

Magdalena Kachniewska
Katedra Turystyki

Koszty jakości jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego

Wstęp

Celem badawczym opracowania jest stworzenie teoretycznego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego w oparciu o literaturę przedmiotu. Na współczesnym rynku (nie tylko hotelarskim) nabywcy poszukują pewnego koszyka wartości, w którym mieści się określona relacja cech produktu i jego kosztu (rozumianego szerzej niż sama tylko cena). Wartość ta, określana czasami mianem użyteczności (K.J. Lancaster, G. Becker) bądź wartości użytkowej (Ph. Kotler), pozwala nawiązać m.in. do koncepcji ostatecznego dobra konsumpcyjnego (G. Becker), na które składają się nie tylko nakłady dóbr konsumpcyjnych (usług) zakupionych przez klienta, ale także nakłady czasu poświęconego np. na dokonanie zakupu i konsumpcję oraz umiejętności i stan wiedzy samych konsumentów¹.

Przyjmując punkt widzenia usługobiorców turystycznych, skuteczne konkurowanie na współczesnym rynku turystycznym można opisać jako maksymalizowanie wartości użytkowej. Logika rozważań zawartych w opracowaniu stała się podstawą opracowania modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelarskiego. Niewymierny charakter niektórych elementów modelu (np. pojęcia jakości, wartości użytkowej) skłonił do poszukiwania sposobów pomiaru efektywności systemu jakości. Stąd koncepcja kosztów jakości, które pośrednio (poprzez kształtowanie poziomu jakości kompleksowej) wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Wartość dla klienta a konkurencyjność przedsiębiorstwa

The World Competitiveness Report 1994 definiuje konkurencyjność jako „zdolność do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku”². Według innych definicji jest to „predyspozycja do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowanych przez konkurentów towarów lub usług: nowych, lepszych, tańszych”³ lub po prostu „oferowanie warunków wymiany lepszych niż inni uczestnicy obrotu gospodarczego”⁴.

Konkurencyjność jako kategoria mikroekonomiczna, wielopłaszczyznowa, postrzegana jest w relacji: podmiot gospodarujący, jego potencjał, możliwości i umiejętności a struktura rynku i występujące na nim szanse strategiczne. Uwzględniając obydwie aspekty konkurencyjności (potencjał własny przedsiębiorstwa i szanse tkwiące w jego otoczeniu), można zaproponować następującą definicję pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstw hotelowych: „zdolność przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy własnej pozycji na rynku turystycznym przy zachowaniu efektywności funkcjonowania”. Proponowana definicja obejmuje swym zakresem zarówno dopasowanie do potrzeb i oczekiwań usługobiorców (jest to warunek nieodzowny umacniania i poprawy pozycji na rynku) jak i pozyskanie, właściwą konfigurację i efektywne wykorzystanie wszelkich zasobów obiektu hotelowego gwarantujące zyskowość firmy w długim horyzoncie czasowym.

Takie podejście pozwala uwzględnić w ramach pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa postulat jego zrównoważonego rozwoju zarówno w odniesieniu do zasobów ludzkich, jak i naturalnych, które w przypadku większości hoteli stanowią nieodzowny warunek atrakcyjności oferty. Proces budowania konkurencyjności wymaga zachowania efektywności wszelkich działań przedsiębiorstwa, co oznacza jednoczesne spełnienie celu finansowego (wypracowanie zysku w długim okresie) i rynkowego (pozyskanie i utrzymanie klientów). Przy czym cele te są spójne: to klient jest źródłem przychodu, pozwalającego wypracować zysk. Przedsiębiorstwo jedynie generuje koszty, których poziom powinno kontrolować.

Koncepcja kreowania wartości dla klienta wyrasta z teorii ekonomii popytu, ponieważ produkty są postrzegane przez nabywców jako zestaw cech (związanych m.in. z funkcjonalnością, jakością, ceną), które mogą i powinny być konfigurowane tak, aby sprostać oczekiwaniom klientów. Wartość oferowana usługobiorcy przez określony obiekt hotelowy porównywana jest z wartością, jaką może on uzyskać u innego usługodawcy, co oznacza, że warunkiem trwania przedsiębiorstwa jest nie tylko zdolność do identyfikacji działań tworzących wartość, ale także eliminacji działań nieznajdujących uzasadnienia z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb nabywcy czy przedsiębiorstwa.

Koncepcja wartości dla klienta spójna jest z podejściem stosowanym przez Ph. Kotlera, który stosuje pojęcie użyteczności produktu z punktu widzenia klienta, kierującego się dwoma podstawowymi kryteriami: korzyściami, jakie może mieć z nabytego produktu, oraz kosztami, jakie musi ponieść w związku z nabywanym produktem⁵.

Przyjmijmy, że koszyk wartości dla klienta budowany jest przez relację postrzeganej jakości (korelacja wprost proporcjonalna) i poniesionego kosztu (korelacja odwrotnie proporcjonalna), czyli w uproszczeniu:

$$V = \frac{Q}{C}$$

gdzie: V – wartość użytkowa uzyskana przez nabywcę (*value*),
 Q – uzyskana (postrzegana) jakość produktu (*quality*),
 C – poniesione koszty cenowe i pozacenowe (*cost*)

Pierwszym składnikiem formuły jest uzyskana (postrzegana) **jakość produktu**. Mimo prób operacjonalizacji tego pojęcia i prób pomiaru jakości, pozostaje ona cechą niemierzalną i subiektywną. Specyficzne cechy usług turystycznych (niematerialność, rozdzielność czasowa i terytorialna procesu zakupu i świadczenia usługi) sprawiają, że wyobrażenia turystów o spodziewanych atrybutach produktu turystycznego kształtowane są na długo przed możliwością ich weryfikacji, pod wpływem takich czynników, jak: potrzeby osobiste; dotychczasowe doświadczenia; kompetencje; komunikacja rynkowa; opinie innych nabywców; dotrzymanie obietnicy rezerwacji; zdolność usługobiorców do uczestniczenia w konsumpcji usług określonego rodzaju; usługi firm o podobnym profilu; wyobrażenie o dostawcy usługi.

Drugi składnik formuły, czyli koszt, obejmuje z punktu widzenia usługobiorcy nie tylko cenę usługi (lub pakietu usług), ale także czas i energię zużyte w celu wyszukania najbardziej atrakcyjnej oferty, załatwienie określonych formalności, przygotowanie do podróży. Rozdzielność czasowa powoduje, że poziom ceny może ulec zmianie (np. w wyniku wahań kursowych), co z punktu widzenia turysty jest czynnikiem obniżającym uzyskaną wartość⁶. Możliwość ograniczenia kosztu zawsze wpływa dodatnio na poziom uzyskiwanej wartości użytkowej. Dzieje się tak zarówno w przypadku obniżenia ceny produktu, jak i w przypadku ograniczenia kosztów pozacenowych. Taka sytuacja wystąpi np. wtedy, gdy pośrednik wyręcza usługobiorcę w procesie konstruowania pakietu turystycznego. Wiąże się to co prawda z podniesieniem ceny usługi, ale ogranicza koszty pozacenowe.

Skuteczne konkurowanie można opisać jako maksymalizowanie wartości użytkowej, czyli nadawanie produktowi wymaganych lub maksymalnych funkcji użytkowych w procesie charakteryzującym się jak najniższym kosztem. Ostatecznie poziom zadowolenia turysty będzie zależał od porównania własnych spostrzeżeń z wcześniejszymi oczekiwaniami, zarówno odnośnie do ceny, jak i uzyskanej jakości:

$$\text{poziom zadowolenia} = \text{spostrzeżenia} - \text{oczekiwania}$$

co można uwzględnić, rozbudowując proponowaną wcześniej formułę:

$$V_p - V_c = \frac{Q_p}{C_p} - \frac{Q_e}{C_e}$$

gdzie: V_p, V_e – wartość postrzegana (*perceived*) i wartość oczekiwana (*expected*),
 Q_p, Q_e – jakość postrzegana i oczekiwana,
 C_p, C_e – koszt poniesiony (*paid*) i spodziewany (*expected*).

Uzyskanie wartości użytkowej zgodnej z oczekiwaniami nie budzi takich emocji, jak przekroczenie oczekiwań (stanowiące podstawę budowania trwalszych więzi między usługobiorcą i dostawcą w przyszłości) lub sprawiony zawód. W każdym przypadku zaś odczucia nabywcy mają istotny wpływ na dalsze jego reakcje i zachowania, wśród których można wymienić intencję ponownego zakupu, wygłaszanie negatywnych lub

pozytywnych opinii o produkcie, oddanie klientów i lojalność, ponowny zakup lub zmianę marki, skargi i inne.

Zachowanie kontroli nad ostatecznym poziomem wartości użytkowej obliguje przedsiębiorstwa hotelowe do kształtowania korzystnej z punktu widzenia usługobiorcy relacji obu wielkości (jakość i koszt). Spostrzeżenie wpływa na percepcję źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż wskazuje na konieczność zachowania odpowiednich proporcji między **poziomem generowanych kosztów** a **cechami jakościowymi oferty**, zależnie od rozpoznanych preferencji poszczególnych segmentów nabywców.

Jakość i koszty jakości jako czynniki wartości dla klienta; model kosztów jakości przedsiębiorstwa hotelowego

Jakość produktu jest jednym z najczęściej analizowanych czynników konkurencyjności – zazwyczaj konkurencyjność traktuje się wprost jako pochodną jakości, oczywiście przy założeniu, że jakość stanowi stopień, w jakim suma cech oferowanego produktu spełnia oczekiwania usługobiorców (stopień ich satysfakcji). W tym ujęciu jakość ma decydujący wpływ na efekty zewnętrzne (wielkość sprzedaży, skłonność usługobiorców do dokonania powtórnych zakupów). Dążenie do zadowolenia klienta ma umożliwić osiągnięcie celu przedsiębiorstwa (przetrwanie i rozwój) realizowanego w wyniku uzyskania przewagi konkurencyjnej. Ale skłonność klientów do zakupu usługi o określonej jakości związana jest także z poziomem ceny i innymi składnikami kosztu ponoszonego przez nabywcę (np. czas, dostępność usługi).

Koncepcja **jakości kompleksowej** jest wyrazem uznania aspektu kosztowego jakości (wymogu zapewnienia efektywności systemów jakości). W najszerszym ujęciu jakość decyduje nie tylko o tzw. konkurencyjności wynikowej (postrzeganej przez rynek), ale także o efektach wewnętrznych, w tym możliwości tworzenia przewagi kosztowej lub wyróżnienia (konkurencyjności sprawczej, źródłowej). To najszersze ujęcie pojawia się w badaniach coraz częściej, aczkolwiek nie jest wprost określane stosowanym przeze mnie terminem „jakość kompleksowa”⁷.

W ujęciu kompleksowym jakość i jej tworzenie mają miejsce w całej organizacji i odnoszą się do wszystkich zasobów firmy. Postrzeganie jakości kompleksowej jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa jest próbą połączenia wskazań strategicznych przywództwa kosztowego i wyróżniania, czyli dwóch bazowych strategii M.E. Portera. Próby takich powiązań są zresztą podejmowane coraz częściej, a ich przykładami są wyniki badań i publikacje takich autorów, jak Ch.W.L. Hill⁸, J.A. Belohlav⁹, a w Polsce K. Lisiecka, W. Czakon¹⁰, R. Haffer¹¹ i Z. Zymonik¹². Postulowane przez nich działania zmierzające do redukcji wskaźnika braków, błędów i jednoczesne zwiększenia satysfakcji klientów pozwalają oddziaływać na poziom kosztów całkowitych i zarazem jakość produktu, co sprzyja poprawie rentowności przedsiębiorstwa.

Jakość w ujęciu kompleksowym dotyczy wielu, często całkowicie nieporównywalnych aspektów działalności przedsiębiorstwa (np. poziomu zaangażowania pracowników, częstotliwości i przyczyn niezadowolenia klienta, poziomu organizacji pracy, relacji panujących wewnątrz przedsiębiorstwa, relacji z interesariuszami itd.). Model jej wpływu na wartość oferty przedsiębiorstwa wymaga zastosowania zmiennej, która pozwoli zilustrować dany aspekt jakości, a zarazem będzie miała charakter wymierny. Z tego powodu do modelu wprowadzono pojęcie kosztów jakości, które pośrednio pozwolą opisać samą jakość.

Do światowej literatury pojęcie kosztów jakości wprowadził Joseph Juran w latach 50. XX wieku, a rozwinęli je (chronologicznie) W. Masser¹³, H. Freeman¹⁴, A. Feigenbaum¹⁵, B. Crosby¹⁶, W.E. Deming¹⁷ i J. Bank¹⁸. Koszty jakości *sensu largo* odzwierciedlają wpływ ekonomiczny jakości produktu na poziom utargu i kosztów przedsiębiorstwa, a co za tym idzie na wysokość zysku, czyli są synonimem ekonomiki jakości¹⁹. Koszty jakości w wąskim znaczeniu, to „suma kosztów wynikających z działalności prewencyjnej, oceny i kontroli jakości oraz kosztów ponoszonych w związku z wadliwością”²⁰. To właśnie ujęcie przyjęte zostało na potrzeby niniejszego opracowania, ponieważ dotyczy kosztów, które powstają w związku z rozpoznaniem oczekiwań usługobiorców (audyty jakości, oceny, badania opinii usługobiorców itp.), związane są z działaniami ukierunkowanymi na spełnienie tych oczekiwań (działania korygujące, koszty wdrożenia systemów jakości itp.) lub są wynikiem zaniedbań w zakresie jakości, rozumianych zarówno jako niespełnienie oczekiwań usługobiorców, jak i straty wynikające z niedostatecznej jakości. Takie ujęcie kosztów jakości odzwierciedla ponadto wpływ jakości na wartość konsumencką poprzez wzmacnianie zgodności oferty z oczekiwaniami nabywcy, a zarazem obniżenie kosztów wytwarzania, dzięki usprawnieniu procesów wytwórczych.

Twórcą pierwszego modelu kosztów jakości jest W. Masser, który pod koniec lat 50. XX wieku dokonał klasyfikacji kosztów jakości według trzech kategorii²¹:

- koszty prewencji (*prevention costs*)²²
- koszty oceny (*appraisal costs*)²³
- koszty błędów (*failure costs*)²⁴

Czas pokazał jak ważne, w kontekście nasilenia konkurencji rynkowej, jest uwzględnienie **kosztu niespełnienia oczekiwań** usługobiorcy. W tym kierunku model PAF rozwinęli H. Freeman²⁵ i A.V. Feigenbaum²⁶.

Współcześnie powszechnie przyjmowany jest podział na koszty niezgodności (awarii) wewnętrznej i zewnętrznej. **Koszty niezgodności wewnętrznej** to koszty związane z awarią procesu i niezaspokojeniem potrzeb klienta, gdy produkt znajduje się jeszcze „pod kontrolą” usługodawcy a **zewnętrzne koszty błędów** występują w chwili odkrycia przez klienta niespełnionych wymagań (obejmują zwroty, bonifikaty, oszacowanie zażaleń klienta oraz skutki niezadowolenia klienta, które przejawiają się w postaci jego utraty lub rozpowszechnieniu złej opinii o firmie).

Przyjęte założenia dotyczące wpływu kosztów jakości na wartość użytkową usługi turystycznej pozwoliły na opracowanie modelu strukturalnego kosztów jakości przedsiębiorstwa hotelowego, który obejmuje dwie główne grupy kosztów (tab. 1).

Tabela 1. Struktura kosztów jakości przedsiębiorstwa hotelarskiego

Koszty zgodności (wkład do sukcesu przedsiębiorstwa)	Koszty niezgodności (marnotrawstwo zasobów)
koszty prewencji	koszty błędów wewnętrznych
<ul style="list-style-type: none"> • koszt rozeznania wymagań jakościowych klientów, np.: koszt tworzenia baz danych o klientach (w tym oprogramowania dla CRM), koszty badań specjalistycznych na etapie projektowania produktów lub poszukiwania nowych rynków, w tym koszt badań marketingowych • planowanie jakości (w tym koszt opracowania standardów wyposażenia, obsługi i ich wdrożenia, koszty remontów, inwestycji itp.) • koszt planowania bezpieczeństwa produktu (zgodności z wymaganiami, w tym ppoż. i bhp) • koszt opracowania pełnej informacji o produkcie • koszt restrukturyzacji zarządzania • koszt szkolenia pracowników, budowania zespołów, wymiany personelu, systemów motywacyjnych • koszt wdrażania nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, koszt innowacji i wdrażania programów zarządzania wiedzą • koszty certyfikacji, kategoryzacji, udziału w konkursach branżowych i jakościowych • koszt działań związanych z oznakowaniem produktów i ich prezentacją (informowanie o uzyskanych nagrodach jakości, zwycięstwach w konkursach branżowych, uzyskanych certyfikatach, przynależności do prestiżowych organizacji, uzyskaniu rekomendacji itp.) • koszt zarządzania ryzykiem, również popytowym (współpraca z towarzystwami ubezpieczeniowymi, podwykonawcami) • koszt wdrożenia działań związanych z ochroną środowiska • koszty doboru i kształtowania właściwej struktury organizacyjno-własnościowej, aktywów marketingowych i przeobrażenia architektury wewnętrznej przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> • koszt wydłużenia cyklu realizacji usługi spowodowany powstaniem błędu (w tym koszty powstałe na skutek awarii sprzętu lub w wyniku użycia złych jakościowo surowców, np. w gastronomii) • koszty selekcji i uszlachetniania surowców o nieodpowiedniej jakości • koszty dysfunkcji społecznych (w tym nieuzasadnionych absencji, spóźnień, nadmiernej rotacji personelu, wypadków przy pracy) • koszty dysfunkcji organizacyjnych (opóźnienia, błędy w dokumentacji).

Koszty zgodności (wkład do sukcesu przedsiębiorstwa)	Koszty niezgodności (marnotrawstwo zasobów)
koszty oceny (kontroli i badań)	koszty błędów zewnętrznych
<ul style="list-style-type: none"> • koszt pomiaru poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych • koszt kontroli i audytów (w tym kontroli niejawnych, kontroli komisji kategoryzacyjnych i/lub certyfikacyjnych, audytów drugiej strony itd.) • koszt urządzeń pomiarowo-kontrolnych (np. dla HACCP) • koszt doboru poddostawców (w tym koszt audytu u dostawcy) • koszt pomiaru i oceny kosztów jakości • usługi obce (np. laboratoryjne) 	<ul style="list-style-type: none"> • obciążenia z tytułu niedotrzymania warunków kontraktu • obciążenia z tytułu odpowiedzialności obiektu za zdrowie i mienie gości • koszt rejestrowania i analizowania skarg i zażeń klientów, reklamacji, kwot odszkodowawczych, usług zastępczych itp. • koszt spraw rozstrzyganych sądownie, wypłaty odszkodowań • koszt utraty lojalności klientów, koszt utraty renomy firmy • koszt odbudowania prestiżu i zaufania • koszty strat ekologicznych (zanieczyszczenie środowiska i jego rekultywacja) oraz koszty likwidacji innych negatywnych skutków funkcjonowania przedsiębiorstwa (wzrost przestępczości, natężenie ruchu samochodowego)

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony model struktury kosztów jakości obiektu hotelowego tylko częściowo mógł być wzorowany na rozwiązaniach proponowanych w literaturze, ponieważ większość z nich opracowana była z myślą o przedsiębiorstwach produkcji materialnej. W modelu konieczne było uwzględnienie usługowego charakteru produktu hotelowego, co nie wyklucza występowania kosztów związanych ze sferą materialną jego wytwarzania, jak inwestycje, modernizacja, koszt urządzeń pomiarowych (wymagane np. w ramach systemu HACCP, obowiązującego w gastronomii), kwestia doboru dostawców wyposażenia i surowców, badania jakości dostaw czy planowania bezpieczeństwa produktu.

Koszty jakości zawarte w modelu musiały oczywiście uwzględniać punkt widzenia usługobiorcy turystycznego – stąd nieodzowne kategorie kosztów dotyczących pomiaru satysfakcji klientów i identyfikacji ich preferencji jakościowych, koszty baz danych o klientach, a także efekty zaniedbań w sferze jakości (koszty postępowania z reklamacjami, odszkodowań i usług zastępczych, spraw sądowych itd.).

Przegląd badań z zakresu wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Model wpływu kosztów jakości na poziom wartości konsumenckiej opracowano na podstawie dostępnych wyników badań poziomu i struktury kosztów jakości prowa-

dzonych w sektorze przemysłu i usług. W Polsce były to badania prowadzone w latach 1994–2001 przez Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej i Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu²⁷, badania Katedry Rachunkowości WNEiZ UMK w Toruniu w grudniu 1999 r.²⁸ oraz badania A. Kister z Wydziału Ekonomicznego UMCS²⁹.

Pomimo że cytowane badania nie pozwalają na uogólnienia w zakresie poziomu kosztów jakości czy też ich relacji do innych wielkości (sprzedaż, koszt własny wytworzenia, koszty operacyjne), to potwierdzają teoretyczne założenia dotyczące procesu zmiany struktury kosztów jakości w miarę doskonalenia systemu jakości przedsiębiorstwa³⁰. W większości badań przyjęto ogólny (trzyzęściowy) model struktury kosztów, wzorowany na modelu PAF:

$$K_j = K_{pr} + K_{oc} + K_n$$

gdzie:

K_j – całkowite koszty jakości,

K_{pr} – koszty prewencji,

K_{oc} – koszty oceny,

K_n – koszty niezgodności (błędów).

K. Lisiecka podkreśla, że udział kosztów cząstkowych w całkowitych kosztach jakości ponoszonych przez producenta wyznacza strefę, w której znajduje się dane przedsiębiorstwo, a krzywą całkowitych kosztów jakości można podzielić na trzy strefy:

- **strefę projektów poprawy**, w której koszty wadliwej produkcji przekraczają 70% całkowitych kosztów jakości (K_j), koszty oceny 20% K_j , a koszty zapobiegania mniej niż 10% K_j
- **strefę neutralną**, w której koszty wadliwej produkcji wynoszą około 50% K_j , koszty oceny 40 % K_j , a koszty zapobiegania minimum 10% K_j
- **strefę doskonałości**, w której wskaźniki te wynoszą odpowiednio mniej niż 40%, 50% i ponad 10%³¹.

Zaawansowanie systemu przekłada się na wielkość kosztów niezgodności oraz zdolność do celowego operowania kosztami (wzrost nakładów na prewencję i ocenę) a tym samym decyduje o tempie, w jakim przedsiębiorstwo zbliża się do strefy doskonałości. Wyniki większości cytowanych badań potwierdzają to założenie. Wykazują również, że w miarę doskonalenia systemu jakości firmy obserwowały spadek udziału kosztów złej jakości (niezgodności wewnętrzne i zewnętrzne) na rzecz wzrostu udziału kosztów dobrej jakości (prewencja i ocena). W szczególności zaobserwowano, że najwyższe koszty oceny odnotowały firmy, w których rachunek kosztów jakości funkcjonował najdłużej – tam też wprowadzenie dodatkowych metod i obszarów oceny jakości zaowocowało dużym spadkiem niezgodności zewnętrznych, co oznacza, że poniesione nakłady przyniosły spodziewane efekty³². Cytowane badania potwierdzają związek między strukturą kosztów jakości a ich całkowitą wielkością, ale pomijają aspekt satysfakcji nabywcy z otrzymanej jakości produktu.

Większość badań poświęconych wpływowi jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa dotyczy jednej z dwóch kategorii – zależnie od tego, jaki rodzaj relacji poddany jest analizie. Najstarsze ujęcie dotyczy **wpływu jakości na poziom i charakter sprzedaży** – jest to spojrzenie przez pryzmat efektów zewnętrznych, zawężające pojęcie jakości do samego tylko produktu i usług okołosprzedażowych (jakość oferty rynkowej). Dominowało ono aż do początku lat 90. XX w., czyli tak długo, jak długo uznawano jakość produktu za podstawowy czynnik konkurencyjności. Badania w tym zakresie (głównie w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłowych) prowadzono m.in. w Australii³³, Kanadzie i Stanach Zjednoczonych³⁴, Europie (przez TUV Bayern Group³⁵ oraz dwa ośrodki akademickie w Antwerpii i Luven³⁶). W Polsce badania nt. postrzegania jakości jako czynnika konkurencyjności zawarte były w szerszym projekcie GUS dotyczącym innowacyjności polskich przedsiębiorstw³⁷. Podobne prowadzono w ośrodkach akademickich w Poznaniu³⁸, Katowicach³⁹, Warszawie⁴⁰ i Wrocławiu⁴¹.

Badania zawężone ściśle do działalności usługowej prowadzili J.J. Cronin i S.A. Taylor¹², W. Boulding⁴³, R. Kordupleski⁴⁴, E.W. Anderson⁴⁵, V.A. Zeithaml⁴⁶, zaś w odniesieniu do hotelarstwa: T.Y. Choi i R. Chu⁴⁷ oraz W.G. Kim i Y. Cha⁴⁸, w Polsce zaś S. Borkowski i E. Wszendybył⁴⁹. Ujęcie to wskazuje na wpływ zmian poziomu jakości na stopień zadowolenia usługobiorców, przejawiający się np. w zmianach ich zachowań nabywczych, poziomie sprzedaży, udziale w rynku, skłonności nabywców do dokonania powtórnego zakupu usługi, a w przypadku przedsiębiorstw dostarczających wiązkę usług (np. hotel) także w skłonności klientów do dodatkowych zakupów, wykraczających poza usługę podstawową. Niedostatkim wymienionych badań z punktu widzenia założonych hipotez jest wiązanie satysfakcji usługobiorcy jedynie z poziomem uzyskiwanej jakości, a nie szerzej – wartości dla klienta (pominięto aspekt kosztu ponoszonego przez usługobiorcę).

W latach 90. XX wieku jakość produktu zaczęto postrzegać jako konieczność, a nie czynnik przewagi konkurencyjnej. O ile jakość produktu przestała w omawianym okresie pełnić funkcję czynnika dyferencjacji oferty, o tyle stopniowo rosło zainteresowanie wpływem jakości na efektywność wszelkich działań przedsiębiorstwa i charakter jego relacji z otoczeniem.

Efekty wewnętrzne badane są nieporównanie rzadziej niż wpływ jakości na poziom satysfakcji usługobiorców. Dotyczą głównie wpływu jakości na korzystne przekształcenia procesów produkcyjnych (takie jak zmiany organizacyjne, wzrost zaangażowania personelu, poprawa efektywności pracy). Takie podejście już od początku lat 80. reprezentowali między innymi L.W. Philips i R.D. Buzzell⁵⁰, C.G. Fine⁵¹, J.A. Endosomuran⁵², B.V. Looy⁵³ oraz S.N. Hwang i T.Y. Chang⁵⁴. Ich zdaniem najważniejszym efektem jest zmiana struktury kosztów wytwarzania produktów (świadczenia usług) wynikająca z poprawy efektywności.

Nieliczne prace dotyczące dwukierunkowego wpływu jakości na konkurencyjność (poprzez wewnętrzną poprawę struktury kosztów i jednocześnie efekty zewnętrzne) mają najczęściej charakter teoretyczny i opisowy⁵⁵. Jest jednak kilka wyjątków. Należy do nich opracowanie D.A. Garvina⁵⁶, który dostarcza systematycznej analizy wpływu

jakości na takie wskaźniki ekonomiczne jak cena, udział w rynku, koszt produkcji, efektywność pracy, łączna produktywność i poziom zysków. Inne ujęcie zawierają badania O. Skalpe'a i K. Sandvika⁵⁷, które poddają analizie wybrane wskaźniki ekonomiczne jakości w sektorze hotelowym. Autorzy wykazali w nich wpływ jakości na rentowność hoteli, wzrost poziomu sprzedaży i możliwość uzyskiwania wyższych cen. Rozwinięciem podejścia proponowanego przez wyżej wymienionych autorów jest ujęcie symultaniczne, jakie zaproponowali L.W. Philips, D.R. Chung i R.D. Buzzell⁵⁸ oraz J.A. Campos-Soria, L.G. Garcia i M.A. Garcia⁵⁹. Obie grupy naukowców dokonały analizy wspomnianych wskaźników, uwzględniając jednocześnie relacje występujące między nimi. Analogiczne badanie sektora hotelowego w Polsce przeprowadzili S. Borkowski i E. Wszendybył, poszukując relacji między poziomem jakości a efektywnością przedsiębiorstw hotelowych⁶⁰.

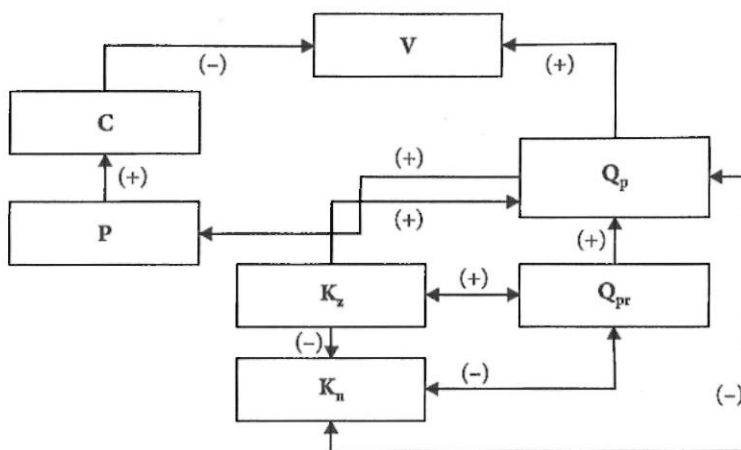
Wpływ kosztów jakości na poziom wartości konsumenckiej i konkurencyjność przedsiębiorstwa – ujęcie modelowe

Wpływ kosztów jakości na poszczególne składniki proponowanej formuły wartości dla klienta ($V = \frac{Q}{C}$) wynika z poziomu ich wielkości oraz ich struktury. Wzrost doj-

rzałości systemu jakości i związany z tym wzrost nakładów na prewencję (K_p) i ocenę (K_o) prowadzi nie tylko do spadku kosztów niezgodności (K_n), ale spadku ogólnego poziomu kosztów jakości (K_j), w wyniku wzrostu efektywności działań podejmowanych w przedsiębiorstwie. Spadek całkowitych kosztów jakości jest zazwyczaj większy niż suma kosztów oceny i prewencji.

Ograniczenie kosztów strat i lepsza identyfikacja obszarów tworzenia wartości możliwe są dzięki sygnałom uzyskiwanym z rachunku kosztów jakości, który pełni funkcję informacyjną – miejsca powstawania kosztów niezgodności to potencjalne ogniska zapalne. Dzięki rozpoznaniu, z jakim kosztem ma do czynienia przedsiębiorstwo i jaka była przyczyna jego powstania, można sprawnie wykryć niedostatki istniejącego systemu i stosować działania prewencyjne – zanim braki w łańcuchu wartości staną się widoczne na zewnątrz (dla klientów). Pozwala to uniknąć narastania kosztów (zasada „1-10-100”⁶¹), a także ma znaczenie organizacyjne (usprawnia przebieg procesów, zanim występujące w nim wady staną się nieuleczalne) i moralne (wzrost zaangażowania i poczucia odpowiedzialności personelu).

Wprowadzenie działań ukierunkowanych na poprawę jakości wymaga wzrostu wydatków na szkolenia, planowanie i doskonalenie świadczonych usług. Rachunek kosztów jakości pozwala zauważyć, że **w krótkim czasie** przedsiębiorstwo narażone jest w związku z tym na dość znaczący **wzrost kosztów**, który dopiero **w długim okresie przynosi oszczędności**.



Objaśnienia do modelu:

Strzałki wskazują kierunek oddziaływania zmiennych, a znak (-) lub (+) odpowiednio korelację ujemną lub dodatnią.

V - wartość konsumencka,

C - koszt pozyskania produktu przez usługobiorcę,

P - cena produktu,

Qp - jakość produktu (usługi turystycznej), jeden z wymiarów jakości kompleksowej,

Qpr - jakość procesów, druga składowa jakości kompleksowej,

Kz - koszty zgodności (prewencji i oceny),

Kn - koszty niezgodności (wewnętrznych i zewnętrznych).

Rys. 1. Model wpływu kosztów jakości na poziom wartości konsumenckiej

Źródło: Opracowanie własne.

Logika proponowanego modelu wpływu kosztów jakości na wartość dla klienta jest następująca: struktura kosztów jakości ma znaczenie nie tylko dla sprawności funkcjonowania firmy, ale przede wszystkim dla postrzegania jej przez klientów. Wzrost poziomu kosztów zgodności i spadek kosztów niezgodności przekładają się bezpośrednio i pośrednio na wzrost jakości produktu a tym samym oferowaną wartość. Wpływ bezpośredni kosztów zgodności (Kz) przejawia się w poprawie jakości procesu usługowego. Wpływ bezpośredni kosztów niezgodności (Kn) wynika m.in. ze spadku liczby błędów zewnętrznych (powodów do reklamacji) i przekłada się na wzrost satysfakcji nabywców. Pośredni wpływ kosztów jakości na wartość produktu odbywa się dzięki poprawie jakości procesów (Qpr) – tym pojęciem skrótowo określić można wszelkie wymiary jakości relacji, systemu zarządzania, podejścia do pracowników, sposobów rozwiązywania konfliktów, ograniczania strat i marnotrawstwa na całej długości łańcucha wartości. Innymi słowy właściwa struktura kosztów jakości decyduje zarówno o efektywności działań przedsiębiorstwa, jak i poziomie jakości produktu oferowanego nabywcom (Qp). Wysoka jakość podnosi poziom wartości (V) uzyskiwanej przez usługobiorcę turystycznego, a jednocześnie uzasadnia ewentualny wzrost ceny produktu (P), który

to wzrost jest aprobowany przez nabywcę, mimo że wpływa na poziom ponoszonego przezeń kosztu (C), co ilustruje rysunek 1.

Koszty jakości oddziałują na poziom wartości konsumenckiej nie tyle poprzez łączną wartość, ile poprzez swoją strukturę. „Istnieją pewne zależności pomiędzy kosztami jakości a zdolnością organizacji do dostosowania się do potrzeb klienta. Kształtują się one następująco:

- kiedy zdolność organizacji do spełnienia wymagań klienta jest niska – całkowite koszty jakości są wysokie, a wśród nich dominują koszty niezgodności
- kiedy zdolność przedsiębiorstwa do poprawy jakości zwiększa się poprzez nakłady na zapobieganie i ocenę – koszty braków obniżają się”⁶².

Sterowanie kosztami jakości oznacza więc nie tylko kontrolowanie poziomu kosztów jakości (co ma znaczenie ze względu na całkowite koszty świadczenia usług), ale przede wszystkim właściwe kształtowanie ich struktury, ukierunkowane na poniesienie efektywności działań projakościowych. Zaawansowany system jakości oznacza **przesunięcie głównego ciężaru z kosztów niezgodności** (które mają ujemny wpływ na poziom jakości procesów i jakości produktu) w **kierunku kosztów zgodności**, czyli prewencji i oceny jakości (wpływ dodatni).

Cena (P), stanowiąca istotny składnik kosztu ponoszonego przez usługobiorcę, obniża poziom uzyskiwanej przez niego wartości, a tym samym wpływa negatywnie na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelarskiego rozumianą jako jego zdolność do powiększania udziału w rynku. Z drugiej strony wysoki poziom cen pozwala zwiększyć rentowność obiektu – jest to bardzo ważne w hotelarstwie, gdzie wysoki poziom kosztów stałych utrudnia kontrolowanie poziomu kosztów. Źródłem renty mogą stać jedynie odpowiednio wysokie przychody w dużej mierze zależne od poziomu ceny. Uzasadnieniem określonego poziomu ceny staje się odpowiednia jakość produktu. To sprawia, że mimo negatywnego wpływu jakości na poziom kosztów (poprzez wzrost ceny) staje się ona źródłem renty i skutecznym sposobem oddziaływania na przychody przedsiębiorstwa hotelowego⁶³.

Mechanizm wpływu kosztów jakości na **wartość dla klienta** należy potraktować jako punkt wyjścia opracowania modelu wpływu tychże kosztów na **konkurencyjność przedsiębiorstwa**. Przyjęta na potrzeby opracowania definicja konkurencyjności narzuca konieczność obserwacji dwóch jej wymiarów:

- zdolności do umacniania i poprawy własnej pozycji na rynku
- zachowanie rentowności wszelkich podejmowanych działań.

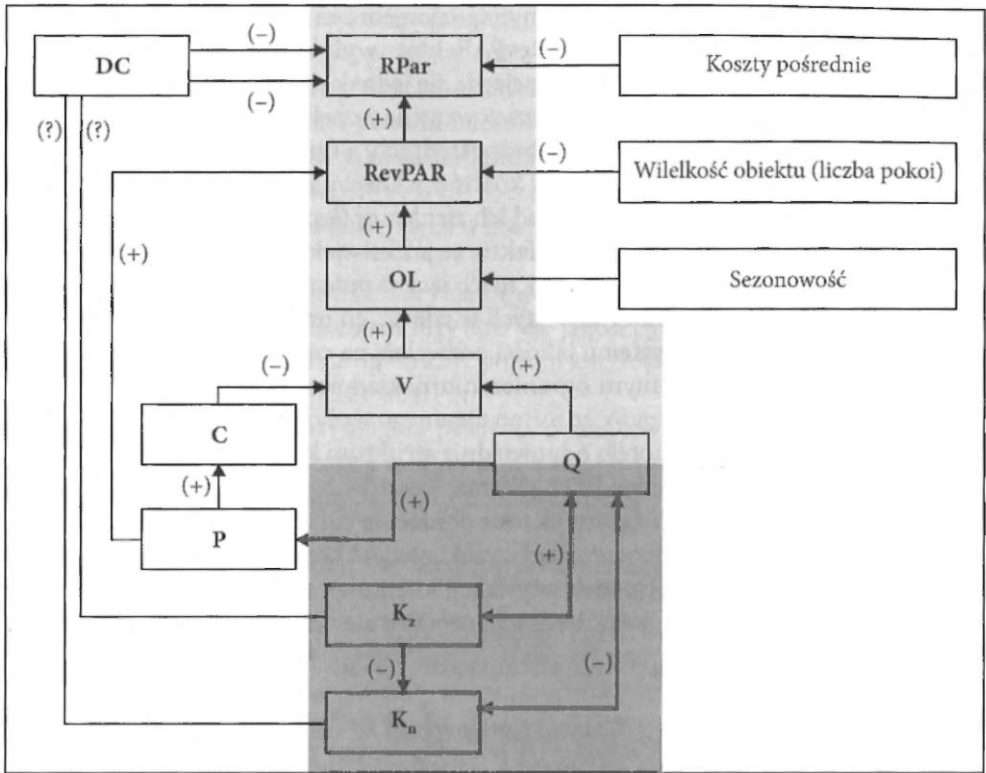
Pierwszy element odzwierciedla podejście popytowe – najważniejsze w warunkach konkurencji, gdyż **uwzględnia poziom satysfakcji klientów**, ich skłonność do ponawiania zakupów, pozytywną opinię o produktach przedsiębiorstwa i wreszcie przewagę wartości oferowanej przez dane przedsiębiorstwo nad ofertą konkurencji. Tak rozumiana konkurencyjność decyduje o wielkości popytu na usługi przedsiębiorstwa i jego udział w rynku. Niektórzy autorzy traktują udział w rynku (*market share*) jako istotny wskaźnik konkurencyjności przedsiębiorstwa⁶⁴, ale wydaje się, że w przypadku hotelarstwa

lepszym wskaźnikiem będzie frekwencja (OL – *occupancy level*)⁶⁵. Frekwencja z jednej strony elastycznie oddaje sposób postrzegania wartości oferty przez usługobiorców (nieuzasadniony wzrost ceny, podobnie jak spadek jakości, spowoduje spadek frekwencji) a z drugiej strony dość wolno reaguje na pojawienie się konkurencji. Związane jest to z odczuwanym przez usługobiorcę poziomem ryzyka, jakie towarzyszy zakupowi usług, które powoduje silne przywiązanie do sprawdzonego usługodawcy.

Drugim przejawem konkurencyjności jest zdolność do kształtowania korzystnej **relacji między poziomem przychodów i ponoszonych kosztów**. W tym przypadku większość praktyków i teoretyków hotelarstwa zgodna jest co do wyboru wskaźnika GOPPar (wynik operacyjny brutto na jeden dostępny pokój), który pozwala powiązać poziom przychodów uzyskiwanych w danym obiekcie z poziomem ponoszonych kosztów. Wpływy z tytułu udostępniania miejsc noclegowych stanowią jedynie część wyniku operacyjnego brutto, na który w rzeczywistości składają się wszystkie rodzaje usług oferowanych w danym obiekcie. Tym samym wskaźnik GOPPar uniemożliwia dokonywanie miarodajnych porównań obiektów hotelarskich, które mogą prowadzić bardzo różnorodną dodatkową działalność usługową (centra konferencyjne, odnowy biologicznej, rekreacja, rozbudowany asortyment usług gastronomicznych, usługi handlowe, fryzjerskie itd.) lub ograniczać się ściśle do działalności noclegowej. Z kolei sam wskaźnik RevPAR (przychód na jeden dostępny pokój) nie uwzględnia aspektu kosztów, które stanowią podstawowy element proponowanego modelu. Wprowadzono w związku z tym kategorię RPar (*returns per room*) wyrażającą poziom zwrotu (nadwyżki przychodu nad kosztami w działalności hotelowej) z jednego pokoju. Oczywiście oszacowanie wskaźnika RPar wymagałoby uwzględnienia zarówno kosztów bezpośrednich, jak i kosztów ogólnych w tej części, którą można przypisać świadczeniu usług noclegowych. Koszty jakości najsilniej i najszybciej oddziałują jednak na poziom kosztów bezpośrednich, toteż model ich wpływu na konkurencyjność hotelu ograniczono do tego właśnie aspektu.

Ostateczny kształt modelu wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelarskiego ilustruje rysunek 2, który zawiera zarówno informację o wpływie kosztów jakości na wartość dla klienta poprzez poziom jakości (tu w uproszczeniu przedstawionej jako jakość kompleksowa), jak i bezpośredni i pośredni ich wpływ na poziom RPar.

Logika modelu jest następująca: wartość dostarczana klientom pozwala budować określony poziom satysfakcji usługobiorców, a tym samym oddziałuje na ich skłonność do korzystania z usług hotelu – oczywiście pod warunkiem, że porównania z wartością oferowaną przez firmy konkurencyjne wypadną na korzyść danego przedsiębiorstwa. W ogólnym założeniu wysoka wartość umożliwi zwiększenie poziomu sprzedaży, co w przypadku przedsiębiorstw hotelarskich oznacza wzrost poziomu frekwencji (OL). Oczywiście frekwencja zależy także od sezonowego nasilenia ruchu turystycznego, które tylko częściowo może być stymulowane przez przedsiębiorstwo dzięki zastosowaniu cen właściwych dla danego sezonu, niemniej może być uznana za wskaźnik pośrednio informujący o udziale w rynku.



Objaśnienia do modelu:

Strzałki wskazują kierunek oddziaływania zmiennych, a znak (-) lub (+) odpowiednio korelację ujemną lub dodatnią. Znak (?) wskazuje, że wpływ danego czynnika jest niejednoznaczny.

V – wartość konsumencka,

C – koszt pozyskania produktu przez usługobiorcę,

P – cena produktu,

Q – jakość w ujęciu kompleksowym (jakość produktu i jakość procesów),

Kz – koszty zgodności (prewencji i oceny),

Kn – koszty niezgodności (wewnętrznych i zewnętrznych),

OL – frekwencja (occupancy level) – relacja liczby sprzedanych pokojonocy do zdolności eksploatacyjnej obiektu (liczby dostępnych pokojonocy),

RevPAR – przychód na jeden dostępny pokój (relacja przychodu z działalności do zdolności eksploatacyjnej obiektu),

RPar – wynik operacyjny brutto na 1 dostępny pokój.

■ Obszar zweryfikowany

■ Obszar zweryfikowany

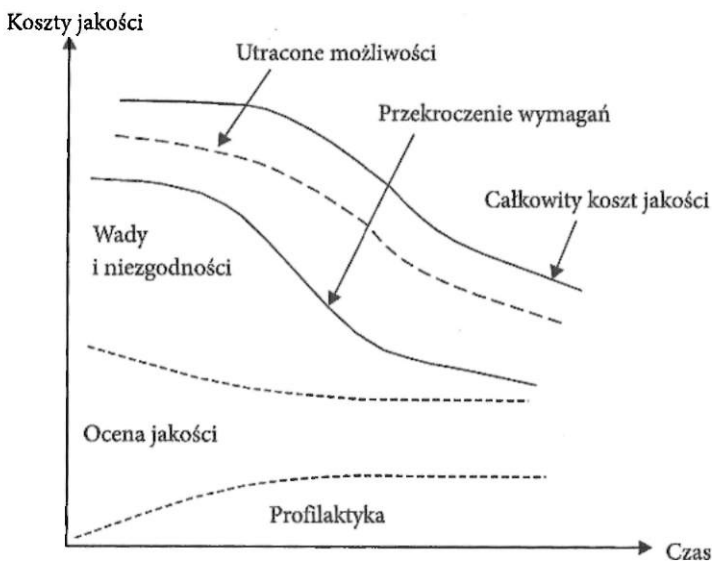
□ Obszar wymagający dodatkowej weryfikacji

Rys. 2. Model wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelarskiego

Źródło: Opracowanie własne.

Frekwencja, w powiązaniu z określonym poziomem cen i wielkością obiektu (liczba pokoi), decyduje o poziomie wskaźnika RevPAR, który wpływa z kolei na wielkość zwrotu (RPar). Znaczenie kosztów jakości przejawia się jednak nie tylko poprzez ich wpływ na poziom wartości dla klienta (scharakteryzowany na wcześniejszym modelu), ale także poprzez ich wpływ na poziom kosztów bezpośrednich, a tym samym wielkość RPar.

Znak zapytania wskazuje, że wpływ kosztów jakości na wysokość kosztów bezpośrednich nie jest jednoznaczny i zależy od ich struktury (kształtowania relacji kosztów zgodności i niezgodności). Wynika to z faktu, że jakkolwiek wzrost kosztów zgodności wpływa na spadek kosztów niezgodności, to ich łączna pula nie jest wielkością *constans*. Koszty zgodności mają charakter inwestycji w jakość, co oznacza, że w miarę upływu czasu i wzrostu dojrzałości systemu jakości pozwalają na coraz silniejsze ograniczenie liczby błędów przy jednoczesnym ograniczeniu nakładów na doskonalenie („krzywa uczenia się jakości”⁶⁶). Oznacza to, że mimo ujemnego wpływu kosztów bezpośrednich na wynik operacyjny brutto hotelu odpowiednia struktura kosztów jakości może ograniczać poziom kosztów bezpośrednich. Wzrost kosztów zgodności przyniesie spadek kosztów niezgodności a w dłuższym okresie obniżenie całkowitego poziomu kosztów jakości (por. rys. 3). W sytuacji odwrotnej wysoki poziom kosztów niezgodności spowoduje nie tylko spadek jakości (spadek satysfakcji klientów), ale także utrzymywanie się wysokiego poziomu kosztów bezpośrednich, negatywnie oddziałujących na RPar.



Rys. 3. Redukcja kosztów jakości miarą jej poziomu

Zródło: J. Bank, Zarządzanie przez jakość, Gebether i S-ka, Warszawa 1996, s. 111.

Niezależnie od struktury, koszty jakości nie mogą stanowić zbyt dużej części ogólnych kosztów przedsiębiorstwa, ponieważ mają negatywny wpływ na rentowność przedsiębiorstwa, a ich nadmierny wzrost – nawet jeśli będzie służył budowaniu jakości produktu – może przekroczyć poziom tolerowany przez usługobiorców.

Model wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa w dwóch częściach został zweryfikowany (pola zaznaczone na rys. 2 kolorem jasnym i ciemnym szarym) przy wykorzystaniu dostępnych w literaturze wyników badań. Niepotwierdzone zostały dwie tezy:

1. Wzrost kosztów zgodności przyczynia się do wzrostu poziomu wartości dla klienta.
2. Prawidłowe kształtowanie struktury kosztów jakości (dążenie do ograniczenia kosztów niezgodności) pozwala ograniczyć poziom kosztów bezpośrednich, a w rezultacie korzystnie wpływa na wielkość RPar.

Weryfikacja tych tez wymagała podjęcia dodatkowych badań, które pozwoliły ostatecznie zweryfikować cały model, a dokładniej – pozyskać informację na temat pośredniego wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wpływ ten realizowany jest poprzez:

- wzrost wartości dla klienta, warunkującej poziom frekwencji i przychodów obiektów hotelarskich
- kształtowanie korzystnej struktury kosztów jakości, warunkującej ograniczenie ich całkowitej wielkości, a tym samym ograniczenie kosztów bezpośrednich przedsiębiorstwa.

Do badania wytypowano 85 hoteli niesieciowych usytuowanych w Polsce, posiadających kategorię minimum 2 gwiazdek. Ostateczną chęć współpracy wykazały 24 obiekty, co stanowi próbę zbyt nikłą, aby można było dokonywać uogólnień, ale pozwala uznać sondażowy charakter badania. Wśród badanych obiektów znalazły się m.in. hotele z grupy Polish Quality Hotels⁶⁷ (6 obiektów) oraz hotele posiadające certyfikat na zgodność z ISO 9001⁶⁸ (9 obiektów). Badania prowadzone były od listopada 2006 do lutego 2008 r. i objęły badania ankietowe (badanie poziomu satysfakcji gości) oraz pogłębione wywiady z pracownikami działów analiz finansowych (lub dyrektorami) obiektów i analizę dokumentów wewnętrznych⁶⁹ w poszczególnych obiektach. W odniesieniu do obiektów hotelowych szczególne zainteresowanie budzi wpływ kosztów jakości (ich wielkości i struktury) na poziom wartości uzyskiwanej przez klientów.

Zakończenie

W najszerszym ujęciu jakość decyduje nie tylko o tzw. konkurencyjności wynikowej (postrzeganej przez rynek), ale także o efektach wewnętrznych, w tym możliwości tworzenia przewagi kosztowej lub wyróżnienia (konkurencyjności sprawczej, źródłowej). Dostępne wyniki badań pozwoliły skonstruować model wpływu jakości kompleksowej

(wyrażonej poprzez koszty jakości) na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelowego (jej miarą jest wskaźnik RPar, wyrażający poziom zwrotu z jednego pokoju hotelowego). Z punktu widzenia założeń modelu niedostatkami badań dostępnymi w literaturze było wiązanie satysfakcji usługobiorcy jedynie z poziomem uzyskiwanej jakości, a nie wartości dla klienta (pominięto aspekt kosztu ponoszonego przez usługobiorcę). Przegląd dostępnej literatury pozwolił zidentyfikować te obszary modelu, które znajdują potwierdzenie w wynikach badań, a także określić obszar dalszej działalności badawczej.

Przypisy

¹ Por. G.S. Becker, A Theory of the Allocation of Time, „Economic Journal” September 1965.

² The World Competitiveness Report 1994, United Nations Publications, New York, Geneva 1994, s. 18.

³ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Produktywność jako czynnik wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w perspektywie integracji z UE, w: Strategie wzrostu produktywności firmy red. A. Stabryła, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000.

⁴ M. Gorynia, Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 102. M. Gorynia odnosi tak pojmowaną konkurencyjność zarówno do strony podażowej gospodarki (producenci, sprzedawcy), jak i do strony popytowej (oferowanie sprzedającemu przez kupującego lepszych warunków wymiany niż inni kupujący).

⁵ Ph. Kotler, Marketing Management, Prentice Hall Inc., New Jersey 1994, s. 290.

⁶ Niepewność związana z ostatecznym poziomem ceny imprezy turystycznej należy uznać za czynnik kształtujący poziom wartości dwójako: podniesienie ceny wpływa na wzrost kosztu, a poczucie niepewności obniża jakość oferty. Przerzucenie ryzyka kursowego na pośrednika (nawet gdyby w rzeczywistości koszt zabezpieczenia był ponoszony przez klientów) pozwoliłoby oferować produkt po określonej, raz ustalonej cenie, co ograniczyłoby poziom niepewności i ostatecznie dodatnio wpłynęło na poziom wartości.

⁷ W jednym tylko przypadku pojawia się pojęcie „jakości totalnej”, które należy uznać za jednoznaczne z jakością kompleksową czy systemową (patrz: R. Haffer, Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, UMK, Toruń 2002).

⁸ Ch.W.L. Hill, Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency and Competitiveness, „California Management Review” 1988, Vol. 13, No. 3, s. 401–412.

⁹ J.A. Belohlav, Quality Strategy and Competitiveness, „California Management Review” 1993, s. 55–67.

¹⁰ Por. K. Lisiecka, W. Czakon, Aspekt ekonomiczny integrowania łańcucha wartości, w: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, „Prace Naukowe” AE we Wrocławiu nr 928, Wrocław 2002, s. 385.

¹¹ R. Haffer, Systemy..., op.cit., s. 47–48.

¹² Z. Zymonik, Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 17–22.

¹³ W. Masser, The Quality Management and Quality Costs, Industrial Quality Control, October 1957 oraz Quality Control Engineering, „Industrial Quality Control” May 1956.

¹⁴ H.L. Freeman, How to Put Quality Costs to Work, 12th Metropolitan Section All Day Conference, September 1960.

¹⁵ A.V. Feigenbaum, Total Quality Control, McGraw Hill, Inc., New York 1991.

¹⁶ B. Crosby, Quality is Free. The Art of Making Quality Certain, McGraw Hill, New York 1979.

¹⁷ W.E. Deming, Quality, Productivity and Competitive Position, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982.

¹⁸ J. Bank, Zarządzanie przez jakość, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.

¹⁹ Tak szerokie podejście wymaga równoległego ujęcia zarówno kosztów, jak i korzyści związanych z osiąganiem określonego poziomu jakości. W takim ujęciu praktycznie każdy koszt powstający w przedsiębiorstwie hotelarskim można przypisać jakości. Każda inwestycja, remont, naprawa, zakup surowców, zmiana dostawcy, działania marketingowe, szkolenia pracowników, a nawet ich rekrutacja, mogą być uznane za źródło kosztów jakości, ponieważ wszystkie te działania służą budowaniu jakości oferty.

²⁰ Jest to definicja opracowana przez Amerykańskie Stowarzyszenie Sterowania Jakością (źródło: J. Harrington, Poor-Quality Cost, ASQC Quality Press, New York – Basel 1987, s. 54.

²¹ W. Masser, The Quality..., op.cit., s. 5–8. Jest to najbardziej tradycyjny model (nazywany od skrótu nazw angielskich modelem PAF), w którym koszty jakości utożsamiane były głównie z kosztami braku jakości.

²² Koszty prewencji (zapobiegawcze) to koszty, których celem jest przeciwdziałanie powstaniu niezgodności i zapobieganie powstawaniu wad i sytuacji niekorzystnych dla klienta i przedsiębiorstwa usługowego. Szczególne miejsca zajmują tu koszty szkoleń, planowania jakości, audyty jakości oraz koszty wdrożenia programów wspierania jakości.

²³ Koszty oceny (zwane inaczej kosztami kontroli czy badań) stanowią koszty wszelkich działań służących rozpoznaniu ewentualnego błędu, począwszy od etapu produkcji usługi, poprzez etap badań końcowych, aż do badań przeprowadzonych u klienta. Do tej grupy zaliczamy np. koszty pracowników zaangażowanych w działania badawcze (w tym np. prowadzenie badań ankietowych i wywiadów).

²⁴ Koszty błędów (awarii) obejmują wszelkie koszty niezgodności produktu z projektowanym poziomem jego jakości. W ujęciu W. Massera koszty błędów odnosiły się do rozbieżności między projektem przedsiębiorcy a gotowym produktem (np. w hotelarstwie byłoby to niewypełnienie wewnętrznych standardów dotyczących wyposażenia lub obsługi) lub niespełnienia cech narzuconych przez obowiązujące przepisy i normy (np. wymogi kategoryzacyjne w hotelarstwie, przepisy przeciwpożarowe i bhp, założenia znormalizowanych systemów zarządzania itp.).

²⁵ H.L. Freeman, How to Put..., op.cit., s. 157.

²⁶ A.V. Feigenbaum, Total Quality..., op.cit., s. 116–119.

²⁷ Metodyka i wyniki przedstawione zostały w pracy Z. Zymonik, Koszty..., op.cit. Badania dotyczyły 104 przedsiębiorstw z 10 działów gospodarki, w tym 6 przedsiębiorstw reprezentowało dwa działy sektora usług (budownictwo i informatyka). Ich celem była identyfikacja istniejących systemów pomiaru kosztów jakości.

²⁸ M. Ciecchan-Kujawa, Koszty jakości w polskich przedsiębiorstwach – struktura i wielkość, „Problemy Jakości” 2000, nr 10, s. 19–22.

²⁹ Szerzej patrz: A. Kister, Zarządzanie kosztami jakości, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005. Badania przeprowadzono w latach 2003–2004 w 150 przedsiębiorstwach posiadających certyfikaty zgodności z ISO 9001:2000 i prowadzących rachunek kosztów jakości (w tym zaledwie kilka firm usługowych).

³⁰ Omawiane badania dowodzą też, że struktura kosztów jakości nie zależy bezpośrednio od branży, wielkości firmy czy rodzaju prowadzonej działalności, natomiast ściśle wiąże się z dojrzałością systemu jakości w przedsiębiorstwie, zakresem wdrożenia rachunku kosztów jakości i wzrostem wiedzy na temat potencjalnych obszarów występowania tego rodzaju kosztów.

³¹ K. Lisiecka, Rachunek kosztów jakości narzędziem obniżki kosztów własnych wytworzenia, w: Koszty i korzyści wdrażania systemu jakości w przedsiębiorstwie, red. T. Wawak, PKN, Warszawa 1996, s. 44.

³² M. Ciechan-Kujawa, Koszty..., op.cit., s. 22.

³³ T. O'Brien, Australia ISO 9000 Survey Reveals Significant Gains for Certified Organization, „ISO 9000 News” 1995, No. 6, s. 6 i nast.

³⁴ 620 przedsiębiorstw obu tych państw zostało objętych badaniami Amerykańskiej Organizacji Badań Systemów Jakości (QSU/DT). Patrz: M.K. Hart, R.F. Hart, Koszty i korzyści wynikające z wprowadzenia norm ISO serii 9000, w: ISO 9000 paszportem Europy Środkowej i Wschodniej do sukcesu, red. T. Wawak, międzynarodowe sympozjum aplikacyjne, „ISO 9000 Forum”, Warszawa 1996, s. 62 i nast.

³⁵ W. Schmitz, Ekonomiczne znaczenie systemów jakości – podejście europejskie, w: ISO 9000..., op.cit., s. 135.

³⁶ D. Vloeberghs, J. Bellens, Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium, „Quality Progress”, No 6, 1996, s. 43–48.

³⁷ Badania w latach 1994–1996 objęły przeszło 7000 przedsiębiorstw, z których większość (75%) podjęła działania innowacyjne ukierunkowane na poprawę jakości produktów (por. W. Wiszniewski, Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych – procesy dostosowawcze do polityki innowacyjnej Unii Europejskiej, IOiZwP, „ORGMASZ”, Warszawa 1999, s. 26–28).

³⁸ A. Maleszka, Narzędzia sterowania jakością w polskiej gospodarce wolnorynkowej, AE w Poznaniu, Poznań 1997.

³⁹ K. Lisiecka, T. Papaj, Doskonalenie systemu jakości przez ISO 9000 Plus. Analiza porównawcza wyników badań przeprowadzonych w Niemczech i w Polsce, „Problemy Jakości” 2000, nr 6, s. 6–9 oraz S. Tkaczyk, Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa, IOiZwP „ORGMASZ”, Warszawa 2000, s. 62.

⁴⁰ M. Lewandowska, Normy ISO w praktyce, „Problemy Jakości” 2001, nr 2, s. 18–23.

⁴¹ J. Zymonik, Z. Zymonik, Aspekty motywacyjne w systemach jakości, w: Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, t. 4, Zarządzanie zmianami, red. T. Wawak, Wyd. Informacji Ekonomicznej, UJ, Kraków 2001, s. 188–197.

⁴² J.J. Cronin, S.A. Taylor, Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension, „Journal of Marketing” 1992, Vol. 56, s. 55–68.

⁴³ W. Boulding, A. Kalra, R. Staelin, V.A. Zeithaml, A Dynamic Process Model of Service Quality: from Expectations to Behavioral Intentions, „Journal of Marketing Research” 1993, Feb., Vol. 30, s. 7–27.

⁴⁴ R. Kordupleski, R. Rust, A. Zahorik, Why Improving Quality doesn't Improve Quality or Whatever Happened to Marketing?, „California Management Review” 1993, Vol. 35, No. 3, s. 82–95.

⁴⁵ E.W. Anderson, C. Fornell, D.R. Lehmann, Consumer Satisfaction, a Market Share and Profitability: findings from Sweden, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, July, s. 53–66.

⁴⁶ V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, The Behavioral Consequences of Service Quality, „Journal of Marketing” 1996, Vol. 60, April, s. 31–46.

⁴⁷ T.Y. Choi, R. Chu, Determinants of Hotel Guests' Satisfaction and Repeat Patronage in the Hong Kong Hotel Industry, „International Journal of Hospitality Management” 2001, Vol. 20, No. 3, s. 277–297.

⁴⁸ W.G. Kim, Y. Cha, Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Hotel Industry, International Journal of Hospitality Management, 2002, Vol. 21, No. 4, s. 321–338.

⁴⁹ S. Borkowski, E. Wszendybył, Jakość i efektywność usług hotelarskich, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007. W tym przypadku badanie satysfakcji usługobiorcy było częścią badań. W dalszej kolejności autorzy podjęli też próbę oceny wpływu jakości na wskaźniki efektywności ekonomicznej obiektów hotelarskich.

⁵⁰ L.W. Philips, R.D. Buzzell, An Examination of Reliability of PIMS Relative Competitive Strategy Measures, paper presented at American Institute for Decision Sciences Conference, San Francisco, Nov 1982.

⁵¹ C.G. Fine, Quality Control and Learning in Productive System, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, CA 1983.

⁵² J.A. Endosomuran, Improving Productivity and Quality at the Source, w: International Industrial Engineering Conference Proceedings, Institute of Industrial Engineers, Atlanta, GA 1988.

⁵³ B.V. Looy et al., Dealing with Productivity and Quality Indicators in a Service Environment: Some Fields Experiences, „International Journal of Service Industry Management” 1988, Vol. 9, No. 4, s. 359–376.

⁵⁴ S.N. Hwang, T.Y. Chang, Using Data Envelopment Analysis to Measure Hotel Managerial Efficiency Change in Taiwan, „Tourism Management” 2003, Vol. 24, No. 4, s. 357–369.

⁵⁵ Patrz np. R.T. Rust et al., Making Service Quality Financially Accountable, „Journal of Marketing” April, 1995, Vol. 59, s. 58–70.

⁵⁶ D.A. Garvin, Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge, Free Press, New York 1988.

⁵⁷ O. Skalpe, K. Sandvik, The Economics of Quality In the Hotel Business, „Tourism Economics” 2002, Vol. 8, No. 4, s. 361–376.

⁵⁸ L.W. Philips, D.R. Chung, R.D. Buzzell, Product Quality..., op.cit., s. 26–43.

⁵⁹ J.A. Campos-Soria, L.G. Garcia, M.A. Garcia, Service Quality and Competitiveness In the Hospitality Sector, „Tourism Economics” 2005, Vol. 11 (1), s. 85–102 oraz J.A. Campos-Soria, J.L. Sanchez, Calidad en el servicio: modelos de aplicacion a la industria de alojamiento turistico de Andalucia, Coyuntura Regional Espanola. Previsiones Economicas de Andalucia, No. 32, s. 92–116. Wyniki wcześniejszych badań pilotażowych stanowiły podstawę pracy doktorskiej J.A. Campos-Sorii (J.A. Campos-Soria, La calidad como factor de competitividad de las empresas de alojamiento hotelero, University of Malaga, Malaga 2001).

⁶⁰ Wyniki badań opublikowane zostały w pracy: S. Borkowski, E. Wszendybył, Jakość i efektywność..., op.cit.

⁶¹ Teza „1–10–100” uzasadnia, że 10 razy więcej kosztuje rozwiązanie problemu braków wewnątrz przedsiębiorstwa niż skorygowanie i usuwanie usterek bezpośrednio na stanowiskach pracy, ale jednocześnie kwota ta jest 10 razy mniejsza niż koszty napraw i rekompensat związanych z ujawnieniem niedostatków produktu przed nabywcą. Zasada ta wskazuje, że działania pro-jakościowe nie mogą ograniczać się do monitorowania kosztów oceny jakości oraz kwalifikacji braków wewnętrznych i zewnętrznych.

Warunkiem najważniejszym jest analiza kosztów ponoszonych w sferze planowania, organizacji i nadzorowania procesów, współpracy z dostawcami, gospodarowania zapasami, wytwarzania (świadczenia usług), sprzedaży itd.

⁶² M. Ciechan-Kujawa, *Koszty...*, op.cit., s. 20.

⁶³ Zjawisko to jest ważnym czynnikiem skłaniającym hotelarzy do ubiegania się o możliwie najwyższą kategorię hotelu. Ponosząc określone koszty stałe, które nie poddają się kontroli, właściciele obiektów starają się poprzez podniesienie kategorii uzasadnić wzrost cen i w ten sposób zwiększyć uzyskiwaną rentę.

⁶⁴ Np. S. Borkowski, E. Wszendybył, *Jakość i efektywność...*, op.cit.

⁶⁵ Decyduje o tym specyfika działalności hotelarskiej. Udział w rynku oblicza się, dzieląc liczbę sprzedanych osobonoclegów przez liczbę osobonoclegów sprzedanych we wszystkich hotelach konkurencyjnych (np. tej samej kategorii) w regionie (włącznie z badanym hotelem). Oznacza to, że po pierwsze, wysoka kapitałochłonność branży hotelarskiej nie pozwala na znaczący wzrost udziału w rynku w krótkim okresie, a po drugie, jakakolwiek inwestycja hotelarska w regionie (w grupie hoteli tej samej klasy/kategorii), oznacza spadek udziału danego przedsiębiorstwa w rynku, nawet jeśli oferowana przezeń wartość jest w pełni satysfakcjonująca dla usługoborców (albo nawet wzrasta).

⁶⁶ Jej przebieg w zakresie systemów jakości uwarunkowany jest stopniowym nabywaniem doświadczenia przez pracowników, doskonaleniem umiejętności kontroli własnego stanowiska pracy, ograniczeniem kosztów kontroli przez przełożonych, usprawnieniem systemu zarządzania – co w rezultacie przekłada się na obniżenie całkowitych kosztów jakości. Por. J.M. Juran, F.M. Gryna, *Quality Control Handbook*, 4th ed., McGraw-Hill, New York 1988, A.C. Rosander, *The Quest for Quality in Services*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI, 1989.

⁶⁷ Certyfikat wiarygodności wysokiej jakości usług hotelarskich i gastronomii.

⁶⁸ Posiadanie certyfikatu ani udział w konkursach branżowych nie stanowiły wymogu włączenia obiektu do badanej grupy, ponieważ przyjęto założenie, że koszty jakości występują w każdym obiekcie, a założone tezy powinny zostać zweryfikowane również w obiektach, które nie wdrożyły systemu jakości.

⁶⁹ Analizie poddano przede wszystkim dokumenty finansowe, zestawienia fakturowe oraz procedury wewnętrzne hoteli. Te ostatnie umożliwiły ustalenie zakresu obowiązków wybranych pracowników i oszacowanie kosztu pracy na wybranych stanowiskach, który powinien być uwzględniony jako element kosztów jakości.

Bibliografia

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Produktywność jako czynnik wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w perspektywie integracji z UE*, w: *Strategie wzrostu produktywności firmy*, red. A. Stabryła, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000.
- Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebether i S-ka, Warszawa 1996.
- Belohlav J.A., *Quality Strategy and Competitiveness*, „California Management Review” 1993.
- Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
- Borkowski S., Wszendybył E., *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Broniewska G., *Koszty społeczne w rachunku kosztów jakości*, „Problemy Jakości” 1998, nr 6.

- Ciechan-Kujawa M., Koszty jakości w polskich przedsiębiorstwach – struktura i wielkość, „Problemy Jakości” październik 2000.
- Crossy B., Quality is Free The Art. of Making Quality Certain, McGraw Hill, New York 1979.
- Deming W.E., Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge 1982.
- Dziedzic E., Polityka turystyczna UE – czy potrzebna i jaka?, w: Unia Europejska a przyszłość polskiej turystyki, SGH, Warszawa 2003.
- Feigenbaum A.V., Total Quality Control, McGraw Hill, Inc., New York 1991.
- Freeman H.L., How to Put Quality Costs to Work, 12th Metropolitan Section All Day Conference, September 1960.
- Garvin D.A., Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge, New York 1988.
- Gorynia M., Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Haffer R., Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, UMK, Toruń 2002.
- Harrington J., Poor-Quality Cost, ASQC Quality Press, New York–Basel 1987.
- Hill Ch.W.L., Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency and Competitiveness, California Management Review 1988, Vol. 13, No. 3.
- Juran J.M., Gryna F.M., Quality Control Handbook, 4th ed., McGraw-Hill, New York 1988.
- Kachniewska M., ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym, Wyd. WSHiP, Warszawa 2004.
- Kachniewska M., Koszty jakości a rachunkowość zarządcza przedsiębiorstwa turystycznego, w: Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce, AE w Poznaniu, PWN, Warszawa 2003.
- Kaplan R., Norton D., Strategiczna karta wyników. Balanced Scorecard, CIM, Warszawa 2000.
- Kaplan R.S., Cooper R., Zarządzanie kosztami i efektywnością, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Kotler Ph., Marketing Management, Prentice Hall Inc., New Jersey 1994.
- Lisiecka K., Czakon W., Aspekt ekonomiczny integrowania łańcucha wartości, w: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 928, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Lubiński M., Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa, „Gospodarka Narodowa” 1995, nr 6.
- Masser W., Quality Control Engineering, w: „Industrial Quality Control” May 1956.
- Masser W., The Quality Management and Quality Costs, „Industrial Quality Control” October 1957.
- Miller J.A., Pniewski K., Polakowski M., Zarządzanie kosztami działań, WIG-Press, Warszawa 2000.
- Rosander A.C., The Quest for Quality in Services, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI 1989.
- Rust R.T., Making Service Quality Financially Accountable, „Journal of Marketing” 1995, Vol. 59, April.
- Skalpe O., Sandvik K., The Economics of Quality In the Hotel Business, „Tourism Economics” 2002, Vol. 8, No 4.
- The World Competitiveness Report 1994, United Nations Publications, New York, Geneva 1994.
- Womack J., Jones D., Odchudzenie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem sukcesu, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- Zymonik Z., Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.

Quality Costs as a Competitiveness Factor of a Hotel Enterprise

Summary

The aim of the paper is to introduce a theoretical model of competitiveness of a hotel enterprise, the model that was elaborated upon the relevant literature. In modern markets (not only in the hotel market) the purchasers look for a certain value basket that contains a particular relation of the product features and its costs (understood more broadly than only through the product price). This value, sometimes referred to as utility or utility value, allows evoking among others the concept of the final consumer good that stands not only for expenses on consumer products (services) purchased by a customer, but also for the time spent on purchasing and consumption, as well as customers' skills and knowledge.

Taking the tourism service takers' point of view, the author describes the successful competition in the modern tourism markets as the utility value maximization. The logic behind considerations presented in the paper has become a basis to elaborate a model of competitiveness for a hotel enterprise. The nature of some model elements that are difficult to assess (e.g. the notion of quality or the utility value) made the author look for methods to measure the efficiency of a quality system.

The available research results allowed creation of a model explaining the influence of the complex quality (expressed by quality costs) onto the competitiveness of a hotel enterprise (the measure of which is the RPar ratio that expresses the level of return of a single hotel room). From the model assumptions point of view, the shortage of research available in the literature was that the service taker's satisfaction has only been linked to the quality level obtained, but not to the value for a customer (the aspect of costs borne by a service taker has been omitted). The review of the literature available allowed however identifying model areas confirmed in the existing research results as well as outlining further research fields.