

Alina Zajadacz, Ewa Stroik

Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Geograficznych i Geologicznych, Katedra Turystyki i Rekreacji

Joanna Śniadek

Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu, Wydział Turystyki i Rekreacji, Katedra Ekonomiki Turystyki i Informatyki
Autor do korespondencji: Alina Zajadacz, alina@amu.edu.pl

ZAPEWNIENIE JAKOŚCI USŁUG W DESTYNACJACH TURYSTYCZNYCH. ROZWIĄZANIA FRANCUSKIE, HISZPAŃSKIE I NIEMIECKIE

Streszczenie: Zapewnienie wysokiej jakości usług w destynacjach turystycznych wymaga stworzenia elastycznego i podatnego na ciągle doskonalenie systemu. Punktem wyjścia dla zbudowania takiego systemu jest ustalenie zasad jego funkcjonowania oraz standardów jakości, natomiast punktem docelowym jest zintegrowany system zarządzania jakością (*integrated quality management* – IQM), coraz bardziej niezbędny do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Celem opracowania jest w części teoretycznej – zwrócenie uwagi na zróżnicowane podejścia do problematyki jakości i zarządzania nią w destynacjach turystycznych, a w części empirycznej – zaprezentowanie wybranych projakościowych koncepcji i programów, ukierunkowanych na podniesienie jakości usług turystycznych w destynacjach turystycznych. Wykorzystano przykład Francji, Hiszpanii oraz Niemiec jako państw będących głównymi celami podróży międzynarodowych zarówno w skali Europy, jak i świata. Podstawową metodą badań była analiza źródeł wtórnych, w tym strategii i programów rządowych oraz regionalnych, a także raportów z badań rynku turystycznego, a w przypadku Francji posłużono się również techniką wywiadu pogłębionego. Zakres czasowy badań obejmuje lata 2016–2018. Ich wyniki pozwoliły na sformułowanie wniosków dotyczących podstawowych warunków funkcjonowania systemu IQM w destynacjach europejskich. Zaliczono do nich współpracę wszystkich grup interesariuszy w zakresie doskonalenia i implementacji wypracowanych standardów, łączenie koncepcji jako-

ści ze zrównoważonym rozwojem, dostępnością i bezpieczeństwem destynacji, jak również szczegółowe rozpoznanie potencjału poszczególnych rynków emisyjnych (w tym ich zróżnicowanych segmentów).

Słowa kluczowe: jakość, zarządzanie jakością, destynacja turystyczna.

Klasyfikacja JEL: Z32, Z38.

THE PROBLEM OF ENSURING THE QUALITY OF SERVICES IN TOURIST DESTINATIONS. FRENCH, SPANISH AND GERMAN SOLUTIONS

Abstract: Ensuring a high quality of services in tourist destinations requires creating a flexible system, capable of being continuously improved. In order to create such a system, the first step is to define its scope and function, as well as the quality standard it is supposed to maintain. In the end the process should end with the implementation of an Integrated Quality Management (IQM) system which is necessary for securing a competitive advantage. The aim of this paper is to present ideas and models of quality management in tourism. In the empirical part, the authors include chosen case studies of quality management and practices in the tourist services sector and improvement thereof. The paper points to examples of France, Spain and Germany, given their status as major tourist destinations, not only in Europe but on a world-wide scale as well. The main method of research was a query of documents, reports and government programs pertaining to the quality of tourist services in the years 2016–2018 (in the case of France, the researchers also conducted a number of in-depth interviews). The results were used to formulate observations concerning the key factors of IQM systems in European destinations. Those include: cooperation between all stakeholders in perfecting and implementing the devised standards; combining the concept of quality with balanced development, accessibility and safety of the destinations; as well as an in-depth analysis of the potential of given source markets (including their diversified segments).

Keywords: quality, quality management, tourist destinations.

Wstęp

Dynamika zmian zachodzących na współczesnym rynku turystycznym, a zwłaszcza rywalizacja pomiędzy usługodawcami oraz rosnące wymagania konsumentów, sprawiają, że zapewnienie wysokiej jakości dóbr i usług tury-

stycznych nie może być dzisiaj traktowane jako „opcja”, lecz winno stanowić punkt odniesienia wszelkich działań prowadzonych w ramach tzw. turystycznego łańcucha wartości. Ogniwa tego łańcucha są swoistą wypadkową takich elementów, jak usługi cząstkowe dostarczane przez przedsiębiorstwa turystyczne, działania informacyjno-promocyjne, środowisko przyrodnicze i społeczne, infrastruktura turystyczna oraz towarzysząca (Gołębski, 1999, s. 223). Część z nich może być świadomie wytwarzana (lub kształtowana) na przykład przez organizacje odpowiedzialne za kreowanie produktu turystycznego obszaru, z kolei inne trudniej poddają się jakimkolwiek oddziaływaniu (np. środowisko przyrodnicze czy społeczne) (Kachniewska, 2014). Jakość należy uznać za najważniejszy atrybut regionalnego produktu turystycznego, a ciągle doskonalenie pod tym względem – za jeden z najważniejszych elementów jego kształtowania (Zdon-Korzeniowska, 2009, s. 96).

Złożoność produktów turystycznych oraz znaczna liczba i różnorodność kreujących je podmiotów sprawia, że zapewnienie jakości powinno przybrać charakter zintegrowanego systemu (Mathew i Rao, 2016, s. 1). Korzyści z wdrożenia takiego systemu są wielorakie, wśród nich warto szczególnie podkreślić: uzyskanie przewagi konkurencyjnej, pobudzenie popytu, wzrost sprzedaży dóbr i usług turystycznych oraz komplementarnych, wzrost zysków, pozyskanie lojalności klientów, stabilizację branży i rynku pracy, wzrost jakości życia mieszkańców obszarów recepcyjnych czy minimalizację błędów (Camp, 1989, s. 81). Skuteczne zarządzanie jakością wymaga integracji i ujednolicenia systemów i procedur zgodnie z opracowanymi i wdrożonymi standardami (normami). Wyrażają one pożądaną jakość obiektu (produktu, usługi, procesu), dlatego potocznie są nazywane „standardami jakości” (Jarzębiński, 2007, s. 183). Z uwagi na rodzaj i zakres wymagań ujętych w dokumentach normalizacyjnych można wyróżnić normy o charakterze wewnętrznych standardów, opracowane przez dany podmiot i stosowane na jego własny użytek (np. standardy pracy służby piętér w hotelu, ekodeklaracje), normy zewnętrzne o charakterze obligatoryjnym, stosowane z mocy prawa (np. standardy kategoryzacyjne obiektów hotelarskich, przepisy sanitarno-epidemiologiczne) oraz normy zewnętrzne o charakterze fakultatywnym, opracowane przez wyspecjalizowane organy normalizacyjne (np. ISO), podmioty publiczne (np. Komisja Europejska) czy organizacje i stowarzyszenia (np. Światową Organizację Turystyki UNWTO, stowarzyszenia hotelarzy czy agrokwaterodawców).

Komplementarnym działaniem związanym ze standaryzacją jest certyfikacja, polegająca na potwierdzeniu przez uprawniony podmiot, że określone normy zostały osiągnięte i są przestrzegane (np. certyfikaty ISO, HACCP, certyfikaty POT). Systemowe zarządzanie standardami jakościowymi w turystyce wymaga

współpracy i koordynacji działań podmiotów biorących udział w tworzeniu produktu turystycznego. Głównymi aktorami w tym zakresie są z jednej strony podmioty publiczne (np. organy władzy rządowej, samorządowej), a z drugiej podmioty pozarządowe (organizacje turystyczne i stowarzyszenia branżowe).

Celem podjętych analiz, których wyniki przedstawiono w artykule, było:

- w części teoretycznej – zwrócenie uwagi na rozmaite podejścia do kwestii jakości i problemu zarządzania nią w destynacjach,
- w części empirycznej – ukazanie projakościowych rozwiązań i programów praktykowanych w wybranych krajach europejskich.

Krajami, które posłużyły jako przykłady skutecznych rozwiązań w zakresie jakości usług turystycznych, były Francja, Hiszpania i Niemcy – państwa przodujące w międzynarodowych rankingach zarówno pod względem liczby przyjazdów turystów zagranicznych, jak i dochodów z turystyki zagranicznej. Podstawową metodą badań była analiza źródeł wtórnych, w tym strategii i programów rządowych, regionalnych i lokalnych, a także raportów z badań rynku turystycznego. W przypadku Francji posłużono się również techniką wywiadu telefonicznego, przeprowadzonego z pracownikami centrów turystycznych (*Office de Tourisme*) z sześciu miejscowości oznaczonych etykietami „*Villages et cités de caractère*” oraz „*Destinations pour Tous*”. Zakres czasowy badań obejmował lata 2016–2018, wywiady zostały przeprowadzone w sierpniu 2018 r. Przedstawione rozważania teoretyczne oraz wnioski wynikające z analizowanych przykładów mogą być użyteczne dla stworzenia systemu zarządzania jakością w polskich destynacjach turystycznych.

1. Pojęcie jakości

Pomimo że zagadnienie jakości jest przedmiotem zainteresowania badaczy już od kilku dekad, wciąż toczą się dyskusje nad sposobem jej definiowania, poszukiwane są innowacyjne koncepcje i narzędzia pozwalające skuteczniej nią zarządzać. Zasadniczym problemem jest subiektywność oraz relatywność postrzegania jakości, a także jej zmienność. Ocena jakości dobra lub usługi jest bowiem determinowana nie tylko wcześniejszymi doświadczeniami, wiedzą czy potrzebami danej jednostki, ale także ulega nieustannym przemianom wraz z rozwojem cywilizacyjnym. Pierwsze definicje jakości formułowano już w starożytności, Platon określał ją jako stopień osiągniętej przez przedmiot doskonałości, a Arystoteles jako „to, co sprawia, że rzecz jest rzeczą, jaką jest” (Maciąg, 2010, s. 35; Gudanowska, 2010, s. 162–163; Bielawa, 2011, s. 143–153). W definicjach prekursorów naukowych badań nad jakością De-

minga, Crosby'ego, Juran i Taguchiego widoczne są różnice w podejściu do jej istoty (por. Kostera i Śliwa, 2012, s. 130–131). Crosby definiował jakość jako zgodność z wymaganiami, Deming przede wszystkim jako niezawodność, Juran jako zdolność do użytku, a Taguchi, jako sposób na minimalizację strat. Zgodnie z założeniami koncepcji *total quality management* (TQM) jakość osiąga się przez całościowe i systematyczne podejście do zarządzania oraz stałe doskonalenie (Madu, 1989, s. 1–20). Z kolei w ujęciu ekonomicznym „jakość rozpatrywana jest jako jedna z kategorii ekonomicznych i jest analizowana wraz z innymi kategoriami, takimi jak wartość użytkowa i użyteczność. Są to kategorie wyjściowe dla określenia pojęcia jakości, wyrażające sposób zaspokojenia potrzeby poprzez określony produkt obiektywny lub subiektywny” (Panasiuk, 2014, s. 144).

W literaturze przedmiotu pojęcie to jest interpretowane w wielu kontekstach (UNWTO, 2017a, s. 14):

- w najbardziej „transcendentnym” znaczeniu, jako synonim doskonałości, jest pojęciem filozoficznym; gdy rozważany jest materialny punkt widzenia, jakość jest kojarzona z ceną, ekskluzywnością, podażą na najwyższym poziomie, a także z luksusem; termin ten jest często używany do „oznaczenia” produktów dla segmentów rynku o wysokich dochodach;
- jako synonim „podejścia skoncentrowanego na klientach” (*client-centred approach*), jakość odnosi się do stopnia satysfakcji, zakresu, w jakim usługi i produkty spełniają oczekiwania i wymagania klientów; ma charakter subiektywny i może być odmiennie postrzegana z perspektywy danego produktu, usługi czy klienta;
- jako termin precyzujący „cechy produktu lub usługi”, jakość ma bardziej ścisłe znaczenie, jest rozpoznawalna i mierzalna, umożliwia także obiektywne rankingi, np. klasyfikacja obiektów noclegowych;
- w odniesieniu do „procesów produkcyjnych”, jakość jest rozumiana bardziej technicznie, np. jako system lub zestaw praktyk niezbędnych do dostosowania produktu lub usługi do obowiązujących przepisów, standardów; w tym sensie stanowi ona narzędzie optymalizacji zarządzania;
- jako termin „ekonomiczny”, jakość jest definiowana w kontekście cech produktu, kosztów produkcji i ceny sprzedaży; mentalnie turyści integrują cenę, kategorię oraz jakość i są w stanie zapłacić więcej za produkt lub usługę, jeśli ich jakość jest wyższa.

Zgodnie z definicją Światowej Organizacji Turystyki jakość to spełnianie za ustaloną i przyjętą cenę wszystkich zgodnych z prawem żądań i oczekiwań klienta, przy jednoczesnym przestrzeganiu wymagań bezpieczeństwa, higieny i dostępności usług turystycznych oraz harmonii środowiska społecznego

i przyrodniczego (Kachniewska, 2002, s. 128). Jest ona pojmowana (wg ISO 8402) „jako całościowy kształt cech produktu lub usługi, które przyczyniają się do satysfakcjonującego zaspokojenia rzeczywistych lub potencjalnych potrzeb” (UNWTO, 2017a, s. 128). Przyjmuje się, że przy ocenie jakości produktów turystycznych należy brać pod uwagę takie ich cechy, jak: niezawodność usługi, gotowość świadczenia usługi, komunikatywność, bezpieczeństwo, osobowość usługodawcy, uczciwe traktowanie klienta oraz wygodę i estetykę otoczenia. Pomimo że turysta zasadniczo oczekuje usługi zróżnicowanej w zależności od destynacji czy motywów podróży, to jednocześnie wymaga, aby stworzono mu możliwość porównania różnych usług i dokonania wyboru na podstawie określonych kryteriów (Jarzębiński, 2007, s. 183). Służą temu wspomniane już narzędzia, takie jak normy kategoryzacyjne, wewnętrzne standardy czy znormalizowane systemy zarządzania jakością (np. seria norm ISO 9000).

2. Zintegrowany system zarządzania jakością w destynacjach turystycznych

Destynacja turystyczna jest definiowana jako przestrzeń fizyczna z granicami lub bez granic administracyjnych i (lub) analitycznych, w której użytkownik może spędzić nocleg. Jest to klaster (współwystępujących w danej przestrzeni) produktów i usług oraz działań i doświadczeń w ramach turystycznego łańcucha wartości. Destynacja obejmuje wielu interesariuszy i może tworzyć szersze sieci współpracy, wykraczające poza dane miejsce docelowe. Posiada również cechy niematerialne, takie jak wizerunek i tożsamość, które mogą wpływać na jej konkurencyjność na rynku (UNWTO, 2016a). Specyfika destynacji turystycznej powoduje, że jej oferta ma charakter zdywersyfikowany, heterogeniczny, holistyczny, ale fragmentaryczny, a także abstrakcyjny (potrzebuje narracji marketingowej). Jest doświadczana jednocześnie jako „łańcuch wartości” przez różne segmenty rynku turystycznego (Gołębski, 2003, s. 15). Panasiuk (2014, s. 149), odnosząc się do jakości obszarowego produktu turystycznego, uważa, że analizowanie zjawisk jakościowych na poziomie obszaru turystycznego jest utrudnione z racji skali i zróżnicowania problemu. Ponadto nie zostały wypracowane jeszcze koncepcje teoretyczne umożliwiające dobór kryteriów pozwalających na ocenę poziomu jakości produktu lub wskazanie sytuacji, w których jakość produktu obszaru turystycznego wzrasta lub się zmniejsza.

Definicja jakości, jak i destynacji, w ujęciu UNWTO, była punktem wyjścia dla koncepcji IQM, która obejmuje dwa (lub więcej) współdziałające ze sobą

i uzupełniające się podsystemy organizacji. Subsystemy, wcześniej postrzegane oddzielnie, w miarę wdrażania poszczególnych działań zaczynają się wzajemnie przenikać i pojawia się potrzeba ich integracji (Tabor i Rączka, 2004, s. 49). „System jakości jest mechanizmem zarządzania, który umożliwia znaczne ulepszenia i kontynuację ich w czasie” (UNWTO, 2017a, s. 49). Rozwój tego typu systemu jest procesem niekończącym się, z występującymi w nim krótkimi, średnio – lub długoterminowymi „kamieniami milowymi”.

Systemy jakości obejmują szereg zintegrowanych działań technicznych i administracyjnych, w tym planowanie, ocenę, informację i poprawę jakości, aby zagwarantować spełnienie oczekiwań i preferencji klientów. Jeśli organizacja tych działań nie jest właściwie kontrolowana, a ich warunki nie są jasno określone, pojawiają się trudności w zapewnieniu spójności oferowanych produktów i usług. W przypadku IQM w destynacjach wyróżnia się kilka faz działań, takich jak (UNWTO, 2017a, s. 50):

- ewaluacja lub ocena diagnostyczna (stanu co najmniej za jeden rok);
- projektowanie (cele: zarządzanie produktami, zarządzanie destynacjami; podejście: sektorowe, zintegrowane, różnicowane; właściwości: elementy materialne, elementy niematerialne);
- implementacja (zaangażowanie interesariuszy poprzez podnoszenie świadomości w zakresie wspólnych celów i zysków; warsztaty ułatwiające zrozumienie wspólnych zadań, funkcjonowania systemu itd.; szkolenia i wsparcie techniczne; plan poprawy wykrytych mankamentów; ustalanie wskaźników ewaluacji jakości, formułowanie planu działań i wyboru przyszłych celów);
- kontrola (analiza skarg, wskaźników jakości, audyty wewnętrzne, wywiady itp.) skuteczności wprowadzonego systemu; monitorowanie efektów ma kluczowe znaczenie w warunkach zmieniającego się globalnego rynku turystycznego.

Zintegrowane zarządzanie jakością powinno być wdrażane holistycznie, w całej destynacji (Andrades, Dimanche, Vapnyarskaya i Kharitonova, 2015). Jednak doświadczenia w tym zakresie nadal wskazują na fragmentaryczność działań. Dlatego Światowa Organizacja Turystyki proponuje tzw. modele doskonałości i przypisuje im następujące cechy (UNWTO, 2017a, s. 53):

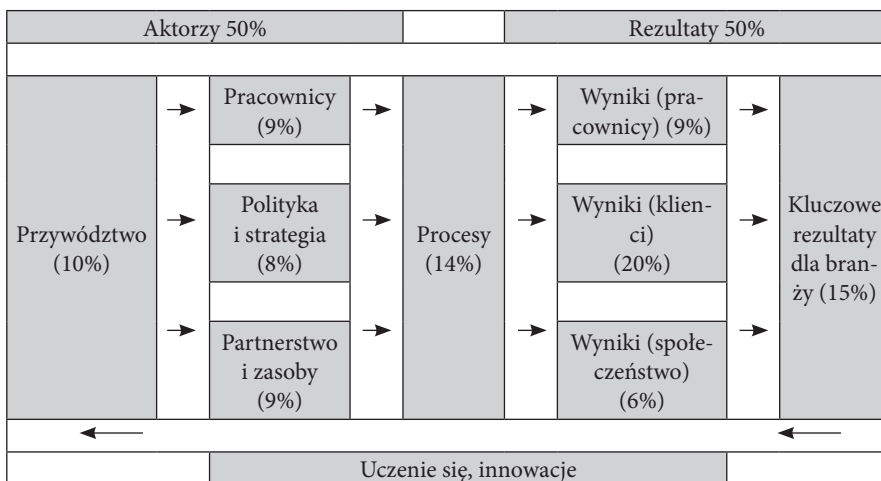
- skupienie się na satysfakcji klientów;
- przywództwo kierownicze (w przypadku destynacji strukturę tworzą samorządy lokalne, instytucje i liderzy lokalni) jako jedyny sposób na zapewnienie spójności między strategią a kulturą korporacyjną;
- planowanie oparte na zasadzie ciągłej poprawy (monitorowanie efektywności, określanie wyzwań lub poprawianie wyników w czasie);

- precyzowanie procedur i standardów pracy w celu zapewnienia spójności produktów i usług;
- skuteczne zarządzanie;
- system „płynnego” komunikowania się między klientami, pracownikami i menedżerami jako źródło informacji strategicznych dla poprawy działań;
- mobilizacja i zaangażowanie wszystkich interesariuszy w osiągnięcie ustalonych celów.

Wspólną cechą koncepcji jakości zarządzania jest także stosowanie standaryzacji, certyfikacji i kategoryzacji. Pojęcia te nie są synonimami. Standaryzacja oznacza „działalność zbiorową, mającą na celu opracowanie rozwiązań dla powtarzających się sytuacji. Wiąże się z rozwojem, rozpowszechnianiem i stosowaniem standardów (norm)”. Natomiast certyfikacja stanowi „proces, w wyniku którego należycie akredytowany podmiot potwierdza spełnienie przez firmę lub produkt wymaganych norm” (UNWTO, 2017a, s. 127–129). Kategoryzacja jest pojęciem wieloznacznym, najczęściej rozumie się ją jako „proces polegający na ustanawianiu kategorii lub przypisywania przedmiotów do kategorii, które już istnieją” (Woźniak, 2000, s. 66). Kolejną obserwowaną w teorii i praktyce prawidłowością jest łączenie „jakości w turystyce” z innymi atrybutami, takimi jak: „zrównoważenie” (*sustainability*) czy „dostępność” (*accessibility*).

Za najbardziej zaawansowany w zakresie zastosowań w zarządzaniu jakością w destynacji turystycznej jest uważany model Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management, EFQM). Wydzielono w nim dwie, równie istotne sekcje, (dla których przyjęto dziewięć kryteriów). Pierwsza z nich dotyczy „agentów lub moderatorów” – czyli mechanizmów zarządzania organizacją. Sekcja druga odnosi się do rezultatów, które wskazują na sukces w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a zainteresowane podmioty określają, jak go osiągnąć (UNWTO, 2017a, s. 53–54) (rysunek 1). Każdemu z kryteriów przyporządkowano wagi stanowiące łącznie 100%: przywództwo (10%), pracownicy (9%), polityka i strategia (8%), partnerstwo i zasoby (9%), procesy (14%), wyniki – pracownicy (9%), wyniki – klienci (20%), wyniki – społeczeństwo (6%), kluczowe wyniki biznesowe (15%).

Pomimo że EFQM został opracowany w celu osiągnięcia ulepszeń przy użyciu uniwersalnych kryteriów, jego zastosowanie w odniesieniu do różnych destynacji turystycznych jest skomplikowane, wymaga dostosowania m.in. takich czynników, jak zróżnicowanie organizacji należących do różnych podsektorów czy zakres stosowanych wskaźników. Szczegółowy opis interpretacji przyjętych w modelu dziewięciu podstawowych kryteriów kontekście konkretnych projektów przedstawiono m.in. w opracowaniu *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations* (UNWTO, 2017a).



Rysunek 1. Model Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management, EFQM)

Źródło: (UNWTO, 2017a, s. 54).

IQM, jak zauważa Zmyślony (2008, s. 173), nie stanowi zwartej teoretycznie koncepcji, albowiem powstał z opisu praktycznych działań podejmowanych w różnych regionach. Niemniej jego ramy tworzą główne koncepcje systemowego zarządzania jakością, tj. kompleksowe zarządzanie jakością TQM, model pętli jakości w regionie turystycznym, omówiony model doskonałości EFQM czy turystycznego łańcucha wartości. IQM jest realizowane głównie w postaci różnorodnych inicjatyw o charakterze operacyjnym, które za P. Zmyślonym można nazwać programami jakościowymi. Mogą one mieć charakter jednorazowy, cykliczny lub ciągły. Do najbardziej rozpowszechnionych należą m.in. zintegrowane systemy komunikacji wizualnej, zintegrowane systemy informacji turystycznej i promocji, zintegrowane systemy standaryzacyjne, zintegrowane pakiety dóbr i usług turystycznych. Według Komisji Europejskiej (European Commission, 2000a, 200b), program strategicznego rozwoju IQM w destynacjach powinien przede wszystkim:

- zidentyfikować różnych partnerów, przedstawicieli władz politycznych i administracyjnych na wszystkich poziomach (lokalnych, regionalnych, krajowych, europejskich), specjalistów ds. turystyki w sektorze publicznym i prywatnym (organizacje turystyki publicznej, stowarzyszenia zawodowe, gestorów przedsiębiorstw turystycznych, przedstawicieli społeczeństwa obywatelskiego (organizacje pozarządowe, przedstawiciele lokalnych mieszkańców, mieszkańcy);

- tworzyć, organizować struktury wspólnych działań, konsultacji, wymiany informacji wśród różnych partnerów poprzez stosowanie różnych metod (grupy robocze, spotkania sąsiedzkie, wywiady, metody monitorowania i oceny wyników itp.).

Zróźnicowanie sektora turystyki powoduje, że podmiotem inicjującym działania projakościowe oraz nadzorującym systemy i programy zarządzania jakością winien być organ typu Narodowe Organizacje Turystyczne (National Tourist Organisation – NTO), jak również samorząd terytorialny oraz organizacje pozarządowe.

3. Jakość usług turystycznych w destynacjach – rozwiązania francuskie, hiszpańskie i niemieckie

Francja, Hiszpania i Niemcy należą do krajów najczęściej odwiedzanych przez turystów międzynarodowych oraz uzyskujących najwyższe wpływy z tytułu zagranicznej turystyki przyjazdowej. Ponadto Niemcy wyróżniają się również dużym doświadczeniem mieszkańców w turystyce międzynarodowej i znaczącymi wydatkami na wyjazdy zagraniczne (UNWTO, 2017b). Analiza projakościowych działań stosowanych w krajach o tak wysokim poziomie rozwoju turystyki zagranicznej zarówno przyjazdowej, jak i wyjazdowej może dostarczyć informacji na temat dobrych praktyk, przydatnych w poszukiwaniu skutecznych rozwiązań w zakresie IQM w polskich destynacjach turystycznych.

3.1. Francja

Podejście francuskie charakteryzuje się rozbudowanym systemem standaryzowania i „etykietowania” (certyfikowania) oferty turystycznej (*labellisation*)¹. Standardy jakości są ustanawiane zarówno przez podmioty publiczne, jak i prywatne, a przyznawane przez nie znaki jakości – etykiety (*labels*) mają na celu komunikowanie nabywcom, że dana usługa, obiekt lub obszar spełnia określone kryteria jakościowe, sformułowane przez podmiot zarządzający tym znakiem. Atrakcyjność danej etykiety dla konsumenta, w tym obiecywane przez

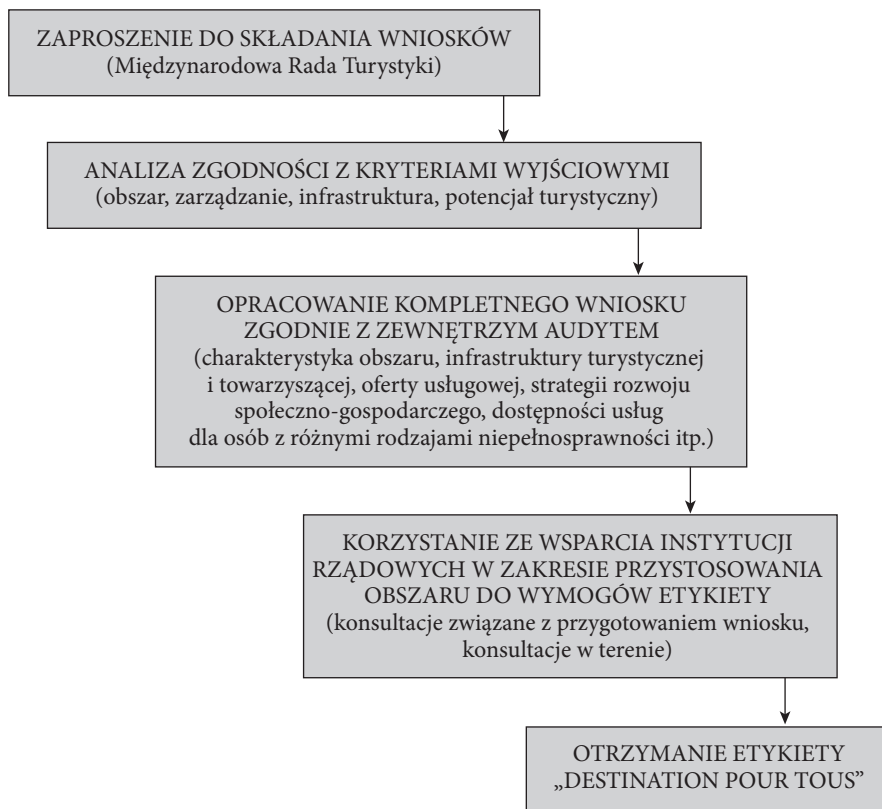
¹ Francuzi odróżniają termin *labelisation* (etykietyzacja) od *certification* (certyfikacja), uznając, że etykieta (*label*) służy konsumentowi – uwiarygadnia produkt oraz informuje o korzyściach zgodnie z komunikacją marketingową podmiotu zarządzającego, natomiast certyfikat (*certificat*) jest potwierdzeniem zgodności z normami oficjalnie ustalonymi i kontrolowanymi przez uprawniony do tego zewnętrzny podmiot.

nią korzyści oraz jej wiarygodność, są wypadkową zarówno autorytetu organizmu przyznającego etykietę (np. ministerstwo, znane stowarzyszenie branżowe, organizacja krajowa lub międzynarodowa), jak i prowadzonych działań marketingowych. W ujęciu marketingowym funkcje etykiety są podobne do funkcji marki – przyciąga uwagę nabywcy, komunikuje korzyści, przyspiesza podjęcie decyzji, zwiększa przychody usługodawcy. O ile jednak marka służy odróżnianiu się od konkurencji, o tyle etykieta podkreśla przynależność do określonego systemu pro jakościowego. Dlatego, jak zauważa Valceschini (1999, s. 147–156), zastosowanie danej etykiety musi być przemyślane i przeanalizowane pod kątem jej charakteru i zawartości informacyjnej, a także uwzględniać cechy podmiotu zamierzającego być oznakowanym, podmiotu certyfikującego oraz rynku docelowego. W przypadku francuskich destynacji etykiety odgrywają rolę zarówno nośnika komunikatu marketingowego, jak i czynnika integrującego zróżnicowane podmioty lokalne i spajającego ich interesy, zgodnie z zasadą, że najpierw jest promowana miejscowość/region, a potem usługodawca.

Za inicjowanie i wspieranie działań związanych ze standaryzacją usług turystycznych odpowiada narodowa agencja o nazwie ATOUT France, podlegająca Ministrowi Gospodarki, Przemysłu i Cyfryzacji. Na poziomie regionów i departamentów zadania związane z rozwojem funkcji turystycznej obszarów realizują powoływane przez samorządy regionów i departamentów komitety turystyki (*comité régional*, *comité départemental*). Natomiast na poziomie lokalnym szczególną rolę odgrywają tzw. biura turystyki (*office de tourisme*). Jednym z ich statutowych zadań jest wspieranie gestorów w zakresie podnoszenia jakości usług, co jest realizowane poprzez szkolenia, konsultacje, system rekomendacji. Ogółem we Francji funkcjonuje ponad 20 etykiet, które mają ścisły związek z procesem podnoszenia jakości usług w destynacjach turystycznych. Wśród nich aż pięć jest określanych mianem marek narodowych i podlega nadzorowi rządowemu (ministerstwa, Atout France). Są to: *Qualité TourismeTM*, *Vignobles et Découvertes*, *Grand Site de France*, *Villes et Pays d'Art et d'Histoire*, *Entreprise du Patrimoine Vivant*.

Powołanie do życia etykiety może być również inicjatywą danego samorządu terytorialnego, który tworzy jej formułę, ustala zasady, a następnie propaguje przystąpienie do systemu (np. inicjatywa Bretanii – *Petites Cités de Caractère*). Stowarzyszenia branżowe, głównie hotelarzy, agrokwaterodawców i restauratorów, nadzorują pozostałych kilkanaście etykiet adresowanych do przedsiębiorców lub gestorów atrakcji (np. *Gîtes de France* czy *Châteaux et Hôtels de France*). Przystąpienie podmiotu do danego systemu ma zawsze charakter dobrowolny, etykieta jest przyznawana po spełnieniu warunków ustalonych w tzw. „zeszycie zobowiązań” (*cahier des charges*), na

określony czas (np. 3–6 lat), konieczne jest również poniesienie pewnych kosztów (opłaty członkowskie, koszty związane z rewaloryzacją obiektu czy przestrzeni itp.). W przypadku destynacji turystycznych kwestią podstawową są zawsze: dysponowanie odpowiednim potencjałem turystycznym oraz wyrażona przez lokalne władze „wola polityczna”, spójność obszaru (obszar zgodny z podziałem administracyjnym kraju lub zdefiniowany na podstawie cech kulturowych, geograficznych czy innych), przeprowadzenie lub rozpoczęcie działań związanych z rewaloryzacją i ochroną dziedzictwa, edukacją mieszkańców, włączenie działań zmierzających do uzyskania etykiety w lokalną strategię rozwoju społeczno-gospodarczego. Procedurę otrzymania jednej z najmłodszych etykiet narodowych „*Destination Pour Tous*” (Destynacja dla Wszystkich) można przedstawić w pięciu etapach (rysunek 2).



Rysunek 2. Procedura ubiegania się o etykietę „Destination pour Tous”

Źródło: Na podstawie: (DGE, 2018).

Zgodnie z założeniami rządowej polityki turystycznej Międzyministerialna Rada Turystyki, w której skład wchodzi członkowie rządu, prezydent Atout France, przedstawiciele regionów, miast, stowarzyszeń oraz przedsiębiorców, ogłasza co roku nabór wniosków o przyznanie etykiety. Zainteresowane samorządy mają od tego momentu maksymalnie 18 miesięcy na przygotowanie pełnego wniosku. Projekt wymaga powołania odpowiedniego zespołu, który w trakcie prac może korzystać z merytorycznego i metodologicznego wsparcia ze strony Ministerstwa Gospodarki i Finansów, Ministerstwa Solidarności i Zdrowia czy Ministerstwa Transportu. Na podstawie dostarczonego dossier oraz prezentacji obszaru przez kierownika projektu, Narodowa Komisja przyznaje punkty, których łączna liczba decyduje o otrzymaniu etykiety brązowej, srebrnej lub złotej. Etykieta jest przyznawana na okres pięciu lat i może być odnowiona na kolejny okres.

Kluczowym zagadnieniem w kontekście przedstawionych francuskich „dobrych praktyk” jest kwestia skuteczności zastosowanych rozwiązań na poziomie krajowym oraz w regionach. Cykliczne badania w zakresie etykiet narodowych są prowadzone na zlecenie Atout France oraz poszczególnych ministerstw. Dowodzą one, że w ciągu ostatnich kilku lat jest widoczny wzrost ogólnego zadowolenia turystów przyjeżdżających do Francji oraz ich satysfakcji z relacji ceny do jakości, jak również wskazują, że usługodawcy włączeni w system etykiety *Qualité Tourisme* są bardziej skuteczni i uzyskują wyższe oceny gości (TCI Research, 2018). Wśród podmiotów zarządzających etykietami branżowymi cykliczne raporty publikuje m.in. Gîtes de France. Wynika z nich, że gestorzy posługujący się etykietą odnotowują od kilku lat wyższą sprzedaż noclegów i realizują większy obrót (Gîtes de France, 2014, 2015, 2016). Na tej podstawie można pośrednio wnioskować, że system zarządzania jakością oparty na etykietyzacji jest skuteczny.

3.2. Hiszpania

Hiszpania od 2000 r. była pionierem w opracowaniu specyficznego, eksperymentalnego zastosowania EFQM w skali destynacji turystycznych. Kompleksowy model jakości w destynacjach (*Integral System Of Quality Tourism in Destinations* – SICTED – *Sistema Integral de Calidad Turística pl Destinos*) jest projektem realizowanym w celu poprawy jakości destynacji turystycznych promowanych przez Hiszpańskie Ministerstwo Turystyki (Secretaría de Estado de Turismo), Hiszpański Związek Gmin i Prowincji (Federación Española de Municipios y Provincias – FEMP) oraz Instytut Turystyki Hi-

szpanii (TURESPAÑA)². Jest on ukierunkowany na poprawę doświadczeń turystów i wzrost satysfakcji z pobytu w różnych destynacjach w Hiszpanii (Corral-Marfil, 2012).

SICTED charakteryzuje się jedną wspólną metodologią i możliwościami wielu zastosowań, w zależności od specyfiki destynacji turystycznej. Dostarcza on podstaw metodycznych do oceny diagnostycznej, zintegrowanego zarządzania jakością oraz optymalizacji zasobów lokalnych. Działania w ramach SICTED są realizowane w cyklach rocznych i ukierunkowane na uzyskanie homogenicznego poziomu jakości produktów i usług w destynacjach turystycznych. Wśród wielu narzędzi oferuje 32 podręczniki dobrych praktyk, po jednym dla każdego ogniwa w łańcuchu wartości (hotele, biura podróży, transport, restauracje itp.), jak również dla powiązanych ze sobą usług (transport publiczny, handel itp.). Niektóre z tych podsektorów są unikatowe na określonym terenie, np. bary z winem, winnice, kluby flamenco. SICTED oferuje członkom firm turystycznych, usługowych programy szkoleniowe, pomoc techniczną doradców do spraw jakości, warsztaty grupowe oraz ewaluację zgodności działalności przedsiębiorstw turystycznych lub usługowych z normami jakości. Proces ten kończy się przyznaniem nagrody „turystycznej jakości” (*Tourism Quality Commitment*), która stanowi uznanie dla wysiłku i zaangażowania, a także wyróżnia dany podmiot wśród konkurencyjnych. Nagroda jest ważna przez dwa lata, z zastrzeżeniem dalszej rocznej oceny.

SICTED jest użyteczny w dwóch celach:

- operacyjnie promuje i poprawia jakość działalności poszczególnych firm,
- strategicznie gromadzi, mierzy i analizuje wskaźniki jakości destynacji turystycznych oraz inne kluczowe informacje jako podstawę do działań mających na celu ugruntowanie ich obecnej i przyszłej pozycji konkurencyjnej.

SICTED odróżnia od tradycyjnych modeli kilka cech:

- Jest bazą wskaźników, niektóre z nich są dobrowolne, inne obowiązkowe, niektóre wspólne dla wszystkich destynacji, inne związane ze specyfiką miejsc recepcji ruchu turystycznego (obszarów wiejskich, przybrzeżnych, miejskich, o unikatowym dziedzictwie kulturowym itd.) ułatwiających analizę porównawczą (*benchmarking*). Dostarcza także destynacjom systemu technologicznego ułatwiającego przekazywanie informacji zwrotnych (*feedback-based*). Zdefiniowane wskaźniki ułatwiają konsensus między

² Jest to projekt o zasięgu krajowym. Uczestniczy w nim ponad 175 destynacji turystycznych, w których działa ponad 2230 wyróżniających się firm. Pobrane 28 września 2018 r. z <https://www.costadebarcelonamaresme.cat/en/quality/sicted-integral-spanish-tourism-quality-system-destinations>.

różnymi departamentami administracji państwowej i organami odpowiedzialnymi za turystykę w podejmowaniu decyzji w zakresie potrzeb występujących w danej destynacji i środków, jakie należy w związku z tym podjąć.

- Jest źródłem informacji zwrotnej dla podmiotów działających w danej destynacji w odniesieniu do komponentów ich oferty turystycznej. Podmioty te, ze względu na znaczenie w bezpośredniej obsłudze ruchu turystycznego, otrzymują główne wsparcie w ramach SICTED wszystkich działań strategicznych w danej destynacji. Obejmuje ono m.in. gromadzenie danych; integrowanie działań; nadawanie priorytetów; racjonalizację potrzeb zgłoszonych przez branżę turystyczną, jak również samych turystów.
- Wpływa na *destination management organizations* (DMO)³, jest siłą napędową dla doskonalenia jakości, oferując pomoc wszystkim lokalnym partnerom.

Wspieranie DMO jest podstawowym rozwiązaniem wniesionym przez SICTED. DMO stanowią publiczno-prywatne struktury skoncentrowane na rozwoju destynacji powiązanych z usługami publicznymi oraz konkurencyjnością lokalnych przedsiębiorstw. Mają zdolność zintegrowanego zarządzania destynacjami w celu osiągnięcia korzyści przez wszystkich interesariuszy (m.in. przedsiębiorstwa, organizacje, mieszkańców), co wymaga od uczestników tego procesu partycypacji w realizacji zadań, współodpowiedzialności, współpracy i wypracowywania konsensusu. Struktura działalności DMO różni się w zależności od typu destynacji. W niektórych przypadkach DMO przyjęły strukturę prawną firm. Na ogół skupiają przedstawicieli: hotelarzy, operatorów wycieczek, organów publicznych (dotyczy to środowiska przyrodniczego, opieki zdrowotnej, bezpieczeństwa), handlu, a nawet duchowieństwa czy jednostek wojskowych (jako właścicieli i administratorów wielu atrakcji turystycznych). Liderzy DMO są odpowiedzialni za koordynację działań podejmowanych w danej destynacji. Model ten sprzyja w przypadku większości DMO transformacji w kierunku autonomii finansowej, chociaż nie zawsze jest to możliwe, w zależności od specyfiki każdej destynacji.

DMO są koordynowane na szczeblu krajowym przez Komitet Międzydestynacyjny (the Inter-Destination Committee), organ powołany do wymiany informacji o działaniach i zmianach dokonywanych przez wprowadzenie SICTED. Celem jego działalności jest harmonizacja działań prowadzonych

³ *Destination management organizations* (DMO) – organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej, funkcjonujące na różnych szczeblach, tj. krajowym (narodowe organizacje turystyczne, NTO; narodowe administracje turystyczne, NTA), regionalnym (regionalne, prowincjonalne lub stanowe DMO) czy lokalnym (lokalne, miejskie DMO).

przez poszczególne destynacje oraz nadzór nad prawidłowym wdrożeniem modelu. To sprawia, że DMO stanowią strategiczne organizacje w planowaniu rozwoju i zarządzaniu destynacjami turystycznymi. Rezultatem ich działalności jest lepsza koordynacja i zaangażowanie lokalnych podmiotów. Firmy, które przystąpiły do systemu dobrowolnie, mogą uczestniczyć w forach mających na celu poprawę i pomoc w zakresie przekazu informacji potrzebnych do bardziej efektywnego zarządzania w danej destynacji turystycznej.

Zarówno model doskonałości EFQM, jak i SICTED stosują metodologię cyklu P-D-C-A (*Plan-Do-Check-Act*), w której cele, jakie mają zostać opracowane i osiągnięte, opierają się na wynikach ocenianych przy użyciu różnych metod z wykorzystaniem wskaźników. Model EFQM ma duże znaczenie dla ułatwienia działań, natomiast SICTED koncentruje się na wynikach poprzez ewaluację destynacji na podstawie przyjętych wskaźników. Podobnie SICTED nie bada oddzielnie czterech kryteriów wyników modelu EFQM, ale sortuje wskaźniki zgodnie z podsektorami, standardami międzysektorowymi oraz określa „globalny wskaźnik jakości destynacji”. SICTED jest rozwijany jako zbiorcze, podstawowe narzędzie zarządzania destynacjami w Hiszpanii. Swoją działalnością obejmuje 110 destynacji i 6500 firm, z czego 3000 zostało nagrodzonych, co czyni z nich model godny rekomendacji (UNWTO 2017a, s. 56–58).

3.3. Niemcy

Standardy zarządzania jakością w turystyce w Niemczech są wdrażane zarówno w skali lokalnej, w regionach, w poszczególnych krajach związkowych, jak i są planowane na płaszczyźnie krajowej. Kluczową rolę odgrywa Niemiecka Centrala Turystyczna (Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. – DZT), odpowiedzialna za promocję Niemiec nie tylko jako miejsca wyjazdów urlopowych, ale także podróży biznesowych. Jest to organizacja wspierana i dotowana przez niemieckie Federalne Ministerstwo Gospodarki i Energii, a powołana na mocy uchwały niemieckiego Bundestagu. Skupia wokół siebie najważniejszych aktorów na niemieckiej scenie turystycznej, bowiem u podstaw promocji Niemiec jako kraju recepcji turystycznej leży współpraca DZT z jej członkami i partnerami (71 podmiotów – stan na styczeń 2018 r.). Należą do nich stowarzyszenia, korporacje, fundacje i organizacje – przekraczające swym zasięgiem oddziaływania kraje związkowe, przedsiębiorstwa turystyczne i paraturystyczne oraz wszystkie *Landesmarketingsorganisationen* (LMO – organizacja marketingowa kraju związkowego).

Landesmarketingsorganisationen obejmują organizacje marketingowe (DMO) krajów związkowych, które są odpowiedzialne za koordynację działań

marketingowych i promocyjnych w obrębie landów, a także za wdrażanie programów zapewnienia jakości w turystyce.

We współpracy z DZT (Deutsche Zentrale, 2015) są zaangażowane następujące stowarzyszenia i związki zrzeszające podmioty danej branży:

- Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club, zajmujący się głównie poprawą i tworzeniem infrastruktury rowerowej oraz bezpieczeństwem,
- Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft, organizacja skupiająca 40 przedsiębiorstw i związków, podejmująca tematy poprawy warunków branży turystycznej, podatków, mobilności, ochrony klimatu, infrastruktury, ochrony konsumentów,
- Deutscher Heilbäder Verband e. V., który reprezentuje miejscowości uzdrowiskowe i sanatoryjne,
- Deutscher Hotel – und Gaststättenverband e. V., reprezentujący interesy przedsiębiorstw branży gastronomicznej i hotelarskiej,
- Deutscher Reiseverband e. V., który reprezentuje interesy branży turystycznej, głównie organizatorów turystycznych,
- Deutscher Tourismusverband e. V., działający od 1902 r. na rzecz rozwoju turystyki w Niemczech,
- German Convention Bureau e. V., reprezentujący Niemcy jako wiodącą destynację targową, kongresową i eventową,
- Deutscher Jugendherbergswerk e. V. oraz Hotelverband, Deutschland, reprezentujące interesy branży hotelarskiej,
- Internationaler Bustouristik Verband e. V., reprezentujący interesy około 2000 przewoźników z ponad 40 krajów.

Działania podejmowane przez DZT są ukierunkowane na kreowanie wizerunku destynacji niemieckich, tworzenie produktów, opracowanie strategii rynkowych oraz badanie rynku, reklamę i PR. Do głównych zadań strategii marketingowej DZT należą: badania rynku i analizy rynku, promocja i PR, prezencja w internecie – portal www.germany.travel, aktywność w mediach społecznościowych, reklama w mediach zagranicznych i pozyskanie partnerów świadczących usługi turystyczne, doradztwo podmiotom i organizacjom turystycznym w zakresie rozwoju produktów, rozwijanie nowych tematycznych środków reklamy, współpraca z zagranicznymi mediami, wspieranie i wprowadzanie na rynek tematycznych ofert dedykowanych określonym grupom odbiorców, akcentowanie zrównoważonego rozwoju jako istotnego elementu w promocji Niemiec, rozwijanie i wprowadzanie certyfikacji produktów adresowanych do osób z niepełnosprawnością (Deutsche Zentrale, 2015).

Niektóre z wymienionych powyżej organizacji, będących członkami DZT, zajmują się w swej działalności projakościowej wprowadzaniem systemów

certyfikacji. Szczególną rolę odgrywa Deutscher Tourismusverband (DTV, Niemieckie Stowarzyszenie Turystyki), posiadające około 100 członków wraz ze spółką córką DTV Service (DTVs, rok założenia 1970). Spółka DTVs od 2004 r. zajmuje się wprowadzeniem systemów jakości w turystyce w celu klasyfikacji i certyfikacji tj.: *i-Marke*, *FeWo & Privatzimmer*, *Campingplätze*, *QMW Kanu*. „Powierzono jej zadania w zakresie „Service Quality”, koordynacji, współpracy i komunikacji z 16 regionami (landami), które przystąpiły do projektu. Jest odpowiedzialna za wszystkie zadania tworzenia jakości usług w Niemczech [...]. Głównym zadaniem DTV Service jest przyznawanie certyfikatów jakościowych dla klasyfikacji domów wakacyjnych, apartamentów i kwater. Przyznaje także certyfikat *i-Marke* dla biur informacji turystycznej” (Walas, 2017, s. 23–24).

Zarządzanie jakością usług turystycznych w destynacjach jest powiązane z dbałością o dostępność oferty turystycznej dla osób z niepełnosprawnością oraz osób starszych. Przykładem działań w tym zakresie może być projekt pt. Wprowadzenie systemu oznakowania „Turystyka dla wszystkich” (*Einführung des Kennzeichnungssystems „Reisen für Alle“ im Sinne eines Tourismus für Alle in Deutschland*) realizowany przez Deutsches Seminar für Tourismus Berlin e. V. we współpracy z Tourismus für Alle Deutschland e. V. – NatKo (listopad 2014 – grudzień 2017). Projekt ten jest finansowany przez Federalne Ministerstwo Gospodarki i Energii, które wspólnie z Federalnym Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej wspiera zaangażowane w nim podmioty, tj. koordynatorów prac, regionalne organizacje turystyczne, krajową DZT oraz gestorów usług turystycznych i towarzyszących (m.in. hotele, restauracje, touroperatorzy, transport turystyczny, atrakcje obiekty rekreacyjne, kulturalne). Podjęte prace mają na celu realizację *Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych* (United Nations, 2006) w Niemczech, jak również Krajowego Planu Działania Rządu Federalnego (Bundesministerium für Arbeit, 2016). Udział w projekcie jest dobrowolny. Celem podjętych prac jest opracowanie wiarygodnego systemu informacji turystycznej, jednolitych w skali kraju zasad oznakowania i certyfikacji obiektów turystycznych, jak również uświadamianie, prowadzenie szkoleń dla branży, we wszystkich ogniwach turystycznego łańcucha wartości usług turystycznych (Deutsche Zentrale, 2014). System ten w przyszłości ma zagwarantować komfort podróży, jak również ułatwiać podejmowanie decyzji związanych z wyjazdami turystycznymi osobom starszym, osobom z niepełnosprawnością, rodzinom z dziećmi czy podróżnym z innymi wymaganiami w zakresie mobilności, poprzez dostarczanie wiarygodnych, sprowadzonych informacji nt. usługodawców zaangażowanych w tworzenie całości łańcucha usług turystycznych. W tym celu zgromadzono obszerną bazę danych, dostępną zarówno na stronie internetowej DZT, jak i LMO.

Zakończenie

Jakość stanowi czynnik, którego znaczenie zwiększa się wraz ze wzrostem konkurencyjności w sektorze usług turystycznych. Skuteczne zarządzanie jakością w destynacjach stanowi nadal wyzwanie, albowiem wymaga długoterminowych, konsekwentnych i nastawionych na udoskonalanie działań systemowych, których efektywność powinna być mierzona poziomem satysfakcji turystów. Wzrastająca konkurencyjność destynacji turystycznych powoduje, że muszą się one wyróżniać nie tylko dzięki unikatowej ofercie i skutecznej promocji, ale przede wszystkim poprzez jak najwyższą jakość oferty. Jej poziom jest wypadkową jakości usług świadczonych przez zróżnicowane podmioty prywatne i publiczne, interakcji zachodzących między lokalną społecznością, warunkami środowiska przyrodniczego oraz poziomem życia gospodarczego danej destynacji. Dlatego wdrożenie systemu IQM jest dzisiaj najlepszym i skutecznym rozwiązaniem. Wymaga ono długoterminowej wizji i konsekwencji w jej realizacji poprzez współpracę wszystkich interesariuszy zaangażowanych w obsługę ruchu turystycznego na danym obszarze. Współpraca ta powinna dotyczyć zwłaszcza dostosowania podaży turystycznej do docelowych segmentów rynku, monitorowania przyrodniczych, społecznych i ekonomicznych skutków rozwoju turystyki, dążenia do coraz większego profesjonalizmu poprzez podwyższanie standardów oraz współodpowiedzialności za rangę, w tym reputację destynacji na globalnym rynku turystycznym. Kluczowe znaczenie dla funkcjonowania IQM w destynacjach mają zazwyczaj podmioty typu *destination marketing organization* (DMO), gwarantujące program sieciowej współpracy.

Francuski przykład dowodzi, że ustanawianie standardów usług i zachęcanie gestorów i samorządy lokalne do dobrowolnego poddania się ocenie i otrzymania określonej, „dopasowanej” etykiety jest rozwiązaniem skutecznym. Być może podobne rozwiązania miałyby szansę sprawdzić się w Polsce, albowiem, jak do tej pory, nie posiadamy ani narodowego znaku jakości turystycznej, ani znaków, które potwierdzałyby spełnianie wymogów jakościowych przez destynacje (region, miejscowość) czy atrakcje turystyczne. Certyfikat „Najlepszego Produktu Turystycznego” przyznawany przez Polską Organizację Turystyczną jest *de facto* wskazaniem najbardziej atrakcyjnych produktów turystycznych w danej edycji konkursu, bez uwzględniania jako odrębnego kryterium ich jakości. W kraju funkcjonuje kilka systemów certyfikacji branżowej (m.in. Polskiej Federacji „Gospodarstwa Gościnne”, centrów informacji turystycznej czy obiektów typu spa), ale liczba ich uczestników jest skromna. Należy także zauważyć, że brakuje badań dotyczących zachowań

konsumentów usług turystycznych pozwalających na ustalenie, jak istotne dla podejmowania decyzji zakupowych byłyby etykiety i certyfikaty przyznane obszarom recepcji turystycznej, atrakcjom czy obiektom turystycznym. W tym zakresie można również skorzystać z doświadczeń francuskich.

Hiszpański program SICTED EFQM jest przykładem kompleksowego wdrożenia modelu EFQM. Jednym z jego podstawowych założeń jest wspieranie DMO. Doświadczenia związane z realizacją programu wykazały, że wdrożenie dobrych praktyk z zakresu podnoszenia jakości produktów i usług może przebiegać szybciej i skuteczniej w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które uzyskują dostęp do konkretnych rozwiązań. IQM w destynacjach turystycznych jest niezastąpionym narzędziem zarządzania ciągłą poprawą dzięki pomiarowi i analizie obecnych i przewidywanych warunków destynacji. Składa się ze zbioru wskaźników, których celem jest gwarantowanie coraz wyższej jakości usług turystycznych w destynacjach.

Wysokie standardy jakości w sektorze usług turystycznych Niemiec są oparte na: (1) współpracy – kluczowa organizacja DZT posiada w swych strukturach organizacje i związki regionalne oraz branżowe, które implementują pomysły i projekty na gruncie lokalnym oraz (2) szczegółowym rozpoznaniu potencjału i potrzeb poszczególnych rynków emisyjnych. Aby zwiększyć przewagę konkurencyjną i sprostać rosnącym wymaganiom turystów, obiekty turystyczne poddają się certyfikacji i kategoryzacji.

Kreowanie wizerunku Niemiec jako destynacji turystycznej w świecie jest spójne, wspólne dla wielu podmiotów i ma charakter tematyczny (z podziałem na główne „magnesy” oraz uzupełniające). Promowane są interesy różnych grup przedsiębiorców. Prężnie działają organizacje branżowe. Nieustanne monitorowanie, raportowanie i podejmowanie prób wyjaśnienia zmian zachodzących na rynku turystycznym pozwala na staranne planowanie promocji i akcji marketingowych. Warta podkreślenia jest obecność w mediach społecznościowych i aktywność na portalach społecznościowych oraz zwiększanie dostępności do portalu www.germany.travel poprzez jego dostępność w 30 językach. Analogicznie do płaszczyzny krajowej, także i na płaszczyźnie lokalnej, działania ukierunkowane na zapewnienie wysokiej jakości usług są oparte na współpracy. Elementy współpracy można zaobserwować np. w promocji regionów (wielu po części konkurujących ze sobą przedsiębiorstw). W przypadku Niemiec jest to sukces, na który pracowano konsekwentnie latami.

Zarówno na podstawie przeglądu literatury, jak i praktyk w wybranych krajach można zauważyć, że współcześnie jakość w turystyce wiąże się ściśle z innymi istotnymi atrybutami destynacji turystycznej, takimi jak zrównoważenie

(*sustainable*), dostępność (*accessibility*) oraz bezpieczeństwo (*security*). Do głównych kryteriów jej ewaluacji zalicza się zatem, obok liczby i satysfakcji turystów, także zadowolenie branży, jakość życia mieszkańców oraz wpływ turystyki na społeczeństwo, gospodarkę i przyrodę miejsca recepcji.

Wdrażanie IQM w destynacjach turystycznych może przebiegać na wiele sposobów: poprzez budowę od początku zintegrowanego systemu zarządzania; budowę jednego systemu zarządzania oraz stopniową rozbudowę o nowe elementy; budowę autonomicznych systemów zarządzania (skupionych wokół określonych elementów oferty destynacji turystycznej). Natomiast do głównych problemów w implementacji modeli IQM należy konieczność zaangażowania wszystkich interesariuszy odpowiedzialnych za tworzenie oferty turystycznej danej destynacji, ich współpraca i odpowiedzialność w zakresie realizacji wspólnych celów oraz konsekwentne ujednolicanie i podwyższanie standardów oferty destynacji w perspektywie długoterminowej. Problemy te powinny być dyskutowane i rozwiązywane w skali destynacji w gronie osób podejmujących decyzje w administracji państwowej, organizacjach, stowarzyszeniach; planistów (odpowiedzialnych za strategię rozwoju turystyki, plany zagospodarowania przestrzennego), naukowców, przedsiębiorców, jak również mieszkańców. Tego typu integracja umożliwia wyjaśnianie zasad funkcjonowania IQM, jak również zastanawianie się nad jego udoskonalaniem zarówno na podstawie własnych, wewnętrznych doświadczeń, jak i dobrych praktyk zewnętrznych.

Bibliografia

- Andrades, L., Dimanche, F., Vapnyarskaya, O. & Kharitonova, T. (2015). Tourism Management. W: F., Dimanche i L., Andrades (Eds.), *Tourism in Russia. A Management Handbook* (s. 57–100). Bingley UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Bielawa, A. (2011). Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości. W: W. Janasz (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 21, Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, 143–153.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016). *Projekt des Nationalen Aktionsplanes der Bundesregierung*. Pobrane z <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a740-aktionsplan-bundesregierung.html>.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search For Industry Best Practices That Lead To Superior Performance*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

- Corral-Marfil, J. (2012). La implantación del sistema español de calidad turística en destinos (SICTED): un caso práctico de gestión de destinos. *Turysdes Turismo y Desarrollo Local*, Vol.5, n.13, 1–28.
- DGE (2018). *Guide methodologique d'accompagnement des territoires dans la demarche de labellisation Destination pour tous*. Pobrane z https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/marques-nationales-tourisme/destination-pour-tous/Destination_Pour_Tous-guide_methodologique.pdf.
- Deutsche Zentrale für Tourismus (2014). *Barrierefreier Tourismus in Deutschland*. Pobrane z <http://www.germany.travel/de/barrierefreie-reisen>.
- Deutsche Zentrale für Tourismus (2015). *Jahresbericht 2015*. Pobrane z http://www.germany.travel/media/content/presse/de/pressemitteilungen_2015/_DZT_Jahresbericht_2015_DE_RZ_komplett.pdf.
- European Commission (2000). *Towards Quality Coastal Tourism. Integrated Quality Management (IQM) of Coastal Tourist Destination*. Brussels: Enterprise Directorate – General Tourism Unit.
- European Commission (2000). *Towards Quality Urban Tourism. Integrated Quality Management (IQM) of Urban Tourist Destination*. Brussels: Enterprise Directorate-General Tourism Unit.
- Gîtes de France (2014, 2015, 2016). *Bilan et perspectives. Dossier de presse*. Pobrane z <https://www.gites-de-france.com/pdf/presse>.
- Gołembski, G. (1999). Integrated Quality Management – Zintegrowane Zarządzanie Jakością.
- Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Rok LXI, zeszyt 3, 4, 221–231.
- Gołembski, G. (2003). Turystyka jako czynnik integrujący badania naukowe W: G., Gołembski (red.), *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce* (s. 11–21). Warszawa: PWN.
- Gudanowska, A. (2010). Wprowadzenie do zarządzania jakością w przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Ekonomia i Zarządzanie*, 2 (4), 161–170.
- Jarzębiński, M. (2007). Uwarunkowania implementacji międzynarodowych standardów jakości w turystyce. W: W., Kurek i M., Mika (red.), *Studia nad turystyką. Tradycje, stan obecny i perspektywy badawcze* (s. 181–196). Kraków: Uniwersytet Jagielloński, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej.
- Kachniewska, M. (2002). *Zarządzanie jakością usług turystycznych*. Warszawa: Difin.
- Kachniewska, M. (2014). Polaryzacja podaży turystycznej jako stymulanta rozwoju sieciowych produktów turystycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki* 1(25), 27–42.
- Kostera, M. i Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Maciąg, J. (2010). *System zarządzania jakością usług: zasady i metody (na przykładzie usług turystycznych i rekreacyjnych)*. Katowice: Wydawnictwo AWF w Katowicach.

- Madu, C. N. (1989). Introduction to Quality. W: N., Madu (Ed.), *Handbook of Total Quality Management* (s. 1–20). Boston MA: Kluwer Academic Publishers.
- Mathew, B. & Rao, S. K. (2016). *Tourism Management System*. Bridgeport: University of Bridgeport.
- Ministère de la Culture et de la Communication (2013). *La candidature au label „Ville d'art et d'histoire” ou „Pays d'art et d'histoire”*. Pobrane z <http://www.culture-recommunication.gouv.fr/Aides-demarches/Protections-labels-et-appellations/Label-Ville-et-Pays-d-art-et-d-histoire>.
- Panasiuk A., (2014), *Rynek turystyczny. Studium strukturalne*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Tabor, A. i Rączka, M. (2004). *Nowoczesne zarządzanie jakością*. Kraków: Politechnika, Krakowska.
- TCI Research (2018). *Analyse concurrentielle de la qualite d'experience en France*. Pobrane z https://www.entreprises.gouv.fr/files/directions_services/marques-nationales-tourisme/outils%20de%20com%20QT/Rapport_detaille_TRAVELSAT%C2%A9_-_DGE_-_MEAE.pdf.
- United Nations (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. Pobrane z <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>.
- UNWTO (2016a). *Report of the Committee on Tourism and Competitiveness*, Annex 1. Pobrane z <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>.
- UNWTO (2016b). *Tourism Highlights 2016 Edition*. Pobrane z <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2016-edition>.
- UNWTO (2017a). *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations. Concepts, Implementation and Tools for Destination Management Organizations*. Madrid.
- UNWTO (2017b). *Tourism Highlights 2017 Edition*. Pobrane z <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>.
- Valceschini, E. (1999). Les signaux de qualité crédibles sur le marché agroalimentaire: certifications officielles et marques. W: L., Lagrange (Ed.), *Signes officiels de qualité et développement agricole* (s.147–166), Paris: INRA-Economica.
- Walas B., (2017), *Eksperyta. Systemy certyfikacji w turystyce krajowej i międzynarodowej*, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii, Sucha Beskidzka.
- Woźniak, J. (2000). *Kategoryzacja*. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich.
- Zdon-Korzeniowska, M. (2009). *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne. Teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zmysłony, P. (2008). Zintegrowany system zarządzania jakością w regionie turystycznym. W: G., Gołembski (red.), *Nowe trendy rozwoju turystyki* (s. 171–186). Sulechów: Wydawnictwo PWSZ w Sulechowie.