

GRZEGORZ GOŁEMBSKI

## INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT – KSZTAŁTOWANIE JAKOŚCI PRODUKTU TURYSTYCZNEGO W REGIONIE

Celem artykułu jest zapoznanie czytelnika z nowymi koncepcjami rozwoju turystyki, w wyniku których coraz większej wagi nabiera poprawa jakości produktu turystycznego. Chcielibyśmy zwrócić szczególną uwagę na wynikające stąd potrzeby nowego spojrzenia na jakość w turystyce w naszym kraju.

Pod pojęciem produktu turystycznego rozumiemy walory naturalne, udostępnianie dóbr kultury narodowej a także wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania, i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, jak i w trakcie podróży i w czasie pobytu poza swoją rodzinną miejscowością. Jednym z istotnych części składowych produktu turystycznego są usługi organizatorskie, w tym informacja.

Jakość, szczególnie w usługach, jest niezwykle trudna do jednoznacznego sprecyzowania, bowiem nie mamy tu do czynienia z materią przed momentem podjęcia decyzji o kupnie<sup>1</sup>.

W turystyce – jak wiadomo – zaspokojenie popytu następuje poprzez konsumpcję wielu usług jednocześnie, usług, które mają charakter komplementarny, nierozłączny wobec siebie. W zdecydowanej większości przypadków klient korzysta z ofert sprzedawców, kształtujących i sprzedających pakiety usług. Sprzedawcy ci – tour operatorzy – kształtują pakiety usług, które podlegają ciągłym zmianom (modyfikacje i tworzenie nowych pakietów) ze względu na szybko zmieniającą się użyteczność krańcową.

Użyteczność krańcowa (przyrost użyteczności dodany w wyniku skonsurowania ostatniej jednostki dobra) zmniejsza się w miarę konsumowania coraz większej ilości każdego dobra. W turystyce (być może pod wpływem czynników irracjonalnych – wybujałej wyobraźni) użyteczność ta spada bardzo szybko, zmuszając do ciągłej modyfikacji produkcji i poprawy jej jakości, czyli dostosowywania się do kolejnych oczekiwań<sup>2</sup>.

Fakty te legły u źródeł wyodrębnienia pojęcia zintegrowanego zarządzania jakością jako części teorii zarządzania biznesem w latach 80-tych. Oznacza ono intensywne, długoterminowe wysiłki zmierzające do zmiany

---

<sup>1</sup> Możemy przyjąć, że na jakość składa się całość własności i cech charakterystycznych usługi zdolnej do zaspokojenia określonych lub wskazanych potrzeb.

<sup>2</sup> G. Gołembski, *Selected issues relating to Integrated Quality Management in rural destination*, materiał na seminarium poświęcone IQM, Bruksela, styczeń 1999.

wszystkich części składowych organizacji po to, aby wyprodukować jak najlepszy produkt, zgodny z potrzebami konsumenta<sup>3</sup>. W zintegrowanym systemie zarządzania jakością podkreśla się przede wszystkim takie elementy, jak:

- konieczność dostosowania celów organizacji do wymagań wynikających z konieczności uzyskania jak największej satysfakcji konsumenta z dostarczonych produktów;
- dotyczy ona wszystkich rodzajów działań organizacji i wymaga dłuższej perspektywy czasowej.

Podkreśla się przy tym dodatkowo konieczność efektywnego użytkowania zasobów oraz zaangażowania i satysfakcji pracowników. W turystyce idea ta znalazła odzwierciedlenie w pojęciu „sustainable tourism”. Oznacza ono utrzymanie równowagi między potrzebami nabywców (w turystyce odwiedzających), potrzebami i ochroną środowiska oraz interesem i kulturą społeczności lokalnej. Idea „sustainable tourism” ma szczególne uzasadnienie na obszarach intensywnej penetracji turystycznej (tourist destination).

Stąd też definicja zintegrowanego systemu zarządzania w odniesieniu do turystyki dotyczy takich właśnie obszarów.

Możemy ją określić jako dążenie do modelu zarządzania na obszarach penetracji turystycznej, w wyniku którego uzyskujemy wzrost satysfakcji odwiedzającego przy zagwarantowaniu rozwoju ekonomicznego tych obszarów, ochrony środowiska i jakości życia społeczności lokalnej<sup>4</sup>.

W definicji tej kluczowe miejsce zajmuje ów obszar penetracji turystycznej (tourist destination). Pojęcie obszaru jako dowolnie ograniczonej w obrębie kraju przestrzeni pełniącej funkcję turystyczną, nie zawiera w sobie ściśle określonego kryterium delimitacji. Stąd wyższą hierarchicznie jednostkę przestrzenną stanowi region turystyczny.

W pełni wykształcony region turystyczny działa za pomocą określonego systemu organizacji przestrzennej, opierającej się na zespole urządzeń usługowych, ściśle dostosowanych do istniejących warunków środowiska i stosunków społecznych. Zakres funkcji regionu turystycznego uzależniony jest od rodzaju i stopnia atrakcyjności środowiska naturalnego, układu ciężarów rekreacyjnych w stosunku do ośrodków zurbanizowanych, istniejących tradycji turystycznych oraz aktualnego systemu zarządzania<sup>5</sup>.

W praktyce zintegrowanego systemu kształtowania jakości w miejscach penetracji turystycznej<sup>6</sup> wyróżnia się zasadniczo 3 typy regionów: nadmorskie, miejskie (zurbanizowane) oraz wiejskie. Jest to związane przede wszystkim z typami turystyki (sposobami wykorzystania środowiska przyrodniczego i kulturalnego) oraz pozycją i sposobem funkcjonowania władz lokalnych i zapewnienia przywództwa w procesach zintegrowanego zarządzania. Zarządzanie to realizowane jest bowiem przez dwa typy podmiotów:

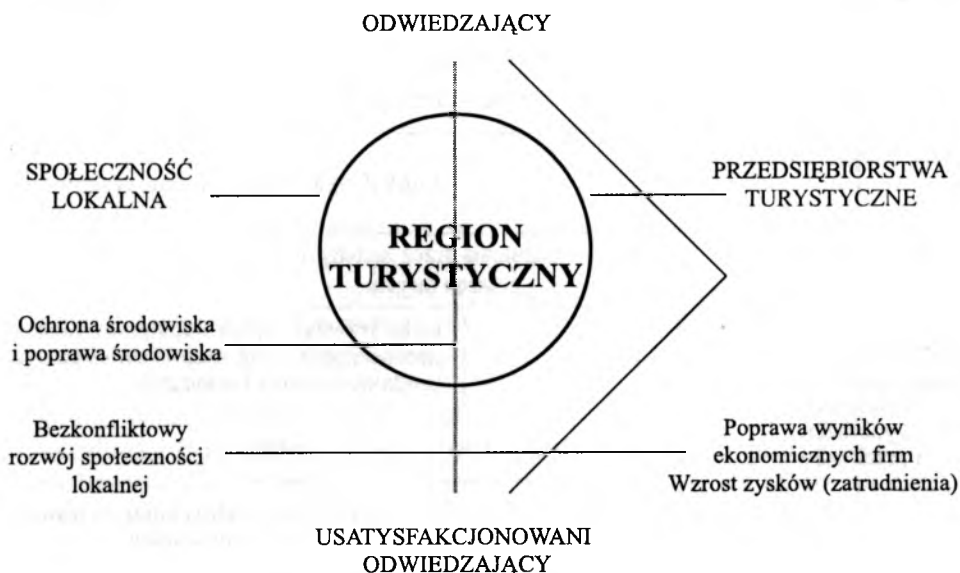
<sup>3</sup> A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. L. Berry, *A conceptual model of Service Quality and its implications for further research*, „Journal of Marketing”, Vol. 49, 1985, pp. 41 - 50.

<sup>4</sup> K. Weiermair, *On the concepts and definition of quality in tourism*, w: *Quality Management in Tourism*, AIAEST, St. Gallen 1997.

<sup>5</sup> J. Warszyńska, A. Jackowski, *Podstawy geografii turystyki*, PWN, Warszawa 1998, s. 72.

<sup>6</sup> Pojęcie to obrazuje najlepiej trudne do jednoznacznego przetłumaczenia angielskie pojęcie „tourist destination”.

władze lokalne reprezentujące społeczność lokalną oraz firmy turystyczne – producentów usług. Proces tego zarządzania i jego skutki zostały przedstawione na załączonym schemacie 1.



Schemat 1. Zintegrowany system zarządzania w regionie

**Źródło:** Opracowanie własne.

Wszyscy uczestnicy „gry” zajmujący się obsługą odwiedzających (zarówno firmy, jak i społeczność lokalna) mają za zadanie obsłużyć ich w sposób satysfakcjonujący. Na satysfakcję odwiedzającego region składa się szereg usług, które można ułożyć w tzw. turystyczny łańcuch wartości. Składają się nań następujące ogniwa:

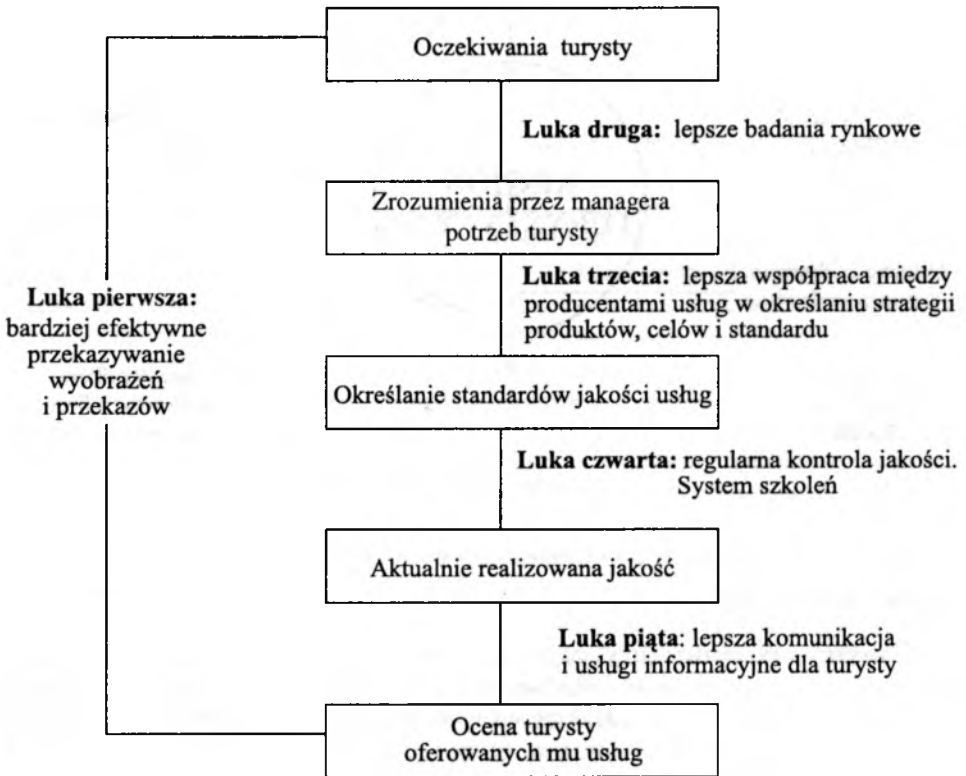


Schemat 2. Turystyczny łańcuch wartości

**Źródło:** K. Weiermair, *On the concept and definition of Quality in Tourism*, AIEST, St. Gallen 1997, s. 40.

Tak więc zarządzanie jakością polega na dostosowaniu standardu usług do oczekiwań nabywców w poszczególnych ogniwach łańcucha. Pomiedzy tymi oczekiwaniami a wiedzą, doświadczeniem i wolą producentów mogą

powstać luki, których wypełnienie jest celem IQM. Luki te zostały określone dzięki zastosowaniu jednej z nowszych metod zarządzania jakością, jaką jest metoda SERVQUAL<sup>7</sup>. Przedstawione to zostało na załączonym schemacie 3.



Schemat 3. Zarządzanie jakością według metody SERVQUAL

**Źródło:** *Integrated Quality Management of Rural Tourist Destination*, Draft Final Publication, Bruksela 1999, s. 5, za: N. Kano, *Attractive quality and must-be-quality*, „Journal of the Japanese Society for Quality Control”, April 1984, pp. 39 - 48.

Wynika z tego, że model zarządzania jakością może być określony przy pomocy 9 elementów: pięć z nich ma charakter strukturalny i funkcjonalny, pozostałe cztery związane są z rezultatami podjętych działań.

Do pierwszej grupy zaliczyć możemy kwestię przywództwa w procesie zarządzania jakością w regionie, określanie strategii rozwoju turystyki, zarządzanie personelem, wykorzystanie zasobów oraz procesy dostarczania usług. Do grupy drugiej satysfakcję klienta, satysfakcję załogi, integrację ze społecznością lokalną oraz rezultaty działań operacyjnych. Z powyższych uwag wynika kilka istotnych wskazań dotyczących możliwości wykorzysta-

<sup>7</sup> A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. L. Berry, *SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumers Perceptions of Service Quality*, „Journal of Retailing”, Vol. 64, No 1, 1988.

nia IQM<sup>8</sup> dla poprawy jakości usług w Polsce. Spróbujmy także zwrócić uwagę na niedoskonałości systemu i przestrzec przed jego bezkrytycznym stosowaniem.

Reforma administracyjna w Polsce oraz przemiany strukturalne w gospodarce stają się głównymi przesłankami zastosowania IQM w rodzimych warunkach. Podstawą stosowania IQM są wyodrębniane miejsca koncentracji ruchu – „tourist destination”. W tym zakresie obserwujemy w Polsce zasadnicze przemiany. Powstanie samorządów spowodowało olbrzymi wzrost znaczenia planowania i zarządzania na obszarach gmin, powiatów i województw. Zaczynają się procesy polegające na:

- powstawaniu nowych regionów turystycznych oraz
- przekształcaniu regionów już istniejących.

Powstawanie nowych regionów wynika z przeświadczenia, że turystyka może stać się podstawą rozwoju regionalnego i stwarza możliwości zmniejszenia bezrobocia. Dodatkową szansą jest posiadanie walorów naturalnych i dogodne położenie wielu obszarów (bliskość granicy, drogi tranzytowe). Podstawą tworzenia nowych regionów jest budowa syntetycznych wskaźników atrakcyjności (turystycznej i inwestycyjnej)<sup>9</sup> oraz łączenie gmin o wysokich wartościach wspomnianych wskaźników<sup>10</sup>. Z kolei regiony „stare” ulegają także transformacji. Podstawą tej transformacji są przekształcenia własnościowe i jakościowe w zakresie rozwoju podstawowej bazy turystycznej oraz istniejącej infrastruktury, wynikające z konieczności ich dostosowania do zmieniającego się popytu. Przekształcenia te będą się nasilały w miarę umacniania się samorządów lokalnych w wyniku zmian w redystrybucji dochodów budżetowych pomiędzy budżet centralny a budżety terenowe.

W związku z tym, do najistotniejszych zagadnień praktycznych w IQM, na które trzeba zwrócić uwagę w warunkach polskich należą rozstrzygnięcia dotyczące przywództwa w procesie zarządzania jakością w regionie oraz budowy strategii rozwoju turystyki.

Pytanie o przywództwo w procesach zarządzania jakością dotyczy funkcji kreacyjnych i kooperacyjnych. Przywództwo – „leadership” w rozumieniu IQM dotyczy jednej lub więcej organizacji stanowiących centrum działań, które są łatwo rozpoznawalne przez wszystkich uczestników gry rynkowej, i które potrafią efektywnie się z nimi komunikować.

Przywództwo to nie może być administracyjnie narzucone i w praktyce uzależnione jest od indywidualnych cech każdego regionu. Tym niemniej musi być ono – jak wynika z dotychczasowych rozważań – wyraźnie przez wszystkich postrzegane.

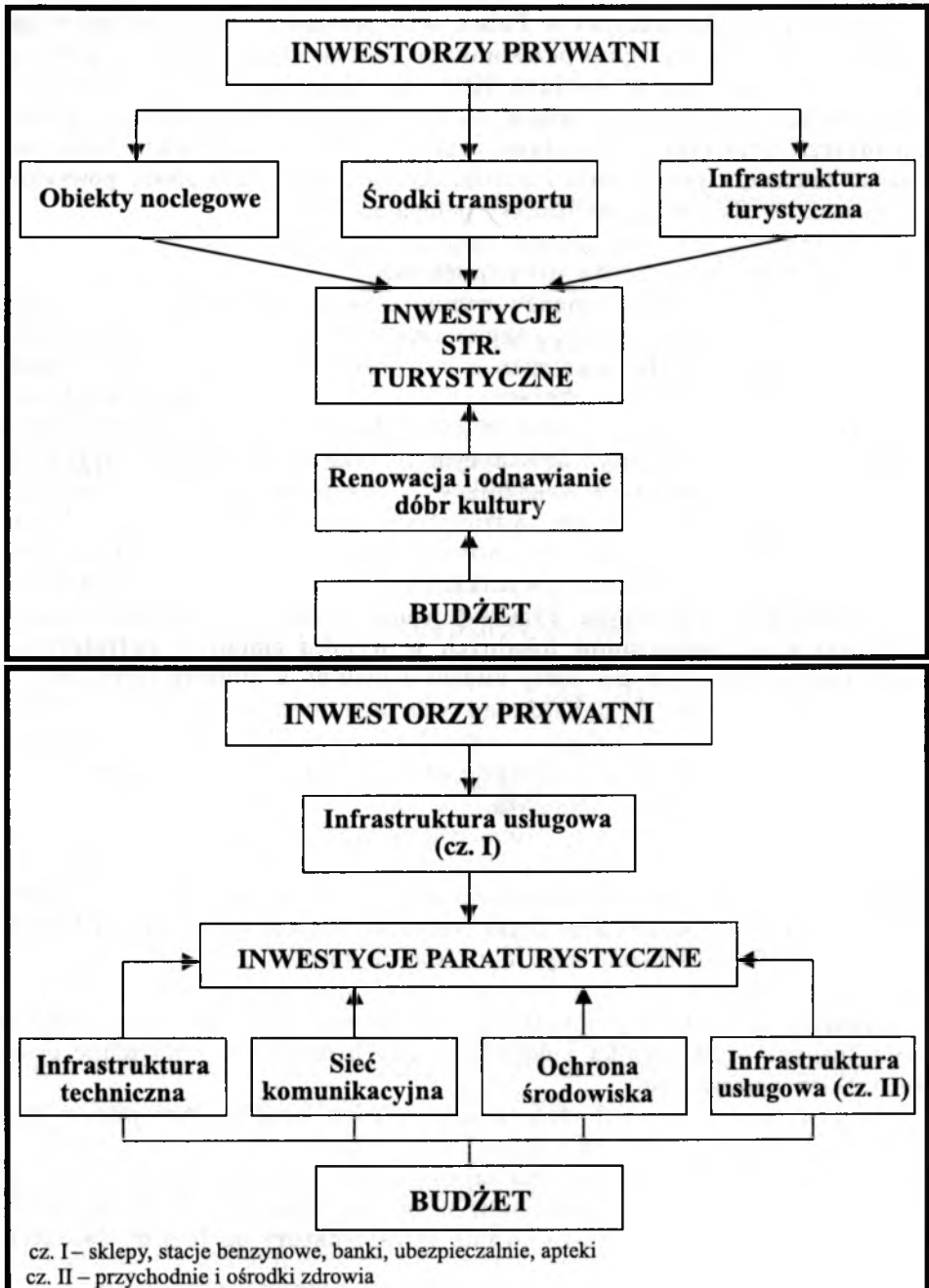
W praktyce w grę wchodzi tu albo władze lokalne występujące jako inwestor wydający środki budżetowe, albo duzi prywatni inwestorzy. W regionach turystycznych nie można zaproponować jednoznacznych rozstrzygnięć, bowiem udział tych podmiotów w inwestycjach turystycznych zależy od ich rodzaju i stopnia dostosowania infrastruktury ogólnej do świadczo-

<sup>8</sup> IQM – Integrated Quality Management – Zintegrowane Zarządzanie Jakością.

<sup>9</sup> M. Bednarska, G. Golemski, L. Wojtasiewicz, *Podstawy regionalnego marketingu dla inwestorów*, „Problemy Turystyki” nr 3 - 4, 1998.

<sup>10</sup> Tamże.

nych usług turystycznych. Może to zostać przedstawione na załączonym schemacie 4.



Schemat 4. Inwestycje turystyczne w miejscu docelowym

Praktyka zaobserwowana w wielu regionach turystycznych w krajach Unii Europejskiej, które przygotowywały studia przypadków dla Komisji Europejskiej w pełni potwierdza niejednorodność podejścia do zagadnienia przywództwa<sup>11</sup>.

Spróbujmy wobec tego zastanowić się nad kryteriami ustalania przywództwa w zarządzaniu jakością na obszarach turystycznych. Aby je wskazać, należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

1. Kto ma największy udział w finansowaniu inwestycji na danym obszarze?
2. Kto określa plany rozwoju turystyki i kto decyduje o realizacji tych planów?
3. Kto decyduje o kształtowaniu się rdzenia produktu turystycznego w regionie – miejsca, wokół którego koncentrują się inwestycje turystyczne?
4. Kto ma największe możliwości realizacji planów zarządzania jakością?
5. Kto poprzez ustalanie reguł gry ekonomicznej wpływa na decyzje ekonomiczne producentów?

Pytanie o przywództwo ma tak zasadnicze znaczenie, bowiem to właśnie ów leader kształtuje regionalną strategię turystyki. Pod pojęciem strategii turystyki rozumiemy jasno wyrażone cele dla rozwoju turystyki i marketingu wraz z określonymi zadaniami, które stanowią podstawę programu działań.

Strategia ta zależy od wielkości i struktury popytu, walorów naturalnych i posiadanej bazy, wielkości i chłonności obszarów, struktury własnościowej i stopnia koncentracji kapitałów.

Zgodnie z koncepcją IQM wspólne działania w regionie koordynowane przez przywódcę dotyczyć muszą:

- badań popytu, określania cen, wspólnej działalności reklamowej i promocyjnej (katalogi, foldery, wystąpienia na targach);
- określania usług wiązanych, wypracowania wspólnych standardów jakościowych;
- organizowania szkoleń i kontroli jakości;
- wspólnej polityki kredytowej, stosowania ulg podatkowych, podejmowania wspólnych przedsięwzięć w zakresie infrastruktury i ochrony środowiska;
- wykorzystania ludności miejscowej w realizacji zadań z zakresu obsługi ruchu turystycznego.

Trudno przecenić rolę jaką może odebrać zintegrowany system zarządzania jakością w polskich regionach turystycznych. Jego zastosowanie mogłoby bowiem doprowadzić do zintegrowanych działań i określenia lo-

<sup>11</sup> Studia takie zostały przeprowadzone we wszystkich państwach Unii Europejskiej. Spośród setek studiów wybrano po 15 najciekawszych przypadków z terenów wiejskich, miejskich i nadmorskich. Co się tyczy zagadnienia przywództwa stosowane są bardzo zróżnicowane rozwiązania. Np. w rejonie Ballyhoura w Irlandii rolę tę pełni Agencja Rozwoju Regionalnego (fundusze) przy współpracy ze specjalnie powołaną organizacją marketingową. We Francji w rejonie Pays Cathare liderem jest Conseil General of the Department Aude, ale już w innym regionie – Vosges du Nord – mieszana organizacja Sycoparc, zrzeszająca krajowe agencje regionalne, organizacje zrzeszające lokalne społeczności, handel i przemysł. W Szwecji z kolei, w regionie Vallonbruk i Uppland liderem jest Rząd Krajowy, łączący sektor publiczny i państwowy. Liderzy wykształcają się z wieloletniej tradycji współpracy, rządzenia i finansowania przedsięwzięć w samorządach terytorialnych. Wg: *Integrated Quality Management of Rural Tourist Destination Draft Final Publication*, Bruksela, styczeń 1999.

kalnych przywódców te działania prowadzących. Warto zwrócić uwagę na kontrolę do tej pory żywiołowo rozwijających się procesów kształtowania usług turystycznych i stałe monitorowanie zarówno zmian po stronie popytu, jak i podaży. Nowego wymiaru nabierać by mogło planowanie będące podstawą strategii turystyki na danym obszarze.

Określenie przywództwa i rozpoczęcie prac nad wdrażaniem zasad IQM w polskich regionach turystycznych wpłynąć by mogło na pogłębienie procesów integracji z krajami Unii Europejskiej, w których system ten zaczyna być dopiero wprowadzany. Nie musieliśmy więc nawet nadrabiać zaległości, a na bieżąco wprowadzić system IQM.

Pomimo wielkiej roli jaką winien odgrywać IQM w regionach turystycznych, nie możemy pomijać jego braków, uchybień i ograniczeń. Do najważniejszych z nich należą:

1. Próba zamykania procesów zarządzania wewnątrz jednego regionu turystycznego. Nie dostrzega się występujących trendów w kształtowaniu się popytu polegających na wzroście mobilności uczestników ruchu turystycznego i coraz większej roli aktywnych form turystyki. Cechą charakterystyczną tych form turystyki jest ograniczanie czasu pobytu w poszczególnych regionach i konieczność specjalizowania się w turystyce tranzytowej, do której koncepcja IQM nie ma pełnego zastosowania. Charakterystyczną cechą wielu form turystyki aktywnej jest częsta zmiana miejsca pobytu i łączenie w mieszance usługowej pobytów zarówno w regionach wiejskich, zurbanizowanych, jak i nadmorskich. Trzeba o tym koniecznie pamiętać, wydzielaając wyraźnie te trzy rodzaje regionów turystycznych i zakładając z góry, że są one niejako celem samym w sobie wyjazdu turystycznego. Jeżeli tak jednak nie zawsze jest, to zintegrowane zarządzanie jakością musi być interregionalne. Tymczasem bardzo często władze regionalne i firmy działające na terenach turystycznych myślą o innych regionach w kategoriach walki konkurencyjnej. Współpraca międzyregionalna wychodząca naprzeciw tendencjom w rozwoju popytu turystycznego praktycznie nie ma miejsca.

2. Wadą IQM jest to, że zbyt często utożsamia się w nim jakość ze standardem usług, występuje próba dążenia do kwantyfikacji jakości w ramach wyodrębnionych regionów. Tymczasem jakość usług turystycznych ma w znacznej mierze charakter niemierzalny, chociaż efekty jej poprawy odzwierciedlane zostają w wynikach ekonomicznych firm. Istnieje bowiem możliwość wzrostu utargu ( $\text{cena} \times \text{ilość} = p \times q$ ) w przypadku zapewnienia względnego poziomu satysfakcji konsumenta. Poprawa jakości będąca źródłem tej satysfakcji nie musi być wcale związana z dodatkowym kosztem. Klient natomiast gotowy jest zaakceptować wyższą cenę wraz ze wzrostem jakości. W turystyce aktywnej, np. podstawowymi miernikami jakości dla klienta wydają się być:

- mieszanka uczuć i doznań;
- informacja przed wyjazdem;
- możliwość samodzielnego zwiedzania (selfexploring);
- powrót do natury i kultury miejscowej, a w przypadku turystyki grupowej dodatkowo:



- ekskluzywność grupy;
- relacje pilota do klientów<sup>12</sup>.

Połączenie zwiedzania dużych miast, miasteczek, regionów górskich czy innych nieurbanizowanych regionów o bogactwie zasobów naturalnych zwiększa atrakcyjność, jest czynnikiem poprawy jakości. Wynika to ze wspomnianej już szybko spadającej użyteczności krańcowej produktu. Zapobiec monotonii, powtórzeniom, zapewnić codziennie nowe i inne doznania jest jednym z podstawowych wyznaczników poprawy jakości. W ramach tej samej trasy można korzystać z noclegów w hotelach, pałacach, pensjonatach, schroniskach. Można korzystać z autobusu, statku, kolejki, a nawet konnej bryczki.

O powodzeniu produktu decyduje nie tylko to jakim jest, ale w jaki sposób informuje się o nim klienta. Dlatego niezbędną przesłanką wzrostu jakości usług jest tzw. predeparture information. Dlatego nowe elementy zwiększające jakość oferowanego produktu w oczach klienta muszą być szczegółowo określone w informacjach przed podjęciem decyzji zakupu.

Zwiększeniu zróżnicowania usług towarzyszyć musi wzrost samodzielności uczestników. Oczywiście niezbędny jest pewien stopień zorganizowania (przewodnicy lokalni, podstawowy harmonogram) i dyskretna opieka nad każdym uczestnikiem, ale rośnie ranga czasu wolnego (sposób wykorzystania tego czasu może być zasugerowany). Dotyczy to zarówno zwiedzania, jak i wyboru lokalu i jedzenia, samodzielnego zbliżenia się do natury i kultury. Możliwość wtopienia się w społeczność miejscową, poznanie autentyzmu odwiedzanego kraju zdaje się być jednym z istotnych wyznaczników jakości.

Ekskluzywność grupy oznacza zmniejszenie ilości jej uczestników. Pozwala to na poczucie własnej indywidualności, osobowości, ułatwia nawiązywanie kontaktów – oczywiście upraszcza rozwiązywanie problemów organizacyjnych. Za ekskluzywność trzeba płacić dodatkową cenę, bowiem koszt ponoszony przez organizatora na 1 osobę wzrasta. Jeżeli przyjmujemy, że cena może (choć nie musi) być wyznacznikiem jakości, to zmniejszenie ilości uczestników wpływa na jej wzrost. Bardzo istotnym wyznacznikiem jakości jest zróżnicowanie usług. Dotyczy to omalże wszystkich składników pakietu (zasobów naturalnych, usług noclegowych, gastronomicznych, transportu itp.).

Istotnym elementem wpływającym na jakość jest bez wątpienia pilot grupy. Jakość świadczonej usługi rośnie wówczas, gdy pilot jest „social” – umie nawiązać kontakt z każdym uczestnikiem grupy, jest naturalnym człowiekiem, umie dostosować swe zachowanie i reakcje do charakteru uczestników grupy. Są to cechy, których w większości nie można nauczyć się na kursach. Atmosfera w grupie jest trudna do przewidzenia, a przeciż ona decyduje o jakości, może nawet usprawiedliwiać drobne niedociągnięcia organizacyjne.

Większość z wymienionych tu czynników wpływających na jakość usług, które należy uwzględnić w procesie kształtowania produktu w turystyce

<sup>12</sup> G. Golebski, *Quality of Services in Active Tourism*, w: *Quality Management in Tourism*, AIEST, St. Gallen 1997.

aktywnej nie odpowiada temu, co określilibyśmy jako standard świadczonych usług mierzony powszechnie przy pomocy kategoryzacji obiektów. Nie oznacza to, że standard świadczonych usług nie ma żadnego znaczenia. Z reguły to co można zmierzyć (standard oferowanych usług noclegowych, gastronomicznych czy transportowych) uzależniany jest od rodzaju trasy (jej stopnia trudności, oddalenia od ośrodków miejskich), a także od rodzaju klientów (wiek, poziom wykształcenia itp.). Można generalnie stwierdzić, że wysoki standard tych usług nie jest w sposób jednoznaczny wyznacznikiem jakości całego pakietu. Z reguły musi on odpowiadać ogólnie przyjętym normom europejskim (jeżeli korzysta się z noclegów w zakładach hotelarskich czy z usług gastronomicznych). Do nich przyjąć można pokój 2-osobowy z łazienką, zachowanie czystości etc. Przebywanie w warunkach luksusowych (z reguły odbiegających od poziomu życia ludności miejscowej) byłoby nawet pewnym dysonansem. W takich warunkach wysoka cena nie byłaby w żadnej mierze skorelowana z poziomem satysfakcji z tytułu konsumpcji świadczonych usług. Tak więc jakość świadczonych usług w turystyce aktywnej nie jest w pełni skorelowana ze standardem i stosowaną ceną.

3. Jak już wspomniano stosowanie IQM z założenia wymaga silnego przywództwa. Przywódca – leader musi przede wszystkim dysponować finansami i siłą władczą, zdolną do podjęcia prac integracyjnych. Jednocześnie musi być osadzony w realiach lokalnych – znać region i uczestników gry rynkowej i być znanym przez nich. W Polsce w większości przypadków ani władze samorządowe, ani organizacje gospodarcze nie spełniają powyższych kryteriów. Jest to największa przeszkoda w zastosowaniu IQM w warunkach polskich.

Jednakże występujące z coraz większą siłą procesy integracyjne polegające na zakładaniu związków gmin, tworzeniu euroregionów, próbach wykorzystywania funduszy pomocowych na realizację programów rozwoju turystyki, wreszcie pozytywne efekty przekształceń strukturalnych pozwalają mieć nadzieję na poprawę tych niekorzystnych zjawisk i pełne włączenie się Polski do wprowadzanego w Unii Europejskiej zintegrowanego systemu zarządzania jakością w regionach turystycznych.

#### BIBLIOGRAFIA

- Bednarska M., Gołębski G., Wojtasiewicz L., *Podstawy regionalnego marketingu dla inwestorów*, „Problemy Turystyki” nr 3 - 4, 1998.
- Gołębski G., *Quality of Services in Active Tourism*, w: *Quality Management in Tourism*, AIEST, St. Gallen 1997.
- Gołębski G., *Selected issues relating to Integrated Quality Management in Rural Destination*, materiał na seminarium poświęcone IQM, Bruksela, styczeń 1999.
- Integrated Quality Management in Rural Tourist Destination Draft Final*, Publication, Bruksela 1999.
- Kano N., *Attractive quality and must-be-quality*, „Journal of the Japanese Society for Quality Control”, April 1984.
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. L., *A conceptual model of Service Quality and its implications for further research*, „Journal of Marketing”, Vol. 49, 1985.

- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. L., *SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumers Perceptions of Service Quality*, „Journal of Retailing”, Vol. 64, No 1, 1998.
- Warszyńska J., Jackowski A., *Podstawy geografii turystyki*, PWN, Warszawa 1998.
- Weiermair K., *On the concepts and definition of quality in tourism*, w: *Quality Management in Tourism*, Aiest, St. Gallen 1997.

INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT  
WITH REFERENCE TO TOURISTIC PRODUCT  
IN A GIVEN REGION

S u m m a r y

The aim of the article is to get a lecturer acquainted with selected new concepts of developing tourism – the result of which is growing necessity to ameliorate the quality itself of tourist product.

In this respect a concept of integrated quality management in tourist regions was discussed in the article. Particular importance of a leadership and of determining of tourism development strategy in a given region have been stressed. Further – premises of applying such an integrated quality management under present Polish conditions were discussed and, on this occasion, some defaults of this system have been presented.