

Rynek turystyczny jest wiodącym przykładem, wskazującym na szeroko rozumianą jakość, jako kluczowy czynnik konkurencyjności. Od kilku lat w państwach Unii Europejskiej i wielu innych, od roku również w Polsce, triumf święci formalna koncepcja kształtowania jakości. Jest nią systemowe zapewnienie jakości w oparciu o normy ISO serii 9000. Dynamicznie wzrasta zainteresowanie tymi standardami. Początkowo dominowały na tym polu przedsiębiorstwa produkcyjne wdrażające systemy jakości, obecnie natomiast prym wiodą instytucje usługowe, w tym często biura turystyczne, pensjonaty i hotele.

Obecne trendy kształtowania jakości mogą w niedalekiej przyszłości spowodować, że posiadanie certyfikatu, potwierdzającego wdrożony system jakości, będzie warunkiem koniecznym dla zaistnienia i utrzymania się na rynku. Tak właśnie postrzegają zagrożenia kształtowania jakości menedżerowie wielu instytucji turystycznych. Na ich tle wyróżnia się hotel Le Meridien w Singapurze, który uzyskał certyfikat potwierdzający zgodność systemu z wymaganiami norm ISO serii 9000.

**Co to jest ISO 9000?**

W 1987 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO the International Organization for Standardization) ukończyła prace nad normami ISO serii 9000 dotyczącymi zarządzania jakością (schemat nr 1).

Zaledwie kilka miesięcy później kraje EWG i EFTA przyjęły je w niezmienionej postaci jako normy europejskie, oznaczone symbolem EN 29000. W roku 1993, podobnie jak siedemdziesiąt innych państw, Polska przyjęła powyższe standardy do krajowego

systemu normalizacji jako PNEN 29000.

Normy ISO 9000 zawierają pięć norm, jednak tylko trzy z nich reprezentują modele systemów jakości, tak więc wdrażać system można tylko w oparciu o ISO 9001, 9002 lub ISO 9003. Pierwszy model o najszerszym zakresie w praktyce zarezerwowany jest wyłącznie dla przedsiębiorstw produkcyjnych. Ostatni z modeli nazywany inspekcyjnym ze względu na ograniczoność zakresu cieszy się coraz mniejszym zainte-

umożliwiające zarządzanie jakością". Normy z rodziny ISO 9000 są nietypowymi standardami, na co wskazują ich cechy:

- są nieobowiązkowe – czy i w jakim zakresie będą stosowane uzależnione jest wyłącznie od warunków umowy np. między biurem podróży a hotelami i strategii zarządzania przyjętej przez Zarząd organizacji. Nie mają charakteru imperatywu kategorycznego. Nikt „z urzędu” nie zmusza nikogo do kształtowania jakości w

Jacek Łuczak – Akademia Medyczna w Poznaniu

CERTYFIKAT ISO – BENCHMARKING

resowaniem. ISO 9002 natomiast obejmujący produkcję (kreowanie usług) i instalowanie (świadczenie usług) i jest najczęściej wykorzystywany w sektorze usługowym.

W rodzinie ISO 9000 znajdują się także ISO 9000 oraz ISO 9004. Pierwsza z tych norm przedstawia czynniki funkcjonalne i organizacyjne, jakie należy brać pod uwagę przy doborze najwłaściwszego modelu systemu jakości, tzn. ISO 9001, 9002 lub 9003. Natomiast ISO 9004 służy wewnętrznemu zapewnieniu jakości organizacji. Przekazuje podstawowe wytyczne dla wdrażania systemu jakości rozumianego jako: „struktura organizacyjna, rozłożenie odpowiedzialności, procedury, procesy i zasady

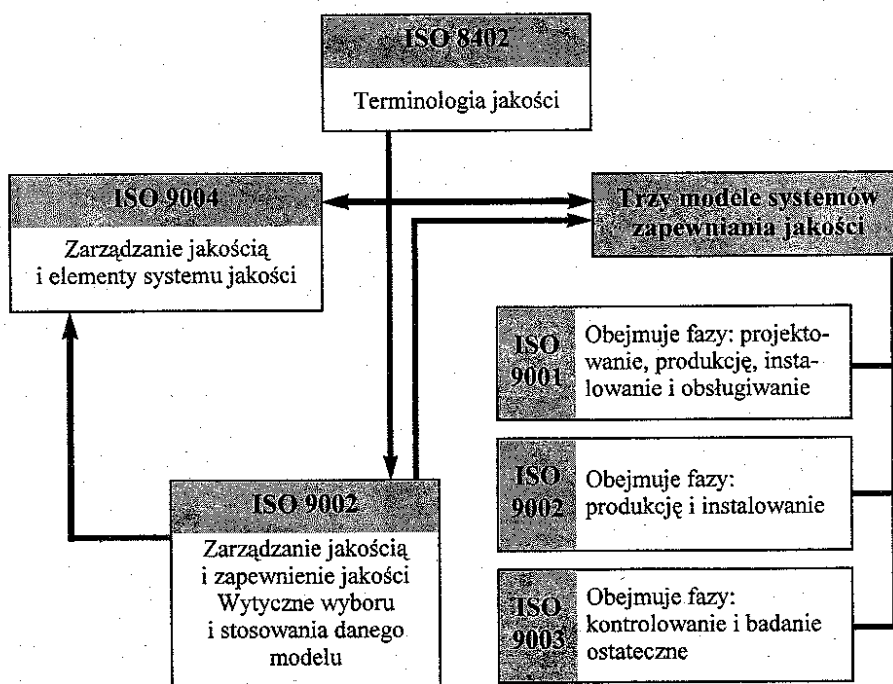
oparciu o powyższe standardy,

- kompleksowo traktują wszystkie aspekty aktywności organizacji mającej wpływ na jakość,
- dotyczą sfery organizacji i zarządzania – przez to stanowią uzupełnienie norm technicznych,
- nie wskazują gotowych rozwiązań lecz mówią o obszarach, które muszą zostać uregulowane w najbardziej efektywny sposób,
- są uniwersalne bowiem znajdują zastosowanie tak w sferze produkcyjnej jak również usługowej.

**Komu potrzebny jest system jakości?**

Coraz częściej warunkiem pomyślnego przebiegu spotkania z klientem jest zaprezentowanie Podręcznika jakości – kluczowego dokumentu organizacji zarządzanej systemowo. Klienci preferują korzystanie z usług np. biur turystycznych, które mogą wykazać się certyfikatem. Zamysłem autorów norm było niejako wymuszenie na organizacjach kształtowania jakości na każdym etapie kreowania i świadczenia usługi, a w efekcie wzbudzenie zaufania co do stałego, wysokiego poziomu jakości. Przez to właśnie zwiększa się konkurencyjność firmy na rynku krajowym i poza granicami. Sprzyja temu dobra, efektywna organizacja pracy, jasno określone odpowiedzialności za działania związane z jakością świadczonych usług. Uzyskanie urzędowego potwierdzenia statusu firmy godnej zaufania (certyfikatu) w wymiarze międzynarodowym daje wymierne efekty ekonomiczne. Wnikliwe i skuteczne zarządzanie jakością przysparza firmie usatysfakcjonowanych klientów, bowiem zgodnie z deklaracjami zarządów podmiotów wdrażających systemy jakości – klient jest największą wartością firmy.

Schemat nr 1 – Wzajemne zależności między normami ISO serii 9000



**Certyfikacja systemów jakości**

Celem spełnienia wymagań norm ISO 9000 jest efektywniejsze zarządzanie organizacją – przez jakość, jakkolwiek formalnie dąży się do zarejestrowania systemu przez uprawnioną organizację i uzyskanie certyfikatu – dokumentu potwierdzającego zgodność systemu jakości z wymaganiami.

Funkcjonuje szereg organizacji upoważnionych do wydawania certyfikatów. Najznakomitsze spośród tego grona skupione są w E-Q-Net (European Network For Quality System Assessment and Certification), skupiającej siedemnaście organizacji. Certyfi-

nych certyfikatów oraz od renomy klientów, z którymi współpracuje. Istotną kwestią jest również cena usług jednostek certyfikujących, uzależniona od wielkości organizacji, liczby pracowników i modelu systemu; w przypadku członków E-Q-Net jest ona kilkakrotnie wyższa. Precyzyjne oszacowanie kosztu certyfikacji jest dość trudne, bowiem pozytywny wynik pierwszego auditu jest dużym osiągnięciem. Nie jest to zwykła formalność, o czym świadczą statystyki, bowiem 70% podmiotów uzyskuje certyfikat za pierwszym razem, 15% po drugim audicie, po skorygowaniu wykrytych niezgodności, 10% po kolejnym audicie, natomiast 5% rezygnuje bezterminowo.

Uzyskany certyfikat poza tym podlega ciągłej weryfikacji i wcale nie jest trudno o jego cofnięcie. Z uzyskaniem certyfikatu wiąże się szereg korzyści, najważniejsze z nich to:

- Gwarancja dla gości i innych klientów, np. biur

**NAJLEPSZYCH WZORCÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ**

katy wydane przez którąkolwiek z tych organizacji mają najwyższą wartość i są wzajemnie uznawane. Dla klienta nie ma to znaczenia, w której z tych organizacji zarejestrowany jest np. jego dostawca. Największą popularnością cieszą się jednostki: angielska – BSI QA, francuska – AFAQ oraz niemiecka – DOS. Równocześnie wiele innych jednostek działających na rynku, często obok prowadzonej zróżnicowanej działalności usługowej pełni funkcje organizacji certyfikujących. Do najpopularniejszych z nich należą: SGS, Veritas QI, Loyd, CSTB, LNE i inne.

Na mocy Ustawy o badaniach i certyfikacji z dnia 3 kwietnia 1993 roku, powołano Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, pełniące funkcję krajowej organizacji badań i certyfikacji. Do najważniejszych kompetencji PCBC określonych w ustawie należą:

- organizowanie i nadzorowanie krajowego systemu badań i certyfikacji.
- akredytowanie laboratoriów badawczych,
- akredytowanie jednostek certyfikujących,
- certyfikowanie auditorów,
- kontrolowanie działalności akredytowanych laboratoriów badawczych i jednostek certyfikujących,
- organizowanie szkoleń i doskonalenie kadr dla potrzeb badań i certyfikacji.

Nie jest do końca jednak słuszne stwierdzenie, że dokumenty rejestracyjne wydane przez nie mają mniejszą wartość. Waga wydawanych przez te organizacje certyfikatów zależy od ich prestiżu, ilości wyda-

podróży, że mogą oczekiwać najwyższej jakości świadczonych usług,

- Podniesienie prestiżu firmy na rynku oraz w oczach pracowników. Rejestracja systemu jest uwieńczeniem długiego, często dwu, trzyletniego okresu prac nad systemem. Uzyskanie certyfikatu przyjmowane jest entuzjastycznie przez cały personel; artykuły, ogłoszenia, konferencje prasowe, wykorzystanie tego faktu w kampanii promocyjnej, wpis do rejestru jednostki certyfikującej przyczyniają się wydatnie do wzrostu popularności przedsiębiorstwa.
- Pewność, że system zarządzania w organizacji ukierunkowany jest na jakość. Prace nad systemem pozwalają osiągnąć cel – zgodność z wymogami ISO. Dokumentacja systemu jednoznacznie określa politykę zarządu, kompetencje i zakres odpowiedzialności wszystkich pracowników. System obejmuje kluczowe obszary aktywności organizacji, m.in. zakupy, nadzór nad wyposażeniem, szkolenia.
- Zwiększenie szans na rynku, coraz częściej warunkuje zaistnienie na nim. Menedżerowie wielu organizacji nie posiadających certyfikatów zmuszeni są do obniżania cen o 7-10% aby konkurować na rynku.
- Ograniczenie auditów klientów. Dotychczas popularną formą doboru kontrahentów (w przypadku biur podróży np. przewoźników, hoteli) były wizyty i analiza warunków świadczonych usług na miejscu. Certyfikat na system jakości może je

ograniczyć do wizyty w celu podpisania kontraktu, oszczędza to nabywcom usług kosztów związanych z przeprowadzeniem oceny, a sprzedawcom kosztów i kłopotów związanych z poddawaniem się audytowi.

- Udogodnienia ubezpieczeniowe. W upowszechnianiu standardów ISO istotną rolę odgrywają firmy ubezpieczeniowe, które za pomocą ulg w składkach oraz wymogów zawartych w warunkach ubezpieczeń, promują przedsiębiorstwa posiadające certyfikat ISO.
- Dostęp do list homologowanych dostawców. Listy takie posiada organizacja certyfikująca, a współpraca z figurującymi na nich podmiotami daje gwarancję kształtowania jakości na takich samych zasadach.

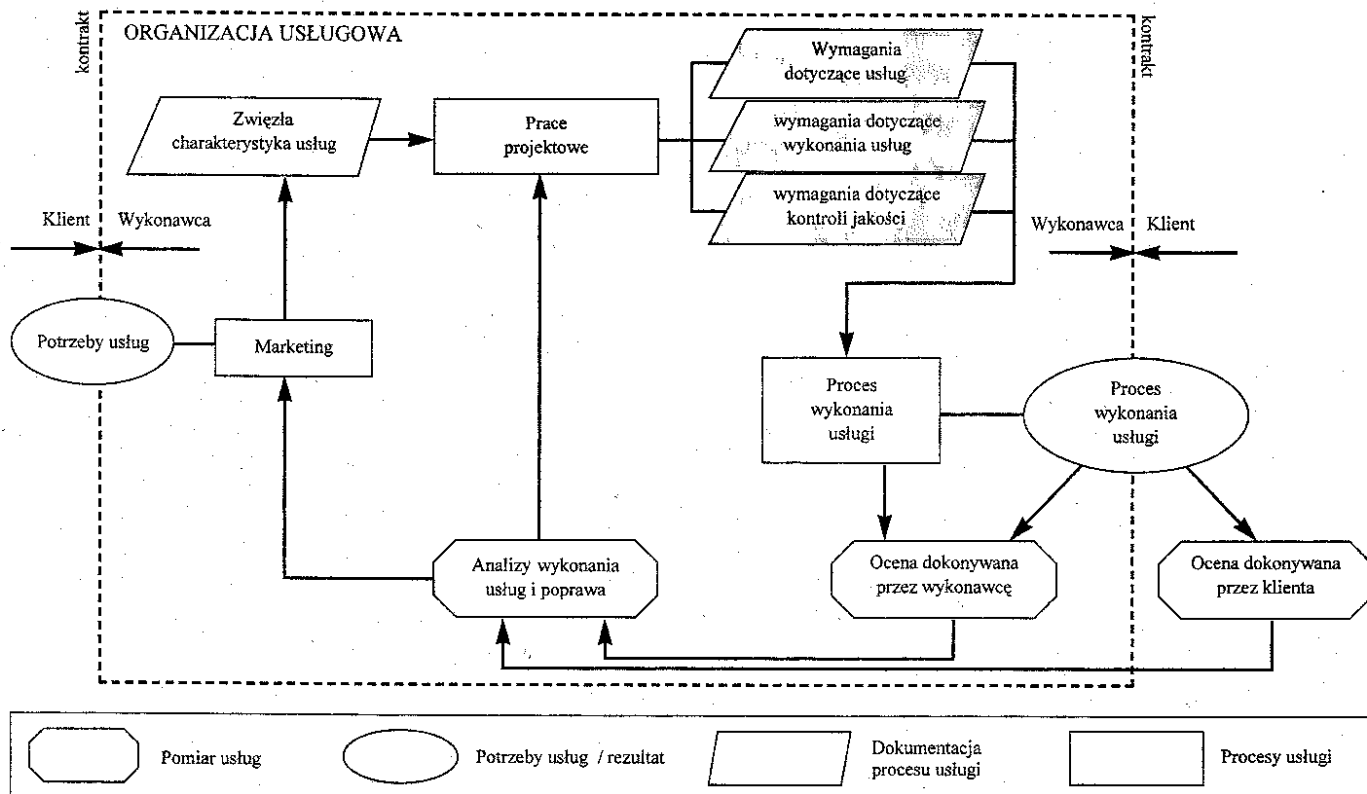
**ISO 9000 – moda, czy doskonała koncepcja jakości?**

Lawinowo wzrastające zainteresowanie ISO 9000 określane jest często mianem „fenomenu ISO”. Z obserwacji rynku wynika, że uzyskanie certyfikatu stało się podstawowym atutem we współzawodnictwie na rynku, w tym także turystycznym. Można mówić o dużym upowszechnieniu norm ISO w świecie, jednak systemowe zapewnienie jakości jest domeną organizacji europejskich, bowiem 84% certyfikowanych systemów jakości skupia się w Europie. Prym w tym zakresie wiodzie Wielka Brytania, gdzie pięćdziesiąt tysięcy organizacji posiada certyfikaty na systemy jakości. Na szczególną uwagę zasługuje fakt wzrastającej popularności międzynarodowych norm ISO na innych obszarach: w Ameryce Północnej, Australii, na Dalekim Wschodzie (Chiny, Hong Kong, Japonia, Korea, Taiwan). Podnoszą się jednak głosy krytyki wskazujące na odhumanizowanie pracy i mechanicznej realizacji określonych procedur, a przecież najistotniejszym aspektem usługi turystycznej jest bezpośredni kontakt z klientem. Opinia powyższa związana jest z koniecznością opracowania i wdrożenia określonego układu dokumentów, a mianowicie Księgi jakości, procedur systemowych i instrukcji. Regulują one wszystkie procesy – czynności mające wpływ na jakość. Przez to ograniczają spontaniczność i nieszablonowość w postępowaniu, bowiem może ono stwarzać zagrożenie dla jakości. Wraz z jednoznacznie opisanymi procedurami np. zawierania umów z klientem, działań marketingowych wskazani są odpowiedzialni za realizację działań.

**Hotel, w którym postawiono na ISO 9000**

Hotel Le Meridien, pierwszy w Singapurze, prawdopodobnie również w Azji uzyskał

Schemat nr 2 – Spirala jakości usług



certifikat ISO 9002. Jest to luksusowy hotel, zlokalizowanym na Orchard Road w bogatej dzielnicy handlowej Lion City, zatrudniający 400 osób i osiągający dochód w wysokości 19 mln USD (1993 r.). Początkowo zakres systemowego zapewnienia jakości dotyczył wydzielonej części obiektu tzw. Welcome Charter, obejmującej 413 pokoi i apartamentów. Niebawem rozszerzono system na cały hotel. Głównymi czynnikami, jakimi kierował się zarząd decydując o wdrożeniu systemu były:

- uzyskanie przewagi konkurencyjnej na bardzo wymagającym rynku usług hotelarskich,
- poparcie rządu dla przedsiębiorstw wdrażających systemy ISO.

Rozumiejąc jakość jako zaspokojenie potrzeb klienta menedżerowie zdecydowali, że najlepszym środkiem do osiągnięcia tego celu będzie spełnienie wymagań stawianych przez normę ISO 9002, postrzegając system jakości jako benchmarking najlepszych wzorców kształtowania jakości. Zgodnie ze słowami Evonne Lee menedżera d/s Public Relations w Le Meridien, celem zarządu było przede wszystkim wyróżnienie się na rynku, na którym nie wystarczy być tylko bardzo dobrym. Strategia dążenia do uzyskania certyfikatu była realizowana bardzo konsekwentnie, choć nie bez przeszkód. Prace nad systemem rozpoczęły się od powołania koordynatora systemu, oraz sześciu zespołów auditujących, których zadaniem była bieżąca analiza wszystkich obszarów aktywności organizacji i dostosowywanie ich do wymagań standardu ISO. Kierownicy poszczególnych oddziałów odegrali kluczowe role w dostosowaniu istniejących procedur do wymagań normy. Opracowano dokumentację systemową składającą się z czterech poziomów:

- Księgi jakości (Quality Manual) – stanowiącej deklarację zarządu, że zadowolenie

klientów ma priorytetowe znaczenie dla wszystkich pracowników,

- Procedur operacyjnych (standard operating procedures) – omawiających cele, zakres obowiązków i odpowiedzialności, na wszystkich obszarach zarządzanych systemowo,
- Instrukcji roboczych (work instructions) – szczegółowo regulujących czynności personelu.

Wraz z opracowywaniem dokumentacji systemowej, systematycznie analizowano wszystkie obszary aktywności hotelu, zgodnie ze „spiralą jakości” ukazującą etapy kreowania usługi, ze szczególnym uwzględnieniem sygnałów pochodzących od klientów. Patrz schemat nr 2.

Powołano zespoły odpowiedzialne za wdrażanie procedur do praktyki na poszczególnych obszarach: zaopatrzenia kuchni i barów, zakupów wyposażenia, obsługi technicznej, pralni, kosztów jakości, zapewnienia czystości i innych. Ich przedstawiciele na comiesięcznych spotkaniach starają się rozwiązywać problemy na jakie napotykają, ustalają harmonogramy auditów wewnętrznych. Menedżer d/s marketingu regularnie przegląda wszystkie kontrakty i związane z nimi opinie klientów przekazywane ustnie, listownie, wpisane do księgi pamiątkowej. Dodatkowo wszyscy goście proszeni są o wypełnienie ankiety oceniającej poziom świadczonych usług. W ten sposób odgrywają oni znaczącą rolę w realizowaniu programu zapewnienia jakości (Quality Assurance Programme) przygotowanego przez zarząd. Na podstawie wyników ankiet prowadzone są statystyki, ukazujące zasadność podejmowanych działań; na początku 1993 roku uzyskano poziom ocen pozytywnych 95,3%, a na końcu roku 97,9%. Pomimo zauważalnych rezultatów, hołdując jednej z zasad TQM –

Total Quality Management ciągłego zaangażowania, postanowiono uszczegółowić oceny klientów, dotychczas klasyfikowanych jako: pozytywne, zadowolające i negatywne. Oceny zadowolające zaczęto traktować jako niekorzystne i poddawać je wnikliwej analizie w celu stwierdzenia przyczyn.

„Wąskim gardłem” procesu wdrażania systemu były przyzwyczajenia i nawyki personelu. Nowe obowiązki, zadania, odpowiedzialność związane z każdym stanowiskiem, konieczność postępowania zgodnie z zapisami w procedurach i instrukcjach spotykały się z niechęcią pracowników. W celu przezwyciężenia tych trudności przeprowadzono szereg szkoleń jakościowych dla całego personelu hotelowego. Był również moment pesymizmu, kiedy postrzegano proces wdrażania systemu jako „włokący się”. Ostatecznie jednak osiągnięto cel. Le Meridien Singapore otrzymał certyfikat 13 października 1993 roku, wydany przez SISIR (Singapore Institute of Standards and Industrial Research). Następnego dnia ukazał się całostronicowy artykuł w The Straits Times przedstawiający wypowiedzi i zdjęcia dumnych z osiągnięcia pracowników hotelu. Wraz z uzyskaniem certyfikatu wzrosła motywacja załogi, szczególnie kiedy zaczęto dostrzegać korzyści płynące z systemowego zapewnienia jakości. Praca stała się prostsza, zapisane zasady ISO 9002 pozwalają realizować wszystkie czynności dobrze za pierwszym razem.

Również z polskiego rynku turystycznego dochodzą sygnały o wzroście zainteresowania standardami ISO 9000. Niestety żadne z przedsiębiorstw z tej branży nie może wykazać się certyfikatem. Warto jednak mieć na uwadze, że ISO 9000 to nie tylko regulacja prawna – gorzej to wymagania klienta. ■