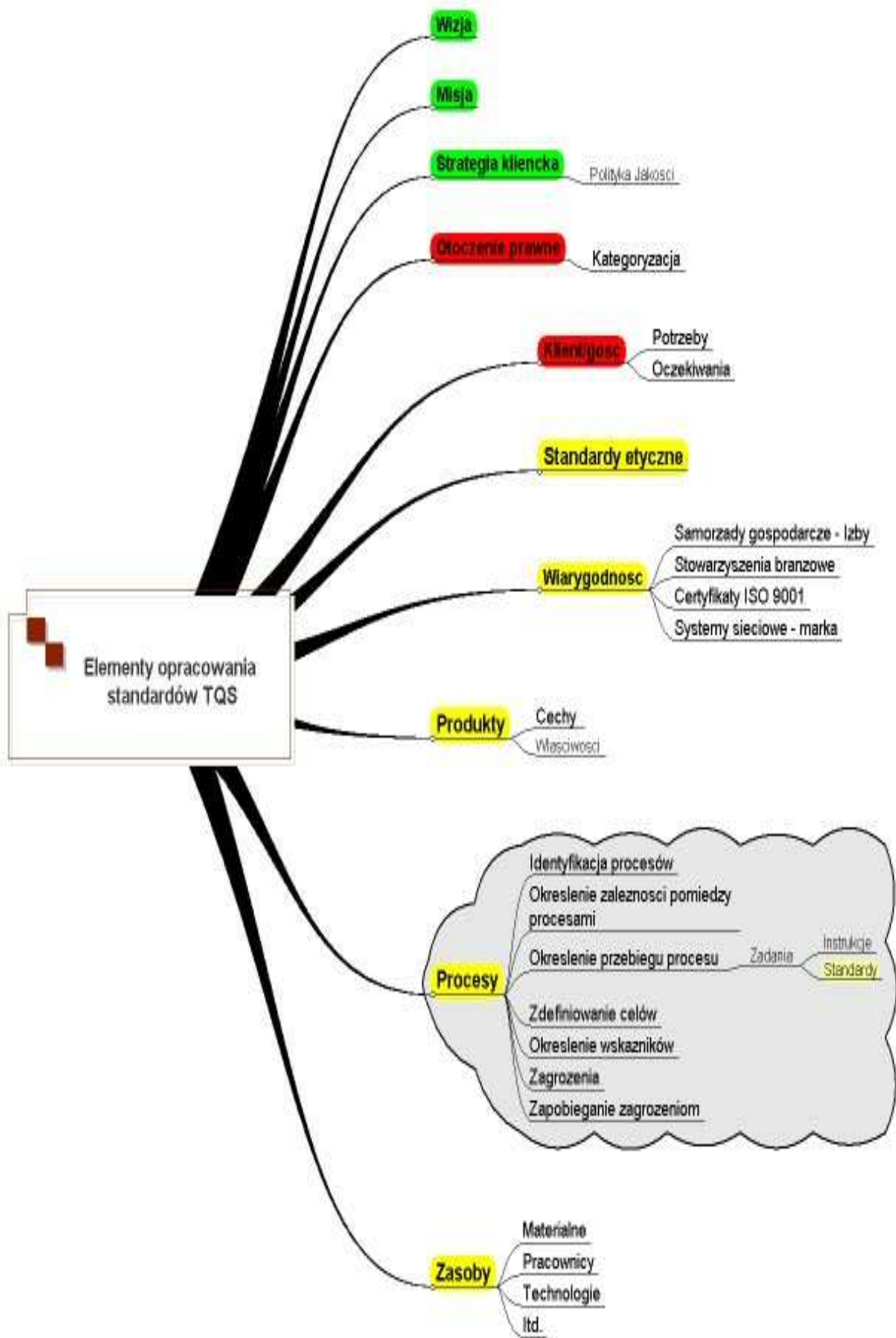
Dla wszystkich trzech sektorów przyjęto jednolity sposób postępowania przy określeniu standardu zarządzania jakością. Poszczególne etapy obejmowały:

- Scharakteryzowanie produktu
- Określenie procesów głównych (biznesowych), to jest tych procesów, które są bezpośrednio związane z klientem – z realizacją usługi,
- Określenie (specyfikacja) procesów pomocniczych – wspomagających procesy główne,
- Określenie procesów zarządczych – związanych z utrzymaniem i doskonaleniem systemu zarządzania w organizacji,
- Określenie celów dla poszczególnych procesów oraz mierników niezbędnych do zarządzania procesem i oceny skuteczności osiągnięcia postawionych dla niego celów,
- Określenie zagrożeń w procesach: rzeczywistych oraz potencjalnie możliwych, które mogą powodować, że produkt na wyjściu procesu nie spełnia oczekiwań.

Przy określaniu celów i mierników procesów kierowano się przede wszystkim potrzebami i oczekiwaniami klienta.

Mapę procesów tworzą techniką Mind Map (rysunek poniżej)





Na podanym schemacie uwzględnione jest kompleksowe podejście do opracowania standardu, w którym zawarte zostały podstawowe elementy niezbędne do jego określenia. Ze względu na ograniczony czas trwania seminariów skoncentrowano się przede wszystkim na procesach, pozostawiając do dalszego opracowania – w przewidzianym do wydania poradniku - dalszych elementów, takich jak:

- Wizja i misja organizacji,
- Polityka jakości – strategia konsumencka
- Otoczenie prawne

oraz podkreślone przez uczestników – jako ważne w branży turystycznej – takie elementy jak standardy etyczne i wiarygodność.

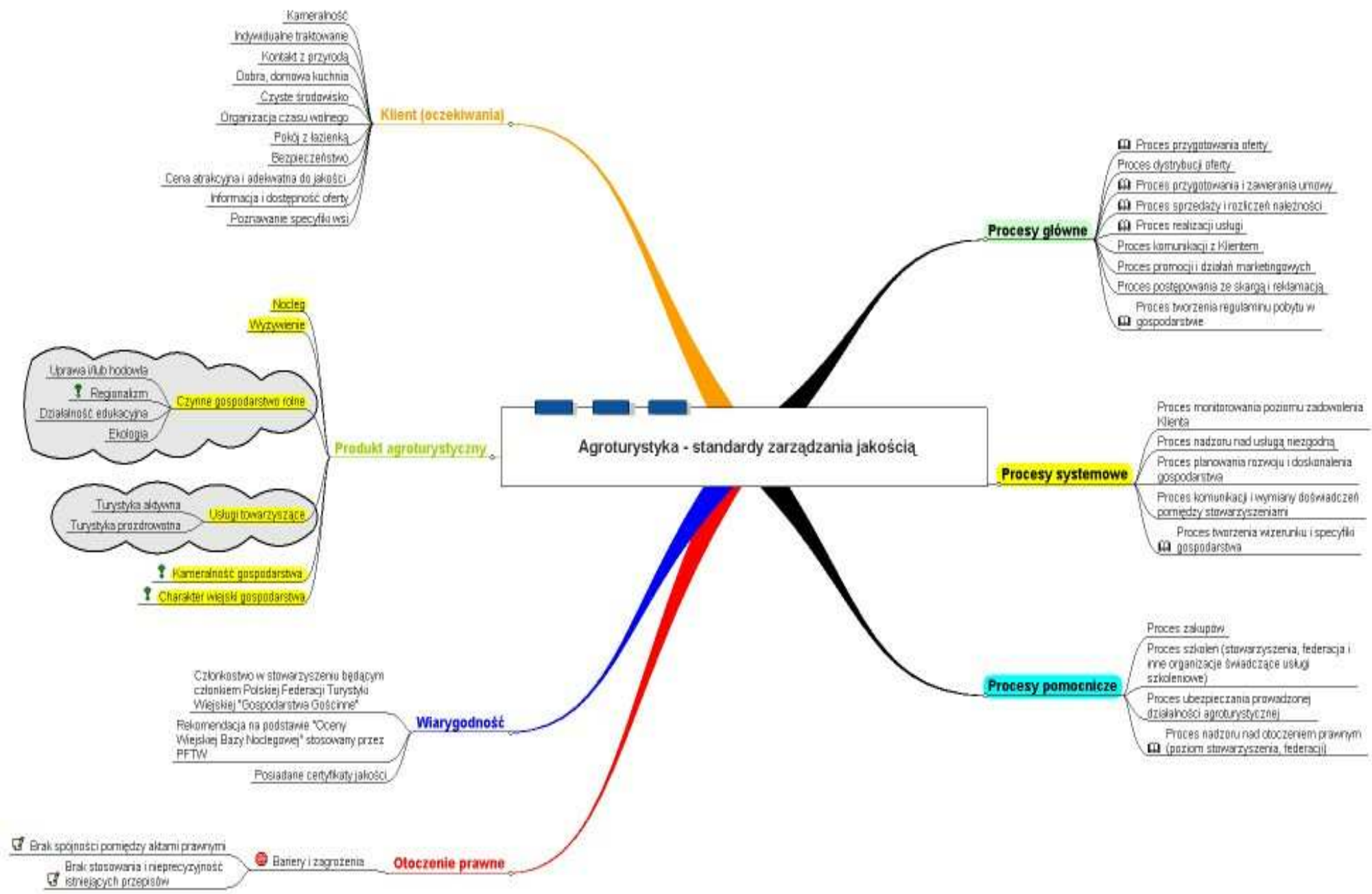
Opracowywany standard stanowić będzie – rzecz oczywista – pewien uogólniony model zarządzania jakością w poszczególnych sektorach branży turystycznej. W konkretnych już organizacjach może on ulegać pewnym modyfikacjom – potrzebą dostosowania do specyfiki danej organizacji, wynikającej z poziomu pracowników, regionalizmu, współpracy z otoczeniem itp.

## **4. Standardy zarządzania jakością w branży turystycznej**

### **4.1. Agroturystyka**









#### **4.1.1. Produkt agroturystyczny**

Charakteryzując produkt agroturystyczny wzięto pod uwagę następujące elementy:

- Zapewnienie bazy noclegowej
- Zapewnienie odpowiedniego wyżywienia
- Czynne gospodarstwo rolne wyrażone m.in. uprawą i/lub hodowlą, zachowanym regionalizmem, działalnością edukacyjną, ekologią itp.
- Usługi towarzyszące jak np. turystyka aktywna, turystyka prozdrowotna
- Kameralność gospodarstwa
- Wiejski charakter gospodarstwa

#### **4.1.2. Procesy główne**

Za procesy główne, związane bezpośrednio ze świadczoną klientowi usługą uznano:

- Przygotowanie oferty zawierającej pełny opis oferowanej usługi, z uwzględnieniem usługi podstawowej i wszelkich usług towarzyszących
- Dystrybucja oferty, z uwzględnieniem specyficznych grup odbiorców – klientów oraz przygotowaniem kanałów dystrybucji
- Przygotowanie i zawieranie umowy w pełni zrozumiałej dla klienta i wiarygodnej
- Sprzedaż i rozliczenie należności
- Realizacja usługi, z uwzględnieniem sposobu komunikacji z klientem, promocji i działań marketingowych, sposobu reagowania i postępowania ze skargą i reklamacją klienta, a także z uwzględnieniem dodatkowych potrzeb i oczekiwań klienta
- Tworzenie regulaminu pobytu gościa w gospodarstwie

#### **4.1.3. Procesy pomocnicze**

Jako procesy pomocnicze, wspierające procesy główne, jednak niezbędne dla efektywnego przebiegu procesów głównych, przyjęto:

- Wszelkiego rodzaju zakupy (produktów i usług) niezbędnych do zapewnienia realizacji usługi zgodnie z zawartą z klientem umową
- Szkolenia własne oraz prowadzone przez różnego rodzaju stowarzyszenia, federacje itp.
- Ubezpieczenia prowadzonej działalności agroturystycznej
- Utrzymanie w pełnej sprawności wszelkiego rodzaju sprzętu i urządzeń związanych z realizacją usługi
- Nadzór nad otoczeniem prawnym – znajomość i aktualizacja otoczenia prawnego

#### **4.1.4. Procesy systemowe**

Jako procesy systemowe, decydujące o utrzymaniu i doskonaleniu systemu zarządzania przyjęto:

- Monitorowanie poziomu zadowolenia klienta oraz ocena jego satysfakcji
- Nadzór nad usługą niezgodną – tworzenie procedur zmniejszających prawdopodobieństwo powstania usługi niezgodnej
- Planowanie rozwoju i doskonalenie gospodarstwa
- Komunikacja i wymiana doświadczeń pomiędzy stowarzyszeniami
- Tworzenie wizerunku i specyfiki gospodarstwa

#### **4.1.5. Oczekiwania klienta**

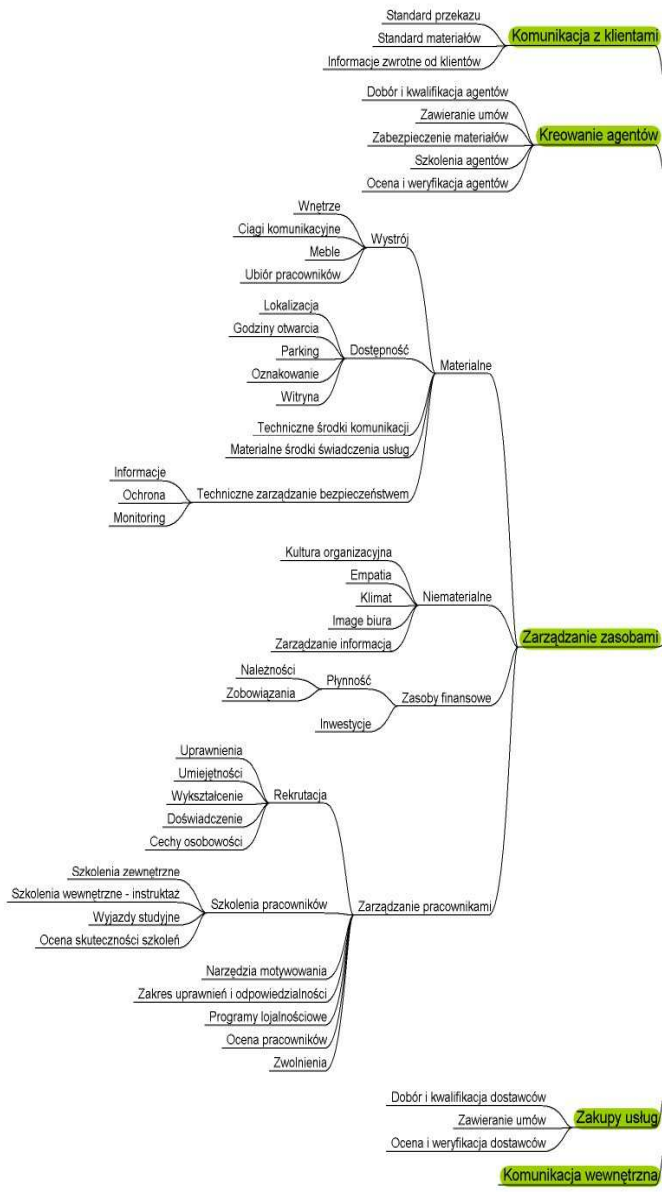
Jak już wspomniano przy określaniu standardu zarządzania jakością, w tym określaniu strategii, polityki i celów działania gospodarstwa, a także opisu procesów, tworzeniu procedur i instrukcji postępowania najistotniejsze jest określenie wymagań, potrzeb i oczekiwań klienta. Za najbardziej istotne oczekiwania klienta uznano:

- Kameralność
- Indywidualne traktowanie potrzeb i oczekiwań klienta, uwzględniające jego wiek, osobowość, zainteresowania itp.
- Zapewnienie maksymalnego kontaktu z przyrodą oraz z wszelkiego rodzaju zabytkami charakterystycznymi dla danego kraju i regionu – poznawanie specyfiki wsi
- Dobra, domowa kuchnia, z akcentami regionalnymi
- Czyste, naturalne środowisko
- Organizacja, zagospodarowanie czasu wolnego
- Pokój z łazienką
- Zapewnienie bezpieczeństwa fizycznego i materialnego
- Atrakcyjna cena adekwatna do jakości świadczonej usługi
- Pełna informacja na temat świadczonych usług oraz dostępność oferty

W trakcie dyskusji podkreślono, że przy określaniu standardu istotną rolę odgrywa znajomość otoczenia prawnego, w tym w szczególności świadomość barier i zagrożeń wynikających z braku spójności pomiędzy poszczególnymi regulacjami prawnymi oraz nieprecyzyjnością istniejących przepisów.

## **4.2. Biuro turystyczne**



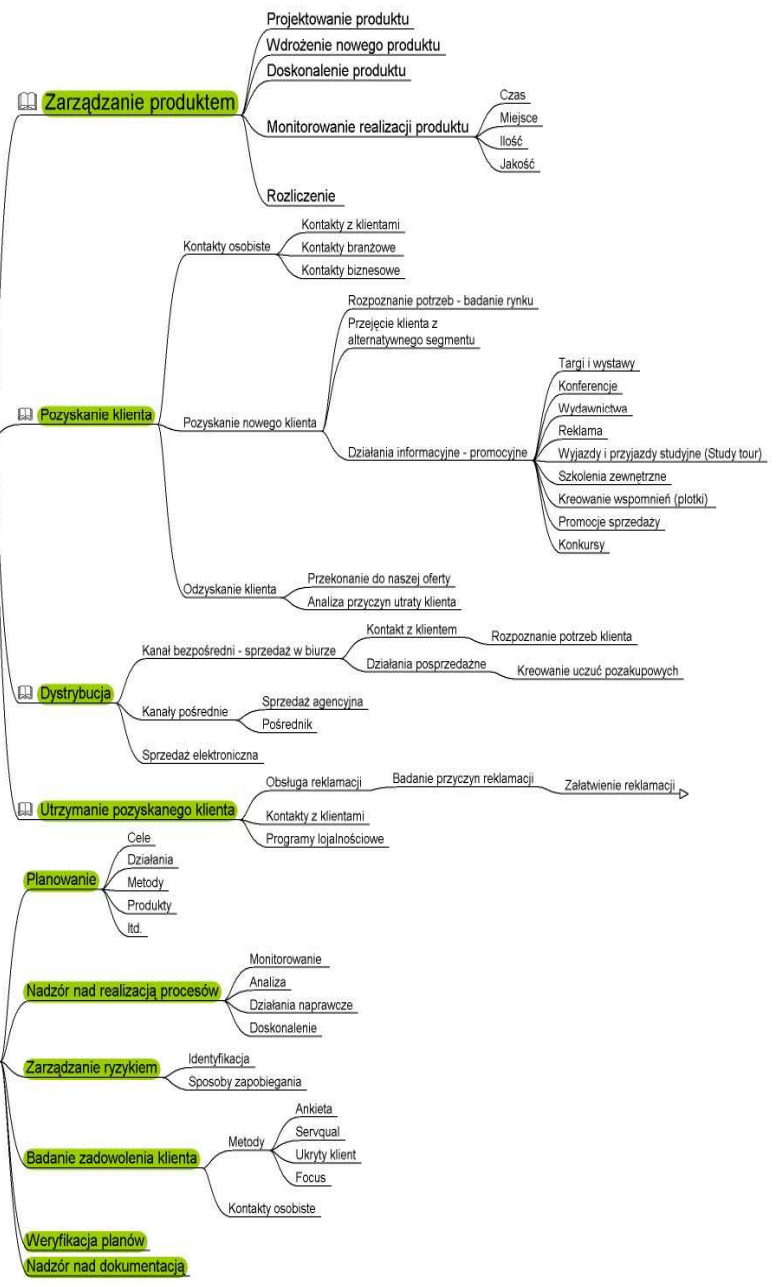


Procesy pomocnicze

Procesy w biurze turystycznym

Procesy główne

Procesy systemowe





#### 4.2.1. Procesy główne

Za procesy główne uznano:

##### 1) Zarządzanie produktem

*Celami* tego procesu są zaprojektowanie i wdrożenie produktu spełniającego wymagania, potrzeby i oczekiwania klienta a także doskonalenie produktu.

Jako **wskazniki** realizacji celów przyjęto:

- Ilość zawartych umów
- Poziom satysfakcji klientów
- Wynik wewnętrznej oceny produktu

Za podstawowe **zagrożenia** w realizacji celów procesu uznano:

- Niewłaściwe rozpoznanie potrzeb klientów w czasie projektowania i realizacji usługi
- Błędne zaprojektowanie produktu
- Brak weryfikacji i próbnego wdrożenia projektu produktu
- Zły dobór kadry pracowników własnych oraz kontrahentów uczestniczących w realizacji produktu
- Brak zabezpieczenia właściwych zasobów do realizacji produktu

W celu **zapobiegania** możliwością wystąpienia zagrożeń określono następujące działania:

- Permanentne monitorowanie rynku
- Przygotowanie i wdrożenie skutecznej metodologii badań potrzeb i satysfakcji klientów
- Weryfikacja projektu produktu przez ekspertów
- Klasyfikacja przyczyn niezgodności
- Kwalifikacja i weryfikacja kadry pracowników i kontrahentów
- Analiza możliwości realizacji projektu na etapie jego tworzenia
- Projektowanie rozwiązań alternatywnych, zwłaszcza niezbędnych w sytuacjach awaryjnych

W procesie zarządzania produktem wyodrębniono następujące podprocesy:

- Projektowanie produktu
- Wdrożenie nowego produktu
- Doskonalenie produktu
- Monitorowanie realizacji produktu, z uwzględnieniem czasu, miejsca, ilości oraz jakości
- Rozliczenie



## 2) Pozyskanie klienta

Jako podstawowe **cele** tego procesu przyjęto:

- Skoncentrowanie uwagi i zainteresowania potencjalnych klientów na ofercie
- Rozpoznanie wymagań i oczekiwań klienta w zakresie oferowanych usług
- Przedstawienie i sprzedaż oferty

Jako **wskaźniki** realizacji celów przyjęto:

- Wartość sprzedaży
- Rentowność sprzedaży
- Ilość pozyskanych klientów
- Wynik analizy i badania potrzeb klientów

Za podstawowe **zagrożenia** dla procesu uznano brak lub niewystarczające środki finansowe oraz brak odpowiednich kwalifikacji i kompetencji personelu.

Jako środki **zapobiegawcze** przyjęto:

- Tworzenie właściwych rezerw
- Kredyt obrotowy
- Obniżanie kosztów własnych na drodze doskonalenia procesów i zarządzania organizacją
- Tworzenie konsorcjów dla realizacji przedsięwzięcia
- Szkolenia, kwalifikacja i ocena pracowników

W procesie pozyskania klienta wyodrębniono podprocesy:

- Kontakty osobiste z klientami, kontakty branżowe i biznesowe
- Pozyskanie nowego klienta, z uwzględnieniem potrzeb i badania rynku, przyjęcie klienta z alternatywnego segmentu, działań informacyjno-promocyjnych, takich jak targi i wystawy, konferencje, wydawnictwa, reklama, wyjazdy i przyjazdy studyjne, szkolenia zewnętrzne, kreowanie wspomnień, promocje sprzedaży, konkursy itp.
- Odzyskanie klienta, z uwzględnieniem analizy przyczyn utraty klienta oraz przekonaniem go do naszej oferty

## 3) Dystrybucja

Podstawowe **cele** procesu to zawarcie transakcji oraz budowanie wizerunku firmy.

Jako **wskaźniki** realizacji celów przyjęto ilość zawartych transakcji, liczbę klientów rozpoznających markę oraz liczbę współpracujących agentów.

Za najważniejsze **zagrożenia** uznano:

- Przeinwestowanie kanałów dystrybucji
- Niedopasowany dobór kanałów dystrybucji do oferty i rynku
- Brak jednoznacznej identyfikacji firmy

**Zapobieganie** zagrożeniom można uzyskać poprzez:

- Analizę kosztów
- Określenie wymagań dystrybucyjnych oferty,
- Dobór kanałów dystrybucji adekwatnych do oferty i wymagań rynku
- Badanie rynku
- Rejestrację znaku towarowego

W procesie dystrybucji można wyodrębnić podprocesy:

- Kanał bezpośredni – sprzedaż w biurze, obejmujący kontakt z klientem i rozpoznanie jego potrzeb poprzez prezentację oferty głównej i komplementarnej, usuwanie jego wątpliwości, zamknięcie sprzedaży i podpisanie umowy oraz uzgodnienie warunków i form płatności, jak również działania po sprzedażne, w tym kreowanie uczuć po zakupowych
- Kanały pośrednie poprzez sprzedaż agencyjną i pośrednika
- Sprzedaż elektroniczna

4) Utrzymanie pozyskanego klienta

**Celami** procesu są:

- Minimalizacja ilości utraconych klientów
- Zbudowanie portfela stałych klientów
- Wydłużenie okresu współpracy z klientem

Jako **wskaźniki** przyjęto:

- Wskaźnik retencji w połączeniu z bazą klientów
- Okres współpracy klienta z firmą
- Wskaźnik rotacji klientów
- Wynik badania satysfakcji klienta

**Zagrożeniami** w tym procesie mogą być:

- Utrata bazy danych klientów
- Brak kwalifikacji i kompetencji personelu
- Brak elastyczności produktowej i sprzedażowej
- Rotacja pracowników

Jako środki **zapobiegawcze** przyjęto:

- Zabezpieczenie zbiorów danych
- Szkolenia, kwalifikację i ocenę pracowników
- Dywersyfikację i modyfikację oferty
- Stosowanie programów lojalnościowych wobec pracowników i klientów

W procesie utrzymania pozyskanego klienta można wyodrębnić 3 podprocesy, a mianowicie badanie przyczyn reklamacji, kontakty z klientem oraz programy lojalnościowe.

#### **4.2.2. Procesy pomocnicze**

Do procesów pomocniczych zaliczono:

- Komunikacja z klientami, obejmująca standard przekazu, standard materiałów, informacje zwrotne od klienta
- Kreowanie agentów, obejmujące dobór i kwalifikacje agentów, zawieranie umów, zabezpieczenie materiałów, szkolenie agentów, ocena i weryfikacja
- Zarządzanie zasobami:
  - Materialnymi, obejmującymi: a) Wystrój (wnętrze, ciągi komunikacyjne, meble, ubiór pracowników), b) Dostępność (lokalizacja, godziny otwarcia, parking, oznakowanie, witryna), c) Techniczne środki komunikacji, d) Materialne środki świadczenia usług, e) Techniczne zarządzanie bezpieczeństwem (informacje, ochrona, monitoring)
  - Niematerialnymi, obejmującymi: kulturę organizacyjną, empatię, klimat wewnętrzny, image biura, zarządzanie informacją
  - Finansowymi, obejmującymi płynność (należności, zobowiązania), inwestycje
  - Pracowniczymi, obejmującymi: a) Rekrutację (uprawnienia, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie, cechy osobowości), b) Szkolenia pracowników (szkolenia zewnętrzne, szkolenia wewnętrzne, wyjazdy studyjne, ocena skuteczności szkoleń), c) Narzędzia motywacyjne, d) Zakres uprawnień i odpowiedzialności, e) Programy lojalnościowe, f) Ocena pracowników, g) Zwolnienia
  - Zakupy usług, w tym dobór i kwalifikacja dostawców, zawieranie umów, o cena i weryfikacja dostawców
  - Komunikacja wewnętrzna

#### **4.2.3. Procesy systemowe**

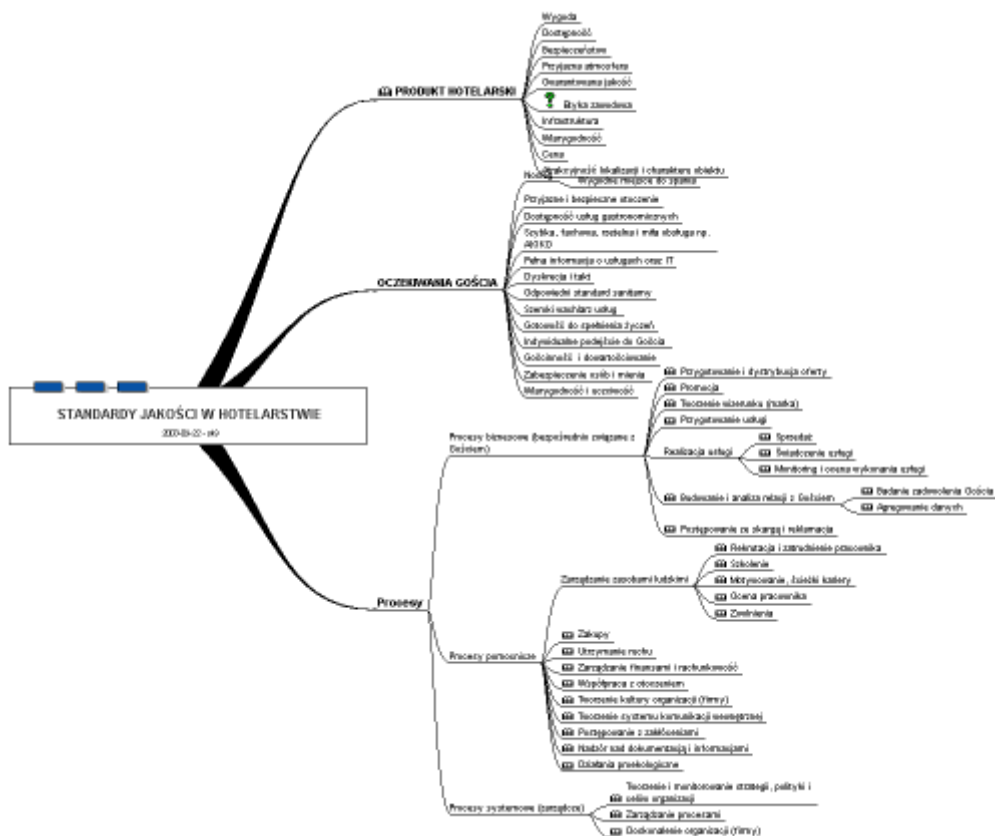
Do procesów tych zaliczono:

- Planowanie, w tym cele, działania, metody, produkty itd.
- Nadzór nad realizacją procesów, w tym monitorowanie, analiza, działania naprawcze, doskonalenie
- Zarządzanie ryzykiem, w tym identyfikacja i sposoby zapobiegania
- Badanie zadowolenia klienta, w tym metody (ankieta, servqual, ukryty klient, focus), kontakty osobiste

- Weryfikacja planów
- Nadzór nad dokumentacją

### **4.3. Hotele**

Ponieważ prace były prowadzone w dwóch grupach (hotelarskich) przedstawiono oddzielnie wyniki każdej grupy. Różnią się one nieco w sposobie dochodzenia do standardu, chociaż generalnie od siebie nie odbiegają, co świadczy o bardzo zbliżonym sposobie postrzegania problemów hotelarstwa przez ludzi związanych z tą branżą.



Pod pojęciem „**produkt hotelarski**” przyjęto rozumieć usługę noclegowo – gastronomiczną wraz z usługami towarzyszącymi, zgodnie z obowiązującym otoczeniem prawnym.

Do cech charakteryzujących produkt można zaliczyć:

- Wygodę
- Dostępność
- Bezpieczeństwo
- Przyjazną atmosferę
- Gwarantowaną jakość usługi
- Etykę zawodową
- Infrastrukturę
- Wiarygodność
- Cenę
- Atrakcyjność lokalizacji i charakteru obiektu

**Oczekiwania** gościa można scharakteryzować następująco:

- Wygodne miejsce do spania
- Przyjazne i bezpieczne otoczenie
- Dostępność usług gastronomicznych
- Szybka, fachowa, rzetelna i miła obsługa

- Pełna informacja o usługach
- Dyskrecja i takt
- Odpowiedni standard sanitarny
- Szeroki wachlarz usług
- Gotowość do spełniania życzeń
- Indywidualne podejście do gościa, gościnność i dowartościowanie
- Zabezpieczenie osób i mienia
- Wiarygodność i uczciwość

#### 4.3.1. Procesy biznesowe

##### 1) Przygotowanie i dystrybucja oferty

**Celem** procesu jest przygotowanie atrakcyjnej i odpowiadającej oczekiwaniom Gościa oferty.

**Miernikiem** ilość sprzedanych usług w ciągu roku oraz wzrost sprzedaży o x% w ciągu roku

Do podstawowych **zagrożeń** zaliczono:

- Złe rozpoznanie oczekiwań Gościa
- Nietrafiona cena (błędny szacunek)
- Nie spełniająca oczekiwań forma i treść oferty
- Wybór niewłaściwych kanałów dystrybucji
- Wybór niewłaściwych podwykonawców
- Oferta niedostosowana do zasobów
- Brak analizy ryzyka

##### 2) Promocja

**Celem** procesu jest atrakcyjny przekaz informacji o produkcie. **Miernikiem** wzrost wartości sprzedaży o x% w funkcji czasu oraz ilość zapytań ofertowych związanych z promowaną ofertą w określonym czasie

**Zagrożeniami** są m.in.:

- Kierowanie promocji do niewłaściwego segmentu
- Zastosowanie niewłaściwych narzędzi
- Zła treść i jakość materiału promocyjnego
- nieodpowiedni czas promocji

##### 3) Tworzenie wizerunku (marka)

**Celem procesu** jest stworzenie wyróżniającej się na rynku marki, **miernikiem** % osób spośród Gości, którzy skorzystali z naszych usług i w wyborze kierowali się kryterium marki oraz zwiększenie o x% znaczenia marki w kryteriach wyboru usługi ogółem

**Zagrożeniem** będą niewłaściwa nazwa/logo hotelu, wizerunek nie odpowiadający rzeczywistości, brak ochrony prawnej znaku/nazwy

#### 4) Przygotowanie usługi

**Celem** jest przygotowanie usługi o oczekiwanym przez Gościa standardzie jakości w jak najkrótszym czasie przy jak najmniejszych kosztach, **miernikiem** pomiar poszczególnych, wyspecyfikowanych elementów produktu przy pomocy czasu i pieniądza

**Zagrożenia** będą stanowić:

- Złe rozpoznanie oczekiwań Gościa
- Brak lub niedopasowanie zasobów
- Brak sprawdzenia wiarygodności podwykonawcy
- Brak koordynacji i nadzoru
- Brak alternatywnych rozwiązań

#### 5) Realizacja usługi

Proces ten zawiera trzy podprocesy:

##### a) Sprzedaż

**Celem podprocesu** będzie optymalizowanie sprzedaży przy uwzględnieniu uwarunkowań otoczenia, a **miernikiem** wartość przychodu w czasie

**Zagrożenia** stanowią:

- Niewystarczające kanały sprzedaży
- Nieuwzględnianie otoczenia konkurencyjnego
- Nieakceptowana rynkowo cena
- Brak delegacji uprawnień dla pracowników sprzedaży
- Zła organizacja sprzedaży

##### b) Świadczenie usługi

**Celem** jest zaspokojenie oczekiwań Gościa, a **miernikami** zmniejszenie ilości skarg i reklamacji w f(t), wzrost udziału Gości zadowolonych do ogółu Gości (ankieta badania zadowolenia), wzrost liczby Gości korzystających z naszych usług więcej niż dwa razy

**Zagrożenia** dla przebiegu procesu mogą wynikać z:

- Braku kompetencji i umiejętności personelu
- Nieodpowiedniego wizerunku osoby świadczącej usługę
- Braku procedur postępowania w sytuacjach awaryjnych
- Braku nadzoru nad podwykonawcą

- Braku alternatywnych rozwiązań
- Braku koordynacji i nadzoru
- Braku elastyczności w realizacji zmieniających się potrzeb Gościa

### c) Monitoring i ocena wykonania usługi

**Celem procesu** jest szybka identyfikacja i skuteczne eliminowanie zakłóceń przy realizacji usługi, a **miernikiem** ilość nie wykrytych zakłóceń w funkcji czasu odniesionych do skarg i reklamacji zgłaszanych przez Gości

Do podstawowych **zagrożeń** należą:

- Brak kryteriów do oceny
- Zła metodologia i niewystarczające dane
- Brak wdrażania działań zapobiegawczych i korygujących wynikających z monitoringu i oceny
- Złe narzędzia i zła interpretacja wyników

### 6) Budowanie i analiza relacji z klientem

**Celem** procesu jest uzyskanie pełnej informacji o poziomie zadowolenia Gościa ze świadczonych usług oraz o jego potrzebach i oczekiwaniach, a **miernikiem** wzrost ilości Gości, którzy udzielili informacji o swoim poziomie zadowolenia z usług, potrzebach i oczekiwaniach w stosunku do ogółu Gości w funkcji czasu.

Podstawowe **zagrożenia** stanowią

- Brak kryteriów do oceny zadowolenia Gościas
- Zła metodologia oceny
- Niewystarczające dane
- Brak wdrażania działań korygujących i zapobiegawczych wynikających z oceny
- Nie przygotowanie personelu do stosowania narzędzi do monitorowania i oceny, a również złe narzędzia i zła interpretacja wyników
- Brak zabezpieczenia dostępu do bazy danych
- Brak aktualizacji bazy danych,
- Niedostateczna ochrona bazy danych np. przed kradzieżą
- Niewłaściwe użycie bazy danych

### 7) Postępowanie ze skargą i reklamacją

**Celem** procesu jest szybka i właściwa (zgodna z oczekiwaniami Gościa) reakcja na zgłoszoną skargę/reklamację, **miarą** skrócenie czasu reakcji (przyjęcie, rozpatrzenie, załatwienie) na skargę/reklamację.

Jako **zagrożenia** przyjęto:

- Nieprzestrzeganie procedury postępowania
- Nieprowadzenie rejestru



- Brak okresowej analizy i niepodjęcie działań korygujących i zapobiegawczych
- Nieodpowiednia metoda reakcji na skargę
- Nieodpowiednio dobrany i nieprzeszkolony personel

#### 4.3.2 Procesy pomocnicze

Dla procesów pomocniczych określono podstawowe **zagrożenia**.

##### 1) Proces zarządzania zasobami ludzkimi:

- Rekrutacja i zatrudnienie pracownika: a) brak lub niesprecyzowane kryteria doboru kandydatów do pracy, b) "płytki rynek" kandydatów do pracy, c) brak odpowiednich zasobów finansowych, d) brak elastyczności w ustalaniu wynagrodzenia i warunków pracy, e) brak bazy danych kandydatów do pracy
- Szkolenie: a) brak planowania szkoleń, b) brak zasobów finansowych na szkolenie, c) nieodpowiedni dobór firm i ofert szkoleniowych, d) brak kryteriów oceny efektywności i skuteczności szkoleń, e) brak motywowania do szkoleń, f) brak dostępu do prasy i literatury fachowej umożliwiającej samokształcenie
- Motywowanie, ścieżki kariery: a) brak lub złe wykorzystanie zasobów finansowych, b) brak precyzyjnych kryteriów awansowania, c) nieznanostwo przez pracowników zasad awansowania, d) brak powiązania efektów pracy z wynagrodzeniem lub innym rodzajem gratyfikacji, e) brak lub niestosowanie narzędzi oceny satysfakcji pracownika, f) brak przyjaznego środowiska pracy
- Ocena pracownika: a) brak lub nieprecyzyjne kryteria oceny pracownika, b) niepowiązanie wyników oceny ze ścieżką kariery i motywowaniem

2) Proces zakupów: a) niezabezpieczenie środków finansowych, b) nietrafne określenie limitów, c) brak lub nieprecyzyjne kryteria oceny dostawców, d) brak produktów o oczekiwanym standardzie jakości na dotychczas znanym rynku dostawców, e) nieznanostwo technik negocjacji

3) Proces utrzymania ruchu: a) niewystarczające zasoby, b) brak planowania przeglądów, remontów, c) brak nadzorowania i aktualizacji dokumentacji, d) nieznanostwo procedur postępowania awaryjnego

4) Proces zarządzania finansami i rachunkowość: a) brak polityki finansowej, b) niewłaściwa komunikacja wewnętrzna, c) brak stałego monitorowania otoczenia prawnego, d) niewłaściwy wybór lub interpretacja zasad prowadzenia rachunkowości

5) Współpraca z otoczeniem: a) brak polityki współpracy z otoczeniem, b) delegowanie nieodpowiednich osób do kontaktów

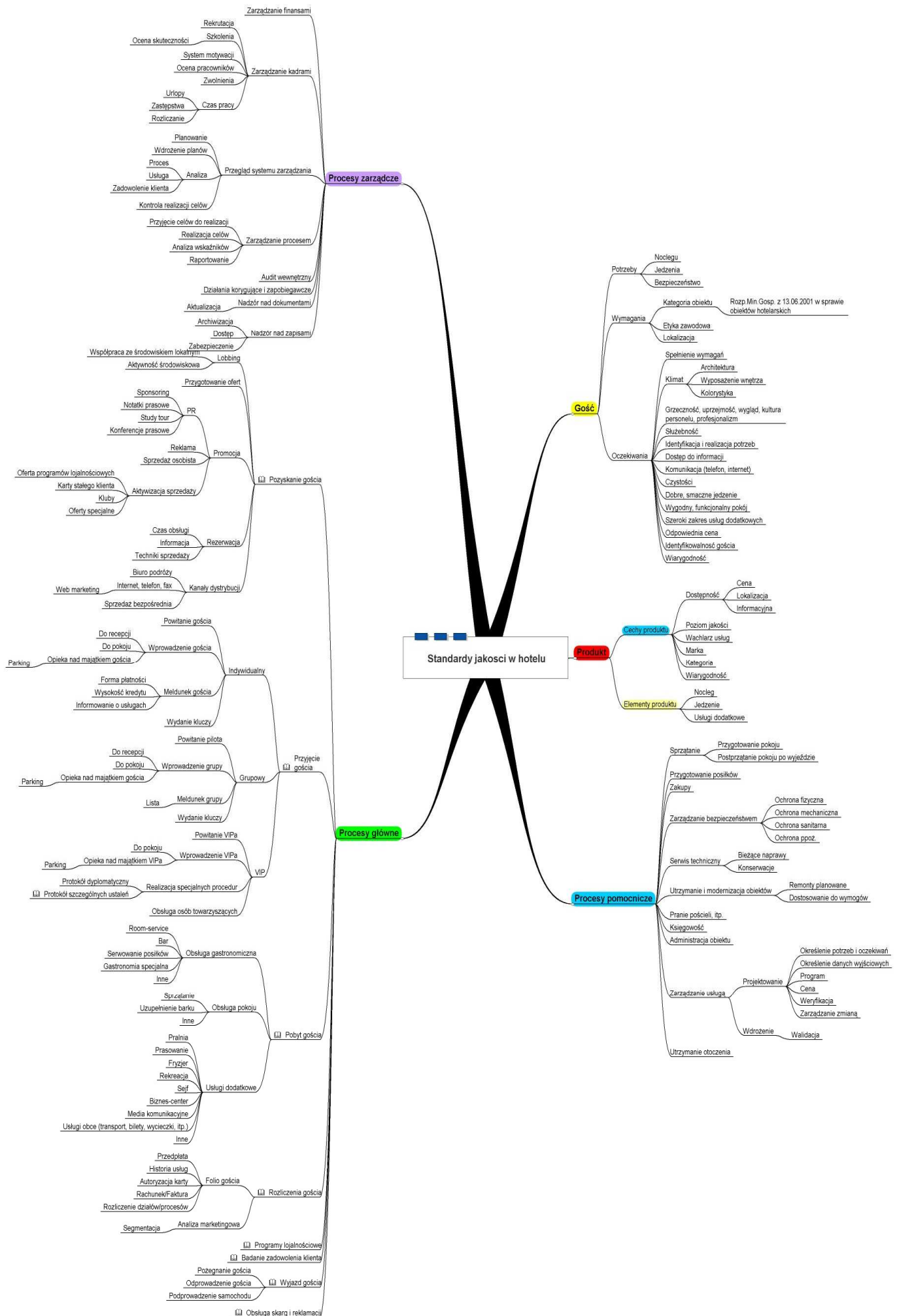
6) Tworzenie kultury organizacji (firmy): a) brak zaangażowania kierownictwa, b) nieznanostwo nowoczesnych narzędzi tworzenia kultury organizacji, c) niska świadomość znaczenia kultury organizacji dla rozwoju i pozycji firmy na rynku

- 7) Tworzenie systemów komunikacji wewnętrznej: a)nieznajomość lub niestosowanie nowoczesnych narzędzi, b)nieśmiała świadomość znaczenia komunikacji wewnętrznej
- 8) Postępowanie z zakłóceniami: a)brak identyfikacji rodzajów i miejsc powstawania potencjalnych zakłóceń, b)niewłaściwie działający system kontroli wewnętrznej, c)nieznajomość przez personel procedury postępowania w sytuacjach awaryjnych i nadzwyczajnych
- 9) Nadzór nad informacjami i dokumentacją: a)brak lub nieskuteczne zabezpieczenie dokumentacji, b)gromadzenie zbędnych lub niezweryfikowanych dokumentów/informacji, c)stosowanie nieaktualnych przepisów lub innej dokumentacji
- 10)Działania proekologiczne: a)brak polityki w zakresie ochrony środowiska, b)brak świadomości zagrożeń dla środowiska wynikających z działalności firmy, c)brak znajomości źródeł pozyskiwania środków finansowych na działalność proekologiczną, d)brak znajomości nowoczesnych technologii proekologicznych

#### **4.3.3. Procesy systemowe**

- 1) Tworzenie i monitorowanie strategii, polityki i celów organizacji: a)niepełne informacje do opracowania strategii, polityki i celów, b)niedopasowanie strategii, polityki i celów do zasobów firmy
- 2) Zarządzanie procesami: a)niewykorzystywanie analizy z monitorowanie procesów do doskonalenia zarządzania, b)brak korelacji pomiędzy poszczególnymi procesami, c) stosowanie mierników nieadekwatnych do celów procesów, d)brak stosowania nowoczesnych narzędzi do zarządzania procesami
- 3) Doskonalenie firmy: a)brak wiedzy na temat nowoczesnych koncepcji doskonalenia firmy, b)niewuwzględnianie w planach doskonalenia organizacji otoczenia konkurencyjnego

Poniżej przedstawiono mapę procesów realizowanych w hotelu, sporządzoną przez drugą grupę uczestników II seminarium poświęconego określeniu standardu usługi hotelarskiej. Wyprecyzowane zagrożenia w procesach, jak również cele procesów i mierniki oceny skuteczności celów nie odbiegają zasadniczo od przedstawionych rezultatów grupy pierwszej. Istniejące różnice w podejściu do określenia procesów (liczba procesów i szczegółowość) zostaną ujednoczone w przewidzianym do opracowania, w późniejszym terminie, poradniku.



**Procesy zarządcze**

- Zarządzanie finansami
  - Rekrutacja
  - Szkolenia
  - Ocena skuteczności
- Zarządzanie kadrami
  - System motywacji
  - Ocena pracowników
  - Zwolnienia
  - Urlopy
  - Zastępstwa
  - Czas pracy
  - Rozliczanie
- Przegląd systemu zarządzania
  - Planowanie
  - Wdrożenie planów
  - Proces
  - Usługa
  - Analiza
  - Zadowolenie klienta
- Zarządzanie procesem
  - Kontrola realizacji celów
  - Przyjęcie celów do realizacji
  - Realizacja celów
  - Analiza wskaźników
  - Raportowanie
- Audit wewnętrzny
  - Działania korygujące i zapobiegawcze
  - Aktualizacja
  - Nadzór nad dokumentami
- Nadzór nad zapisami
  - Archiwizacja
  - Dostęp
  - Zabezpieczenie
  - Współpraca ze środowiskiem lokalnym
  - Aktywność środowiskowa
  - Lebbling
- Promocja
  - Przygotowanie ofert
  - Sponsoring
  - Notatki prasowe
  - Study tour
  - Konferencje prasowe
  - Reklama
  - Sprzedaz osobista
  - Aktywizacja sprzedazy
  - Oferta programów lojalnościowych
  - Karty stałego klienta
  - Kluby
  - Oferty specjalne
- Pozyskanie gościa
  - Rezerwacja
    - Czas obsługi
    - Informacja
    - Techniki sprzedazy
  - Kanady dystrybucji
    - Web marketing
    - Internet, telefon, fax
    - Biurow podróży
    - Sprzedaz bezpośrednia
- Przyjęcie gościa
  - Indywidualny
    - Powitanie gościa
    - Wprowadzenie gościa
      - Do recepcji
      - Do pokoju
    - Meldunek gościa
      - Forma płatności
      - Wysokość kredytu
      - Informowanie o usługach
    - Wydanie kluczy
  - Grupowy
    - Powitanie pilota
    - Wprowadzenie grupy
      - Do recepcji
      - Do pokoju
    - Meldunek grupy
    - Wydanie kluczy
  - VIP
    - Powitanie VIPa
    - Wprowadzenie VIPa
      - Do pokoju
      - Opieka nad majątkiem VIPa
    - Realizacja specjalnych procedur
      - Protokół dyplomatyczny
      - Protokół szczególnych ustaleń
    - Obsługa osób towarzyszących
- Pobyt gościa
  - Obsługa gastronomiczna
    - Room-service
    - Bar
    - Serwowanie posiłków
    - Gastronomia specjalna
    - Inne
  - Obsługa pokoju
    - Sprzątanie
    - Uzupełnienie barku
    - Inne
  - Usługi dodatkowe
    - Pralnia
    - Prasowanie
    - Fryzjer
    - Rekreacja
    - Sejf
    - Biznes-center
    - Media komunikacyjne
    - Usługi obce (transport, bilety, wycieczki, itp.)
    - Inne
- Rozliczenie gościa
  - Folio gościa
    - Przedpłata
    - Historia usług
    - Autoryzacja karty
    - Rachunek/Faktura
  - Rozliczenie działań/procesów
  - Analiza marketingowa
  - Segmentacja
- Programy lojalnościowe
- Badanie zadowolenia klienta
- Pozegnanie gościa
- Wyjazd gościa
  - Odprawienie gościa
  - Podprowadzenie samochodu
- Obsługa skarg i reklamacji

**Procesy główne**

- Gość
  - Potrzeby
    - Noclegu
    - Jedzenia
    - Bezpieczeństwo
  - Wymagania
    - Kategoria obiektu
    - Etyka zawodowa
    - Lokalizacja
  - Oczekiwania
    - Spełnienie wymagań
    - Architektura
    - Klimat
    - Wyposażenie wnętrza
    - Kolorystyka
    - Grzeczność, uprzejmość, wygląd, kultura personelu, profesjonalizm
    - Służebność
    - Identyfikacja i realizacja potrzeb
    - Dostęp do informacji
    - Komunikacja (telefon, internet)
    - Czystości
    - Dobre, smaczne jedzenie
    - Wygodny, funkcjonalny pokój
    - Szeroki zakres usług dodatkowych
    - Odpowiednia cena
    - Identyfikowalność gościa
    - Wiarygodność
- Produkt
  - Cechy produktu
    - Dostępność
    - Cena
    - Lokalizacja
    - Informacyjna
    - Poziom jakości
    - Wachlarz usług
    - Marka
    - Kategoria
    - Wiarygodność
  - Elementy produktu
    - Nocleg
    - Jedzenie
    - Usługi dodatkowe
- Procesy pomocnicze
  - Sprzątanie
    - Przygotowanie pokoju
    - Posprzątanie pokoju po wyjeździe
  - Zakup
  - Zarządzanie bezpieczeństwem
    - Ochrona fizyczna
    - Ochrona mechaniczna
    - Ochrona sanitarna
    - Ochrona ppoż
  - Serwis techniczny
    - Bieżące naprawy
    - Konserwacje
  - Utrzymanie i modernizacja obiektów
    - Remonty planowane
    - Dostosowanie do wymogów
  - Pranie pościeli, itp.
  - Księgowość
  - Administracja obiektu
  - Zarządzanie usługą
    - Projektowanie
      - Określenie potrzeb i oczekiwań
      - Określenie danych wyjściowych
      - Program
      - Cena
      - Weryfikacja
      - Zarządzanie zmianą
    - Wdrożenie
    - Walidacja
  - Utrzymanie otoczenia

## **5. Wnioski**

5.1. Pokreślić należy bardzo wysoki poziom merytoryczny i zaangażowanie uczestników obu seminariów, co rokuje pozytywne efekty we wdrażaniu standardów w konkretnych już organizacjach turystycznych z poszczególnych sektorów. Oczywiście przy założeniu, że uczestnicy seminariów będą stanowić grupę ekspercką biorącą udział w pomocy organizacjom turystycznym zdecydowanym na wdrażanie standardów i certyfikowanie systemów zarządzania jakością na zgodność z normą ISO 9001:2000. Ocenic należy, że uczestnicy seminariów mogą w tym zakresie prowadzić zarówno działalność szkoleniową jak i ekspercko – doradczą.

5.2. Materiały z seminariów, będące owocem pracy grup problemowych oraz prowadzonych dyskusji, stanowią bardzo dobry punkt wyjścia do opracowania szczegółowego, metodycznego i praktycznego poradnika określającego zarówno standard zarządzania jakością w branży turystycznej, jak również wytyczne jego wdrażania do praktyki. Poradnik ten zawierałby część metodologiczną dla wszystkich sektorów branży turystycznej oraz część dostosowaną do specyfiki działania poszczególnych sektorów, w tym przypadku gospodarstw agroturystycznych, biur turystycznych i hoteli.