

Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego

Monografie i Opracowania 560

Magdalena Kachniewska

Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego

Warszawa 2009

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie



Recenzenci

Grzegorz Gołębski

Anna Nowakowska

Redaktor

Krystyna Zbytniewska

© Copyright by Magdalena Kachniewska & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
Warszawa 2009

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie
i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji
bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISSN 0867-7727

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 164

tel. 022 564 94 77, 022 564 94 86, fax 022 564 86 86

www.wydawnictwo.waw.pl, www.sgh.waw.pl/wydawnictwo/

e-mail: wydawnictwo@sg.h.waw.pl

Skład i łamanie

Studio DTP WHITE, Warszawa

white.pl

Druk i oprawa

Drukarnia Cyfrowa DjaF

30-092 Kraków, ul. Kmiotowicza 1/1

www.djaf.pl

Zamówienie 33/III/09

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

Rozdział I

Ewolucja poglądów na temat źródeł przewagi konkurencyjnej

przedsiębiorstwa	19
1. Pojęcie konkurencji i konkurencyjności	21
2. Przewaga konkurencyjna a cel działalności przedsiębiorstwa	32
3. Koncepcja łańcucha wartości a konkurencyjność przedsiębiorstwa	37
4. Evolucja modeli tworzenia przewagi konkurencyjnej	41

Rozdział II

Konkurencyjność przedsiębiorstwa a teoria wyboru konsumenta 53 |

1. Wartość dla klienta jako źródło satysfakcji nabywcy	54
2. Użyteczność a wartość dla klienta	64
3. Jakość i cena jako czynniki satysfakcji klienta	73

Rozdział III

Charakterystyka rynku turystycznego – implikacje dla

konkurencyjności przedsiębiorstw	79
1. Podstawowe pojęcia z zakresu rynku turystycznego	79
2. Koncepcja turystycznego łańcucha wartości a wymiary konkurencyjności na rynku turystycznym	86
3. Układ podmiotowy gospodarki turystycznej	91
4. Pojęcie i klasyfikacja przedsiębiorstw turystycznych	97
5. Konkurencja na rynku turystycznym w świetle uwarunkowań historycznych i przemian związanych z globalizacją	113

Rozdział IV

Charakterystyka działalności przedsiębiorstwa hotelowego 129 |

1. Przedmiot działalności przedsiębiorstwa hotelowego	130
2. Otoczenie przedsiębiorstwa hotelowego	136
3. Struktura kosztów przedsiębiorstwa hotelowego	154
4. Łańcuch wartości w hotelarstwie	162
5. Pojęcie i kryteria oceny jakości usługi przedsiębiorstwa hotelowego	166

Rozdział V

Wpływ kosztów jakości na konkurencyjność obiektu hotelowego 189 |

1. Evolucja systemów jakości	190
2. Pojęcie i podział kosztów jakości	196

3. Koszty jakości jako element kosztów przedsiębiorstwa hotelowego	202
4. Model wpływu kosztów jakości na użyteczność produktu i konkurencyjność hotelu	206

Rozdział VI

Weryfikacja modelu wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelowego

1. Określenie obszaru badań służących weryfikacji modelu	221
2. Cel, zakres i metodyka badań służących ostatecznej weryfikacji modelu	232
3. Prezentacja wyników badań	241
4. Wnioski i identyfikacja obszaru dalszych badań	264

Podsumowanie	269
---------------------------	------------

Bibliografia	273
---------------------------	------------

Wstęp

Rewolucja technologiczna i globalizacja, charakteryzujące przełom XX i XXI wieku, zwiększyły zakres i zmieniły charakter konkurencji na lokalnych i światowych rynkach. Przedsiębiorstwa, branże i całe gospodarki narodowe – jeśli zamierzają uczestniczyć w nowoczesnej grze gospodarczej, korzystać z szans rozwojowych, jakie niosą ze sobą nowe warunki gospodarowania – muszą dostosowywać się do konkurencji. Przetrwanie, a tym bardziej sukces współczesnych przedsiębiorstw zależy m.in. od umiejętności uzyskania i zapewnienia trwałości przewagi konkurencyjnej. W wyniku poszukiwania jej źródeł powstawały kolejne modele przewagi konkurencyjnej, omówione w niniejszej pracy. Ewolucja poglądów w tym obszarze związana jest nie tylko ze zmieniającym się sposobem pojmowania celu funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale także różnorodnością struktur ekonomicznych (sposobów regulacji wymiany) oraz wzajemnych związków, jakie mogą występować między uczestnikami rynku. Nie negując teorii neoklasycznej, współcześni ekonomiści poszukują nowych paradygmatów przedsiębiorstwa, rynku i konkurencji¹. Przyczyną fundamentalnych pytań o sens i cel istnienia przedsiębiorstwa² czy też nieuchronność relacji konkurencyjnych są takie zjawiska, jak zacieranie się granic między poszczególnymi podmiotami, coraz bardziej elastyczne podejście do kwestii regulacji stosunków wymiany oraz relacje kooperacyjne, które wiążą przedsiębiorstwa nie tylko z ich dostawcami i odbiorcami, ale nawet konkurentami.

Przedsiębiorstwa stanęły w obliczu konieczności ponownego zdefiniowania pośredniej i bezpośredniej oraz aktualnej i potencjalnej konkurencji, a wiodące dotychczas koncepcje kreowania przewagi konkurencyjnej (tzw. szkoła pozycyjna i zasobowa) okazały się niewystarczające w obecnych realiach gospodarczych. Niedostatki obu szkół skłaniają do poszukiwania zintegrowanego modelu konkurencyjności, który jednak nie może czerpać jedynie z dorobku neoklasycznej teorii konkurencji. Nowa ekonomia instytucjonalna (NEI) kieruje uwagę na nowy model, określanym mianem modelu międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach. Coraz więcej przedsiębiorstw zauważa, że tworzenie wartości realizowane jest współcześnie w ramach tzw. sieci wartości, która wiąże łańcuchy wartości poszczególnych uczestników sieci i pozwala, aby każdy z nich koncentrował się na tej części zadań, która najlepiej pozwala wykorzystać jego unikatowe kompetencje. W ten sposób osiąga-

¹ Patrz np. O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, WN PWN, Warszawa 1998.

² Chodzi tu m.in. o artykuł R. Coase, *The Nature of the Firm*, „*Economica*” 1937, No 4, obszernie cytowany w: *The Economic Nature of the Firm. A Leader*, Cambridge University Press 1986.

na jest możliwie najwyższa rentowność każdego ogniwa, na czym zyskują wszyscy uczestnicy relacji.

Turystyka, od dawna związana z przekraczaniem granic, pod pewnymi względami silniej odczuwa skutki wspomnianych przemian niż inne dziedziny gospodarki. Szczególne cechy popytu turystycznego (sezonowość, konieczność przemieszczania się turysty do miejsca konsumpcji turystycznej) oraz produktu turystycznego (istotny udział elementu usługowego w jego strukturze) sprawiają, że decyzję o zakupie produktu turysta podejmuje na podstawie tzw. cech zaufania. Jakość informacji zawsze stanowiła wiodący element procesu podejmowania tej decyzji, a duża rola informacji przesądza o podatności turystyki na przemiany związane z globalizacją i „wirtualizacją” konkurencji. Ich przejawem są zasadnicze przeobrażenia w zakresie struktury rynku turystycznego (np. stopniowa eliminacja usług pośrednictwa turystycznego i reorganizacja kanałów dystrybucji) oraz fakt, że konkurencji na rynku lokalnym towarzyszy zagrożenie ze strony przedsiębiorstw usytuowanych na obcych rynkach lub nawet tylko w świecie wirtualnym.

Szczególną cechą produktu przedsiębiorstwa turystycznego jest jego silny związek z poziomem atrakcyjności oferty obszaru recepcji turystycznej. Cecha ta sprawia, że analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego powinna uwzględniać dodatkowe czynniki, nie zawsze istotne w odniesieniu do innych rodzajów działalności. Komplementarny charakter oferty większości przedsiębiorstw turystycznych powoduje, że na tym rynku nakładają się na siebie dwa rodzaje konkurencji: konkurencja między obszarami recepcji turystycznej i między samymi przedsiębiorstwami (w ramach obszaru, a także poza nim). Kompleksowy charakter produktu turystycznego, obszernie omówiony w pracy sprawia, że poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od umiejętności kształtowania korzystnych relacji z poszczególnymi interesariuszami (w tym z podmiotami administracji, środowiskiem społecznym i naturalnym).

Zmiany struktury rynku turystycznego przejawiają się w formie jego polaryzacji – zaznacza się silny rozdźwięk między małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MSP) turystycznymi oraz przedsiębiorstwami (korporacjami) ponadnarodowymi³. Rozpatrywane osobno te dwie grupy przedsiębiorstw wykazują odpowiednio cechy rynku konkurencji monopolistycznej (w odniesieniu do MSP) oraz oligopolu (w obszarze funkcjonowania korporacji ponadnarodowych). Nie oznacza to jednak, że przedsię-

³ Termin korporacja transnarodowa (ponadnarodowa) stosowany jest w niniejszej pracy w najbardziej ogólnym znaczeniu, wg definicji M. Geldnera, zgodnie z którą KTN to „organizm gospodarczy, składający się z podmiotów gospodarujących, które działają na terenie różnych gospodarek narodowych [...], podlegają w mniejszym lub większym stopniu centralnej kontroli zarządzania i są współzależne przez określone więzy kapitałowe a często także produkcyjne”. (M. Geldner, *Przyczynek do teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich*, „Monografie i Opracowania” nr 193, SGPiS, Warszawa 1986, s. 17).

biorstwa jednej i drugiej grupy działają w izolacji. Firmy ponadnarodowe są w stanie wywierać wpływ na kształt rynku turystycznego, co nie pozostaje bez wpływu na warunki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Wpływ ten dotyczy zarówno strony podażowej (wielkość podaży, poziomy cen, asortyment usług, stosowane standardy wyposażenia, obsługi, zarządzania) jak i popytowej (m.in. poprzez skuteczne oddziaływanie na kierunki przepływu strumieni turystów oraz na czynniki popytotwórcze, takie jak np. moda),

Pozorna przewaga konkurencyjna korporacji ponadnarodowych nie stanowi zasadniczego wyzwania w procesie konkurowania przedsiębiorstw turystycznych, ale wpływa na sposoby tworzenia przewagi konkurencyjnej. Niezwykła elastyczność MSP sprawia, że płynnie i skutecznie potrafią przeobrażać relacje konkurencyjne w relacje koordynacji i współpracy. Przejawem takiego działania jest włączanie się w struktury sieci franczyzowych (dominująca forma relacji kooperacyjnych na rynku hotelarskim), inicjowanie tworzenia sieci marketingowych (w których utrata niezależności nie jest tak silna jak w przypadku franczyzy) czy zawieranie aliansów strategicznych, przekraczających granice branż i sektorów (np. alianse linii lotniczych i łańcuchów hotelowych). Poza tradycyjnie pojmowaną rolę dostawców i kanałów dystrybucji, turystyczne MSP podejmują też działania na rzecz zachowania niezależności (np. współpraca z podmiotami publicznymi i prywatnymi na rzecz podniesienia konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej). Pozasieciowe (niezależne) przedsiębiorstwa turystyczne nie mogą być sprowadzane do roli miniaturowych firm ponadnarodowych o ograniczonym obszarze działania. Ich udział w kreowaniu atrakcyjności miejsca, odmienność funkcji i celów działania oraz ważna rola w kształtowaniu współczesnego rynku turystycznego zasługują na szczególną uwagę, a niniejsza praca może m.in. stanowić przyczynek do dyskusji na temat sposobów umacniania ich roli w warunkach globalizacji rynku turystycznego.

Problematyka konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych (w tym aspekt jakości, jako czynnika konkurencyjności) pojawia się w licznych opracowaniach poświęconych ogólnym zagadnieniom usług i przedsiębiorstw turystycznych oraz gospodarki turystycznej⁴. Trudniej jest znaleźć prace poświęcone w całości problematyce konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych – wyjątek stanowi publikacja zawierająca wyniki badań zespołu Katedry Zarządzania w Turystyce Uniwersytetu

⁴ Zagadnienie to uwzględniają: R. Davidson, *Turystyka*, PAPT, Warszawa 1996; J.Ch. Holloway, *The Business of Tourism*, Pitman Publishing, London 1990; Ph. Kotler, J.T. Bowen, J.C. Makens, *Marketing for hospitality and tourism*, Pearson/Prentice Hall, New York 2006; T. Cole, *International Business and Tourism: Global Issues, Contemporary Interactions*, Routledge International Series in Tourism, Business and Management, Routledge 2008; S. Hudson, *Tourism Hospitality Marketing. A Global Perspectives*, Sage Publications 2007; J. Mak, *Tourism and the Economy: Understanding the Economics of Tourism*, University of Hawaii Press 2003, a w Polsce G. Gołębski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, AE, Poznań 1998; A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa 2007; I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny*, WN PWN, Warszawa 2000.

Jagiellońskiego⁵, która wykorzystana została m.in. na potrzeby wstępnej klasyfikacji czynników konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych.

Wzorów i rozwiązań można poszukiwać w stosunkowo bogatej literaturze z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłowych⁶. Nie wszystkie analizowane tam czynniki konkurencyjności znajdują zastosowanie w branży turystycznej, ale stanowią oparcie dla tezy dotyczącej znaczenia czynnika jakości w poprawie konkurencyjności przedsiębiorstwa. W szczególności wskazywany jest wpływ jakości na rentowność podejmowanych działań oraz zdolność przedsiębiorstwa do dostarczania maksymalnej wartości użytkowej nabywcom⁷.

Wątek konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych stał się przedmiotem badań OECD (pierwsza konferencja poświęcona zainicjowaniu tych badań odbyła się w 2005 r.⁸). Szczególna rola turystycznych MSP traktowana jest też z uwagą przez Unię Europejską, poszukującą we wzroście konkurencyjności tych podmiotów szansy na rewitalizację tradycyjnych, europejskich obszarów recepcji turystycznej. Przegląd literatury poświęconej w całości lub części problematyce konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych każe jednak stwierdzić istnienie jeszcze wielu luk w teoretycznych opracowaniach. Dotyczą one zarówno ujęć syntetycznych, jak i zagadnień cząstkowych i odczuwalne są zarówno w odniesieniu do ogólnie pojmowanego przedsiębiorstwa turystycznego, jak i poszczególnych sektorów turystyki (w tym hotelarstwa). Luki istniejące w obecnym stanie wiedzy i piśmiennictwie stanowią dodatkowe uzasadnienie podjęcia przedstawionego tematu.

Wymienione powyżej aspekty, które przyczyniły się podjęcia badań w obszarze źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa (hotelowego) należy uzupełnić o jeszcze jedno zagadnienie, jakim jest zmiana postrzegania celu działalności przedsiębiorstwa. Tradycyjna teoria ekonomii nie przywiązywała wagi do pozaekonomicznych czynników gospodarowania, pomijała relacje wewnętrzne i relacje z otoczeniem fir-

⁵ *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, red. M. Bednarczyk, Wyd. UJ, Kraków 2006.

⁶ Np. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2002; I. Bielski, *Sposób kształtowania przewag konkurencyjnych*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, red. J. Kotowicz-Jawor, Dom Wyd. Bellona, Warszawa 2001; M. Bratnicki, *Kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, Wyd. AE, Wrocław 1999; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002; *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa-Poznań 2002.

⁷ B. Oyrzanowski, *Jakość dla konsumenta, producenta i gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1989; R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, UMK, Toruń 2002; Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.

⁸ *Conference on Global Tourism Growth: a Challenge for SMEs*, 6–7 września 2005, Gwangju, Korea.

my, uznając, iż nadrzędnym celem przedsiębiorcy jest dążenie do maksymalizacji zysku w długim okresie a przedsiębiorczość jest prostą reakcją na popyt i podaż. W rzeczywistości zachowanie przedsiębiorstwa nie polega tylko na poprawnym dostosowywaniu się do warunków strukturalnych rynku w dążeniu do długookresowej maksymalizacji zysku. Firmy mogą generować fundusze pozwalające im na zmianę wyjściowej struktury kosztów oraz warunków popytu i w ten sposób aktywnie oddziaływać na swoją pozycję rynkową. Zjawisko takie powszechne jest w działalności korporacji ponadnarodowych działających na rynku turystycznym – zawłaszczenie nowych rynków przy pomocy posiadanych zasobów kapitałowych i unikatowych kompetencji (np. w obszarze marketingu) pozwala im uzyskać przewagę konkurencyjną i zapewnić jej trwałość.

Inne zjawiska, takie jak np. rozdzielenie funkcji właścicielskich i zarządzania⁹ oraz narodziny tzw. kapitalizmu menedżerskiego¹⁰, również nie mogły pozostać niedostrzeżone przez ekonomistów. Wzrost nacisków otoczenia społeczno-gospodarczego (w tym siła oddziaływania interesariuszy¹¹) i nasilenie konkurencji (m.in. w wyniku globalizacji) doprowadziły do zmiany struktury i hierarchii celów działalności przedsiębiorstwa oraz traktowania zysku w kategorii podstawowego warunku ich realizacji a nie celu nadrzędnego. Wątki te stanowią przedmiot zainteresowania współczesnych teorii przedsiębiorstwa¹² i nie pozostają bez wpływu na postrzeganie przedmiotu walki konkurencyjnej. Konieczność uwzględnienia dążeń różnych grup interesariuszy sprawiła, że miejsce maksymalizacji zysku stopniowo zajmuje maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Identyfikacja warunków konkurencyjności przedsiębiorstwa wymagała uwzględnienia tego aspektu.

⁹Teorie menedżerskie wskazują, że postawa menedżerów, niekoniecznie zgodna z dążeniem właścicieli (akcjonariuszy), może sprawić, iż przedsiębiorstwo zamiast maksymalizować zysk, maksymalizuje cele menedżerów (W.J. Baumol, *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*, Cambridge, MA 1993; R. Marris, *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, London 1967). Z kolei w teorii behawioralnej koncepcja optymalności zastępowana jest pojęciem racjonalności zadowalającej, czyli takiej, która zaspokaja aspiracje decydentów (Por. R.M. Cyert, J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall 1963).

¹⁰Patrz np.: J.M. Dobbs, *Managerial Economics*, Oxford University Press, Oxford 2000; E. Domańska, *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986.

¹¹Zgodnie z teorią agencji to poszczególne grupy interesu, a nie przedsiębiorstwa, dążą do celu. W efekcie ich nierzadko sprzecznych dążeń, firma może osiągać raczej zadowalające niż maksymalne zyski. Szerzej patrz: V. Nilakant, H. Rao, *Agency Theory and Uncertainty in Organization. En Evaluation*, „Organization Studies” 1994, Vol. 15, No 5, s. 649–672 oraz K.J. Arrow, *The Economics of Agency*, [w:] *Principals and Agents: The Structure of Business*, red. J.W. Pratt, R.J. Zeckhauser, Harvard Business School Press, Boston 1985.

¹²Poza wspomnianymi wcześniej teoriami duże znaczenie przypisuje się teorii mikro-mikro Lebensteina, nowej ekonomii instytucjonalnej i systemowemu podejściu do przedsiębiorstwa. Ich przegląd zawierają m.in.: *Economic Nature of the Firm. A Leader*, Cambridge University Press 1986; T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2002 oraz J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, „Monografie i Opracowania” nr 531, SGH, Warszawa 2004.

Wzrost wartości przedsiębiorstwa weryfikowany przez rynek zakłada przede wszystkim zaspokojenie tej grupy interesariuszy, która inwestuje w przedsiębiorstwo (właściciele). Przedmiotem ich zainteresowania pozostaje zysk, lecz jego wypracowanie możliwe jest tylko przy założeniu, że firma posiada możliwości zbytu swoich produktów. Zakładając, że klienci mają wybór (a rynek turystyczny niewątpliwie im to gwarantuje) jedyną możliwością realizacji zysku przez przedsiębiorstwo pozostaje zdolność dostarczania nabywcom wartości większej niż są w stanie uczynić to konkurenci.

Wartość dla klienta, określana też mianem użyteczności (K.J. Lancaster¹³, G. Becker¹⁴) bądź wartości użytkowej (Ph. Kotler¹⁵) pozwala nawiązać m.in. do koncepcji „finalnego dobra konsumpcyjnego”¹⁶, 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 konsumentów¹⁷. Uznano, że tak jak głównymi zmiennymi funkcji wartości przedsiębiorstwa pozostają jakość (w ujęciu systemowym) i koszty działalności, tak zmiennymi funkcji wartości dla klienta jest jakość oferty i wielkość kosztu ponoszonego przez nabywcę.

Trudność związaną z niewymiernym charakterem jakości przezwyciężono, wprowadzając pojęcie kosztów jakości, powszechnie uznawanych za miernik efektywności systemu jakości¹⁸. Głównym problemem badawczym pracy stało się określenie współzależności między jakością, kosztami jakości i wartością dla klienta a poziomem konkurencyjności przedsiębiorstwa (hotelowego). Tak sformułowany problem wymagał rozstrzygnięć w wymiarze deskryptywnym i postulatywnym.

Ujęcie opisowe służyło usystematyzowaniu wiedzy i terminologii związanej z jednej strony z relacjami pojęciowymi konkurencji, konkurencyjności i modeli przewag konkurencyjnych, z drugiej zaś strony związanej z uwarunkowaniami funkcjonowania i konkurowania przedsiębiorstw hotelowych w ramach złożonych, wielowymiarowych relacji i sprzężeń zwrotnych rynku turystycznego oraz tendencji jego zmian. Celem badawczym w tym zakresie stało się **wskazanie źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego i opracowanie modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa**. Wymagało to odwołania się nie tylko do mikroekonomicznych teorii przedsiębiorstwa, ale także do dorobku innych dyscyplin naukowych (głów-

¹³ K.J. Lancaster, *Consumer theory*, Edward Elgar, Cheltenham Northampton 1999.

¹⁴ Por. G.S. Becker, *A Theory of the Allocation of Time*, „Economic Journal” September 1965.

¹⁵ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 33.

¹⁶ Koncepcja ostatecznego dobra konsumpcyjnego zakłada, że „towary i usługi dostarczane konsumentom stanowią nakłady używane w procesach produkcyjnych sektora nierynkowego” (G.S. Becker, *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, PWN, Warszawa 1990, s. 237).

¹⁷ Por. Ibidem, s. 236–238.

¹⁸ Por. Y. Bester, *Qualimetrics and qualieconomics*, „The TQM Magazine” 1999, Vol. 11, No 6.

nie psychologii i zarządzania). Wynika to z konieczności holistycznego traktowania zjawisk związanych z funkcjonowaniem rynku turystycznego, zarówno w obszarze kreowania oferty turystycznej (obejmującej m.in. dobra wolne, relacje z otoczeniem) jak i po stronie popytu (skomplikowany układ sił popytotwórczych).

W sferze metodycznej podjęto próbę powiązania koncepcji wartości dla klienta z koncepcją jakości przy zastosowaniu podejścia systemowego do analizowania procesów zachodzących w trakcie projektowania, przygotowania procesu realizacji i świadczenia usług hotelowych. Koncepcja wartości dla klienta (użyteczności) łączy teorię konsumenta, zajmującą się stroną popytową rynku, z teorią produkcji (strona podażowa). Ważnym przedmiotem badania stała się bowiem wartość uzyskiwana przez usługobiorcę turystycznego z nabytego koszyka dóbr, oceniana z perspektywy funkcji produkcji¹⁹, która prezentuje stosunek nakładów i wyników. Ten ostatni aspekt nawiązuje do powszechnego w ekonomii założenia racjonalności, zgodnie z którym podmioty gospodarcze przy pomocy posiadanych środków osiągają określony rezultat przy najmniejszych możliwych nakładach. Zachowano tym samym swoistą symetrię działań przedsiębiorcy i konsumenta. Ten ostatni dokonuje wyboru dostawcy (usługodawcy), uwzględniając nie tylko dostępną na rynku ofertę, ale także posiadane zasoby (pieniądz, czas, nakład czynności, wiedza, zdolności itd.). Zrozumienie procesu powstawania użyteczności (wartości dla klienta) ułatwia przedsiębiorstwu optymalizację sposobu jej dostarczania. Ilustracją graficzną tego założenia jest łańcuch wartości firmy, który w pracy potraktowano jako schemat procesu dostarczania wartości usługobiorcy a zarazem schemat dodawania kosztu. Wzór wartości dla klienta opracowano na potrzeby pracy przy wykorzystaniu metod i narzędzi ekonomicznych teorii zachowania konsumenta. Ten fragment pracy ma charakter analizy teoretycznej i pokazuje, jak silnej dyfuzji ulegają cechy jakościowe i kosztowe oferty turystycznej w procesie wyboru dokonywanego przez potencjalnego turystę.

Celem ujęcia postulatywnego było **sformułowanie praktycznych wskazań** dla przedsiębiorstw hotelowych odnośnie do strategii kształtowania struktury kosztów jakości. Celowi temu podporządkowano cele poboczne związane z **opracowaniem i weryfikacją modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego**.

Zmienne zastosowane w modelu obejmują zarówno typowe wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa hotelowego (służące ocenie jego konkurencyjności), jak i koszty jakości (wykorzystane jako miara finansowa stopnia zaawansowania systemu jakości przedsiębiorstwa). Weryfikacji modelu częściowo można było dokonać na podstawie dostępnej literatury (publikowanych wyników badań). W kilku obszarach jedyne dostępne analizy dotyczyły przedsiębiorstw przemysłowych – zrodziło to konieczność przeprowadzenia dodatkowych badań na potrzeby weryfikacji modelu i jego przydat-

¹⁹ Takie podejście stosuje m.in. G.S. Becker, *Ekonomiczna teoria...*, op.cit.

ności w warunkach rynku hotelowego. Ze względu na fakt, że część kosztów jakości wykracza poza typową sprawozdawczość księgową, ich pomiar wymagał opracowania modelu struktury kosztów jakości, który posłużył jako narzędzie pracownikom badanych przedsiębiorstw hotelowych.

Podłożem tak sformułowanych problemów jest przekonanie o prawdziwości następujących tez:

1. Wartość dla klienta wyraża zdolność przedsiębiorstwa hotelowego do zachowania rentowności podejmowanych działań, ponieważ jej źródeł należy poszukiwać równolegle w poziomie oferowanej jakości i wysokości kosztów jej wytworzenia.
2. Warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego jest zdolność do efektywnego kształtowania poziomu jakości oferty rynkowej, przy zachowaniu kontroli nad poziomem i strukturą tzw. kosztów jakości.
3. Koszty jakości pośrednio (przez wpływ na kształtowanie poziomu jakości w ujęciu systemowym) należy traktować jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Praca ma charakter teoretyczno-aplikacyjny z wykorzystaniem ilustracji empirycznej. W obszarze teoretycznym jej cel zrealizowano przy wykorzystaniu analizy materiałów źródłowych i bogatej literatury, stosując metodę dedukcji. W sferze empirycznej zastosowano metodę badań ankietowych, obserwacji uczestniczącej i analizy dostarczonych danych finansowych. Badaniami ankietowymi objęto konsumentów usług turystycznych (gości wybranych obiektów), którzy mieli dokonać oceny świadczonych im usług oraz określić poziom satysfakcji z tytułu określonej relacji między jakością usług obiektu a poziomem kosztu poniesionego przez usługobiorcę. Ograniczenie obszaru badań do grupy konsumentów (z pominięciem klientów instytucjonalnych) pozwoliło skrócić czas badania i zmniejszyć jego koszt. Badanie klientów instytucjonalnych wymagałoby opracowania odrębnej ankiety, ze względu na fakt, że ta grupa nabywców przywiązuje wagę do odmiennych atrybutów jakości i wykazuje inną wrażliwość cenową.

W drugim etapie badań przeprowadzono pogłębione wywiady z pracownikami działów finansowych (lub dyrektorami) obiektów oraz analizę dokumentów wewnętrznych: przede wszystkim dokumentów finansowych, zestawień fakturowych oraz procedur wewnętrznych hoteli. Te ostatnie umożliwiły ustalenie zakresu obowiązków wybranych pracowników i oszacowanie kosztu pracy na wybranych stanowiskach (powinien on być uwzględniony w grupie kosztów jakości). Wynikiem tego etapu analiz było określenie poziomu i struktury kosztów jakości oraz ich udziału w kosztach całkowitych badanych obiektów. Pozyskanie materiałów stanowiło najpoważniejszy problem ze względu na fakt, że badania dotyczyły m.in. sfery finansów przedsiębiorstw hotelowych (w tym rentowności, kosztów odszkodowań i reklamacji). Poza naturalną niechęcią do ujawniania tych danych, oczywisty był opór przed

ujawnianiem informacji bądź świadczących o niegospodarności w obiekcie, bądź ujemnie wpływających na jego reputację. Ze względu na konieczność udostępnienia wyników finansowych oraz informacji o brakach wewnętrznych i zewnętrznych, które mogłyby negatywnie wpłynąć na charakter kontaktów z klientami i dostawcami wszystkie obiekty zastrzegły sobie anonimowość.

Badania prowadzone były od listopada 2006 roku do lutego 2008 roku i objęły 85 hoteli niesieciowych usytuowanych w Polsce, mających kategorię minimum dwóch gwiazdek. Ostateczną chęć współpracy wykazały 24 obiekty. Stanowi to próbę zbyt małą, aby dokonywać uogólnień, ale pozwala uznać sondażowy charakter badania i dokonać wstępnej weryfikacji modelu.

Uzasadnienia wymaga decyzja o zawężeniu problematyki niniejszej pracy do grupy przedsiębiorstw hotelowych. Zjawiska opisane w pierwszej części wstępu niewątpliwie odnoszą się do całości rynku turystycznego, ale niejednorodność potrzeb zgłaszanych przez uczestników ruchu turystycznego sprawia, że oferta poszczególnych przedsiębiorstw dotyczy produktów o różnej zawartości elementów materialnych i usługowych, różnorodnej strukturze kosztowej oraz różnej skali fluktuacji popytu. Rzutuje to na sposób wytwarzania i dystrybucji produktów przedsiębiorstw turystycznych, kształtowanie ich cen, organizację pracy (w tym wymagane zasoby i sposób dysponowania nimi) oraz poszukiwanie źródeł rentowności i konkurencyjności. Różnice występujące w zakresie uwarunkowań funkcjonowania poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw turystycznych wymagały zawężenia obszaru badań. Głównym argumentem na rzecz wyboru przedsiębiorstw hotelowych jest fakt, że usługi noclegowe stanowią podstawowy czynnik ekspansji ruchu turystycznego i są nieodzownym warunkiem rozwoju funkcji turystycznej obszarów. Hotele nie są co prawda jedyną grupą podmiotów świadczących usługi noclegowe, ale stanowią grupę względnie jednorodną jeśli chodzi o podstawowy rodzaj dostarczanej usługi, udział środków trwałych w strukturze majątku przedsiębiorstwa oraz charakter i strukturę kosztów. Dla zapewnienia porównywalności danych wyłączono z badań hotele sieciowe, gdyż poziom ich konkurencyjności nie jest ustalany samodzielnie, ale stanowi pochodną konkurencyjności sieci. Te z kolei z racji silnej koncentracji kapitału i zdolności osiągania korzyści skali mają całkiem inne możliwości kreowania tzw. potencjału konkurencyjności.

Ostatnim wreszcie powodem wyboru omawianej grupy podmiotów jest empiryczny charakter pracy, wymagający rozlicznych konsultacji z kierownikami badanych obiektów oraz dostępu do niechętnie ujawnianych danych finansowych. Grupa respondentów obejmuje obiekty znane autorce z racji wcześniejszej współpracy.

Logika układu pracy podyktowana została koniecznością powiązania teoretycznych aspektów konkurencyjności przedsiębiorstw (rozważania o pewnym stopniu ogólności) z praktycznymi uwarunkowaniami konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku turystycznym.

Pierwszy rozdział pracy zawiera przegląd definicji pojęcia konkurencji i konkurencyjności oraz wskazywanych w literaturze źródeł i sposobów kreowania przewagi konkurencyjnej. W rozdziale przedstawiono wiodące teorie (modele) tworzenia przewagi konkurencyjnej, proces ich integracji i przyczyny powstania modelu międzyorganizacyjnej przewagi opartej na relacjach. Zależność między konkurencyjnością przedsiębiorstwa a jego zdolnością do maksymalizowania własnej wartości stała się impulsem do wskazania wiodącej roli wartości dla klienta w kreowaniu podstaw konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Teorii wartości dla klienta poświęcono więcej miejsca w rozdziale drugim. Przedstawiono zarówno jej „ekonomiczny”, jak i „marketingowy” rodowód. Pierwszy z nich pozwala osadzić koncepcję wartości dla klienta na gruncie teorii ekonomii, a w szczególności teorii wyboru konsumenta. W świetle takiego podejścia można do pewnego stopnia utożsamiać tę koncepcję z kategorią użyteczności. Drugie ujęcie (marketingowe) wskazuje, że koncepcja wartości dla klienta jest wynikiem pewnej sekwencji zachodzących w przedsiębiorstwie procesów zorientowanych na nabywcę. Jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa określa formuła, która w pracy przedstawiona została jako relacja jakości i ceny oferty rynkowej. Nie jest to jedyne podejście występujące w literaturze, toteż ostatni punkt rozdziału drugiego poświęcono m.in. charakterystyce różnorodnych koncepcji występujących w polskiej i światowej literaturze.

Zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw hotelowych wymagało szerokiego zarysowania obszaru ich funkcjonowania, jaką stanowi światowy rynek turystyczny, oraz najbardziej ogólnych zjawisk i tendencji kształtujących konkurencyjność w turystyce. Punktem wyjścia rozdziału trzeciego jest zatem wprowadzenie i zdefiniowanie pojęć produktu turystycznego, rynku i przedsiębiorstwa turystycznego oraz charakterystyka struktury turystycznego łańcucha wartości. W rozdziale tym przedstawiono też układ podmiotowy gospodarki turystycznej i dokonano klasyfikacji przedsiębiorstw turystycznych według różnorodnych kryteriów. Posłużyło to wskazaniu zarówno złożoności powiązań występujących po stronie podaży turystycznej, jak i znaczenia tych powiązań dla konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych. Ostatnim punktem rozdziału trzeciego jest charakterystyka konkurencji na rynku turystycznym, która uwzględnia historyczne aspekty rozwoju turystyki, rzutujące na współczesne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw hotelowych.

Rozdział czwarty służy prezentacji najważniejszych zagadnień dotyczących specyfiki działalności obiektów hotelowych, począwszy od cech charakterystycznych produktu tych przedsiębiorstw (przedmiotu ich działalności), przez wpływ otoczenia na ofertę usługową i możliwości funkcjonowania hoteli, po zagadnienie kapitałochłonności i struktury kosztów przedsiębiorstw hotelowych. W nawiązaniu do rozdziału trzeciego scharakteryzowano również strukturę łańcucha wartości w hote-

larstwie. Najważniejszą częścią omawianego rozdziału jest charakterystyka pojęcia jakości i określenie kryteriów jej oceny w usługach hotelowych.

Szczegółowa charakterystyka kosztów jakości jako czynnika użyteczności (wartości dla klienta) stała się przedmiotem rozdziału piątego. Historycznie wskutek ewolucji pojęcia jakości i jej zastosowania w procesie konkurowania wypracowano systemową koncepcję jakości. Jej kompleksowość zakłada kształtowanie określonej architektury relacji wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz zakres jego powiązań z otoczeniem (w tym relacje z dostawcami, usługobiorcami i konkurencją). Najważniejszym wątkiem w systemowej koncepcji jakości jest konieczność zapewnienia efektywności wszelkich podejmowanych działań co, zgodnie ze wskazaniami nowej ekonomii instytucjonalnej, wymaga m.in. doboru najdogodniejszych form regulacji. Przyjęto, że jedną z miar rentowności działań jest wielkość i struktura kosztów jakości. Wprowadzenie tej kategorii związane jest z niewymiernym charakterem jakości. Koszty jakości są jednym z czynników decydujących o poziomie wartości dla klienta, a w rezultacie wpływają na rentowność i wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Graficzną ilustracją tych zależności jest model wpływu kosztów jakości na konkurencyjność hotelu. Pozwolił on zilustrować omówione współzależności i zidentyfikować obszary, które nie zostały wcześniej zweryfikowane w badaniach naukowych.

Weryfikacji opracowanego modelu służy rozdział szósty, który otwiera przegląd dostępnych wyników badań. Odwołano się zarówno do materiału dostępnego w literaturze anglojęzycznej, jak i wyników coraz liczniejszych badań prowadzonych w tym zakresie w Polsce. Nie znaleziono wprawdzie żadnego opracowania, które wiązałoby bezpośrednio problematykę kosztów jakości z konkurencyjnością przedsiębiorstwa, ale powszechna jest (i potwierdzona badaniami) opinia, że jakość stanowi jeden z najważniejszych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw. Zgodnie z zasadą przechodniości przyjęto, że koszty jakości również oddziałują na konkurencyjność podmiotu gospodarczego. Analiza materiałów źródłowych i badania wtórne pozwoliły częściowo zweryfikować prawdziwość założeń modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W pozostałej części dowód przeprowadzono na podstawie badań empirycznych. Sformułowane na ich potrzeby tezy pozwoliły uporządkować proces analizy wyników.

W zakończeniu rozprawy zawarto wnioski z przeprowadzonych badań oraz sformułowano propozycję ich kontynuacji, a nawet rozszerzenia, w przyszłości. Świadome zarzucenie pewnych wątków związane było z charakterem badania i koniecznością dotarcia do niechętnie udostępnianych informacji finansowych. Niemalym utrudnieniem była konieczność przeprowadzenia podstawowych szkoleń w zakresie rachunku kosztów jakości i wykazania korzyści związanych ze stosowaniem tej metody badawczej. Ograniczenie obszaru badania dotyczyło zarówno aspektów podmiotowych jak i przedmiotowych. Zgodnie z przedstawioną powyżej argumentacją, badaniem objęto jedynie przedsiębiorstwa hotelowe, analiza dotyczyła konkurencji na rynkach

zbytu z pominięciem rynku dostaw i obejmowała klientów indywidualnych. Sondazowy charakter badania i związane z nim ograniczenia pozwalają jednak precyzyjnie określić luki, których wypełnienie powinno stać się przedmiotem dalszych analiz konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego. Podstawowym wskazaniem jest konieczność cyklicznego pomiaru poziomu kosztów jakości i analizy ich struktury. Pomiar ten – co nawiązuje do głównej tezy rozprawy – może stać się jednym narzędzi kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Rozdział I

EWOLUCJA POGLĄDÓW NA TEMAT ŹRÓDEŁ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Nowoczesna ekonomia instytucjonalna wyodrębnia trzy kategorie organizacji życia gospodarczego: przedsiębiorstwa, jednostki budżetowe i organizacje typu *non-profit* (stowarzyszenia, fundacje) oraz występujące w praktyce gospodarczej różne ich kombinacje. Podstawową organizacją, w której prowadzi się działalność realną (wytwarza dobra i usługi) jest przedsiębiorstwo, stanowiące samodzielną formę organizacji i działania sił wytwórczych posiadającą osobowość prawną. Działanie przedsiębiorstw służy efektywnemu wykorzystaniu sił wytwórczych nie tylko w skali mikro, ale także na poziomie gospodarki narodowej (skala makro). Ich rozwój jest warunkiem dochodzenia do dobrobytu, gdyż to firmy²⁰ warunkują świadome podejmowanie decyzji i racjonalne gospodarowanie zasobami. W tym kontekście należy uznać, że „[...] w gospodarce, czy w ogóle w społeczeństwie powinien być jak największy zasięg organizacji odpowiadających definicji przedsiębiorstwa, gdyż sprzyja to rozwojowi”²¹. A. Rapacz podkreśla, że „w gospodarce towarowo-pieniężnej (rynkowej) nie ma ważniejszej sfery działalności gospodarczej niż działalność przedsiębiorstw”, gdyż to one są „główną siłą rozwoju masowej produkcji dóbr i usług, zbytu oraz konsumpcji”²². Od ich zachowań w zdecydowanej mierze zależy stan, kierunki i tempo rozwoju gospodarek narodowych oraz poziom życia ludzi, a konkurencja między nimi jest motorem rozwoju gospodarczego.

Mechanizm konkurencji sprawia, że uzyskanie wygranej na rynku wiąże się z koniecznością podejmowania przez podmioty rynkowe działań podnoszących ich atrakcyjność w oczach poszczególnych interesariuszy. Poszukiwanie czynników

²⁰ W sensie prawnym określenie „firma” nie jest synonimem przedsiębiorstwa, ponieważ odnosi się jedynie do prawnie chronionej nazwy oraz logo, pod którymi przedsiębiorca prowadzi przedsiębiorstwo. Nazwa i logo firmy mają istotne znaczenie dla identyfikacji przedsiębiorstwa na rynku i jako niematerialne, prawne składniki majątkowe przedsiębiorstwa mogą być przedmiotem kupna-sprzedaży. (Por.: A. Kamela-Sowińska, *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996). W niniejszej pracy stosować będę jednak określenie „firma” zamiennie z „przedsiębiorstwem”, zgodnie z potocznym rozumieniem tego pojęcia.

²¹ L. Balcerowicz, *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie a rozwój gospodarki*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffer, S. Sudoł, UMK, Toruń 1999, s. 14.

²² A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, WN PWN, Warszawa 1994, s. 17.

konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga zdefiniowania pojęcia i przedmiotu konkurencji oraz krytycznej analizy formułowanych koncepcji tworzenia przewagi konkurencyjnej. Ewolucja poglądów na temat jej źródeł i dążenie do integracji poszczególnych modeli stanowi odzwierciedlenie praktycznych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w procesie konkurowania. Przedsiębiorcy poszukują źródeł przewagi konkurencyjnej zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i w obrębie organizacji. W razie negatywnej oceny poziomu własnej konkurencyjności w wybranych aspektach lub w przypadku niedoboru określonych zasobów (ludzkich, technologicznych, organizacyjnych) zabiegają o ich pozyskanie drogą kooperacji z innymi podmiotami. Coraz częściej potrafią docenić siłę relacji i dostrzegają dodatni wpływ więzi rynkowych na poziom własnej konkurencyjności.

Wymienione zjawiska nie pozostają bez wpływu na współczesne teorie mikroekonomiczne, które coraz częściej zarzucają koncepcję maksymalizacji zysku jako głównego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rzecz koncepcji maksymalizacji jego wartości. Podejmowane w latach 90. XX w. dyskusje na temat źródeł wartości przedsiębiorstwa nadały szczególną rangę koncepcji łańcucha wartości. Jego rekonstrukcja w warunkach nowej gospodarki²³ jest wynikiem dążenia do poprawy rentowności firmy, ograniczenia kosztów i zwiększenia wiązki użyteczności dostarczanej nabywcom. Źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa staje się współcześnie zdolność dostarczania wartości klientom i generowania wartości dodanej dla przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, dzięki zasobom i kompetencjom posiadanym przez przedsiębiorstwo lub kontrolowanym przez nie poprzez relacje nawiązane z partnerami w sieci. Podejście to stało się podstawą formułowania nowego modelu przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach, którego koncepcja wyrosła na gruncie teorii kosztów transakcyjnych (interakcyjnych)²⁴ i dokonań nowej ekonomii instytucjonalnej.

²³ Definiowanej m.in. jako „gospodarka oparta na coraz większym udziale wiedzy i informacji w osiąganiu celu gospodarczego, co znajduje odzwierciedlenie w rozwoju opartych na wiedzy technologii (głównie informatycznej) oraz ich ekspansji we wszystkie dziedziny gospodarowania, przyczyniając się na zasadzie sprzężenia zwrotnego z postępującą globalizacją do modyfikacji dotychczas obowiązujących prawidłowości ekonomicznych” R. Żelazny, *Nowa gospodarka: mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, [w:] *Problemy globalizacji gospodarki*, red. T. Bernat, PTE, Szczecin 2003, s. 23.

²⁴ Ekonomika kosztów transakcyjnych rozwinięta została w latach 70. przez O.E. Williamsona jako ogólny model wyboru formy regulacji, głównie poprzez dążenie do minimalizowania groźby oportunistów (Patrz: Idem, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*, Free Press, New York 1985). J. Hagel i M. Singer używają terminu „koszty interakcyjne” (Por. Idem, *Unbundling the Corporation*, „Harvard Business Review”, March–April 1999, s. 133–144). Duże znaczenie przypisuje im nowa ekonomia instytucjonalna. W sytuacji gdy koszty transakcyjne koordynacji zasobów przez rynek są wyższe niż koordynacji za pośrednictwem firmy, uzasadnione staje się powstanie przedsiębiorstwa.

1. Pojęcie konkurencji i konkurencyjności

Konkurencja jest zjawiskiem uniwersalnym w gospodarce rynkowej. Jej istota polega na rywalizacji o korzyści z działalności gospodarczej (przychód ze sprzedaży, korzyści z zakupu). Wywodzi się ona z potrzeb indywidualnej osoby ludzkiej i rozprzestrzenia na wszystkie sfery życia społeczno-gospodarczego w wymiarze lokalnym, regionalnym i globalnym. Zgodnie z ogólną definicją jest to „zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają (a nawet uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych”²⁵. Z punktu widzenia przedsiębiorstw konkurencja polega na walce między nimi o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, które pozwolą osiągnąć przewagę rynkową i w efekcie lepszą pozycję finansową²⁶. Pojęcie konkurencji stanowi jedną z podstawowych kategorii ekonomicznych, co wpływa na dość jednolitą formę definicji tego pojęcia. Ewentualne różnice mogą wynikać np. z przyjęcia zbyt wąskiego podejścia do podmiotu lub przedmiotu konkurencji²⁷. W rzeczywistości nie ulega wątpliwości, że zjawisko konkurencji dotyczy zarówno sprzedawców, jak i nabywców²⁸ i takie założenie stosowane jest w większości definicji:

- „Konkurencja to wolna, całkowita i prawdziwa konfrontacja wszystkich podmiotów gospodarczych w sferze zarówno popytu, jak i podaży dóbr i usług, środków produkcji i środków kapitałowych. [...] powinna być rozpatrywana wyłącznie w kontekście jej uwarunkowań i cech, dlatego można mówić jedynie o stopniu, zakresie czy obszarze konkurencji w danej sytuacji lub w danej gospodarce. Obszar ten, wynikający z danych empirycznych, obrazuje naturalne współzawodnicstwo między podmiotami, dążącymi do osiągnięcia zysków lub sukcesów”²⁹.

²⁵ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 18.

²⁶ S.D. Hunt, R.M. Morgan, *The Competitive Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1995, Vol. 59, s. 16.

²⁷ Np. B. Majewska-Jurczyk i Z. Jurczyk podają następującą definicję: „Konkurencja to taka sytuacja na rynku, w której firmy lub sprzedawcy niezależnie od siebie dążą do patronatu nad kupującymi (zdobycia poparcia nabywców), co jest dla nich warunkiem do osiągnięcia danego celu ekonomicznego, którym może być wzrost zysku, sprzedaży lub udziału w rynku” (Idem, *Polityka konkurencji w Polsce. Wybrane zagadnienia*, „Gospodarka Narodowa” 1993, nr 7, s. 26). W tym ujęciu pominięto podmiot, jakim jest kupujący i w konsekwencji przedmiot konkurencji, jakim są czynniki produkcji (dla przedsiębiorstw) lub produkty (dla konsumentów). Podobnie jednostronnie ujmuje konkurencję M. Syrek: „Konkurencja [...] to walka przedsiębiorców o rynek. Wybór najkorzystniejszych warunków wymiennych, zapewniających jak najwyższe dochody” (Idem, *Ekonomia*, Wyd. Volumen, Katowice 1994, s. 43).

²⁸ Patrz np. J. Kornai, *Anti-equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, PWN, Warszawa 1977, s. 333.

²⁹ Y. Bernard, J.C. Colli, *Słownik ekonomiczny i finansowy*, Wyd. Książnica, Katowice 1994, s. 81.

- „Konkurencja (współzawodnictwo) to sytuacja na rynku, wzajemne oddziaływanie na siebie sprzedających lub kupujących. W przypadku konkurencji sprzedających każdy z nich stara się pozyskać klienta, składając mu najkorzystniejszą dla niego ofertę. Kupujący również mogą konkurować między sobą, starając się zdobyć pożądany produkt przez przedstawienie sprzedającemu najkorzystniejszej oferty [...]”³⁰.
- „Konkurencja to proces, za pomocą którego uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości lub innych charakterystyk, wpływających na decyzję zawarcia transakcji”³¹.

J. Vickers zaproponował w swoich rozważaniach dwa podejścia do konkurencji³². W ujęciu statycznym (strukturalnym) postrzega ją jako pewien stan rzeczy, strukturę rynku bądź proces. W ujęciu dynamicznym (behawioralnym) podkreśla fakt, że konkurencja zawiera element współzawodnictwa, co stanowi pochodną ekonomicznego problemu, zgodnie z którym jednostki konkurują ze sobą z powodu ograniczonej ilości dóbr, do których osiągnięcia dążą. Podejście dynamiczne wydaje się bardziej przydatne z punktu widzenia analizy przedsiębiorstwa i jego zachowania w otoczeniu rynkowym, ponieważ „umożliwia identyfikację zachowań sprzyjających rozwojowi bądź ograniczającym rozwój konkurencji w danej gałęzi przemysłu”³³.

Konkurencja może być rozpatrywana według następujących kryteriów³⁴:

- arena konkurencji, czyli przestrzeń, w której zachodzi zjawisko konkurencji między określonymi podmiotami (najogólniej należy wyróżnić konkurencję rynkową i pozarynkową)
- podmiot konkurencji (bloki, państwa, gospodarki narodowe, przedsiębiorstwa, jednostki organizacyjne wewnątrz firm, poszczególne osoby w przedsiębiorstwie)
- przedmiot konkurencji („na wejściach” rozgrywa się konkurencja o szeroko rozumiane zasoby na rynku finansowym, surowcowym, produktów i usług, informacji, pracy itp., a „na wyjściach” – o klientów)³⁵

³⁰ A. Błaszczński, J. Stygares, J. Stygares, *Słownik pojęć ekonomicznych. Glossary of Economic Terms*, Towarzystwo Handlowe „Atlant”, Kraków 1995, s. 108.

³¹ D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza OPZZ „Solidarność”, Gdańsk 1990, s. 47.

³² J. Vickers, *Concept of Competition*, Clarendon Press, Oxford 1994, s. 226.

³³ J. McNulty, *Economic Theory and the Meaning of Competition*, „Quarterly Journal of Economics” 1968, Vol. 82, s. 25.

³⁴ Kryteria te wymienia np. W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1997, s. 199–216 oraz J.M. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 18–28.

³⁵ Bywa, że konkurencja rozpatrywana jest tylko w kategorii rynków zbytu. Jest to ostateczny przejaw konkurencji (stąd nazwa „na wyjściu”), możliwy do osiągnięcia m.in. dzięki posiadanym przez firmę zasobom, o które w warunkach rynkowych trzeba konkurować. W przypadku przedsię-

- zakres (zasięg) konkurencji (dotyczy granic obszaru obecnej lub planowanej aktywności przedsiębiorstw)³⁶
- charakter konkurencji (doskonała i niedoskonała)
- intensywność (natężenie) konkurencji (stopień zależności każdego sprzedawcy od postępowania konkurentów oraz stopień zdolności i możliwości wywierania przez sprzedawcę wpływu na konkurentów).

Ostatnie dwa spośród wymienionych aspektów (charakter i intensywność konkurencji) są trudno mierzalne a ponadto, w krótkim okresie, niezależne od pojedynczego przedsiębiorstwa. Charakter konkurencji odzwierciedla sposób, w jaki przedsiębiorstwa bądź sektory wyznaczają ceny i rozmiary produkcji³⁷. Intensywność (natężenie) konkurencji³⁸ również jest cechą charakterystyczną określonego segmentu rynku, a nie samej firmy, i wymaga odniesienia jej stanu na danym rynku do poziomów intensywności na innych rynkach (cecha relatywna). Odzwierciedla m.in. wielkość nakładów, jakie organizacja musi przeznaczać „na utrzymywanie relacji z otoczeniem na poziomie zapewniającym jej sprawne funkcjonowanie (realizację celu)”³⁹. Im wyższe natężenie konkurencji, tym wyższy będzie udział tych nakładów w kosztach całkowitych konkurującego przedsiębiorstwa. Wzrastający poziom intensywności konkurencji obserwowany na rynku turystycznym sprawia, że wzrasta znaczenie kryterium preferencji nabywców w procesie sterowania przepływem usług, a tym samym płynniej przebiegają procesy dostosowywania produktów turystycznych i zdolności wytwórczych do struktury popytu, szybszy jest proces powstawania oraz upowszechniania innowacji oraz postępu technicznego w turystyce.

biorstw turystycznych w grę wchodzi tak różnorodne zjawiska jak np. konkurowanie o atrakcyjną lokalizację (położenie względem walorów turystycznych lub rynków emitujących ruch turystyczny), jak i konkurowanie np. o wykwalifikowanych pracowników, którzy w branży usługowej przesądzą o częstotliwości sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa.

³⁶ M.E. Porter wyróżnia 4 zakresy działań konkurencyjnych i cztery wymiary zasięgu konkurencji: segmentu, pionu, geograficzny i sektorów (por. Idem, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990, s. 53–59). Ph. Kotler wymienia dodatkowo zakres produktów i zastosowań oraz zakres kompetencji. (Idem, *Marketing. Analiza...*, op.cit., s. 62). J.M. Stankiewicz wyróżnia zakres gałęziowy, asortymentowy, segmentu rynku, pionowy (ilość ogniw łańcucha kooperacji pionowej), geograficzny i zakres kompetencji (Idem, *Konkurencyjność...* op.cit., s. 25–27).

³⁷ Np. model konkurencji doskonałej opiera się na założeniu, że rynek ustala ceny na poziomie równowagi między popytem a podażą, natomiast przedsiębiorstwa, uczestnicy gry rynkowej, dążą do maksymalizacji zysku, co osiągają w wypadku takiego poziomu produkcji, który powoduje zrównanie się przychodów krańcowych z kosztami krańcowymi.

³⁸ Powszechnie stosowaną miarą natężenia konkurencji na danym rynku jest tzw. wskaźnik Herfindahla-Hirshmana (HHI). Wskaźnik ten – wyrażony jako suma kwadratów udziałów procentowych poszczególnych podmiotów rynkowych – to miara natężenia konkurencji na danym rynku. Maksymalna wartość wskaźnika to 10 000 w przypadku monopolu. Wartością minimalną jest teoretycznie 0. Im niższa wartość liczbową wskaźnika, tym niższy jest poziom koncentracji rynku.

³⁹ Por. H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 62–66.

Należy wskazać na istnienie silnego związku przyczynowo-skutkowego między intensywnością konkurencji a strukturą rynku: najwyższy stopień intensywności konkurencji występuje w ramach konkurencji monopolistycznej i zmniejsza się on wraz z pojawieniem się struktur oligopolistycznych, aż do możliwości jej wykluczenia na rynku monopolu⁴⁰. Przyjmując równoległe dwa kryteria: ilościowe (liczba konkurujących podmiotów) i jakościowe (homogeniczny lub heterogeniczny charakter przedmiotów wymiany), można wyróżnić konkurencję⁴¹:

- polipolistyczną, która występuje wtedy, gdy przy swobodzie wejścia na rynek oraz opuszczania rynku ma miejsce wysoki stopień zatowarowania podaży
- monopolistyczną, której podstawą rozwoju jest proces różnicowania produktów (najistotniejszą cechą tak zorganizowanego rynku jest jego heterogeniczność)
- oligopolistyczną, której podstawowym kryterium jest cecha rynku o ilościowym charakterze, to znaczy niewielka liczba silnych ekonomicznie producentów.

Jedną z obserwacji Grupy Lizbońskiej jest wzrost intensywności konkurencji na większości rynków, związany m.in. z postępującym procesem globalizacji⁴². Ograniczeniu intensywności konkurencji mogą służyć działania negocjacyjne podmiotów, pozwalające na wyparcie relacji konkurencyjnych przez relacje kooperacyjne. Mają one jednak nietrwały charakter i ograniczony zakres, o czym decyduje zarówno otoczenie prawno-instytucjonalne, jak i sam rynek. Działania na rzecz ograniczenia konkurencji, mające charakter tzw. praktyk monopolistycznych, wymagają aktywnego włączenia państwa w proces zwalczania nieuczciwej konkurencji. Powszechnym zabiegiem jest wykorzystywanie przepisów prawnych w celu zabezpieczenia wolności gospodarczych i przeciwdziałania tego typu praktykom⁴³. Bardziej wyrafinowanym narzędziem jest stymulowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, pozwalające neutralizować zasięg oddziaływania relacji koopera-

⁴⁰ Aczkolwiek E. Skawińska zaznacza, że „nawet monopolista nie musi wykazywać zachowań monopolistycznych, o ile istnieje potencjalna groźba nowego wejścia na rynek”. (*Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, WN PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 72).

⁴¹ W. Wrzosek, *Konkurencja i marketing. Marketingowe zarządzanie handlem*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1992, s. 4.

⁴² *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 13–14.

⁴³ Model ochrony uczciwej konkurencji w Polsce wymaga zachowania zgodności ze standardami UE. Pierwszym krokiem było uchwalenie ustawy o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym (Dz.U. z 1987 r. nr 3, poz. 18). Nowe uregulowania pochodzą z 1990 r. (m.in. powołanie Urzędu Antymonopolowego, przemianowanego później na Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów). W 1991 roku opracowano Rządowy program rozwoju konkurencji w latach 1991–1993, a dwa lata później nową Ustawę o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji z 16 kwietnia 1993 (Dz.U. nr 47, poz. 211). Szerzej nt. ochrony prawnej konkurencji patrz np. *Prawo konkurencji we Wspólnotach Europejskich*, Urząd Antymonopolowy, Warszawa 1995; C. Kosikowski, T. Ławicki, *Ochrona prawna konkurencji i zwalczanie praktyk monopolistycznych*, WN PWN, Warszawa 1994.

cyjnych⁴⁴. Ponadto naturalne procesy rozwoju potrzeb ludzkich tworzą nowe okazje, które przyciągają podmioty gospodarcze, stwarzając szansę większą niż wartości uzyskiwane w efekcie realizacji uzgodnień między tymi podmiotami⁴⁵.

W odróżnieniu od definicji konkurencji, definicja konkurencyjności rzadko formułowana jest *expressis verbis*, mimo że niektórzy autorzy wielokrotnie używają tego terminu i poświęcają mu całe prace⁴⁶. W najszerszym rozumieniu konkurencyjność oznacza zdolność działania w warunkach rywalizacji⁴⁷. *The World Competitiveness Report 1994* definiuje konkurencyjność jako „zdolność do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku”⁴⁸. Według innych definicji jest to:

- „długookresowa zdolność do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów (krajowych lub zagranicznych), utrzymywania lub powiększania udziałów rynkowych i osiągnięcia w związku z tym odpowiednich zysków”⁴⁹
- „predyspozycja do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowanych przez konkurentów towarów lub usług: nowych, lepszych, tańszych”⁵⁰
- „zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwo efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umacnianie i poprawę swojej pozycji na rynku”⁵¹
- „umiejętność osiągnięcia lub utrzymania przewagi konkurencyjnej”⁵²

⁴⁴ Stąd m.in. zaangażowanie Unii Europejskiej w zakresie rozwoju MSP realizowane np. za pośrednictwem Programu ramowego na rzecz konkurencyjności i innowacji (ang. Competitiveness and Innovation Framework Programme – CIP).

⁴⁵ Warto wskazać na jeszcze jeden aspekt: „efektów procesów rozwojowych w zakresie nauki i techniki i technologii nie da się z góry podzielić między uczestników rynku, zawsze któryś zechce w wyższym niż inni stopniu »zaabsorbować« innowacje i uzyska lepsze efekty, co zdestabilizuje uzgodniony układ”. (M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 29).

⁴⁶ Patrz np. M.E. Porter, *The Competitive Advantage...*, op.cit., M. Casson, *Enterprises and Competitiveness. A System View of International Business*, Clarendon Press, Oxford 1990; J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996; E. Penrose, *The theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford 1959; G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

⁴⁷ Z. Madej, *Międzynarodowa sytuacja polskiej i rosyjskiej gospodarki*, [w:] *Uwarunkowania przekształceń wschodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź–Warszawa 2000, s. 26.

⁴⁸ *The World Competitiveness Report 1994*, United Nations Publications, New York, Geneva 1994, s. 18.

⁴⁹ *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Wyd. Key Text, Warszawa 2000, s. 32.

⁵⁰ 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.

⁵¹ E. Jantóń-Drozdowska, *Strategia fuzji przedsiębiorstwa a konkurencja*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1994, z. 2, s. 18.

⁵² M. Gorynia, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji* [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 266.

- „oferowanie lepszych warunków wymiany niż inni uczestnicy obrotu gospodarczego”⁵³
- „zdolność do efektywnej rywalizacji i osiągnięcia sukcesu we współzawodnictwie gospodarczym”⁵⁴
- „relatywna zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwa efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umocnienie i poprawę swojej pozycji na rynku”⁵⁵
- zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążność do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych⁵⁶

Przedmiotem badań konkurencyjności są różne układy gospodarcze, toteż można mówić o:

- konkurencyjności przedsiębiorstwa (a w jego obrębie – o konkurencyjności jednostek organizacyjnych lub pojedynczych osób)
- konkurencyjności sektora
- konkurencyjności tzw. gron, klastrów (*cluster*)⁵⁷
- konkurencyjności gospodarki narodowej (państwa)
- konkurencyjności bloków międzynarodowych (np. Unia Europejska)⁵⁸.

Najczęściej podejmowane są próby definiowania konkurencyjności w odniesieniu do gospodarek narodowych⁵⁹ a nie przedsiębiorstw, mimo że „pojęcie konkurencyj-

⁵³ M. Gorynia, *Zachowanie przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 102. Autor odnosi tak pojmowaną konkurencyjność zarówno do podażowej strony gospodarki (producenci, sprzedawcy), jak i popytowej (oferowanie sprzedającego przez kupującego lepszych warunków wymiany niż inni kupujący).

⁵⁴ E. Zeman-Miszewska, *Konkurencja i konkurencyjność regionów*, [w:] *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 319.

⁵⁵ W. Jakubik, *Konkurencyjność gospodarki polskiej. Stan i perspektywy*, Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich, styczeń 2001, sesja IV, z. 7, s. 3.

⁵⁶ M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 1995, nr 6, s. 10.

⁵⁷ Podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez tworzenie klastrów jest wątkiem podejmowanym m.in. przez praktyków i teoretyków rynku turystycznego – patrz np. H. Ingram, *Clusters and Gaps in Hospitality and Tourism Academic Research*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, Vol. 8, No 7, 1996, s. 91–95; J. Jackson, P. Murphy, *Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences from the New World*, „Tourism and Hospitality Research” 2002, Vol. 4, No 1, s. 36–52; J. Flowers, K. Easterling, *Growing South Carolina’s Tourism Cluster*, „Business & Economic Review” 2006, Vol. 53, No 3, s. 15–20; F. Autunes, *Algarve: the Tourism Chain and the New Management of the Territory*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2000, Vol. 12, No 7, s. 431–433; M.A. Figueras, *International Tourism and the Formation of Productive Clusters in the Cuban Economy*, referat prezentowany w ramach konferencji Latin American Studies Association (LASA), Washington, September 2001.

⁵⁸ Por. Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 166.

⁵⁹ W odniesieniu do regionów i całych gospodarek zagadnienie to badali m.in. M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990, Warszawa 1996; M. Lubiński, T. Michalak,

ności wcześniej było odnoszone do sektora podmiotów gospodarczych⁶⁰, a dopiero potem rozciągnięte na państwa, regiony czy układy przestrzenne w mniejszej skali⁶¹. A. Zaorska wskazuje, że jeszcze na początku lat 80. koncepcja przewagi konkurencyjnej odnosiła się do działalności przedsiębiorstw⁶², ale po pewnym czasie została przeniesiona na poziom państw. Zaznacza zarazem, że istnienie przewagi konkurencyjnej na tym poziomie uznano za ważne dla strategicznego umacniania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw⁶³.

Powyższe wątpliwości związane są z poziomem hierarchii systemów gospodarczych, których dotyczy konkurencyjność. Powszechnie uznaje się, że jest ona cechą relatywną, czyli wymaga dokonania porównań. Mogą one dotyczyć innego obiektu lub określonego standardu porównania (np. średnią dla zbiorowości)⁶⁴. M. Gorynia wskazuje, że jako cecha relatywna konkurencyjność może dotyczyć tylko czterech z pięciu wyróżnianych poziomów hierarchii systemów gospodarczych, tzn. poziomu mikro-mikro (np. pojedynczego pracownika), mikro (przedsiębiorstwa), mezo (branży) i makro (gospodarki narodowej). Nie może natomiast odnosić się do poziomu globalnego (gospodarka światowa) ze względu na brak punktu odniesienia⁶⁵. W. Januszkiewicz rozpatruje konkurencyjność na trzech poziomach:

- 1) makro (konkurencyjność państw i regionów),
- 2) mezo (konkurencyjność sektorów lub branż),
- 3) mikro (konkurencyjność firm i poszczególnych produktów⁶⁶).

J. Misala, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, IRiSS, Warszawa 1995, J. Misala, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna i międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej: podstawy teoretyczne*, Politechnika Radomska, Radom 2007; D. Hübner, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „*Ekonomista*” 1994, nr 3; *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z UE i globalizacji*, red. W. Bieńkowski, J. Bossak, SGH, Warszawa 2000, T. Dołęgowski, *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej: implikacje dla sektora usług*; SGH, Warszawa 2002; M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki...*, op.cit.; J. Szlachta, *Regionalny wymiar konkurencyjności gospodarki*, „*Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*” zeszyt 3, Uniwersytet im. A. Mickiewicza i AE, Poznań 1996. Z kolei autorzy definicji „lozańskie” czy definicji OECD nie rozróżniają w cytowanych wcześniej definicjach podmiotu konkurowania. W polskiej literaturze podobne stanowisko przyjmuje K. Żukrowska (*Konkurencyjność systemowa w procesie transformacji. Przykład Polski*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski...*, op.cit.), s. 175 oraz M. Gorynia (*Zachowanie...*, op.cit.).

⁶⁰ M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki...*, op.cit.

⁶¹ J. Szlachta, *Regionalny wymiar...*, op.cit.

⁶² Zwolennikiem odnoszenia pojęcia konkurencyjności wyłącznie do przedsiębiorstwa jest P. Krugman. (Idem, *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „*International Affairs*” 1994, No 2).

⁶³ A. Zaorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 82.

⁶⁴ P.F. Lazarsfeld, H. Menzel, *On the Relations Between Individual and Collective Properties*, [w:] *Complex Organizations: A Sociological Leader*, red. A. Etzioni, New York 1961, podają za M. Gorynia, *Zachowanie...*, op.cit., s. 97.

⁶⁵ Por. M. Gorynia, *Zachowanie...*, op.cit., s. 97–98.

⁶⁶ W. Januszkiewicz, *Konkurencyjność sfery usług a rola państwa przed akcesją Polski do Unii Europejskiej* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski...*, op.cit., s. 88.

P. Krugman ogranicza pojęcie konkurencyjności do przedsiębiorstw, twierdząc, że nie należy doszukiwać się w tym zakresie analogii między firmami i państwami⁶⁷. Podkreśla też, że w perspektywie areny rynkowej najważniejszym poziomem konkurencji pozostaje rywalizacja między firmami, gdyż stanowią one główne ogniwo realnego gospodarowania⁶⁸. G. Hamel i C.K. Prahalad twierdzą wprost, że wspólnie takie podmioty jak państwa mogą jedynie wspierać (lub osłabiać) możliwości konkurencyjne przedsiębiorstw, natomiast „bitwy konkurencyjne toczone są między firmami”⁶⁹. Nie można jednak zapominać „o kreowanych przez państwo instytucjach, prawie, polityce oraz o efekcie synergii w sieci przedsiębiorstw [...]”⁷⁰.

W uproszczeniu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza zdolność podmiotu do konkurowania. Tradycyjna interpretacja konkurencyjności skupia się na jej ekonomicznych uwarunkowaniach, lecz biorąc pod uwagę społeczny cel gospodarowania i opisywany wcześniej otwarty charakter każdego organizmu gospodarczego, należy poszerzyć determinanty konkurencyjności o ich społeczny i polityczny wymiar, a także uwzględnić istniejące między nimi sprzężenia zwrotne⁷¹. Produktywne zastosowanie kapitału rzeczowego, finansowego, ludzkiego i przyrodniczego wymaga każdorazowo uwzględnienia okoliczności o charakterze ekonomicznym, społecznym i politycznym, które przyjmują charakter oczekiwań i ograniczeń, preferencji i barier, jakie charakteryzują proces gospodarowania⁷². Mimo że przedmiotem niniejszej pracy jest analiza warunków konkurencyjności przedsiębiorstw, a nie państw czy regionów, rozdzielenie tych poziomów jest praktycznie niemożliwe. Zależnie od sprawności otoczenia instytucjonalnego gospodarki w danym kraju (regionie) powstają mniej lub bardziej dogodne warunki inwestowania i możliwości rozwoju przedsiębiorstw, a struktura produktu turystycznego szczególnie wymaga powiązania zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionów.

⁶⁷ P. Krugman, *Competitiveness...*, op.cit.

⁶⁸ Ibidem.

⁶⁹ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga...*, op.cit., s. 224. Uwarunkowania konkurencyjności odnoszonej jedynie do przedsiębiorstwa badali też: S.D. Hunt, R.M. Morgan, *The Competitive Advantage...*, op.cit.; M. Casson, *Enterprises...*, op.cit.; J. Kay, *Podstawy sukcesu...*, op.cit.; M. Gorynia, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, op.cit.; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, op.cit.; *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, WN PWN, Warszawa–Poznań 2002, Vol. 59.

⁷⁰ Patrz szerzej: A. Wziątek-Kubiak, *Międzynarodowa specjalizacja a konkurencyjność*, „Ekonomista” 2001, nr 4, s. 479.

⁷¹ Komisja Europejska przyjęła następujące grupy czynników konkurencyjności: sytuacja gospodarcza, zatrudnienie, innowacyjność i badania, reforma ekonomiczna, spójność społeczna, środowisko. (M.J. Radło, *Wyzwanie konkurencyjności: strategia lizbońska w poszerzonej Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 16–17).

⁷² Patrz szerzej: A. Chmielak, *Próba interpretacji konkurencyjności systemowej*, [w:] *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, red. J. Szablowski, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 11.

Mimo rosnącej otwartości gospodarki i uczestnictwa w międzynarodowym podziale pracy nie sposób pominąć procesu kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku lokalnym. O sukcesie na rynku zagranicznym „decyduje wcześniej wygrana walka konkurencyjna na rynku krajowym i regionalnym i w związku z tym nie można zawężać analizy konkurencyjności do tej części produkcji, która jest weryfikowana przez rynek międzynarodowy”⁷³. Zagadnienie to nabiera szczególnej wagi w kontekście warunków powstawania szeroko rozumianego produktu turystycznego, który powstaje w regionie, na obszarze nieporównanie mniejszym niż gospodarka krajowa, a jednocześnie w warunkach kreowanych przez pewną grupę podmiotów, a nie pojedyncze przedsiębiorstwo. Tym samym w przypadku turystyki szczególnego znaczenia nabiera związek występujący między konkurencyjnością przedsiębiorstw i obszarów recepcji turystycznej⁷⁴ (szerzej omówiony w rozdziale 3).

W skali kraju konkurencyjność jest utożsamiana z wynikami makroekonomicznymi i „wysoką zdolnością absorpcyjną, adaptacyjną i innowacyjną w relacjach z międzynarodowym otoczeniem”⁷⁵. Należy zauważyć, że tak jak całe gospodarki konkurują o lokalizację inwestycji, przyciągnięcie producentów i usługodawców, którzy zwiększą asortyment oferowanych na danym obszarze dóbr i usług (zwiększając jednocześnie intensywność konkurencji), tak przedmiotem konkurencji między regionami turystycznymi może być, poza wymienionymi, rywalizacja o pozyskanie dotacji finansowych, środków z programów pomocowych UE, przyciągnięcie odwiedzających, osób chcących się osiedlić na stałe, o lokalizację agend i instytucji rządowych, organizacji międzynarodowych i innych, reprezentujących określony prestiż, o lokalizację imprez cyklicznych lub jednorazowych o charakterze kulturalnym, sportowym, artystycznym, handlowym, turystycznym itp.⁷⁶.

Zdolność do przyciągania inwestorów jest szczególnym przypadkiem konkurencyjności gospodarki „na wejściu”. W tym ujęciu można mówić również o konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej, rozumianych jako obszar lokalny, kraj czy

⁷³ Por. np. ibidem, s. 477.

⁷⁴ Pojęcie obszaru recepcji turystycznej (ang. *destination*) stosuje za E. Dziedzic na określenie miejsc, do których kieruje się ruch turystyczny. (E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, „Monografie i Opracowania” nr 442, SGH, Warszawa 1998, s. 9). Pojęcie to może odnosić się do miejscowości, gminy, regionu – zależnie od przyjętego przedmiotu analiz. Podobne podejście przyjmują inni badacze rynku turystycznego (A. Niezgodą, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, „Prace Habilitacyjne” nr 24, AE w Poznaniu, Poznań 2006), choć stosuje się też określenia „obszar koncentracji ruchu turystycznego” lub „obszar turystyczny” (por. np. M. Bednarska, G. Gołembski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, red. G. Gołembski, PWE, Warszawa 2007).

⁷⁵ D. Hübner, *Międzynarodowa konkurencyjność...*, op.cit., s. 336.

⁷⁶ E. Nawrocka, R. Przeorek-Smyka, *Analiza SWOT jako narzędzie poprawy konkurencyjności na rynku turystycznym na przykładzie powiatu jeleniogórskiego*, [w:] *Konkurencyjność regionów i przedsiębiorstw*, red. A. Rapacz, „Gospodarka a Środowisko” nr 2, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 121.

region (np. obszar UE). W efekcie pozyskania inwestycji, siły roboczej i właściwego rozwoju potencjału turystycznego (w tym wzrostu konkurencyjności poszczególnych podmiotów życia gospodarczego) obszar turystyczny zaczyna wykazywać określony poziom konkurencyjności „na wyjściu” (w tym zdolność do pozyskania klientów, czyli przyciągania strumieni ruchu turystycznego). Na tym polu najsilniej powinna się przejawiać zbieżność konkurencyjności obszaru i działających na jego terenie przedsiębiorstw.

Konkurencyjność powszechnie traktowana jest jako proces dynamiczny, w którym występują elementy czynnikowe i wynikowe⁷⁷, ale w literaturze przedmiotu brakuje zgodności co do tego, które zjawiska determinują poziom konkurencyjności firmy, a które mają charakter wynikowy. Rozmaicie opisywana jest też struktura konkurencyjności firmy: czasami wyróżniane są jej elementy składowe, innym razem pojęcia konkurencyjności, pozycji czy przewagi konkurencyjnej traktowane są jako synonimy⁷⁸ i odróżniane jedynie od instrumentów konkurencyjności i potencjału konkurencyjności⁷⁹. Zważywszy, że ten ostatni bywa utożsamiany z zasobami firmy, powstaje mętlik pojęciowy, w którym wiele terminów stosowanych jest w sposób zupełnie dowolny, intuicyjny⁸⁰.

Brak jednolitości stanowisk dotyczy również oceny (miar) konkurencyjności, które zazwyczaj określane są szerzej niż praktyczne możliwości ich zastosowania⁸¹. W ocenie konkurencyjności kraju stosuje się zarówno mierniki uproszczone (syntetyczne), jak i mierniki rozwinięte, oddające wszechstronnie wyniki gospodarowania (wówczas zwykle mają one charakter cząstkowy). Należą do nich np. mierniki efektywności makroekonomicznej (w tym tempo wzrostu gospodarczego, wzrost dochodów realnych ludności, saldo rachunku obrotów bieżących bilansu płatniczego,

⁷⁷ Por. M. Lipiec-Zajchowska, *Metody i modele oceny konkurencyjności gospodarki*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność Polski i Rosji*, red. M. Lipiec-Zajchowska, Wydż. Zarządzania UW, Warszawa 2000, s. 12.

⁷⁸ Podejście takie prezentuje np. M. Gorynia, pisząc, że „Pojęcie konkurencyjności można utożsamiać z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, któremu przysługuje atrybut konkurencyjności, to przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną” (M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 106).

⁷⁹ Por. np. L.N. Rue, P.G. Holland, *Strategic Management: Concept and Experience*, McGraw-Hill Book Company, New York 1986, s. 167 oraz M. Gorynia, *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski...*, op.cit.

⁸⁰ Próby uporządkowania tych pojęć podjął się m.in. zespół Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w ramach realizacji projektu pt. „Badanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w procesie dostosowywania gospodarki polskiej do wymogów Unii Europejskiej” realizowanego w latach 1997–1999 (patrz np. *Budowanie potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów UE*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 1999; B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń 2001 oraz M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit.).

⁸¹ Por. E. Skawińska, *Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 77.

poziom inflacji, stopa bezrobocia itp.) oraz mierniki dotyczące handlu międzynarodowego (udział wartości eksportu w PKB, saldo bilansu handlu zagranicznego, *terms of trade*). Ponieważ jednak pojedyncze miary nie oddają rzeczywistego poziomu konkurencyjności, stosowane są różne typy analiz wielowskaźnikowych o określonym systemie wag⁸².

Przy ocenie konkurencyjności podmiotów gospodarczych brane są pod uwagę wskaźniki efektywności mikroekonomicznej, do których należy zaliczyć wyniki ekonomiczno-finansowe (głównie wynik finansowy netto i procent produkcji eksportowej), źródła budowy potencjału konkurencyjności (innowacje, B+R, inwestycje) i sposoby kształtowania mikro otoczenia. Jak widać, nie wszystkie z nich mają charakter finansowy, co odzwierciedla niejednoznaczne podejście do definiowania pojęcia konkurencyjności. Liczne jej aspekty (przejawy) wymagają analizy opisowej. Dopiero powiązanie mierników liczbowych i oceny jakościowej pozwala określić pozycję firmy na rynku, czyli jej udział i siłę finansową oraz możliwość uzyskania trwałej przewagi wobec konkurentów.

Przytoczone powyżej definicje wskazują, że konkurencyjność jako kategoria mikroekonomiczna prawie zawsze 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 jednocześnie szanse strategiczne tkwiące w jego otoczeniu), można zaproponować następującą definicję konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych: „zdolność przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy własnej pozycji na rynku turystycznym przy zachowaniu efektywności funkcjonowania”. Proponowana definicja obejmuje 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 zasobów przedsiębiorstwa turystycznego, gwarantujące rentowność firmy. Takie podejście pozwala uwzględnić w ramach pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa postulat jego zrównoważonego rozwoju, w tym w odniesieniu do zasobów ludzkich oraz zasobów naturalnych, które w przypadku wielu przedsiębiorstw turystycznych stanowią nieodzowny warunek atrakcyjności oferty.

⁸² Na przykład w raportach Międzynarodowego Instytutu Rozwoju Zarządzania (IMD) z Lozanny (*The World Competitiveness Yearbook*) i Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) z Genewy konkurencyjność 49 państw w 2001 r. była oceniana wg 286 kryteriów ujętych w cztery grupy: sytuacja makroekonomiczna (68 kryteriów), skuteczność polityki rządów (84 kryteria), infrastruktura (74 kryteria) i efektywność biznesu (60 kryteriów). Szerzej patrz E. Skawińska, *Reakcje na zmiany...*, op.cit., s. 77.

2. Przewaga konkurencyjna a cel działalności przedsiębiorstwa

Za M. Stankiewiczem można przyjąć, że istnienie i właściwe wykorzystanie potencjału konkurencyjności (przy uwzględnieniu uwarunkowań mikro- i makrootoczenia) pozwala budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa⁸³. Ta z kolei umożliwia generowanie skutecznych instrumentów konkurowania, które pozwalają przedsiębiorstwu uzyskać określoną pozycję konkurencyjną. Wątpliwości budzi jednak kluczowe w tym systemie pojęcie przewagi konkurencyjnej oraz zasadność jej odróżnienia od pozycji konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna nie zawsze jest wyróżniana spośród innych elementów konkurencyjności, często bywa też utożsamiana z konkurencyjnością (por. podrozdział 1.1). W literaturze znacznie łatwiej można znaleźć opisy sposobów i narzędzi kreowania przewagi konkurencyjnej aniżeli jej jasną definicję⁸⁴. Podejście takie zapewne wynika z kluczowej roli przewagi konkurencyjnej, którą Porter nazywa „duszą wyników firm na konkurencyjnych rynkach”⁸⁵. M.J. Stankiewicz definiuje ją jako „zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jaki umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej”⁸⁶. Przewaga konkurencyjna może być też zdefiniowana jako „podstawa procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż to się udaje konkurentom”⁸⁷.

Trudno znaleźć jednoznaczne wskazania co do możliwości i sposobu pomiaru przewagi konkurencyjnej. M.E. Porter uważa, że miarą osiągniętej przewagi konkurencyjnej jest ponadprzeciętna długookresowa stopa zysku, która powinna przekra-

⁸³ Por. M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 68.

⁸⁴ Przykładowe sposoby definiowania przewagi konkurencyjnej: „Lepsze niż u konkurentów opanowanie pewnych kompetencji” (Strategar, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 56), „[...] wszystko, co pozytywnie wyróżnia firmę spośród konkurentów” (L. Fahey, *Discovering Your Firm's Strongest Competitive Advantage*, [w:] *The Strategic Planning Management Leader*, Prentice-Hall, Englewood Cliff 1989, s. 18), „[...] coś, dzięki czemu firma osiąga lepsze rezultaty lub po prostu lepiej coś od nich (konkurentów) robi”. (D.A. Aaker, *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*, „California Management Review” 1989, Vol. 31, No 2, s. 91–106), „Siły i słabości organizacji na tle sił i słabości jej obecnych i potencjalnych konkurentów”. (J.A.F. Stoner, *Management*, Prentice-Hall, New Jersey 1982, s. 113).

⁸⁵ M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. XV. Wypada dodać, że poszukując źródeł przewagi konkurencyjnej, Porter nie zdecydował się jednak na jej jednoznaczne zdefiniowanie.

⁸⁶ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 172. Autor dodaje, że w przypadku firm zdyspersyfikowanych należy uwzględnić wszystkie cząstkowe przewagi adresowane do różnych segmentów.

⁸⁷ K. Oblój, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 3.

czać stopę zysku osiąganą w sektorze doskonale konkurencyjnym⁸⁸. Podkreśla też, że osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej⁸⁹ jest w gospodarce rynkowej warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa i osiągnięcia zysku w długim okresie⁹⁰.

Podejście to częściowo odzwierciedla tradycyjne ujęcie celu funkcjonowania firmy (maksymalizacja zysku w długim okresie). Takie sformułowanie celu działalności przedsiębiorstwa poddawane jest współcześnie krytyce⁹¹. Coraz częściej można spotkać opinię, że celem działalności przedsiębiorstwa jest jego przetrwanie i rozwój, gdyż od nich zależy zdolność do realizacji wszystkich innych funkcji przedsiębiorstwa⁹². Jako podstawowy cel działalności gospodarczej wskazywana jest w związku z tym maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa⁹³. Podejście to jest m.in. wynikiem rozwoju koncepcji interesariuszy (*stakeholders*). Przyjmuje ona, że strategia przedsiębiorstwa jest wypadkową celów, odpowiedzialności i ograniczeń będących kompromisem ustalonym między poszczególnymi grupami interesu⁹⁴.

Takie ujęcie jest spójne z założeniami wybranych teorii mikroekonomicznych, np. teorii agencji, teorii behawioralnej i tzw. teorii menedżerskich⁹⁵. Pierwsza z nich wprowadza pojęcie związku agencyjnego. Związek taki można interpretować dość szeroko, gdyż pojawia się on za każdym razem, gdy jedna strona jest uzależniona od działań drugiej⁹⁶. Zazwyczaj obie strony mogą mieć inne wyobrażenie o tym,

⁸⁸ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 21–24.

⁸⁹ Trwałość przewagi konkurencyjnej to okres, w którym przedsiębiorstwo ma przewagę nad konkurentami. Czasami bardziej opłacalne jest osiągnięcie przewagi stosunkowo niewielkiej, ale trudnej do eliminacji (długotrwałej), dzięki czemu skumulowane w dłuższym czasie wyniki przyniosą przedsiębiorstwu większe korzyści. Patrz szerzej: J. Kay, *Podstawy sukcesu...*, op.cit., s. 264–272.

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ Na przykład P. Drucker uznał, że teoria maksymalizacji zysku jest z gruntu fałszywa, gdyż o sensie biznesu decyduje dążenie do „tworzenia klientów”. Zysk ani rentowność nie są racją bytu przedsiębiorstwa, lecz sprawdzianem jego wartości i czynnikiem ograniczającym (P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Kraków 1998, s. 49–54).

⁹² Por. np. M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, WN PWN, Warszawa 2000.

⁹³ Patrz np. H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965; J.M. McTaggart, P.W. Kontes, M.C. Mankins, *The Value Imperative*, Free Press, New York 1994. W obszarze zarządzania przejawem takiego podejścia jest wdrażanie systemu zarządzania wartością przedsiębiorstwa (VBM – *Value Based Management*) ukierunkowanego na poprawę efektywności gospodarowania posiadanymi zasobami kapitałowymi, majątkowymi i ludzkimi, a także koncepcja marketingu wartości (Patrz np. P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003).

⁹⁴ H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, op.cit., s. 56.

⁹⁵ Przegląd wymienionych teorii zawiera m.in.: *Economic Nature of the Firm. A Leader*, Cambridge University Press 1986. Pobieżną ich charakterystykę przedstawia też T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, op.cit. Odniesienie poszczególnych teorii do koncepcji interesariuszy opisują natomiast E. Czarny, J. Miroński, *Grupy interesu w przedsiębiorstwie – analiza neoklasycznej i współczesnych teorii* [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2005, s. 71–78.

⁹⁶ Por. *Principals and Agents...*, op.cit., s. 4.

co dla nich najbardziej korzystne i wartościowe, a rozbieżność ta wymaga doboru rozwiązania, które zapewni możliwie największe zadowolenie każdej ze stron⁹⁷. Teoria behawioralna koncentruje się głównie na dwóch grupach interesariuszy (pracownicy i kierownicy), podkreślając że firmy nie mają jednego uniwersalnego celu – ostateczne cele firmy, a w zasadzie „wiązka celów” jest kształtowana na drodze przetargu i osiągnięcia konsensusu.

Z kolei teorie menedżerskie stanowią odpowiedź na obserwowane coraz częściej rozdzielenie funkcji właścicielskich i zarządzania. Koncentrują się one na poszukiwaniu alternatywnych względem maksymalizacji zysku celów przedsiębiorstwa. Celem menedżerów są bowiem działania zapewniające maksymalizację funkcji własnej użyteczności: realizacja własnych aspiracji, zwiększenie prestiżu i wzrost dochodów, osiągnane m.in. poprzez maksymalizację tempa wzrostu firmy, podbijanie nowych rynków⁹⁸. Takie ujęcie problemu zawiera np. teoria W.J. Baumola, wskazującego, że celem menedżerów jest maksymalizacja obrotów (przekładająca się na wynagrodzenie kierownictwa)⁹⁹. Z kolei zdaniem R. Marrisa celem menedżerów jest maksymalizacja stopy wzrostu, podczas gdy maksymalizacja zysku jest jednym z czynników ograniczających stopę wzrostu firmy¹⁰⁰.

W rozwiniętej gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa faktycznie narzucają sobie samoograniczenia w dążeniu do maksymalizacji zysku, kierując się szeregiem motywów:

- dążeniem do pozyskania nowych klientów i utrzymania dotychczasowych w warunkach konkurencji oraz zdobycia ich zaufania
- dążeniem do pozyskania nowych rynków czy ich nowych segmentów
- staraniem się o dobrą opinię w społeczeństwie, zwłaszcza w regionie, we wspólnotach lokalnych
- stwarzaniem korzystnych warunków dla swoich pracowników¹⁰¹.

⁹⁷ M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, No 3, s. 305–360.

⁹⁸ W latach 80. zdarzały się przypadki jeszcze innego zachowania menedżerów, które sprzeczne jest zarówno z celem maksymalizacji zysku w długim okresie, jak i działaniem na rzecz długookresowego wzrostu firmy. Chodzi o działania obronne, polegające na dążeniu do utrzymania na wysokim poziomie zysków i cen akcji w celu zniechęcenia do prób przejścia firmy. (Por. np. E.L. Hennessy, *The Raiders Make It Harder to Compete*, „The New York Times”, 13 March, 1988, s. F3).

⁹⁹ Teoria W.J. Baumola wskazuje, że wielkość obrotów wpływa na poziom wynagrodzenia menedżera, rodzi prestiż, zwiększa zakres władzy, poczucie bezpieczeństwa finansowego i miejsca pracy. Ale wielkość sprzedaży przyczynia się także do wzrostu udziału w rynku, co pozwala kreować większą siłę przetargową, a tym samym stanowi barierę wejścia dla potencjalnych konkurentów. Ważne jest też zagadnienie dostępności kredytów – wielkość obrotów jest czynnikiem analizowanym przez instytucje finansowe (patrz szerzej W.J. Baumol, *Entrepreneurship...*, op.cit.).

¹⁰⁰ R. Marris, *The Economic Theory...*, op.cit.

¹⁰¹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 77.

W takim ujęciu maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa z punktu widzenia poszczególnych interesariuszy lepiej wyczerpuje formułę nadrzędnego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ich choć ważnym elementem (warunkiem ograniczającym) tej koncepcji pozostanie maksymalizacja wartości kapitału właściciela (kapitału własnego) zaangażowanego w aktywa spółki, to możliwa jest ona tylko w drodze rozpoznania i spełnienia roszczeń i oczekiwań innych podmiotów związanych z przedsiębiorstwem (pracownicy, dostawcy, klienci, społeczności lokalne)¹⁰². Ich wpływ na wartość przedsiębiorstwa realizowany jest bezpośrednio, w drodze konkretnych działań (zaangażowanie, wywiązywanie się ze zobowiązań, efektywność pracy itp.) lub pośrednio, poprzez wpływ na wartość aktywów niematerialnych (kształtowanie reputacji, trwałość więzi itp.). Dyskusja na temat pojmowanego w tych kategoriach celu funkcjonowania przedsiębiorstwa jest stosunkowo rzadko podejmowana w odniesieniu do przedsiębiorstwa turystycznego¹⁰³, choć znaczenie różnych grup interesu dla sukcesu firmy turystycznej oraz układ wzajemnych zależności występujących w tej działalności są powszechnie opisywane w literaturze przedmiotu¹⁰⁴.

Koncepcja maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jako głównego celu jego działania jest dyskusyjna, ale można przyjąć, że rynkowa wartość przedsiębiorstwa stanowi miarę jego przewagi konkurencyjnej¹⁰⁵. Na wartość przedsiębiorstwa składa się aktualnie uzyskiwana tzw. ekonomiczna wartość dodana (zysk)¹⁰⁶ oraz rynkowa

¹⁰² Takie stanowisko reprezentują m.in. J. McTaggart, S. Gillis, *Setting Targets to Maximize Shareholder Value*, „Strategy and Leadership” March–April 1998, Vol. 26, s. 19; G. Gołębiowski, P. Szczepankowski, *Analiza wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007, s. 11–12 oraz T. Dudyc, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, „Studia i Monografie” nr 143, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 44; B. Brycz, *Planowanie strategiczne a wartość dla właścicieli*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 406, Wyd. Kreos, Szczecin 2005, s. 27.

¹⁰³ Jedynym wyjaśnieniem tego stanu rzeczy wydaje się relatywnie niewielka liczba korporacji na rynku turystycznym. Dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, w których funkcje właścicielskie i zarządzania skupione są w jednym ręku, a miarą wartości przedsiębiorstwa pozostaje jego zdolność do maksymalizacji zysku. Zagadnienie rynkowej wyceny takich przedsiębiorstw jest sprawą drugorzędną, a tym samym długo ukryte pozostają niedostatki w obszarze efektywności pracy, rentowności czy relacji z otoczeniem.

¹⁰⁴ Wkładem w rozwój i upowszechnienie koncepcji interesariuszy na rynku turystycznym była konferencja „Gospodarka turystyczna a grupy interesu” zorganizowana przez Katedrę Turystyki SGH, choć z pewnością nie wypełnia ona luki istniejącej w tym obszarze. Szerzej patrz: *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, SGH, Warszawa 2006.

¹⁰⁵ Takie podejście prezentuje m.in. J. Rokita, definiując przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa jako „[...] zdolność takiego wykorzystania zasobów i warunków konkurowania na rynkach zaopatrzenia i zbytu produktów, które umożliwia wytwarzanie większej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa oraz jego [...] klientów niż wartości dodane generowane przez konkurentów”. (Idem, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 60–61).

¹⁰⁶ W ujęciu ekonomicznym wartość dodana stanowi przyrost wartości dóbr w wyniku procesu produkcji (por. E. Kubiak, H. Nakonieczna-Kisiel, *Ekonomia. Makroekonomiczne podstawy polityki*

wycena zasobów, w szczególności zasobów niematerialnych, w tym zasobów opartych na wiedzy, i relacji, które przedsiębiorstwo nawiązało z partnerami w sieci. Źródłem ekonomicznej wartości dodanej pozostaje nabywca, jednak jego zainteresowanie ofertą przedsiębiorstwa jest pochodną korzyści, jakich mu dostarcza przedsiębiorstwo, i wiązki kosztów, jakie musi ponieść, aby dokonać zakupu.

Dopóki przewaga konkurencyjna tkwi wewnątrz przedsiębiorstwa i nie podlega konfrontacji z preferencjami odbiorców, mimo że korzystnie odróżnia firmę od konkurentów, pozostaje tylko „potencjalną przewagą konkurencyjną”¹⁰⁷. Nie można jej traktować jako bezpośredniego źródła przewagi rynkowej, jeśli nie zostanie przedstawiona potencjalnym nabywcom i nie zyska ich akceptacji. W sytuacji, gdy dany rodzaj przewagi potencjalnej jest zbieżny z preferencjami nabywców w danym segmencie rynku i znajduje ich akceptację, można mówić o powstaniu przewagi efektywnej (rynkowej).

Przykładem przewagi potencjalnej jest sprawna realizacja procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie, znajdująca wyraz w niższych kosztach i decydująca o przewadze konkurencyjnej (dokładnie: kosztowej). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest ona źródłem rentowności. Klient nie jest jej świadom, ale przewaga ta pozwala uruchomić dodatkowe fundusze na doskonalenie produktu, intensywną reklamę albo zastosowanie niskiej ceny, co umożliwi tworzenie przewagi rynkowej. Przewaga potencjalna musi być jednak umiejętnie przekładana na „język rynku” – przewaga kosztowa pozostanie bezużyteczna w przypadku, gdy przedsiębiorstwo obniży ceny, a w danym segmencie dominują kryteria pozamaterialne nabywania produktów.

H. Simon wskazuje, że przewaga konkurencyjna dokonuje się w ramach „trójkąta strategicznego”¹⁰⁸, jaki tworzą dane przedsiębiorstwa, jego konkurencja i klient. Ale sposób doboru strategii konkurowania wymaga od przedsiębiorcy uwzględnienia zarówno optyki nabywców (która zawsze dotyczy konkretnej oferty, a więc „pojedynczej” przewagi cząstkowej), jak i optyki pozostałych interesariuszy, których podejście może być skrajnie różne (nawet jeśli uwzględnić tylko interesariuszy substancjonalnych)¹⁰⁹.

gospodarczej, Wydawnictwo Samorządowe FRDL, Warszawa 1999, s. 43). Można ją też rozumieć jako różnicę pomiędzy utargiem przedsiębiorstwa a kosztami zakupów materiałów i usług od innych firm, zatem jest to różnica pomiędzy przychodem ze sprzedaży a kosztem nabycia dóbr i usług od innych firm (R. Barro, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1997, s. 59). Można też uznać, że wartość dodana stanowi rzeczywisty wkład podmiotu gospodarczego w wartość wytworzonych produktów.

¹⁰⁷ Por. W. Wrzosek, *Funkcjonowanie...*, op.cit., s. 60–61.

¹⁰⁸ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 136.

¹⁰⁹ Akcjonariuszy nie interesują przewagi cząstkowe tylko ich łączny efekt. Kierownictwo firmy uwzględnia z kolei wszystkie przewagi cząstkowe, po to jednak, aby konstruować portfel ofert zapewniający optymalizację przewagi ogólnej (ibidem, s. 173).

Zgodnie z założeniami poczynionymi na wstępie pracy przyjęto, że konkurencyjność przedsiębiorstwa rozpatrywana będzie tylko w odniesieniu do klienta (konkurowanie o rynki zbytu). W takim ujęciu przewaga konkurencyjna rozumiana jest jako zdolność dostarczania klientom takiej oferty, która lepiej zaspokoi ich wymagania i oczekiwania aniżeli oferta konkurentów. Jest to przewaga rynkowa (postrzegana przez nabywców), która świadczy o faktycznej konkurencyjności przedsiębiorstwa tylko wtedy, gdy ma charakter trwały. Proces jej tworzenia najlepiej oddaje model łańcucha wartości.

3. Koncepcja łańcucha wartości a konkurencyjność przedsiębiorstwa

W swojej pierwotnej postaci model łańcucha wartości miał służyć lokalizowaniu w ramach organizacji działań, które w największym stopniu mogą się stać źródłem renty (zysku nadzwyczajnego). Łączył on stronę popytową (materiały, surowce, logistyka do wewnątrz¹¹⁰, procesy produkcyjne) i podaźową (logistyka na zewnątrz, marketing, sprzedaż) pojedynczej firmy¹¹¹. Według konsultantów McKinsey & Company wartość tworzona jest przez sześć powiązanych w łańcuch grup działań, do których zalicza się: rozwój techniczny, projekt produktu, wytwarzanie, marketing, dystrybucję oraz obsługę posprzedażną¹¹². M.E. Porter wyróżnia trzy kategorie funkcji podstawowych (działalność przedprodukcyjna, produkcja i sprzedaż) oraz funkcje wspomagające odnoszące się do całej organizacji¹¹³.

Ponieważ firma zwykle korzysta z dostaw innych przedsiębiorstw lub sama jest dostawcą dla kolejnego przedsiębiorstwa, ostateczny odbiorca (konsument) otrzymuje produkt (usługę) stworzoną w tzw. systemie wartości¹¹⁴, składającym się z łańcuchów wartości kilku przedsiębiorstw, zintegrowanych „wstecz” (z dostawcami) oraz „w przód” (z kanałami dystrybucji i nabywcami). Powstały w ten sposób system wartości uwzględnia interakcje między firmą a dostawcami, kanałami dystrybucji i nabywcami, które same w sobie stanowią źródło wartości dodanej (co zresztą od-

¹¹⁰ Spotyka się też określenia „logistyka zakupów” (analogicznie „logistyka sprzedaży”) oraz logistyka „na wejściu” („na wyjściu”). Por. np. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 1995, s. 153).

¹¹¹ Por. J.F. Rayport, B.J. Jaworski, *Introduction to E-commerce*, McGraw-Hill, 2002.

¹¹² M.J. Lanning, E.G. Michaels, *A Business is a Value Delivery System*, McKinsey Staff Paper 1998, No 41, s. 85.

¹¹³ Patrz: M.E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980, s. 300–323 oraz *Competitive Advantage...*, op.cit., s. 50–52.

¹¹⁴ Pojęcie systemu wartości wprowadził M.E. Porter (ibidem, s. 34). A. Stabryła stosuje natomiast określenie „zewnętrzny łańcuch wartości” (A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 166).

różnia go od łańcucha dostaw)¹¹⁵. Istotną rolę w procesie tworzenia wartości ma układ relacji między firmą i jej otoczeniem. Z tego powodu Ph. Kotler podkreśla, że „konkurencja odbywa się nie tyle między pojedynczymi firmami, co między systemami dostarczania wartości, rozciągającymi dźwignię dodawania wartości poza dane przedsiębiorstwo”¹¹⁶. Warto jednak zaznaczyć, że niektórzy autorzy utożsamiają łańcuch wartości z systemem wartości, definiując go jako „zespół działań, zjawisk i wartości określających poziom wartości dostarczanej ostatecznemu odbiorcy”¹¹⁷.



Schemat 1. Łańcuch wartości wg M.E. Portera

Źródło: M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating AND Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 37.

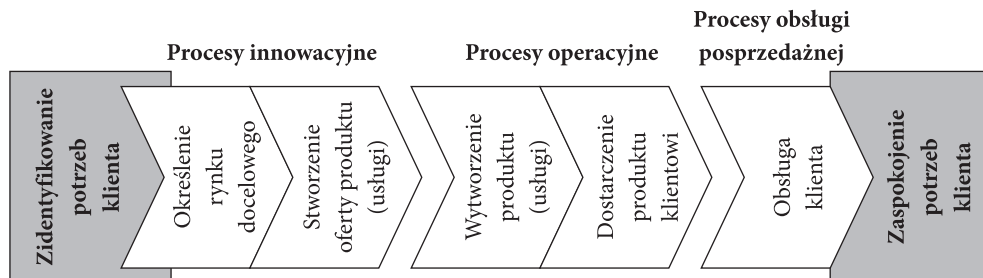
Czas powstania omawianych modeli łańcucha wartości (prawie 40 lat temu), uzasadnia ich dostosowanie do specyfiki przedsiębiorstw produkcji przemysłowej i wy-

¹¹⁵ Por. J. Megretta, *Fast, Global and Entrepreneurial: Supply Chain Management*, [w:] *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*, HBS Publishing, Boston 2000, s. 29–59; M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, PDCL 2002, s.14.

¹¹⁶ Por. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op.cit., s. 40–41.

¹¹⁷ Por. np. H.B. Kim, *Enhancing the Role of Tourism SMEs in Global Value Chain: A Preliminary Case Study of Korean Hotel Industries*, [w:] *Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs*, konferencja OECD, wrzesień 2005, s. 2. Zrozumiałe, że tak rozumiany łańcuch wartości (utożsamiany z systemem wartości) nie może zamykać się w obrębie jednej firmy. Produkt dostarczany ostatecznemu odbiorcy tworzony jest przez szereg cząstkowych produktów i usług, komplementarnych względem siebie, dostarczanych przez różne podmioty. Podmioty te tworzą wspólnie całościowy system wartości, składający się z łańcuchów wartości zintegrowanych z dostawcami, dystrybutorami i nabywcami. Bardziej zasadne jest traktowanie każdego przedsiębiorstwa z jednej strony jako ogniwa systemu wartości, a z drugiej jako pojedynczego łańcucha działań zamkniętych w ramach struktury firmy. Inne rozwiązanie proponują G. Gierszewska i M. Romanowska, które stosują określenie „wewnętrzny łańcuch wartości” w odniesieniu do przedsiębiorstwa i „zewnętrzny łańcuch wartości” w odniesieniu do sektora. (Idem, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 185).

daje się nieprzydatny z punktu widzenia przedsiębiorstwa turystycznego. Adaptacja modelu na potrzeby branż usługowych nie stwarza jednak nadmiernych problemów. R.S. Kaplan i D.P. Norton zauważają, że co prawda każde przedsiębiorstwo ma własny unikatowy łańcuch procesów kreujących wartość dla klienta i determinujących wyniki finansowe, ale istnieje pewien ogólny model, który przedsiębiorstwa mogą dostosować do własnych potrzeb, projektując perspektywę procesów wewnętrznych¹¹⁸ (patrz schemat 2).



Schemat 2. Ogólny model łańcucha wartości

Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 99.

Model uniwersalny nie stanowi jedynie nowej formy graficznej. W podejściu procesowym¹¹⁹ podstawowym kryterium rozróżnienia procesów było ich odniesienie do klienta zewnętrznego, postrzeganego jednak w sposób niezwykle statyczny. Zakładano stosunkowo bierną rolę odbiorcy produktu i niską elastyczność przedsiębiorstwa w zakresie oddziaływania na rentowność poszczególnych procesów. Źródeł wartości poszukiwano jedynie w obszarze bezpośredniego kontaktu z klientem zewnętrznym (procesy podstawowe), co niekorzystnie odbijało się na rentowności procesów wspierających i zarządzania. Zależnie od natężenia konkurencji na danym rynku niska rentowność odbijała się na wynikach finansowych przedsiębiorstwa lub była przeliczana na klienta (wzrost ceny), co obniżało poziom jego satysfakcji.

W modelu uniwersalnym R.S. Kaplan i D.P. Norton zrezygnowali z rozróżnienia działalności pomocniczej i podstawowej i pominęli wyliczenie funkcji podstawo-

¹¹⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 99.

¹¹⁹ Podejście to do dzisiaj pozostaje jednym z podstawowych założeń większości teorii organizacji i zarządzania oraz postulowanych systemów zarządzania (w tym systemów znormalizowanych, np. ISO 9001). Jego założenia obszernie opisane zostały w pracach: M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996; M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, WN PWN, Warszawa 1999; M. Porter, *Competitive Advantage...*, op.cit., s. 37 i nast.; G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 74 i nast.

wych (obecnych w modelu M. Portera), które są na tyle różnorodne, że nie sposób ich określić, nie uwzględniając specyfiki przedsiębiorstwa. Uznali za to szczególne znaczenie trzech głównych grup procesów: innowacyjnych, operacyjnych, obsługi posprzedażnej¹²⁰.

W pierwszej z nich przedsiębiorstwo bada pojawiające się oraz ukryte potrzeby klienta, toteż grupa ta ma szczególne znaczenie w kontekście umiejętności spełniania oczekiwań nabywcy (dostarczania mu satysfakcji z zakupu). Jest to także obszar poszukiwania szans rozwoju przedsiębiorstwa, nowych rynków i nowych produktów. Druga grupa procesów również odnosi się do satysfakcji klienta, zarówno poprzez faktyczne cechy produktu (usługi), jak i poziom kosztów i zdolność ich racjonalizacji. Ta grupa procesów ma charakter względnie stały (w określonym przedziale czasu), co sprawia, że szczególnie łatwo poddaje się racjonalizacji w zakresie poziomu kosztów, zapewnienia i doskonalenia jakości działań, rozpoznania stopnia satysfakcji klienta itd. Wreszcie procesy obsługi posprzedażnej mogą stanowić dodatkowy element wyróżnienia przedsiębiorstwa, ponieważ dają możliwość dostarczania dodatkowych korzyści klientowi w sytuacji, gdy pozornie cały cykl transakcyjny został już zamknięty. Jest to obszar najslabiej opisany z punktu widzenia przedsiębiorstw usługowych¹²¹, choć niektóre procesy mogą mieć zastosowanie we wszystkich firmach¹²². Ważnym elementem ostatniej grupy procesów jest pomiar lojalności klientów i ewentualne koszty związane z ich utratą bądź utratą reputacji.

Tym sposobem uniwersalny model łańcucha wartości pozwala zidentyfikować trzy podstawowe obszary kontaktu z klientem, choć najskuteczniejszym sposobem wyróżnienia produktu pozostaje obszar pierwszy (procesy innowacyjne) ze względu na jego znaczenie w rozpoznaniu faktycznych oczekiwań nabywców oraz oddziaływanie na wszystkie pozostałe grupy procesów.

Model łańcucha wartości wskazuje, że konkurencyjność przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od:

¹²⁰ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta...*, op.cit., s. 98–99.

¹²¹ Zazwyczaj procesy obsługi posprzedażnej opisywane są z perspektywy przedsiębiorstw produkcji materialnej, aczkolwiek należy podkreślić, że elementem dostarczanej wartości stają się wówczas prawie wyłącznie usługi. Mieszczą się tutaj głównie udzielane przez dostawcę gwarancje i serwis posprzedażny, obsługa zwrotów i przyjmowanie zapłaty (szerzej patrz M. Urbaniak, *Postrzeganie jakości w marketingu dóbr przemysłowych*, [w:] *Marketing – Przełom wieków*; materiały kongresowe, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, AE, Wrocław 2000, t. II, s. 76 oraz R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta...*, op.cit, s. 107.

¹²² W odniesieniu do usług wskazać można fakturowanie i przyjmowanie zapłaty, postępowanie z reklamacjami czy nawet system gwarancji. Te ostatnie w sferze usług są zjawiskiem stosunkowo mało rozpowszechnionym, ale powoli znajdują zastosowanie jako element wyróżnienia oferty przedsiębiorstwa. Rekompensata, jakiej dostarczają, ma jednak często wymiar bardzo złudny, ponieważ oferta ponownej realizacji usługi oznacza zazwyczaj ponowne zaangażowanie czasu klienta (obniżenie satysfakcji). Nie ma tu równie prostej recepty jak w przypadku zakupu wadliwie wykonanego towaru, gdzie istnieją liczne możliwości naprawienia krzywdy (jego wymiana, naprawa, zwrot kosztów).

- umiejętności doboru tych ogniw, które warto na stałe włączyć do struktur organizacyjnych firmy oraz
- jakości współpracy z kontrahentami, którzy realizują zadania wyłączone poza system regulacji hierarchicznej przedsiębiorstwa.

Wymienione aspekty stanowią podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej w drodze racjonalizacji struktur organizacyjno-własnościowych. Oczywiście zastosowanie łańcucha wartości w działalności przedsiębiorstwa jest znacznie szersze¹²³. Z punktu widzenia ekonomii (głównie nowej ekonomii instytucjonalnej) najważniejsza jest możliwość zastosowania koncepcji łańcucha wartości w procesie wyboru formy koordynacji wymiany ekonomicznej oraz umiejętność jej wykorzystania jako źródła renty ekonomicznej dla przedsiębiorstwa. Przewagę kosztową osiąga tylko to przedsiębiorstwo, w którym suma kosztów wszelkich działań jest niższa niż w przypadku konkurentów. Skoro ostateczna oferta przedsiębiorstwa jest wynikiem całego łańcucha procesów (wartości), a przedsiębiorstwo kontroluje tylko jego część, to kontrola całkowitego kosztu wytworzenia produktu wymaga nie tylko monitorowania kosztów działań w obrębie własnego (wewnętrznego) łańcucha wartości, ale także odpowiedniego doboru dostawców (podwykonawców). Jest to ważny wątek w kontekście ewolucji modeli przewagi konkurencyjnej, w tym tworzenia jednego z najnowszych, jakim jest model międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach.

4. Ewolucja modeli tworzenia przewagi konkurencyjnej

W literaturze ugruntowały się dwa główne poglądy dotyczące źródeł przewagi konkurencyjnej¹²⁴. Pierwszy z nich nawiązuje do teorii konkurencji niedoskonałej (monopolistycznej) oraz teorii organizacji przemysłu (*Industrial Economics*). W for-

¹²³ Model ten szybko podchwyciły teorie zarządzania przedsiębiorstwem, gdzie wskazuje się m.in. na jego zastosowanie w kształtowaniu strategii firmy i działalności operacyjnej. Łańcuch wartości umożliwia m.in. podejmowanie decyzji o współpracy z innymi firmami, opracowywanie nowych strategii wobec dostawców i odbiorców, współpracę przedsiębiorstwa z dostawcami, odbiorcami, a nawet konkurentami (poprzez analizę koordynacji zewnętrznej), usprawnienie koordynacji pomiędzy sferą zarządzania i sferą wykonawczą, efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów i umiejętności, identyfikację ogniw odpowiedzialnych za nadmierne koszty (poprzez analizę kosztów i strat, które powstają w poszczególnych fazach), opracowanie strategii naprawczej, a w konsekwencji strategii przewagi konkurencyjnej (szerzej patrz A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit. oraz G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, op.cit.).

¹²⁴ Ich analizę porównawczą można znaleźć np. w pracach: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 66–99; A. Lado, N. Boyd, P. Wright, *A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*, „Journal of Management” 1992, Vol. 18, No 1 oraz M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe” AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 17–36.

mie syntetycznej przedstawił go w latach 80. XX wieku M.E. Porter¹²⁵. Kierował on uwagę na **pozycję zajmowaną przez firmę w sektorze** oraz sposoby jej osiągnięcia i utrzymania. Szkoła pozycyjna nawiązywała do teorii przedsiębiorstwa traktowanego jako tzw. organizacja przemysłowa i wskazywała, że decydujące znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa mają uwarunkowania zewnętrzne (*outside-in*). M.E. Porter wskazywał, że zdobycie przewagi nad konkurentami w sektorze (poprzez uzyskanie wiodącej pozycji w zakresie kosztów lub wyróżnienie produktu w oczach nabywców) stanowi podstawę ponadprzeciętnej rentowności firmy, ponieważ pozwala firmie osiągać wartość dodaną większą niż ta, którą realizują konkurenci. Innymi słowy warunkiem zdobycia przewagi konkurencyjnej jest dostarczanie nabywcom wartości dodanej większej niż oferowana przez konkurentów¹²⁶. Utrzymanie zdobytej przewagi wymaga, by pozycja osiągnięta w sektorze oparta była na inwestycjach w zasoby i umiejętności stwarzające dla aktualnych i potencjalnych konkurentów bariery dostępu do rynku i/lub bariery mobilności w sektorze. Zajęcie pozycji wiodącego kosztu wymaga np. inwestowania w wielką skalę produkcji, wydajne technologie, integrację pionową, podczas gdy wyróżnienie produktu buduje się w oparciu o markę produktu, powiązania w kanałach dystrybucji, wysoką jakość wynikającą z unikatowych technologii oraz znajomości potrzeb i oczekiwań nabywców¹²⁷.

B. Godziszewski podkreśla, że „niekwestionowanym walorem szkoły pozycyjnej są jasne, aczkolwiek ogólne dyrektywy metodyczne dotyczące sposobu analizy uwarunkowań zewnętrznych strategii przedsiębiorstw w postaci modelu pięciu sił¹²⁸ oraz

¹²⁵ M.E. Porter, *Competitive Strategy...*, op.cit. Nie oznacza to, że Porter był twórcą szkoły pozycyjnej. Jej źródłem był dorobek badań operacyjnych, które rozwinęły się w czasie II wojny światowej, ukierunkowanych na optymalizację decyzji produkcyjnych, a tym samym redukcję kosztów lub czasu. Pierwsze próby optymalizacji różnicy między kosztem z tytułu braku a kosztem z tytułu utrzymania zapasów stworzyły podstawy takich systemów, jak gospodarka zapasami, ograniczenia sezonowości, koordynacja działań, które dopiero od niedawna znajdują zastosowanie w działalności usługowej. Źródeł podejścia pozycyjnego poszukuje się w pracach J.B. Baina (Idem, *Workable Competition in Oligopoly: Theoretical Consideration and Some Empirical Evidence*, „American Economics Review” 1950, Vol. 40) oraz E.C. Masona (Idem, *Economics Concentration and Monopoly Problem*, Harvard University Press, Cambridge 1957).

¹²⁶ M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating...*, op.cit.

¹²⁷ M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op.cit., s. 56.

¹²⁸ Model ten oparto na założeniu, że na charakter i natężenie konkurencji w sektorze, oprócz struktury podmiotowej sektora, wpływają jeszcze cztery siły wewnętrzne: groźba pojawienia się produktów substytucyjnych, groźba nowych wejść, siła przetargowa dostawców i siła przetargowa nabywców (M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op.cit., s. 22). Nie wszystkie siły wskazywane przez M.E. Portera jako kluczowe mają jednakowe znaczenie. P. Ghemawat zwrócił uwagę, że najczęściej bez szkody dla analizy można pominąć nacisk dostawców oraz oddziaływanie substytutów, gdyż siły te nie są statystycznie istotne w wyjaśnianiu rentowności branży (P. Ghemawat, *Strategy and the Business Landscape*, Addison-Wesley, Reading, MA 1999). Por. też: M. Sosnowski, K. Oblój, *Konkurencyjne otoczenie, strategie i dominująca logika – system monitorowania otoczenia przez polskie firmy*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2.

uwarunkowań wewnętrznych w oparciu o koncepcję łańcucha wartości¹²⁹. Warto też zaznaczyć, że podejście *outside-in* wyraźnie wskazuje na konieczność systematycznego pogłębiania wiedzy o otoczeniu konkurencyjnym, w tym zwłaszcza potrzeb i preferencji klientów, jako czynnika warunkującego dobór i rozwój odpowiednich zasobów kreujących wartość oferty rynkowej. Główną przyczyną zawodności modelu M.E. Portera stało się właśnie poszukiwanie przewagi w strukturze sektora (przemysłu). Zgodnie z założeniami nowej ekonomii instytucje, rozumiane jako gry kształtujące relacje między różnymi podmiotami w procesie gospodarowania, rzadko zamykają się w ramach pojedynczego sektora, a elastyczny dobór formy regulacji powoduje silne przenikanie się struktur rynkowych i pozarynkowych. Globalizacja i powstawanie korporacji ponadnarodowych nie pozwalają (w kontekście wymiany) wierzyć w skuteczność takich barier jak granice państwowe czy granice sektorów. Identyfikacja konkurentów jest coraz trudniejsza, a przecież strukturalna analiza sektora (zastosowanie tzw. modelu pięciu sił M.E. Portera) była podstawowym narzędziem analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa¹³⁰. Szczególnym problemem staje się identyfikacja potencjalnych rywali, którzy mogą wywodzić się z obcych (geograficznie) rynków i odmiennych sektorów. W efekcie kolejnym zarzutem staje się przydatność tej analizy jedynie w krótkim horyzoncie czasowym.

Erozja granic sektorów pod wpływem innowacji, umiędzynarodowienia i globalizacji konkurencji oraz fragmentacja rynków dokonująca się w rezultacie zmian w charakterze i strukturze popytu sprawiły, że w latach 90. XX wieku pozycja zajmowana przez firmę w sektorze przestała być postrzegana jako źródło jej przewagi konkurencyjnej¹³¹. Wzrost złożoności i szybkości zmian oraz wzrost złożoności i intensywności otoczenia sprawiły, że stało się ono coraz mniej przewidywalne¹³². Gwałtowny postęp techniczny i innowacyjność niszczą w szybkim tempie przewagi, jakie firmy zdobywają w klasyczny (porterowski) sposób i tworzą całkowicie „nowy krajobraz konkurencji”¹³³. Dążenia do uzyskania przewagi konkurencyjnej ustępują staraniom na rzecz systematycznego, stałego rozwoju w drodze innowacji produk-

¹²⁹ B. Godziszewski, *Zasobowe...*, op.cit., s. 41.

¹³⁰ Poza konkurencją bezpośrednią (inni producenci, produkty substytucyjnymi) Porter wyróżnił konkurencję pośrednią (dostawcy i odbiorcy) oraz potencjalną (przedsiębiorstwa, które mogą wejść do danego sektora). Ibidem, s. 22.

¹³¹ Badania empiryczne wykazały, że zaledwie 10% zmian rentowności przedsiębiorstwa można wytłumaczyć przyczynami strukturalnymi, co oznacza, że wadą modelu Portera jest jego zbyt ni sektorowy determinizm (Por. R. Rumelt, *How Much Does Industry Master?*, „Strategic Management Journal” 1991, Vol. 12, No 3).

¹³² Takiej systematyzacji przyczyn wzrostu turbulencji otoczenia dokonał I. Ansoff (idem, *Zarządzanie strategiczne*, op.cit., s. 58).

¹³³ R.A. Bettis, M.A. Hitt, *The New Competitive Landscape*, „Strategic Management Journal” 1995, No 16, s. 7–19.

towych i/lub procesowych¹³⁴, w efekcie czego pojawia się **model przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach**. Jest on wynikiem rozwoju zasobowej teorii firmy, kojarzonej głównie z J.B. Barneyem¹³⁵. Teoria ta stanowi efekt zainteresowania, jakie budziła zawsze wśród ekonomistów kwestia wyposażenia firm w zasoby, choć spójna jest również z teorią ewolucyjną firmy i teorią firmy opartą na wiedzy¹³⁶. Podejście zasobowe (podejście „od wewnątrz” – *inside-out*) zakłada, że heterogeniczne zasoby, jeśli tylko charakteryzują się pewnymi cechami, potrafią stworzyć zespół warunków dostarczających odpowiednio przedsiębiorstwu i klientom oczekiwaną przez nich wartość. Najkorzystniejsza z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest w związku z tym długookresowa koncentracja na rozwijaniu ograniczonego zestawu kompetencji, w ramach którego będzie ono w stanie górować nad konkurentami¹³⁷.

Gospodarowanie zasobami ukierunkowane na podnoszenie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa oznacza nie tylko ich pozyskiwanie, właściwe (efektywne) wykorzystywanie i doskonalenie, ale także oddziaływanie na swobodę dostępu rywali do zasobów, czyli pośrednio ograniczanie ich zdolności do tworzenia potencjału konkurencyjności¹³⁸. Innymi słowy, w oparciu o zasoby można tworzyć przewagę konkurencyjną w zakresie własności, dostępu i efektywności wykorzystania zasobów, przyjmując orientację „do wewnątrz” (tworzenie wartości firmy) lub „na zewnątrz” (ograniczenie swobody rywali), co zawarto w tabeli 1.

¹³⁴ M.J. Rouse, U.S. Daellenbach, *Rethinking Research Methods for the Resource-based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1999, No 20, s. 487.

¹³⁵ J.B. Barney, *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No 1; J.B. Barney, *Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: a Comment*, „Management Science” Dec 1989, Vol. 35, No 12; Inni autorzy, którzy przyczynili się do rozwoju tej koncepcji, to B. Wernerfelt, *A Resource-based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, No 2; S. Lipman, R. Rumelt, *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*, „The Bell Journal of Economics” 1982, Vol. 13, No 2; R. Rumelt, *Towards a Strategic Theory of the Firm*, [w:] *Competitive Strategic Management*, red. R. Lamb, Ballinger, Cambridge 1984; I. Dietrickx, K. Cool, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science” Dec 1989, Vol. 35, No 12 oraz C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” May–June 1990.

¹³⁶ Ewolucyjna teoria firmy postrzega przedsiębiorstwo jako heterogeniczną całość, charakteryzującą się unikatową wiedzą, powstającą w kumulacyjny sposób. Teoria firmy oparta na wiedzy wyjaśnia powstawanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej w posiadaniu i poszerzaniu wiedzy. Utożsamiana bywa z teorią kompetencyjną. (Szerzej patrz M. Gorynia, *Zachowanie...*, op.cit., s. 57–58).

¹³⁷ Por. D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No 7.

¹³⁸ H. Ma, *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, „Management Decision” 1999, No 3, s. 259–266.

Tabela 1. Zasoby jako źródło przewagi konkurencyjnej

Wymiar przewagi opartej na zasobach	Orientacja na tworzenie wartości firmy	Orientacja na ograniczanie swobody manewru strategicznego konkurentów
Posiadanie na własność	aktywne pozyskiwanie i gromadzenie zasobów i kompetencji, tworzące bogactwo przedsiębiorstwa	zawężanie swobody manewru konkurentów w tworzeniu zasobów i kompetencji cennych strategicznie
Dostęp do zasobów i kompetencji	tworzenie dostępu do zasobów i kompetencji poprzez budowanie sieci powiązań z różnymi interesariuszami	blokowanie dostępu konkurentów do potencjalnie cennych strategicznie zasobów i kompetencji (np. wysoko wykwalifikowanej siły roboczej)
Efektywność wykorzystania	kształtowanie uczenia się w działaniu, służące osiągnięciu przez ludzi wysokiego poziomu efektywności	opóźnianie organizacyjnego uczenia się u konkurentów po to, by zniechęcić ich do efektywnego kreowania nowych kompetencji i stworzyć im bariery rozwoju

Źródło: B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 116.

O ile przedstawiciele szkoły pozycyjnej dostrzegali zasoby jako element wtórny (sugerowali dopasowywanie zasobów i umiejętności do zajętej pozycji w sektorze), o tyle zwolennicy podejścia zasobowego zalecają skupienie uwagi na tym, czego nie potrafią robić (lub robią gorzej) inni, właśnie poprzez rozwijanie wyróżniających umiejętności, dających możliwość osiągnięcia przewag rynkowych również poza bieżącym sektorem¹³⁹. R. Amit i P. Schoemaker wprost stwierdzają, że zróżnicowanie efektywności wykorzystywania zasobów stanowi źródło tzw. renty ricardiańskiej¹⁴⁰. Występuje ona np. w przypadku zasobów rzadkich z powodu unikatowości lub ograniczoności ich występowania w gospodarce. Należą do nich posiadane prawa do eksploatacji unikatowych źródeł cennych surowców, wyjątkowo korzystne lokalizacje, patenty (prawa do korzystania z określonej wiedzy), uprzywilejowane powiązania z ważnymi uczestnikami życia gospodarczego (rządem, innymi przedsiębiorstwami bądź instytucjami) itd. O.E. Williamson wyróżnia w tym kontekście cztery typy spe-

¹³⁹ Zagadnienia te omawiają np. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna...*, op.cit. oraz J. Kay, *Podstawy sukcesu...*, op.cit.

¹⁴⁰ Czyli zysku, którego źródłem są niższe koszty, będące wynikiem uprzywilejowanego dostępu przedsiębiorstwa do tańszych lub bardziej wydajnych zasobów (Por. R. Amit, P. Schoemaker, *Strategic Assets and Organisational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, No 1). Nabycie praw do zasobów często uwarunkowane jest historycznie, co utrudnia dokonanie ich imitacji przez inne przedsiębiorstwa. Im lepiej pewne zasoby są dostosowane do prowadzenia danego typu działalności (zasoby specyficzne, idiosynkretyczne), tym trudniej jest, z porównywalnym skutkiem, zastąpić je innymi.

cializacji zasobów: unikatowość miejsca (lokalizacji), zasobów fizycznych, zasobów ludzkich i przeznaczenia (wykorzystania) zasobów¹⁴¹.

W ramach ekonomii klasycznej i neoklasycznej wyróżnia się trzy zasadnicze grupy nakładów (czynników produkcji), które można uznać za podstawowe rodzaje zasobów przedsiębiorstwa: zasoby ludzkie, zasoby ziemi oraz zasoby kapitałowe¹⁴². Proces tworzenia wartości w erze przedindustrialnej był prosty, stąd też podział na trzy rodzaje zasobów wystarczał do zrozumienia istoty kreacji dóbr. Poglądy bliższe współczesności dostrzegały nowe kategorie zasobów, głównie jednak szeroką gamę zasobów rzeczowych i finansowych. Dopiero rozwój teorii zarządzania zaczął przypisywać większą wagę zasobom ludzkim i informacji oraz zasobom organizacyjnym¹⁴³. Oczywiście można przyjąć również, że „nowe” grupy zasobów w rzeczywistości, przy odpowiednio szerokiej interpretacji, mieszczą się w klasycznej klasyfikacji czynników produkcji (praca może mieć charakter kwalifikowany lub nie, a bardziej szczegółowy podział tej kategorii może uwzględniać elementy tzw. kapitału intelektualnego). Współcześnie uważa się, że to przede wszystkim zasoby utożsamiane z intelektem ludzkim decydują o właściwym wykorzystywaniu źródeł przewagi konkurencyjnej i zdolności jej tworzenia, co wiąże się z umiejętnością postrzegania w kapitale intelektualnym strategicznego elementu potencjału konkurencyjności¹⁴⁴. Samo pojęcie kapitału intelektualnego jest definiowane dość różnorodnie¹⁴⁵. Najogólniej można przyjąć, że obejmuje on:

- zasoby rynkowe (określane również jako kapitał klientów, kapitał związany z klientami, klienci, rynek, struktura zewnętrzna)
- zasoby ludzkie (nazywane też kapitałem ludzkim, kompetencjami, perspektywą uczenia się i rozwoju)
- zasoby organizacyjne (kapitał strukturalny, systemy, struktura wewnętrzna, procesy wewnętrzne, stosunki wzajemne)¹⁴⁶.

¹⁴¹ O. Williamson, *The Economic Institutions...*, op.cit., s. 72.

¹⁴² R. Milewski podaje jednak przykłady ekonomistów, którzy poszerzają tę listę o takie zasoby jak organizacja (A. Marshall) czy przedsiębiorczość (J.A. Schumpeter). Por. R. Milewski, *Ekonomia*, PWE, Warszawa 2000, s. 21.

¹⁴³ R. Griffin wyróżnia na przykład zasoby ludzkie, pieniężne, rzeczowe oraz informacyjne (R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 38. Analiza Hofera-Schnedela wyszczególnia pięć rodzajów zasobów: finansowe, fizyczne, ludzkie, organizacyjne oraz technologiczne (szerzej: H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 98).

¹⁴⁴ Por. E. Skawińska, *Znaczenie przedsiębiorstw w Polsce w podnoszeniu wartości kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*, red. E. Frejtag-Mika, Difin, Warszawa 2006, s. 137.

¹⁴⁵ Nie ma jeszcze nawet utrwalonej terminologii dotyczącej tej grupy zasobów – najczęściej stosowane są określenia „zasoby (aktywa) intelektualne”, „kapitał intelektualny” (por. A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 69).

¹⁴⁶ Por. A. Gorczyńska, *Stosunek ekonomii do zasobów jako nośników wartości* [w:] *Wartość w naukach ekonomicznych*, red. H. Zadora, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 95–97. Spotykanie

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa uzyskana dzięki posiadanym kompetencjom, a nie pozycji określonej w obrębie danego sektora, może przetrwać w dłuższym okresie, uniezależniając się od cyklu życia czy zmieniających się granic sektorów. Nie jest też określona wyłącznie w obrębie aktualnie obsługiwanych przez przedsiębiorstwo rynków. Wykorzystując posiadane zasoby i kompetencje do zaspokajania innych niż dotychczas potrzeb i oczekiwań nabywców, przedsiębiorstwo może zdobywać nowe rynki oraz tworzyć tzw. rynki przyszłości¹⁴⁷.

Podejście zasobowe również budzi uzasadnione wątpliwości ze względu na zbyt silną koncentrację uwagi na czynnikach endogennych. W praktyce może to powodować utratę zdolności płynnego dostosowywania firmy do zmieniających się warunków otoczenia, czyli (podobnie jak przywiązywanie wagi jedynie do otoczenia) może doprowadzić do strategicznej inercji. Dominacja jednego lub drugiego sposobu myślenia (*outsid-in* lub *inside-out*) w dużej mierze zależy od przyjętego horyzontu czasowego: wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej w pełni okazują swoją przydatność w długim okresie, podczas gdy skracanie horyzontu czasowego nadaje większe znaczenie czynnikom egzogenicznym (strukturze branży lub dalszego otoczenia). Trwałość przewagi konkurencyjnej zależna jest bowiem zarówno od czynników wewnętrznych (umiejętności gospodarowania zasobami, efektywności ich wykorzystania, zdolności do ich odtwarzania i doskonalenia), jak i czynników zewnętrznych, do których zalicza się mobilność konkurentów¹⁴⁸, ryzyko naśladownictwa i inne zmiany w obrębie otoczenia przedsiębiorstw (czynniki popytowe czy przełomowe zmiany technologii). Stąd współcześnie preferowane jest **podejście integrujące zewnętrzne i wewnętrzne źródła przewag konkurencyjnych**¹⁴⁹. Zgodnie

są jednak różne typy klasyfikacji tych zasobów. T. Stewart wyróżnia w ramach zasobów intelektualnych kapitał ludzki, strukturalny i kapitał relacji z klientami (T. Stewart, *Intellectual Capital*, Nicholas Brealey Publishing, 1998). Z kolei G. Petrash wyróżnia trzy grupy zasobów intelektualnych (kapitał ludzki, organizacyjny oraz kapitał klientów), w wyniku interakcji których zostaje wytworzona wartość (G. Petrash, *Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture*, „European Management Journal” August 1996, No 14). Haanes i Lowendahl wprowadzili podział zasobów niematerialnych na kompetencje i stosunki wzajemne. Kompetencje dotyczą pojedynczej jednostki (wiedza, kwalifikacje) oraz poziomu organizacyjnego (bazy danych, technologia, procesy). Stosunki wzajemne odnoszą się natomiast do reputacji firmy i lojalności klientów (patrz K. Haanes, B. Lowendahl, *The Unit of Activity: Towards an Alternative to the Theories of the Firm*, [w:] *Strategy, Structure and Style*, red. H. Thomas, John Wiley&Sons, 1997). L. Edvinsson z kolei uważa, że kapitał intelektualny to po prostu wiedza, która może być zamieniona na wartość (L. Edvinsson, M.S. Majone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001).

¹⁴⁷ C. Prahalad, G. Hamel, *Przewaga konkurencyjna...*, op.cit., s. 105–110.

¹⁴⁸ Zagadnienie mobilności szeroko omawia M. Porter (idem, *Competitive Advantage. Creating...*, op.cit.), gdyż groźba nowych wejść jest jedną z sił napędowych konkurencji. Istnienie barier wejścia oraz reakcja obecnych na rynku przedsiębiorstw osłabiają tę siłę.

¹⁴⁹ Koncepcje integrujące obszernie omawiają np. A. Lado, N. Boyd, P. Wright, *A Competency-Based Model...*, op.cit.; B.S. Silverman, J.A. Nickerson, J. Freeman, *Profitability, Transactional Alignment and Organisational Morality in US*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol 18, No 31;

z podejściem zintegrowanym przewaga konkurencyjna może być osiągnięta w relacji z otoczeniem w wyniku dostosowywania się do niego lepiej niż konkurenci poprzez źródła wewnętrzne wynikające z zasobów firmy i jej umiejętności.

W ramach podejścia zintegrowanego wyłoniła się koncepcja tzw. umiejętności dynamicznych, którym w warunkach turbulentnego otoczenia przypisuje się coraz większe znaczenie. Ideą nadrzędną perspektywy dynamicznego potencjału jest poszukiwanie optymalnej kombinacji potencjału wewnętrznego firmy i możliwości zewnętrznych oraz równoległe wykorzystanie wszelkich źródeł konkurencyjności, zarówno własnych, jak i tworzonych przez otoczenie¹⁵⁰. To ostatnie założenie wiąże się z obserwacją skomplikowanego układu zależności występującego na współczesnych rynkach, co stało się m.in. podstawą sformułowania nowego paradygmatu strategii konkurencyjnej¹⁵¹. Wymaga on uzupełnienia dotychczasowych modeli przewagi konkurencyjnej o jeszcze jeden aspekt, jakim są szeroko rozumiane relacje. Możliwości samodzielnego kreowania potencjału konkurencyjności są bowiem coraz bardziej ograniczone, choć niewątpliwie determinowane aktualną pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa, skalą działania, charakterem rynku, rodzajem działalności i posiadanymi zasobami.

Model zintegrowany, który w dużej mierze powielił ograniczenia podejścia pozycyjnego i zasobowego, nie uwzględnił tego zagadnienia w wystarczającym stopniu¹⁵². Zwolennicy kompetencyjnej teorii firmy dostrzegają fakt, że coraz większa

M.V. Russo, P.A. Fouts, *A Resource-Based Perspectives on Corporate Environmental Performance and Profitability*, „The Academy of Management Journal” June 1997, Vol. 40, No 3; D.J. Collins, C.A. Montgomery, *Competing on Resource: Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 4, No 73 oraz A. Kaleta, *Strategia konkurencyjności w przemyśle*, „Prace Naukowe” AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000. Zwolennikami tego podejścia są m.in. H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie...*, op.cit.; B. de Witt, R. Meyer, *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, „Management Science” Dec. 1989, Vol. 35, No 12; H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Management*, The Free Press, New York 1994; J. Wilson, *Different Industries and Different Customer Values Require Different Resources: Towards the Marriage of Strategic Positioning Theory and the Resource-Based View of the Firm*, [w:] *Dynamic Strategic Resources. Development, Diffusion and Integration*, red. M.A. Hitt, P.G. Clifford, R.D. Nixon, K.P. Coyne, John Wiley&Sons Ltd, Chichester 1999; G.S. Day, D.A. Aaker, *Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage*, „California Management Review” 1989, Vol. 31, No 2; I. Dietrickx, K. Cool, *Asset Stock...*, op.cit.

¹⁵⁰ W przyszłości rola umiejętności dynamicznych zapewne będzie jeszcze wzrastać, gdyż sukces konkurencyjny w warunkach globalizacji rynków coraz bardziej zależy od zdolności przedsiębiorstwa do kreowania nowych produktów, umiejętności zdobywania nowych rynków i możliwie najlepszego rozpoznawania, a nawet kreowania potrzeb klientów.

¹⁵¹ Obszerną charakterystykę tego zagadnienia zawiera opracowanie: E. Cyrson, *Nowy paradygmat strategii konkurencyjności*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 13–58.

¹⁵² Obydwa modele przyjmują neoklasyczne założenia o możliwości jednoznacznego określenia granic przedsiębiorstwa i wyłączości stosunków konkurencyjnych między przedsiębiorstwami. W myśl tego podejścia przedsiębiorstwo to „czarna skrzynka”, która służy przetwarzaniu strumienia wejścia w strumień wyjścia, dzięki posiadanym i kontrolowanym zasobom. Aby zachować przewagę, przedsiębiorstwo powinno bronić dostępu do cennych i rzadkich zasobów. W takim podejściu

część zasobów pozostających do dyspozycji przedsiębiorstwa nie jest jego własnością. Nawiązywanie przez przedsiębiorstwa niekonkurencyjnych stosunków (np. alianse strategiczne) umożliwia im uzyskanie dostępu do specyficznych zasobów bądź wspólne tworzenie specyficznych zasobów niezbędnych do dalszego działania. Coraz większego znaczenia nabierają koncepcje nastawione na kooperatywne budowanie potencjału konkurencyjności i jego współtworzenie w powiązaniu z innymi uczestnikami rynku¹⁵³.

O ile w podejściu pozycyjnym przedmiotem analizy był sektor, a w podejściu zasobowym – przedsiębiorstwo jako integralny podmiot, o tyle model **międzyorganizacyjnej przewagi opartej na relacjach** różni się od poprzednio omówionych przedmiotem analizy, którym staje się sieć przedsiębiorstw i relacje wiążące ze sobą uczestników sieci. Pozwala on uwzględnić nowe, dotychczas niedostrzegane lub niedoceniane źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w ramach sieci. Teoria ta spójna jest również z koncepcją postrzegania racjonalizacji struktur organizacyjno-własnościowych jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz zagadnieniem doboru formy regulacji w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej¹⁵⁴. Zmiany w otoczeniu, zapotrzebowanie na określone zasoby lub niska efektywność ich wykorzystania mogą skłaniać przedsiębiorców do (częściowego) odejścia od regulacji hierarchicznej (inaczej kierowniczej lub administracyjnej) na rzecz regulacji rynkowej (cenowej). Nowa ekonomia instytucjonalna pozwala na gruncie teoretycznym wyjaśnić przyczyny takich działań jak np. outsourcing (wydzielanie) określonych funkcji przedsiębiorstwa lub ich internalizację¹⁵⁵. Oznacza to, że poza

stosunki łączące przedsiębiorstwo z innymi podmiotami mają głównie charakter konkurencyjny (na wejściu konkurencja dotyczy dostępu do zasobów, a na wyjściu – zysków na poszczególnych rynkach). Por. C. Oliver, *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No 9.

¹⁵³ Patrz np. C. Oliver, *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, „Academy of Management Review” 1990, Vol. 15, No 2. M.E. Porter w swoich późniejszych pracach również uwzględnił niekonkurencyjny charakter powiązań między organizacjami (patrz np. M.E. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review” Nov–Dec 1998 oraz idem, *Competition in Global Industries*, Harvard University Press, Boston MA 1986. W Polsce tę problematykę obszernie opisuje M. Szymura-Tyc w: *Wartość dla klienta w procesie tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa*, [w:] *Wartość w naukach ekonomicznych*, op.cit. oraz idem, *Marketing we współczesnych...*, op.cit., s. 30–36.

¹⁵⁴ Por. B. Fiedor, *Nowa ekonomia instytucjonalna jako podstawa teoretycznej refleksji nad procesem transformacji od gospodarki centralnie sterowanej do rynkowej*, wiedza.info.pl, Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny.

¹⁵⁵ Por. N. Argyres, *Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decision*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17; O.E. Williamson, *The economics of transaction costs*, Edward Elgar, Cheltenham 1999; O.E. Williamson, *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, New York 1996 oraz J.B. Barney, *How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions*, „Sloan Management Review” 1999, Vol. 40, No 3, s. 137–145; *Nowa ekonomia instytucjonalna: aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. S. Rudolf, Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej, Kielce 2005.

określeniem własnego miejsca w systemie wartości przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję odnośnie do skali internalizacji produkcji wewnątrz firmy lub wydzielenia części zadań poza swoją strukturę organizacyjną (czyli określić liczbę stadiów łańcucha wartości, które będzie realizować) oraz określić, jakiego rodzaju więzi z innymi podmiotami będą gwarantowały najwyższy poziom rentowności.

Źródłem dodatkowego zysku, swoistej renty, stają się w nowym modelu relacje (międzyorganizacyjne powiązania) – stąd J. Dryer i H. Singh wprowadzają pojęcie „renty relacyjnej”, której pojawienie się zależy od czterech czynników:

- inwestycji dokonanych przez przedsiębiorstwa w specyficzne, łączące je zasoby
- wymiany wiedzy, umożliwiającej powstanie efektu wspólnego uczenia się
- łączenia komplementarnych oraz rzadkich zasobów i zdolności poszczególnych przedsiębiorstw¹⁵⁶ w celu wspólnego tworzenia unikatowych produktów
- niższych kosztów transakcji wynikających ze stosowania bardziej efektywnej struktury regulacji (*governance structure*)¹⁵⁷.

W odróżnieniu od podejścia pozycyjnego i zasobowego, które odwoływały się głównie do neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, model międzyorganizacyjnej przewagi opartej na relacjach uwzględnia kilka wątków stanowiących przedmiot analizy współczesnych teorii mikroekonomicznych¹⁵⁸. Problematyka powiązań kooperacyjnych, aliansów i sieci przedsiębiorstw, motywów ich tworzenia i korzyści, które z nich wynikają jest podejmowana w różnym kontekście przez przedstawicieli nauk ekonomii i zarządzania przynajmniej od początku lat 80. XX wieku.¹⁵⁹ Koncepcja międzyorganizacyjnej przewagi opartej na relacjach pozwala też przywołać poglądy F.A. von Hayeka, który określił rynek terminem *catallaxy*, co oznacza sieć różnych przedsiębiorstw i gospodarstw domowych¹⁶⁰. Należy dodać, że tworzenie międzyorganizacyjnej przewagi opartej na relacjach nie jest podejściem alternatywnym względem szkoły pozycyjnej i zasobowej, lecz rozwinięciem ich koncepcji.

* * *

Osiągnięcie konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga zachowania efektywności wszelkich podejmowanych działań, co oznacza jednoczesne spełnienie celu finanso-

¹⁵⁶ W dalszej części tekstu wykazano, że efektywność takiej sieci w przypadku szeroko ujmowanego produktu turystycznego może zależeć również od umiejętności tworzenia relacji z podmiotami innymi niż przedsiębiorstwa.

¹⁵⁷ J. Dryer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No 4.

¹⁵⁸ W odróżnieniu od teorii neoklasycznej, traktującej przedsiębiorstwo w kategoriach funkcji produkcji, teoria neoinstytucjonalna (czerpiąc z dorobku teorii agencji, teorii praw własności i teorii kosztów transakcyjnych) skłania do postrzegania firmy jako struktury koordynacji i organizacji (por. E. Czarny, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2006, s. 109; M. Gorynia, *Zachowanie...*, op.cit., s. 38).

¹⁵⁹ M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych...*, op.cit., s. 32.

¹⁶⁰ F.A. von Hayek, *The Pure Theory of Capital*, London 1941, s. 33.

wego (wypracowanie zysku w długim okresie) i rynkowego (pozyskanie i utrzymanie klientów). Cele te są spójne, ponieważ to klient jest źródłem przychodu pozwalającego wypracować zysk.

Niezależnie od przyjętego sposobu postrzegania źródeł przewagi konkurencyjnej istotny jest jej charakter (przewaga potencjalna bądź rynkowa). Wybór klienta dokonywany jest na podstawie analizy użyteczności, jaka przedstawia dla niego określony produkt. Upowszechnienie modelu łańcucha wartości pozwala zilustrować proces powstawania oferty przedsiębiorstwa, w którym następuje zarówno dodawanie wartości użytkowej, jak i kosztu. Przepływ dóbr i usług przebiega od strony lewej (dostawcy) do prawej (nabywcy), a przepływ środków pieniężnych przebiega w przeciwnym kierunku. Ze względu na fakt, że użytkownik finalny wspiera finansowo procesy kreowania wartości, należy uznać, że zaspakajanie jego potrzeb stwarza rynek (jest źródłem przychodu) i daje możliwość funkcjonowania każdego z ogniw poprzedzających. Model ten wskazuje, jak silny wpływ na przewagę rynkową przedsiębiorstwa ma tzw. potencjalna przewaga konkurencyjna, której źródłem jest m.in. zdolność do minimalizacji kosztów produkcji (świadczenia usług).

Źródła przewagi konkurencyjnej można rozpatrywać z punktu widzenia zajmowanej przez przedsiębiorstwo pozycji w sektorze (tzw. szkoła pozycyjna lub podejście *outside-in*) oraz z punktu widzenia posiadanych przez nie zasobów (szkoła zasobowa, podejście *inside-out*). Na bazie tych podejść wykształciła się koncepcja podejścia integrującego, ale przeobrażenia gospodarki światowej, w tym system tzw. nowej gospodarki, doprowadziły do sformułowania nowego paradygmatu strategii konkurencji. Odwołanie do dorobku nowej ekonomii instytucjonalnej pozwoliło wskazać na nowy rodzaj przewagi związanej z doborem najbardziej efektywnych mechanizmów regulacji. Należą do nich m.in. niekonkurencyjne powiązania między przedsiębiorstwami, stanowiące podstawę powstawania sieci. Dobór uczestników tej sieci uwarunkowany jest poziomem ich rentowności.

Rozdział II

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA A TEORIA WYBORU KONSUMENTA

Jeżeli przyjąć, że celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości, to konsekwentnie warunkiem konkurencyjności firmy jest zdolność kreowania takiego poziomu wartości, który możliwie najpełniej zaspokoi oczekiwania interesariuszy. Klienci pełnią tu szczególną rolę, ponieważ decydując o wyborze określonego producenta (usługodawcy), stają się źródłem jego wpływów. Przetrawanie przedsiębiorstwa uzależnione jest zatem od umiejętności pozyskania i utrzymania klientów, toteż ta właśnie grupa interesariuszy jest ważnym przedmiotem konkurencji (konkurowanie o rynki zbytu).

Tym, co przyciąga klientów do danego przedsiębiorstwa, jest – najogólniej ujmując – poszukiwanie sposobu zaspokojenia określonych potrzeb (spełnienia oczekiwań). Oczekiwania klienta dotyczą stopnia, w jakim zaspokojone zostaną jego potrzeby, oraz nakładów, jakie będzie musiał ponieść w celu ich zaspokojenia. Zaangażowanie klienta i ponoszony przez niego koszt (organizacyjny, czasowy, cenowy, założone ryzyko itp.) nie mogą oczywiście przekraczać spodziewanych korzyści, a relacja korzyści i kosztów musi być większa niż u jakiegokolwiek innego dostawcy. Innymi słowy, klient oczekuje możliwie dużej wiązki korzyści i możliwie niskich kosztów.

Satysfakcja, czyli uczucie zadowolenia ze spełnienia pewnych oczekiwań, występuje dopiero po skorzystaniu z oferty przedsiębiorstwa. Zarazem satysfakcja klienta jest czynnikiem wpływającym na jego przyszłe wybory, sposób postrzegania przedsiębiorstwa i upowszechnianą przez nabywcę opinię o firmie. Oznacza to, że jej poziom ma znaczenie również wtedy, gdy związek danego klienta z przedsiębiorstwem nie ma charakteru trwałego.

Decyzje o zakupie produktu podejmowane są na podstawie minionych doświadczeń (satysfakcji wynikającej z wcześniejszych zakupów) oraz przewidywanego poziomu satysfakcji, który odzwierciedla poziom wiedzy klienta o ofercie przedsiębiorstwa i ofertach konkurencyjnych. Należy w związku z tym uznać, że źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest w równej mierze jego zdolność do spełnienia oczekiwań nabywcy, jak umiejętność informowania go o tej zdolności.

Analiza związku między satysfakcją klienta i konkurencyjnością przedsiębiorstwa musi uwzględniać mechanizm dokonywania wyborów przez klienta. W teorii marketingu mechanizm ten opisuje koncepcja wartości dla klienta, podczas gdy

na gruncie mikroekonomii stosowana jest kategoria użyteczności. Warto dokonać porównania obu pojęć i oceny ich przydatności z punktu widzenia teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa.

1. Wartość dla klienta jako źródło satysfakcji nabywcy

Model łańcucha wartości (przedstawiony w rozdziale I) wskazuje na istotne źródło przewagi konkurencyjnej, jakim jest rozpoznanie oczekiwań klienta i zdolność ich zaspokojenia na warunkach bardziej korzystnych niż mogłaby to uczynić konkurencja. M.E. Porter jako pierwszy poszerzył zakres zastosowania łańcucha wartości, uznając, że powinien on być traktowany również jako instrument służący rozpoznawaniu możliwości zwiększania wartości oferowanej klientowi. Podejście takie wymaga powiązania łańcucha wartości sprzedawcy i nabywcy¹⁶¹, a więc koncentruje się nie tylko na procesie tworzenia, ale i podziału wartości.

Współcześnie termin „wartość dla klienta” przewija się praktycznie we wszystkich opracowaniach z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstwa, strategii zarządzania i teorii marketingu¹⁶². W literaturze spotykane jest też pojęcie wartości konsumenckiej¹⁶³, jednak pojęcie konsumenta jest węższe niż klienta, a w przypadku rynku turystycznego wielkość i charakter popytu zależą w dużej mierze od klientów instytucjonalnych¹⁶⁴, toteż w pracy stosowane będzie szersze pojęcie wartości dla klienta.

Według M.E. Portera miarą wartości dla klienta jest „[...] kwota, jaką nabywcy są skłonni zapłacić za to, co przedsiębiorstwo im dostarcza”¹⁶⁵. Píše też o wartości,

¹⁶¹ Ten drugi łańcuch wartości odnosi się do tego, w jaki sposób nabywca użytkuje produkty i usługi wewnątrz organizacji (klient instytucjonalny) lub w obrębie gospodarstwa domowego (nabywca indywidualny).

¹⁶² Pojęcie to wprowadził ostatecznie do literatury P. Drucker w: *The Practice of Management*, Harper, New York 1954, wyd. polskie: Idem, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków 1998, s. 70–72). Przyjęte zostało m.in. w pracach Ph. Kotlera (*Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th ed., Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jersey 1997) i M.E. Portera (*Competitive Advantage...*, op.cit.). W literaturze polskiej zostało zdefiniowane np. w pracach: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006; J. Horowitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa, 2006; *Zarządzanie marketingowe: podstawy teoretyczne, węzłowe specjalizacje badawcze*, red. L. Żabiński, Wyd. AE, Katowice 2004. Najobszerniejsze studium tego problemu (w ujęciu marketingowym) zawiera monografia: M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych...*, op.cit. Można spotkać również określenia „koncepcja wartości dla klienta”, „teoria wartości dla klienta” i „zarządzanie wartością dla klienta” (por. np. *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, op.cit.).

¹⁶³ Patrz np. Z. Zymonik, *Koszty jakości...*, op.cit., s. 125–165.

¹⁶⁴ Np. nabywcy usług hotelarskich to w dużej części klienci korporacyjni i touroperatorzy (organizatorzy).

¹⁶⁵ M.E. Porter, *Competitive Advantage...*, op.cit., s. 38.

którą przedsiębiorstwo uzyskuje ze sprzedaży produktów (dochód)¹⁶⁶ oraz o wartości utożsamianej z zyskiem (nadwyżką producenta), czyli wartości, która pozostaje w przedsiębiorstwie jeżeli dochód firmy przekracza koszty wytworzenia¹⁶⁷. M.E. Porter przyjął, że tak jak wartością dla przedsiębiorstwa jest nadwyżka dochodu uzyskana w wyniku sprzedaży produktu nad kosztami, które zostały poniesione w toku realizacji kolejnych działań przedsiębiorstwa, tak wartością dla nabywcy jest nadwyżka korzyści, jaką uzyskał on w wyniku zakupu produktu przedsiębiorstwa, nad ceną tego produktu. Im wyższy poziom tej nadwyżki – tym większa satysfakcja klienta.

Zdolność przedsiębiorstwa do dostarczania wartości dla klienta można uznać za jeden z wiodących czynników konkurencyjności firmy. Upowszechnienie tego terminu wynika zapewne z dwóch powodów: po pierwsze związane jest z modelem łańcucha wartości, którego zastosowanie jest wygodne i bardzo różnorodne. Pozwala on przedsiębiorcy zilustrować proces tworzenia wartości (i dodawania kosztu) a tym samym identyfikować procesy i działania, które mogą się okazać zbędne z punktu widzenia nabywcy i których kosztu nie będzie on skłonny ponosić. Efektem realizacji kolejnych faz jest wartość, a dostarczana nabywcom staje się „wartością dla klienta”. Po drugie – w odróżnieniu od satysfakcji – powstanie wartości dla klienta jest wynikiem ciągu działań przedsiębiorstwa (choć nierzadko przy aktywnym udziale nabywcy) i stanowi szeroko rozumianą ofertę przedsiębiorstwa (w tym całą zawartość oferowanych korzyści i kosztów, jakie musi ponieść klient). Tym samym dopiero w przyszłości może się stać przedmiotem oceny i źródłem satysfakcji klienta.

Zgodnie z koncepcją wartości dla klienta oferta rynkowa przedsiębiorstwa jest postrzegana przez nabywców jako zestaw cech (związanych m.in. z funkcjonalnością, jakością, ceną), które mogą i powinny być konfigurowane tak, aby co najmniej sprostać oczekiwaniom klientów i korzystnie odróżnić dany produkt od oferty konkurencyjnych przedsiębiorstw. Wartość oferowana nabywcy przez określone przedsiębiorstwo porównywana jest z wartością, jaką może on uzyskać u innego producenta (usługodawcy), a tym samym stanowi przedmiot i zarazem czynnik wyboru.

Pierwszą przeszkodą w pełnej akceptacji tego terminu jest jego niejednoznaczność. Ph. Kotler używa zarówno terminu „wartość dla klienta” (*customer delivered value*)¹⁶⁸ jak i „wartość postrzegana przez klienta” (*customer perceived value*)¹⁶⁹, ale w obu przypadkach uznaje, że jest to wynik „porównania całkowitej wiązki korzyści oczekiwanych w związku z danym produktem lub usługą z całkowitym kosz-

¹⁶⁶ „Wartość jest mierzona przez całkowity dochód, będący odbiciem ceny, którą uzyskuje produkt przedsiębiorstwa i liczby jednostek produktu, które przedsiębiorstwo sprzedaje”. Ibidem.

¹⁶⁷ „Przedsiębiorstwo jest zyskowne, jeśli wartość, którą uzyskuje, przekracza koszty poniesione dla wytworzenia produktu”. Ibidem.

¹⁶⁸ Ph. Kotler, *Marketing Management...*, op.cit., s. 38

¹⁶⁹ Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 60.

tem¹⁷⁰. Całkowity koszt Ph. Kotler definiuje jako „wiązkę kosztów, których wystąpienia spodziewają się klienci w związku z oceną produktu lub usługi, ich nabyciem i użyciem¹⁷¹. Oznacza to, że nabywca ofertę zakupu rozpatruje kierując się dwoma podstawowymi kryteriami:

- korzyściami, jakie może mieć z nabytego produktu
- kosztami, jakie musi ponieść w związku z nabywanym produktem¹⁷².

Składnikami tak rozumianej wartości dla klienta jest oczekiwana wartość produktu, wartość usługi, wartość personelu i wartość wizerunku przedsiębiorstwa. Na całkowity koszt dla klienta składają się natomiast według Ph. Kotlera koszt pieniężny, koszt czasu, koszt energii oraz koszt psychiczny¹⁷³.

Z kolei V.A. Zeithaml posługuje się pojęciem wartości, która „jest dokonaną przez konsumenta ogólną oceną użyteczności produktu opartą na sposobie postrzegania tego, co jest otrzymane, w stosunku do tego, co jest dane¹⁷⁴. Zwraca też uwagę, że poza subiektywną oceną „tego, co jest otrzymane” (*what is received*) nabywcy różnie odbierają cenę, która niejednakowo oddziałuje na poszczególnych klientów (różna jest ich wrażliwość cenowa). Co ciekawe, w cytowanej definicji przywołany zostaje termin „użyteczność”, który – jak wynika z definicji – tożsamy jest z „wartością” i obejmuje zarówno uzyskane korzyści, jak i poniesione koszty. Niejasne jest natomiast określenie „tego, co jest dane” (*what is given*) – ogólnikowość tego sformułowania sugeruje całokształt kosztów poniesionych przez nabywcę (podobnie jak u cytowanego wcześniej Ph. Kotlera), ale dalsze rozważania V.A. Zeithaml koncentruje na samej tylko cenie. Można wnioskować, że inne rodzaje poniesionego kosztu (czas, energia, koszt psychiczny) nie tyle powiększają pulę „tego, co jest dane”, ile raczej zmniejszają pulę „tego, co otrzymane”. Podejście takie sugeruje niezwykle subiektywną ocenę wartości (użyteczności). Podobnie wartość dla klienta interpretuje N. Piercy, podkreślając, że funkcjonuje ona „jedynie w kategoriach określonych przez klientów, stanowiąc odbicie ich priorytetów i preferencji¹⁷⁵, co oznacza, że kwestia pomiaru wartości (w ujęciu kardynalnym) nie stanowi przedmiotu analizy.

¹⁷⁰ Ibidem.

¹⁷¹ Ph. Kotler, *Marketing Management...*, op.cit., s. 38.

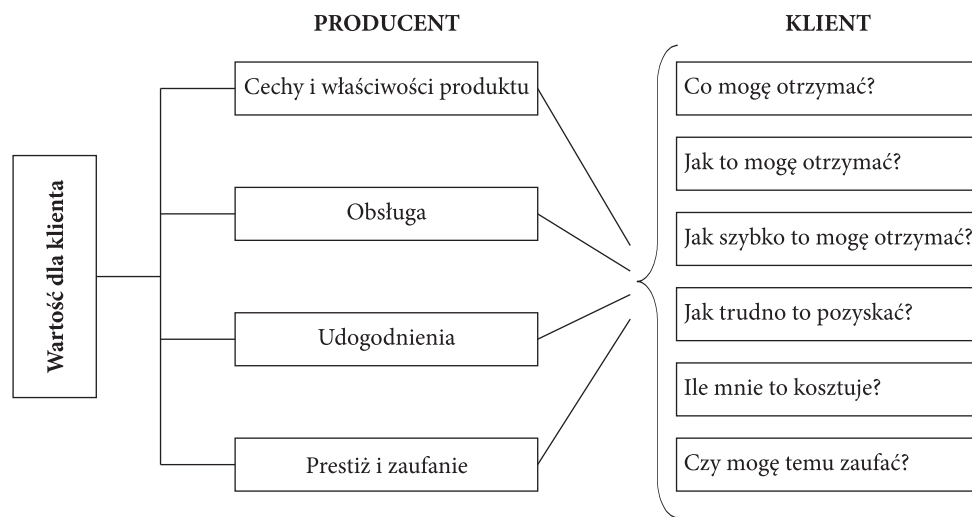
¹⁷² Wbrew temu co deklaruje Kotler, definiowana przez niego wartość dla klienta nie jest wartością „dostarczoną klientowi” (*customer delivered value*), lecz wartością oczekiwaną przez klienta. Nie można uznać więc, że jest to wartość, która powstaje w wyniku nabycia i użycia danego produktu.

¹⁷³ Ph. Kotler, *Marketing Management...*, op.cit., s. 38–40.

¹⁷⁴ „Perceived value is the consumer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given”. (V.A. Zeithaml, *Consumer perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, „Journal of Marketing” 1988, Vol. 3, No 52, s. 14).

¹⁷⁵ N. Piercy, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 60–61.

J. Womack i D. Jones rozpatrują z kolei „wartość odniesioną do klienta” od strony marnotrawstwa zasobów, które tę wartość obniża¹⁷⁶. Podkreślają tym samym szczególną wagę aspektów kosztowych, ale w rozumieniu kosztu ponoszonego przez producenta (usługodawcę), a następnie przenieszonego na klienta w formie wyższej ceny.



Schemat 3. Drzewo wartości dla klienta

Źródło: Na podstawie Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 130.

R.B. Woodruff definiuje wartość dla klienta (*customer value*) jako „odczuwane i oceniane przez klienta preferencje wobec atrybutów produktu, atrybutów jego funkcjonowania i konsekwencji wynikających z jego użycia, które umożliwiają (lub uniemożliwiają) osiągnięcie klientowi jego celów i zamierzeń w procesie użytkowania”¹⁷⁷. Wskazuje tym samym na istnienie pewnej hierarchii wartości, reprezentującej sposób, w jaki nabywca postrzega produkt. Zgodnie z nią wyznacznikami wartości dla klienta są atrybuty produktu, to, co się dzieje z klientem w rezultacie nabycia produktu (w tym np. wygodność, dostępność, poczucie komfortu itp.) oraz pożądane stany końcowe, opisujące fundamentalne cele i wartości nabywcy, do których nale-

¹⁷⁶ Na określenie marnotrawstwa stosują japońskie określenie *muda*, obejmując nim „wszelką działalność, która wymaga nakładów pracy, a nie tworzy wartości” (Por. J. Womack, D. Jones, *Odczyszczenie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001, s. 17.)

¹⁷⁷ R.B. Woodruff, *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, Vol. 25, No 2, s. 142.

żą np. bezpieczeństwo, poczucie piękna, komfort psychiczny¹⁷⁸. Podobne podejście przyjęła Z. Zymonik (por. schemat 3) przyjmując, że wartość dla klienta obejmuje cztery kategorie korzyści oferowanych nabywcy:

- korzyści odniesione i właściwości oferowanego mu produktu (funkcjonalność, bezpieczeństwo, czas, koszt uzyskania)
- korzyści związane z obsługą klienta¹⁷⁹
- korzyści wynikające z dodatkowych udogodnień (w tym ciągłość dostępu do informacji oraz kompetencje i wiedza personelu rzutujące na czas trwania obsługi i jej kompleksowość)
- korzyści czerpane z prestiżu i zaufania do usługodawcy¹⁸⁰.

Model zachowań konsumenta opracowany przez J. Shetha, B. Newmana i B. Grossa¹⁸¹ wskazuje z kolei na pięć typów wartości: wartość funkcjonalną, emocjonalną, poznawczą, społeczną i warunkową. Źródłem wartości dla klienta jest nie tylko sam produkt, lecz każda faza cyklu transakcyjnego¹⁸². Należy w związku z tym mówić o dostarczaniu wartości w fazie przygotowania transakcji (tzw. wartość pozyskania; ang. *value in aquisition*) oraz w fazie świadczenia usługi (ang. *value in use*). Pierwsza z nich przejawia się w formie udostępnienia klientowi niezbędnych informacji, przedstawienia atrakcyjnej oferty, propozycji pakietu skomponowanego na indywidualne zamówienie, nieograniczonej możliwości komunikowania się z personelem sprzedaży, oferowania atrakcyjnych warunków umowy, korzystnych warunków płatności itp. W fazie świadczenia usługi (która odpowiada fazie użytkowania produktu rzeczowego) źródłem wartości jest zarówno sposób realizacji usługi (w tym elastyczność usługodawcy, szybkość reakcji na zmieniające się w trakcie trwania procesu usługowego oczekiwania klienta), jak też jakość i asortyment stosowanych materialnych środków świadczenia usługi. Dodatkowym niejako źródłem wartości może się stać reputacja usługodawcy (ang. *value in marketing*). Wymienione źródła wartości (w szczególności wartość pozyskania) wskazywane są jako szczególnie ważne w procesie obsługi klien-

¹⁷⁸ R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publishers Inc., Cambridge, Massachusetts 1996, s. 20.

¹⁷⁹ Czyli takie aspekty, jak tryb składania zamówienia, dokonywania rezerwacji, możliwość indywidualnego doboru usług cząstkowych pakietu turystycznego, tryb i termin zapłaty, wrażenia odnoszone przez klienta podczas kontaktów handlowych.

¹⁸⁰ Z. Zymonik, *Koszty jakości...*, op.cit., s. 131.

¹⁸¹ J. Sheth, B. Newman, B. Gros, *Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values*, „Journal od Business Research” 1991, Vol. 60.

¹⁸² Por. *Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003, s. 265. Autorzy odnoszą się tam głównie do marketingu dóbr materialnych i wymieniają wartość dostarczaną w fazie przygotowania transakcji (ang. *value in aquisition*), w fazie wdrażania do produkcji (ang. *value in production*) i w fazie użytkowania (ang. *value in use*). Podobne podejście (dostarczanie wartości w różnych fazach cyklu transakcyjnego) reprezentuje J.C. Anderson, J.A. Narus, *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value*, Pearson Education–Prentice Hall, Upper Sadle River 2004.

tów instytucjonalnych, wydaje się jednak, że w odniesieniu do usług hotelowych mają istotne znaczenie także w relacjach z klientami indywidualnymi, co wynika m.in. ze szczególnych motywów podejmowania podróży turystycznych (w tym budowanie prestiżu, zaspokojenie potrzeby luksusu).

Źródłem wartości dla klienta mogą być również działania zgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)¹⁸³, wpływające zresztą także na reputację przedsiębiorstwa oraz możliwość tworzenia relacji z dostawcami¹⁸⁴. Ten ostatni wątek wskazuje na dynamiczny charakter wartości dla klienta i oznacza, że ocena wartości dostarczonej klientom może się zmieniać w czasie. Zwolennikiem takiego podejścia jest m.in. A. Parasuraman, który podkreśla, że dopiero trwałe związki z klientami ujawnia znaczenie innych czynników wartości niż same tylko atrybuty produktu¹⁸⁵, co oznacza, że pojęcie wartości dla klienta należy rozciągnąć na korzyści i koszty wynikające z istniejącej relacji między sprzedawcą a nabywcą. Nic też dziwnego, że dynamiczny charakter wartości dla klienta najsilniej podkreślają w swoich pracach twórcy koncepcji marketingu relacji, którzy zwrócili uwagę na fakt, że poza wartością oferty przedsiębiorstwa osobną wartość posiada związek (relacja) między stronami dokonującymi transakcji¹⁸⁶. Jako dowód podają przykłady sytuacji, w których mimo niezadowolenia klienta w trakcie pojedynczego epizodu, wcześniejsze pozytywne doświadczenia skłaniają go do poszukiwania rozwiązania satysfakcjonującego obie strony.

T. Gołębiowski i in. wymieniają w związku z tym cztery źródła wartości dla klienta, tworzące pewien układ hierarchiczny:

- oferowany klientowi produkt/asortyment
- wartość dla klienta dostarczana na poszczególnych etapach cyklu transakcyjnego
- subiektywna ocena klienta relacji korzyści do kosztów
- relacje z ostatecznymi konsumentami/użytkownikami produktu (skutkujące zaproszeniem do współtworzenia tej wartości)¹⁸⁷.

¹⁸³ Powszechnie wyróżnia się dwa wymiary CSR: wewnętrzny i zewnętrzny. Pierwszy z nich obejmuje: zarządzanie zasobami ludzkimi (w tym programy etyczne dla pracowników, zobowiązania z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy), zarządzanie ochroną środowiska i zasady nadzoru korporacyjnego. W wymiarze zewnętrznym CSR obejmuje: kontakty ze społecznością lokalną, relacje z partnerami handlowymi, dostawcami i klientami, prawa człowieka i właściwe podejście do globalnych problemów ekologicznych. W tym wymiarze koncepcja CSR jest spójna nie tylko z założeniami zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa i szerzej turystyki, ale uwzględnia też korzyści różnorodnych interesariuszy – w tym klientów i właścicieli (szerzej patrz M. Kachniewska, *Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w obszarze społecznym jako czynnik trwałego rozwoju produktu turystycznego*, [w:] *Zrównoważony rozwój turystyki. Realna koncepcja, iluzja czy chwyt marketingowy*, SGH, Warszawa 2008).

¹⁸⁴ Por. P. Doyle, *Marketing wartości*, op.cit.

¹⁸⁵ A. Parasuraman, *Reflections on Gaining Competitive Advantage through Customer Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, Vol. 25, No 2.

¹⁸⁶ A. Ravald, Ch. Gronroos, *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing” 1996, Vol. 30, No 2.

¹⁸⁷ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008, s. 64.

Rozszerzając charakterystykę poszczególnych źródeł, autorzy wskazują m.in. na „korzyści/użyteczności materialne produktów związane z wymaganiami racjonalnymi klienta oraz korzyści emocjonalne związane z tzw. wymaganiami afektywnymi klienta (np. marka produktu, estetyka produktu, zgodność z trendami mody, cechy dodające prestiżu klientowi, stopień innowacyjności produktu)”¹⁸⁸. W cytowanym fragmencie warto wskazać zamiennie stosowanie określenia „korzyści” i „użyteczności” (tu akurat w odniesieniu do atrybutów materialnych oferty). Uwzględniając fakt, że wcześniej cytowane definicje traktują „korzyści” jako jedną z dwóch (obok kosztów) zmiennych wartości, należałoby wnioskować, że użyteczność również jest pojęciem węższym niż „wartość dla klienta”, co z kolei niezgodne jest z prezentowanym wcześniej poglądem V. Zeithaml.

Interesujące jest natomiast ostatnie ze źródeł wskazanych przez T. Gołębiowskiego i in. (współtwórcza rola konsumenta), które w szerszym ujęciu należałoby rozciągnąć na wszystkich klientów (również instytucjonalnych). Koncepcja wartości dla klienta jasno formułuje konieczność włączenia nabywcy w proces definiowania poszukiwanych cech oferty¹⁸⁹. Celem tego procesu jest zamknięcie luki istniejącej między oczekiwaniami klientów (ich percepcją wartości) a tym, za co uważają je przedsiębiorstwa¹⁹⁰. Oczekiwania nabywców należy traktować jako swego rodzaju standard dla porównań, a kompleks wyznaczników wartości danego produktu może się znacząco różnić, nie tylko między różnymi klientami, ale również dla tych samych klientów w miarę upływu czasu¹⁹¹. Standardem dla porównań może być również oferta konkurencji lub całkiem inne kategorie produktu, np. substytuty, do których klient porównuje produkt poddawany ocenie, obietnice rynkowe (reklama) lub określone normy (np. w hotelarstwie będzie to standard oczekiwany w związku z zaszerogowaniem obiektu do określonej kategorii).

Współtwórcza rola klienta traktowana jest jako argument na rzecz zastąpienia pojęcia produktu, pojęciem wartości dla klienta. Ph. Kotler (powołując się na wyniki badań McKinseya)¹⁹² rozpatruje proces tworzenia wartości dla klienta w dwóch ujęciach: tradycyjnym i nowym (por. schemat 4). Model tradycyjny ukierunkowany jest na produkt, podczas gdy w nowym modelu pojęcie produktu zastąpiono poję-

¹⁸⁸ Ibidem. Na temat użyteczności materialnej i emocjonalnej patrz też: *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, red. J. Mazur, Difin, Warszawa 2002, s. 98.

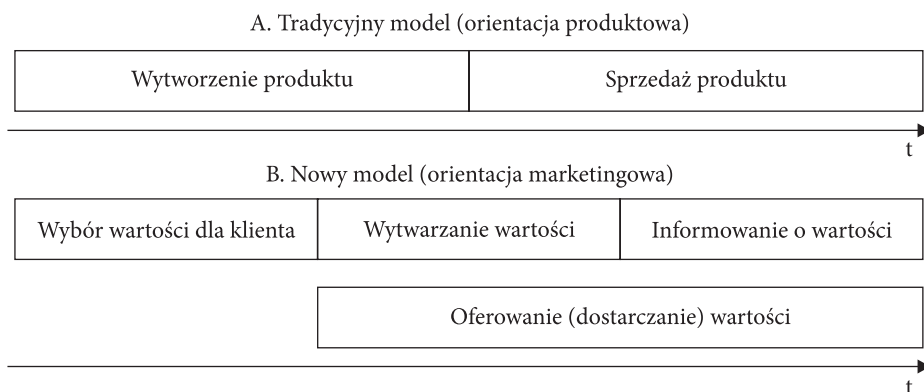
¹⁸⁹ Por. J.S. Oakland, D. Beardmore, *Best Practice Customer Service*, „Total Quality Management” 1995, Vol. 6, No 2, s. 136.

¹⁹⁰ Por. np. model luk jakości w: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.A. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for the Future Research*, „Journal of Marketing” 1985, Vol. 49.

¹⁹¹ Por. A. Meyer, P. Westerbarkey, *Measuring and Managing Hotel Guest Satisfaction*, [w:] *Service Quality in Hospitality Organizations*, red. M.D. Olsen, R. Teare, E. Gummesson, Cassel 1996, s. 189 oraz C.C. Wilson, M.E. Kennedy, C.J. Trammell, *Superior Product...*, op.cit., s. 60.

¹⁹² Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op.cit., s. 85.

ciem wartości. Takie podejście wymusza na przedsiębiorstwie koncentrację uwagi na kliencie i oferowanie takiej wartości, za którą nabywca będzie skłonny zapłacić.



Schemat 4. Proces tworzenia wartości

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 85.

Wartość dla klienta powszechnie traktowana jest jako funkcja korzyści i kosztu. Koszt czasem utożsamiany jest z **ceną**¹⁹³, ale częściej jest traktowany jako cały nakład czasu i wysiłku klienta – **suma wszystkich poniesionych kosztów**¹⁹⁴. Jest to istotna różnica, która sprawia, że w celu uniknięcia nieporozumień, wartość dla klienta za każdym razem wymaga ponownego definiowania (co zresztą czyni większość autorów posługujących się tym terminem)¹⁹⁵. Poza wątpliwościami, jakie budzi różnorodne definiowanie kosztu, odczuwalny jest też brak powszechnie przyjętej formuły (wzoru) wartości dla klienta. Niektórzy autorzy traktują tę wielkość jako **różnicę** między całkowitą korzyścią (sumą korzyści) i całkowitym kosztem (sumą kosztów)¹⁹⁶. Inni postrzegają ją jako **relację**, przy czym (zgodnie z tym, co zaznaczono powyżej) nie ma zgodności, czy jest to relacja uzyskanych korzyści do poniesionej

¹⁹³ Takie podejście przyjęto w pracach: W.R. Bishop, *Competitive Intelligence*, „Progressive Grocer” March 1984, s. 19–20; W.B. Dodds, K.B. Monroe, *The Effect of Brand and Price Information on Subjective Product Evaluations*, [w:] *Advances in Consumer Research*, Vol. 12, red. E.C. Hirschman, M.B. Holbrook, Association for Consumer Research 1985, s. 85–90; M. Doyle, *New Ways of Measuring Value*, „Progressive Grocer – Value”, Executive Report 1984, s. 15–19; B.P. Shapiro et al., *Value is a Complex Equation*, *Chain Store Age*, New York, May 1985, s. 14–59.

¹⁹⁴ Poza cytowanym wcześniej Ph. Kotlerem i V.A. Zeithaml podejście takie reprezentują A.G. Sawyer, P. Dickson, *Psychological Perspectives on Consumer Response to Sales Promotion*, [w:] *Research on Sales Promotion: Collected Papers*, red. K. Jocz, Marketing Science Institute, Cambridge 1984.

¹⁹⁵ Fakt ten wskazuje, że pojęcie wartości dla klienta nie ugruntowało się na tyle silnie – nawet w teorii marketingu – aby można było je traktować jako kategorię jednoznaczną.

¹⁹⁶ Takie podejście reprezentuje Ph. Kotler, *Marketing Management...*, op.cit., s. 38.

ceny, czy do całkowitego kosztu. Poniżej przytoczone zostały rozmaite interpretacje pojęcia koszt i różnorodne podejście do kwestii pomiaru wartości dla klienta.

Wśród wymienionych czterech źródeł wartości dla klienta T. Gołębiowski i in. zamieścili „subiektywną ocenę relacji korzyści do kosztów”¹⁹⁷ (mowa jest o ocenie relacji, a nie różnicy). Podobnie K.B. Monroe twierdzi, że „postrzegana przez nabywców wartość jest stosunkiem między jakością lub korzyściami postrzeganymi przez nich w produkcie a postrzeganymi poświęceniami, które ponoszą nabywcy, płacąc daną cenę”¹⁹⁸. Jest to ciekawe ujęcie, choć niejednoznaczne wydaje się zamienne operowanie określeniem poświęcenia (*sacrificies*) i ceny (*price*), tym bardziej że autor ostatecznie uznaje, że wartość dla klienta wyraża się stosunkiem postrzeganych korzyści do postrzeganych kosztów¹⁹⁹. K.B. Monroe uznaje, że stosowanie relacji (w miejsce różnicy) lepiej odzwierciedla fakt, że porównywalny wzrost korzyści i kosztów zmniejsza ostateczny poziom postrzeganej wartości, co wynika z faktu, że dla dominującej części nabywców (w szczególności konsumentów) zmiana parametrów kosztowych (w szczególności cenowych) jest silniej odczuwalna niż jakościowych²⁰⁰, choć ostatecznie uwarunkowane jest to poziomem ograniczenia finansowego nabywcy. Sformułowaną definicję wartości K.B. Monroe wyraża wzorem:

$$\text{postrzegana wartość} = \frac{\text{postrzegana jakość (suma korzyści)}}{\text{postrzegane koszty}}$$

Interesujące w tym ujęciu jest utożsamienie korzyści dostarczanych przez produkt z jego jakością. Co prawda kategoria jakości może być różnorodnie interpretowana, ale w najszerszym ujęciu można przyjąć, że jest to zbiór charakterystyk produktu (oferty) przedsiębiorstwa, które decydują o możliwości zaspokojenia potrzeb klienta – czyli utożsamić jakość z wiązką korzyści, jakich dostarcza produkt.

A.G. Sawyer i P. Dickson jednoznacznie przyjmują, że miarą wartości jest „relacja uzyskanych korzyści do poniesionej ceny”²⁰¹. Jak widać, opowiadają się za ograniczeniem analizy do kosztów cenowych. Stosowana przez nich argumentacja bazuje na założeniu, że koszt pozacenowy jest trudno mierzalny i jako taki powinien być

¹⁹⁷ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu...*, op.cit., s. 64.

¹⁹⁸ K.B. Monroe, *Pricing: Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 46.

¹⁹⁹ Co ciekawe, w rozwinięciu sformułowanej definicji K.B. Monroe opisuje postrzegane przez nabywcę koszty jako wszystkie koszty, które ponosi on w czasie zakupu (cena, koszty nabycia związane np. z transferem tytułu własności, koszty transportu, montażu, eksploatacji, napraw oraz ryzyka porażki lub złego funkcjonowania produktu). Pozostaje to w niejkiej sprzeczności ze sformułowaną definicją, w której wyraźnie mowa jest o cenie. Ibidem, s. 46–47.

²⁰⁰ „Nabywcy są bardziej wrażliwi na ponoszone koszty (poświęcenia, straty) niż na możliwe do uzyskania korzyści”. Ibidem, s. 47.

²⁰¹ A.G. Sawyer, P. Dickson, *Psychological Perspectives...*, op.cit.

analizowany w taki sam sposób jak inne atrybuty (korzyści) oferty. Koszt pozacenny jako swoista „niekorzyść” pomniejsza po prostu pulę korzyści i w ten sposób oddziałuje na poziom wartości dla klienta.

Podobne założenie przyjęli R.S. Kaplan i D.P. Norton, którzy sugerują, aby kategorie determinujące wartość dostarczaną nabywcom przedstawić w formie uniwersalnej jako:

- atrybuty produktu – w tym funkcjonalność, cena i wąsko rozumiana jakość oferty (stopień zgodności cech produktu z oczekiwaniami nabywcy)
- relacje z klientami – w tym np. kompetencje personelu, dostęp do usług i informacji oraz czas obsługi
- wizerunek i reputacja – czyli wszystkie czynniki niematerialne przyciągające klienta do przedsiębiorstwa, rozbudzające jego lojalność za pomocą innych aspektów niż fizyczne atrybuty produktu i cechy usługi²⁰².

R.S. Kaplan i D.P. Norton nie uznają konieczności wyodrębnienia korzyści i kosztów nabywcy. Podejście to wydaje się o tyle słuszne, że wbrew pozorom kategorie te trudno jest jednoznacznie rozdzielić – wiele atrybutów oferty umożliwia ograniczenie kosztu nabywcy (np. wyczerpująca informacja o ofercie), a z kolei ich brak podnosi koszt. Analogicznie nakład czasu usługobiorcy (uznawany powszechnie za składnik kosztu) może być ponoszony przez producenta (usługodawcę), co podnosi poziom uzyskanych przez nabywcę korzyści. Oznacza to, że w ramach danej ceny przedsiębiorstwo może wziąć na siebie część kosztów ponoszonych zwykle przez klienta, co stanowi źródło dodatkowej wartości dla klienta. Analogiczne podejście przyjmuje L. Schechter, definiując wartość dla klienta, jako „sumę wszelkich atrybutów ilościowych i jakościowych, subiektywnych i obiektywnych, które składają się na ostateczną ocenę dokonanego zakupu” (*shopping experience*)²⁰³. Takie ujęcie pozwala rozwiązać problem pomiaru kosztu ponoszonego przez klienta. O ile cena jest wartością wymierną, o tyle identyfikacja i pomiar pozostałych elementów kosztu usługobiorcy (czas, nakłady organizacyjne, ryzyko związane z wyborem usługodawcy itp.) wymagałyby odrębnych badań.

Jeszcze jednym źródłem, z którego czerpie koncepcja wartości dla klienta, jest teoria zachowań konsumenta, w której podstawową kategorią pozostaje potrzeba. L. Garbarski definiuje potrzebę jako „stan braku czegoś, dostrzeganie różnicy między istniejącym stanem rzeczy a stanem pożądanym”²⁰⁴. Zgodnie z teorią zachowań konsumenta zaspokojenie potrzeby możliwe jest nie tyle w drodze zakupu produktu (lub ich wiązki), co raczej korzyści związanych z właściwościami tych produktów, choć należy zaznaczyć, że samo pojęcie korzyści, mimo że stosowane w teorii za-

²⁰² Ibidem, s. 81.

²⁰³ L. Schechter, *A Normative Conception of Value*, „Progressive Grocer”, Executive Report, 1984, s. 12–14.

²⁰⁴ L. Garbarski, *Zrozumieć nabywcę*, PWE, Warszawa 1994, s. 44.

chowań konsumenta, nie zostało w niej zdefiniowane²⁰⁵. Rozszerzenie pojęcia produktu o wiązkę korzyści, jakich dostarcza on nabywcy, traktowane jest jako kolejny argument na rzecz kategorii wartości dla klienta, która powinna, zdaniem jej zwolenników, przewyżżyć ograniczenia związane z klasycznym pojmowaniem użyteczności.

2. Użyteczność a wartość dla klienta

Zgodnie z tradycyjną teorią wyboru konsumenta²⁰⁶ przedmiotem wyboru są dostępne na rynku dobra, składające się na określoną strukturę konsumpcji. Konsument stara się osiągnąć maksymalną użyteczność całkowitą, dokonując wyboru spośród różnych dóbr, na podstawie własnych preferencji, w ramach ograniczenia budżetowego wyznaczonego przez swój dochód i ceny²⁰⁷. Ważnym założeniem uzupełniającym ten model jest założenie behawioralne, zgodnie z którym: 1) różni konsumenci cenią sobie różne wiązki dóbr (komponowane według swoich odmiennych gustów i potrzeb) i 2) konsumenci starają się w maksymalnym stopniu zaspokoić swoje potrzeby²⁰⁸. Oznacza to, że spośród koszyków dóbr osiągalnych przy danym dochodzie konsument wybiera ten zestaw, którego struktura najlepiej odpowiada jego preferencjom i który zawiera największą ilość poszukiwanych dóbr, za które jest w stanie zapłacić nabywca. Źródłem satysfakcji konsumenta jest maksymalizacja użyteczności, choć nierzadko autorzy definicji stawiają znak równości między użytecznością i satysfakcją. Np. D. Begg, S. Fischer i R. Dornbusch definiują użyteczność jako „satysfakcję, zadowolenie, jakie osiąga konsument, posiadając określony zestaw dóbr”²⁰⁹. Podobnie D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie i C. Nardinelli twierdzą, że „użyteczność to satysfakcja, jaką dana osoba uzyskuje ze spożycia jakiegoś dobra lub usługi lub też z udziału w jakimś rodzaju działalności”²¹⁰. Współcześnie przyjmuje się, że użytecz-

²⁰⁵ Zwracają na to uwagę m.in. L. Rudnicki (idem, *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000, s. 37–38) i M. Szymura-Tyc (idem, *Wartość dla klienta w teorii wyboru, zachowań konsumenta i marketingu*, [w:] *Wartość w naukach ekonomicznych*, red. H. Zadora, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 182).

²⁰⁶ Pierwsze próby wyjaśnienia mechanizmów rządzących zachowaniem konsumentów podejmowali twórcy teorii użyteczności (W.S. Jevons, C. Menger i L. Walras). Na temat rozwoju teorii użyteczności i jej krytyki patrz m.in.: L. Rudnicki, *Zachowanie...*, op.cit., s. 18–31.

²⁰⁷ Obszerne omówienie teorii postępowania konsumenta zawarto w pracach: E. Czarny, *Mikroekonomia*, op.cit.; E. Czarny, *Teoria wyboru konsumenta. Materiały do studiowania mikroekonomii*, SGH, Warszawa 1993; D. Laidler, S. Estron, *Wstęp do mikroekonomii*, Gebethner i Ska, Warszawa 1991; D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1998.

²⁰⁸ D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, op.cit., s. 142.

²⁰⁹ Ibidem, s.144.

²¹⁰ D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, op.cit., s. 446.

ność nie jest miarą bezwzględną²¹¹, lecz porządkową. Oznacza to, że konsument nie przypisuje poszczególnym koszykom dóbr określonej wartości użytkowej (użyteczności kardynalnej) – jest tylko w stanie jednoznacznie uporządkować każdy zbiór koszyków dóbr według rosnącej lub malejącej satysfakcji. Przyjęty porządek odzwierciedla gust danego konsumenta i odróżnia go od innych kupujących.

Zwolennicy koncepcji wartości dla klienta często posługują się tym pojęciem, nie zgłębiając jego związku z użytecznością²¹² i nie wykazując, czy pojęcia te faktycznie są rozbieżne. Inni wyraźnie podkreślają przewagę koncepcji wartości dla klienta nad ekonomiczną kategorią użyteczności²¹³. Pierwszym z przytaczanych argumentów jest stwierdzenie, że kategoria wartości dla klienta lepiej oddaje specyfikę postępowania nabywców aniżeli klasyczna teoria wyboru konsumenta, ponieważ kategoria użyteczności ma zastosowanie wyłącznie do opisu dóbr konsumpcyjnych i zachowań konsumenta (nabywcy indywidualnego, gospodarstwa domowego) z pominięciem klienta instytucjonalnego. Po drugie, użyteczność zazwyczaj dotyczy określonej wiązki dóbr (odnosi się do struktury konsumpcji) a nie korzyści wynikających z faktu konsumpcji konkretnego dobra, podczas gdy współczesne modele satysfakcji klienta wskazują, że źródłem satysfakcji czerpanej z aktu konsumpcji są właściwości poszczególnych produktów (korzyści, jakich dostarczają), a nie dobra jako takie²¹⁴. Zwolennicy koncepcji wartości dla klienta utrzymują, że klasyczna teoria wyboru nie pozwala dokonać analizy poszczególnych dóbr pod kątem ich właściwości będących źródłem różnych korzyści dla konsumenta.

Trzeci zarzut wskazuje, że użyteczność, jako określony poziom satysfakcji konsumenta, stanowi subiektywną ocenę wiązki dóbr, co uniemożliwia dokonanie obiektywnego pomiaru i porównywania użyteczności różnych dóbr dostępnych na rynku. Nie pozwala też mierzyć i porównywać użyteczności dóbr *ex ante*, czyli przed ich nabyciem i użyciem przez konsumenta. Tymczasem zgodnie z modelem oczekiwanej niezgodności²¹⁵ należy uznać, że satysfakcja pojawia się jedynie wtedy, gdy rezultaty

²¹¹ Pierwsze założenia dotyczące teorii zachowań konsumenta, konstruowane w XIX wieku, przyjmowały, że jest to kategoria mierzalna (próbowano nawet wprowadzać jednostki jej pomiaru, np. użycie w ekonomii czy hedony w powieści Lema). Obecnie próby pomiaru użyteczności uważa się za sztuczny i niepotrzebny zabieg. (Por. D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, op.cit., s. 166).

²¹² Np. V.A. Zeithaml, *Consumer perceptions...*, op.cit., s. 2–22.

²¹³ Patrz np. L. Rudnicki, *Zachowanie...*, op.cit., s. 18–31; M. Szymura-Tyc, *Wartość dla klienta...*, op.cit., s. 178 i nast.

²¹⁴ Jest to zarazem jedno z podstawowych założeń teorii marketingu – por. np. L. Garbarski, *Zrozumieć nabywcę*, PWE, Warszawa 1994; J.S. Oakland, D. Beardmore, *Best Practice...*, op.cit.; A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.A. Berry, *A Conceptual Model...*, op.cit.; A. Parasuraman, *Reflections on Gaining...*, op.cit.; P. Doyle, *Marketing wartości*, op.cit.; M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych...*, op.cit.

²¹⁵ Model ten (obok teorii sprawiedliwości wymiany i modelu emocjonalnego) należy do grupy tzw. modeli satysfakcji konsumenta, sformułowanych w ramach psychologii konsumenta. Wyjaśniają one rolę procesów poznawczych w powstawaniu satysfakcji konsumenta w związku z nabytym i użyt-

dokonanego zakupu przewyższają oczekiwania konsumenta związane z produktem w momencie dokonywania jego wyboru. Utożsamianie użyteczności dóbr z satysfakcją nie pozwala uchwycić tej zależności, toteż stało się jednym z argumentów na rzecz wprowadzenia nowej kategorii, która pozwoliłaby na badanie związków między satysfakcją konsumenta i jego wcześniejszymi oczekiwaniami.

Kolejny zarzut dotyczy faktu, że teoria wyboru konsumenta nie uwzględnia całkowitych kosztów ponoszonych przez konsumenta w związku z nabyciem i użyciem produktu (zadawała się jedynie wprowadzeniem kategorii ograniczenia budżetowego). Odwołanie do różnorodnych modeli satysfakcji klienta (w tym do teorii sprawiedliwości wymiany²¹⁶) wskazuje, że satysfakcja, którą odczuwa konsument, zależy nie tylko od korzyści uzyskanych przez niego w wyniku nabycia i użycia produktu (użyteczności), ale i od ponoszonych przez konsumenta kosztów²¹⁷.

Odnosząc się do przedstawionych zagadnień, należy zgodzić się z faktem, że klasyczna teoria wyboru ogranicza przedmiot analizy do osoby konsumenta, a koncepcja wartości dla klienta pozwala (co wynika z samej nazwy) uwzględnić zachowania wszystkich klientów (w tym instytucjonalnych). W teorii wyboru konsumenta rzeczywiście nie podejmuje się wprost kwestii użyteczności dóbr i usług, których nabywcą nie jest konsument czy gospodarstwo domowe, lecz przedsiębiorstwo lub organizacja non-profit. Powstaje pytanie, czy nie jest to jedynie kwestia nazewnictwa. Wydaje się, że szeroka interpretacja założeń klasycznej teorii wyboru pozwoli pod pojęciem konsumenta umieścić każdego nabywcę (w tym instytucjonalnego): w dalszym ciągu rzecz dotyczy wyboru dokonywanego przy istniejących ograniczeniach budżetowych; klient instytucjonalny, podobnie jak konsument, szereguje poszczególne koszyki dóbr według dostarczanej użyteczności i wreszcie stara się maksymalizować użyteczność w ramach istniejących ograniczeń. Różnica nie dotyczy w takim razie zachowania na rynku (sposobu dokonywania wyboru), ale przedmiotu wyboru, a ściślej – konkretnych atrybutów oferty, co jednak nabiera istotnego znaczenia dopiero w praktyce zarządzania. Na poziomie rozważań teoretycznych nie jest istotne rozróżnienie atrybutów oferty poszukiwanych przez pośrednika (lub inne przedsiębiorstwo) i przez ostatecznego nabywcę. W sferze teoretycznej wiązka dóbr analizowana jest w kontek-

kowanym produktem oraz rolę procesów emocjonalnych w powstawaniu satysfakcji (szerzej: A. Jachnis, J. Trelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998, s. 175; R.B. Woodruff, E. Cadotte, R. Jenkins, *Modelling Consumer Satisfaction Processes Rusing Experience-based Norms*, „Journal of Marketing Research” 1983, Vol. 20, No 3).

²¹⁶Teoria ta wyjaśnia powstawanie tzw. satysfakcji transakcyjnej, z którą mamy do czynienia wówczas, gdy współczynnik korzyści i kosztów konsumenta oraz sprzedającego są mniej więcej równe.

²¹⁷Przedstawione zarzuty pojawiają się w licznych opracowaniach, choć rzadko zestawiane są jednocześnie. Na temat rozwoju teorii użyteczności i jej krytyki patrz w: L. Rudnicki, *Zachowanie...*, op.cit., s. 18–31 oraz M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych...*, op.cit. Większość zarysowanych wątków zawierają też opracowania: *Zarządzanie marketingowe: podstawy teoretyczne...*, op.cit.; D. Laidler, S. Estron, *Wstęp do mikroekonomii*, op.cit.; V.A. Zeithaml, *Consumer perceptions...*, op.cit.

ście określonego ograniczenia budżetowego i w każdym przypadku maksymalizacja użyteczności będzie oznaczała wybór koszyka (oferty przedsiębiorstwa), w którym relacja korzyści do poniesionych kosztów (wielkość wiązki dóbr przy danej cenie i założonym funduszu) wyda się nabywcy największa. W związku z tym należy uznać, że kategoria użyteczności równie dobrze oddaje zachowanie (sposób dokonywania wyborów) klientów instytucjonalnych jak i konsumentów.

Można natomiast zastanowić się (nawiązując do drugiego zarzutu), czy koncepcja wartości dla klienta nie oddaje lepiej zróżnicowania cech (atrybutów) produktu, jakimi kierują się w swoich wyborach nabywcy indywidualni i instytucjonalni. Wątpliwość ta wymaga powiązania z innym zarzutem, zgodnie z którym kategoria użyteczności pomija fakt, że poszczególne dobra cechują się wieloma właściwościami stanowiącymi podstawę osiągnięcia przez konsumenta różnych korzyści. W teorii wartości dla klienta źródłem satysfakcji nabywcy są nie tyle dobra jako takie, lecz ich właściwości, a zadaniem producenta (usługodawcy) jest analiza poszczególnych dóbr pod kątem ich właściwości będących źródłem różnych korzyści dla nabywcy. Tym samym przedmiotem oferty przedsiębiorstwa nie jest konkretne dobro, ale koszyk korzyści, czyli pewna konfiguracja właściwości dobra i towarzyszących mu dodatkowych usług (na różnych etapach cyklu transakcyjnego). Oczywiście konkurencyjność przedsiębiorstwa w ocenie klienta będzie zależała nie tylko od oferowanego koszyka korzyści, ale także od kosztu, jakiego wymaga ich uzyskanie. Przy tak złożonym podejściu do przedmiotu transakcji (dobro i właściwości odróżniające je od innych dóbr) można ulec złudzeniu, że uproszczony model, jakim posługuje się mikroekonomia (teoria wyboru konsumenta), nie oddaje różnorodności dostępnych ofert ani rozlicznych wariantów wyboru konsumenta.

Użyteczność, rozumiana jako satysfakcja konsumenta z posiadanego zestawu dóbr, sprawia wrażenie całkiem odmiennej kategorii niż wartość dla klienta, która zwykle definiowana jest jako postrzegana przez nabywcę różnica między sumą uzyskanych korzyści i sumą poniesionych kosztów. Równie dobrze można jednak uznać, że przedmiotem zakupu jest nie tyle wiązka korzyści (wg koncepcji wartości dla klienta), ale wiązka dóbr (rozumianych szeroko jako produkty materialne, usługi, odczucia na własny temat²¹⁸, możliwość uzyskania informacji, oszczędność czasu itp.).

W celu rozważenia przytoczonych zarzutów można posłużyć się przykładem produktu hotelowego. Niewątpliwie stanowi on przedmiot transakcji rynkowej. Zauważmy jednak, że pobyt w hotelu może być postrzegany dwojako: jako pojedyncze

²¹⁸ Wiele zakupów realizowanych jest pod wpływem takich czynników jak chęć naśladownictwa czy tzw. „efekt snoba”, fizyczne i estetyczne cechy produktu mają wówczas znikome znaczenie, a na pierwszy plan wysuwają się takie atrybuty jak np. marka. Ze względu na znaczącą rolę wspomnianych czynników w procesie podejmowania decyzji o zakupie produktu turystycznego należy uznać, że budowanie prestiżu nabywcy stanowi ważny element poszukiwanej przezeń wiązki korzyści.

dobro z określonym zakresem właściwości (jak chce koncepcja wartości dla klienta), albo jako zestaw dóbr, w tym: określona liczba dni pobytu, pewien asortyment usług podstawowych (nocleg, wyżywienie), uzupełniających (obsługa recepcji, informacja itp.) i dodatkowych (centrum odnowy, basen, kawiarnia, usługi transportowe itp.). Tak jak „podręcznikowy” konsument (w klasycznej teorii wyboru) maksymalizuje użyteczność, szukając najbardziej korzystnej konfiguracji dwóch dóbr²¹⁹, tak usługobiorca turystyczny wybierze hotel, w którym znajdzie najlepszą możliwą kombinację liczby dni pobytu, jakości obsługi, zakresu świadczonych usług itd.²²⁰. W obu przypadkach mamy do czynienia z ograniczeniem budżetowym: „podręcznikowy” konsument dysponuje określonym dochodem i uwzględnia ceny poszukiwanych dóbr, a gość obiektu hotelowego zazwyczaj ma założony fundusz wydatków na dany pobyt i dokonując wyboru, uwzględnia łączną cenę pakietu²²¹. Skonstruowany (samodzielnie przez konsumenta lub przez usługodawcę) pakiet świadczeń jest porównywany z innymi dostępnymi na rynku. Maksymalizacja użyteczności dokonuje się więc dokładnie tak, jak w założeniach klasycznej ekonomii: turysta w ramach założonego funduszu wydatków i przy znanych cenach decyduje, czy ograniczyć pobyt do jednego tygodnia w hotelu czterogwiazdkowym, czy pozwolić sobie na dłuższy pobyt w obiekcie trzygwiazdkowym.

Bazując na powyższym przykładzie, można ponownie wskazać na możliwość elastycznego traktowania pojęcia „konsumenta”. Nabywca instytucjonalny (może nim być klient korporacyjny, np. przedsiębiorstwo organizujące konferencje dla swoich pracowników lub pośrednik, np. agencja turystyczna) uwzględni oczywiście inne atrybuty oferty i będzie dysponował innym funduszem (inne ograniczenie budżetowe), ale będzie zmierzał do maksymalizacji użyteczności w podobny sposób, jak nabywca indywidualny. Jednym z atrybutów, które mocniej będzie akcentował nabywca instytucjonalny, jest na przykład możliwość wspólnego projektowania oferty (pro-

²¹⁹ Oczywiście jest to uproszczenie na potrzeby modelu, gdyż rynek dostarcza konsumentowi więcej dóbr i zmusza do bardziej skomplikowanych wyborów niż skonstruowanie koszyka z określonej liczby posiłków i biletów do kina (taki przykład podają D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, op.cit., s. 142 i nast.). Swoją cel (maksymalizację użyteczności) konsument osiąga nie tylko w drodze wyboru struktury konsumpcji bieżącej, ale także np. wyboru ilości czasu pracy i czasu wolnego czy też optymalizacji konsumpcji w czasie (podejmowanie decyzji o wielkości oszczędności).

²²⁰ Dla uproszczenia można zresztą i tutaj przyjąć, że przedmiotem wyboru są dwa dobra: mierzona liczbą dni długość pobytu i rozpatrywane łącznie cechy tego pobytu (które możemy nazwać jakością pobytu). Przy założonym ograniczeniu budżetowym wydłużenie pobytu o jednostkę (jeden dzień) będzie wymagało rezygnacji z umownej jednostki drugiego dobra (niższa jakość).

²²¹ Konsument może sam planować w szczegółach swój pobyt (zaplanować indywidualnie swój „pakiet”), uwzględniając cenę pojedynczego noclegu, którą mnoży przez liczbę dni i powiększa o dodatkowe, przewidywane wydatki (np. koszt wynajmu kortu tenisowego lub korzystania z centrum odnowy biologicznej). Może też skorzystać z powszechnych obecnie pakietów pobytowych („Ferie w hotelu”, „Sylwester na nartach”, „Wczasy odchudzające” itp.) – cena obejmuje wówczas określony pakiet świadczeń.

gramu pobytu, konferencji). Oferta przedsiębiorstwa hotelowego znacznie częściej też podlega modyfikacji w rezultacie ustaleń (negocjacji) poczynionych z odbiorcą instytucjonalnym aniżeli klientem indywidualnym.

Trwałość relacji również wydaje się daleko bardziej istotna (i prawdopodobna) w kontaktach z klientem instytucjonalnym niż odbiorcą końcowym. Wynika to m.in. z faktu, że nabywca instytucjonalny rzadko bywa konsumentem usługi hotelowej (zazwyczaj jest to przedsiębiorstwo lub inna organizacja występująca w imieniu swoich pracowników, agencja turystyczna lub organizator, dla którego oferta obiektu hotelowego jest składową komponentą pakietu turystycznego). Usługi hotelu traktuje on jako element nakładów we własnej „produkcji” i ceni sobie trwałość relacji, która wpływa na ograniczenie ponoszonych kosztów.

Odbiorca końcowy (konsument) może przejawiać podobną skłonność w ramach turystyki biznesowej – znacznie rzadziej w przypadku turystyki wypoczynkowej, gdzie poszukiwanie zmian, różnorodności wrażeń i doświadczeń zachęca do szukania coraz to nowych miejsc docelowych, a tym samym usługodawców noclegowych (stąd przewaga hoteli sieciowych, którym lepiej opłaca się „inwestować w lojalność” gości). Tak trwałość relacji, jak i możliwość aktywnego uczestnictwa w projektowaniu cech usługi można uznać za korzyści wzbogacające łączną wiązkę nabywcy (w koncepcji wartości dla klienta) albo – równie dobrze – za dodatkowe dobra w koszyku klienta (w teorii wyboru konsumenta).

Kolejny z przytoczonych zarzutów dotyczył kwestii traktowania kategorii kosztu. Niewątpliwie ocena dokonywana przez klienta dotyczy całości korzyści i całkowitego kosztu poniesionego przez nabywcę. Wydaje się jednak, że kategoria użyteczności w tradycyjnej teorii wyboru konsumenta w pełni oddaje ten aspekt transakcji. Samo ograniczenie budżetowe konsumenta wyznaczone jest oczywiście przez poziom jego dochodu (bądź założony fundusz wydatków) i poziom cen, ale nie można z tego wnioskować, że kategoria użyteczności pomija inne koszty niż wyrażona w pieniądzu cena wiązki dóbr.

W przypadku usługobiorców turystycznych, zjawisko substytucji czasu i pieniądza (pomimo że nie zawsze uświadomione) pozwala konsumentom wrażliwym na cenę a dysponującym nadwyżką czasu dokonać wyboru takiego koszyka, w którym konieczne będzie większe zaangażowanie nabywcy, ale osiągalna będzie niższa cena pobytu (lub przy danej cenie dłuższy czas pobytu). Jest to na przykład możliwe w sytuacji, gdy dany hotel oferuje ograniczony zakres usług dodatkowych i goście muszą samodzielnie poszukiwać ich poza obiektem (np. usługi rekreacyjne). Konsumentci mniej wrażliwi na cenę dysponują wyższym funduszem i uznają, że lepiej wybrać droższy, ale bogatszy koszyk dóbr (wolą przerzucić możliwie wiele działań na hotel). Linia ich ograniczenia budżetowego przebiega wyżej niż mniej zamożnych turystów – mogą w związku z tym wybierać spośród większej liczby możliwych kombinacji (wybiorą droższy hotel, oferujący bogatszy pakiet). Co więcej, w miarę

wzrostu dochodów rośnie wartość jednostki wolnego czasu – wyższa cena pobytu w lepszym hotelu pozwala tym nabywcom umieścić dodatkowe jednostki dobra, jakim jest czas, w docelowej wiązce dóbr. Mniej zamożni turyści (niżej położona linia ograniczenia budżetowego) skorzystają z usług obiektu, który w ramach danej ceny oferuje bardzo ograniczony asortyment usług (uboższa wiązka dóbr), ale dzięki temu będą mogli wydłużyć czas pobytu (oddadzą jednostkę dobra p , jakim jest usługa „pozanoclegowa”, za dodatkowe jednostki dobra q , jakim jest dzień pobytu w hotelu). Można w związku z tym przyjąć, że zamiast pojęcia kosztów pozacenowych, którym operuje koncepcja wartości dla klienta, teoria wyboru konsumenta posługuje się jednostką „dobra ze znakiem ujemnym” („niekorzyści”, „zła”)²²².

W przypadku obiektu hotelowego takim „złem” jest zepsuty telewizor w pokoju i konieczność oczekiwania na jego naprawę albo nieuprzejmy personel. Zgodnie z teorią wartości dla klienta pojawi się w takim przypadku dodatkowy koszt (strata czasu, zdenerwowanie), który obniża wartość dla klienta (w ujęciu matematycznym jako odjemnik lub dzielnik). Zgodnie z teorią użyteczności uznamy, że w koszyku dóbr pojawiło się „zło”. Zamożny klient wybierze hotel, w którym takie ryzyko jest wykluczone²²³. Mniej zamożny nabywca (niżej położona linia ograniczenia budżetowego), nie chcąc ograniczać liczby jednostek dobra (dni pobytu) wybierze tańszy obiekt, rezygnując z części dóbr (niezawodny sprzęt, nienaganna obsługa). Nie ulega wątpliwości, że którąkolwiek kategorią zdecydujemy się posługiwać (użyteczność, czy wartość dla klienta), koszty pozacenowe zostaną w niej uwzględnione.

Nie ma też znaczenia, którą z teorii wykorzystamy, określając czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wiązka korzyści (w koncepcji wartości dla klienta) czy wiązka dóbr (w klasycznej teorii wyboru konsumenta) będą służyć maksymalizowaniu wartości (analogicznie użyteczności) tylko wtedy, gdy zachowana zostanie jednoczesna kontrola poziomu kosztów, które będzie musiał ponieść klient. W teorii wartości dla klienta każdy koszt (cenowy i pozacenowy) pomniejsza pulę uzyskanych korzyści, natomiast w klasycznej teorii ekonomii koszt pozacenowy oznacza ograniczenie dostarczanej wiązki dóbr a wzrost ceny – zmianę ograniczeń budżetowych i zmniejszenie konsumpcji co najmniej jednego dobra²²⁴ (np. konieczność skrócenia czasu pobytu na wakacjach). Obie teorie będą w związku z tym wskazywać na zasad-

²²² E. Czarny używa w takim przypadku w miejsce „dobra” określenia „zło”, wskazując, że każda jednostka zła, jaka pojawia się w koszyku nabywcy, musi być zrekomensowana dodatkowymi jednostkami pożądanego dobra. (Por. idem, *Mikroekonomia*, op.cit., s. 29; idem, *Teoria wyboru...*, op.cit., s. 13). D. Begg, S. Fischer i R. Dornbusch również opisują ten mechanizm, posługując się przykładem zła, jakim jest np. zanieczyszczenie środowiska (Por. idem, *Ekonomia*, op.cit., s. 145).

²²³ Skłonność usługobiorców turystycznych do preferowania obiektów hotelowych gwarantujących nienaganną obsługę (brak przykrych niespodzianek), została wykorzystana w sloganie reklamowym sieci Holiday Inn w latach 70. XX w.: „*The best surprise is no surprise*”.

²²⁴ Przesunięcie linii budżetowej „w dół” sprawia, że na nowej linii budżetowej konsument nie może już pozyskać pierwotnego zestawu dóbr.

ność zachowania rentowności działań, bowiem pozwoli ona zachować akceptowany przez nabywcę poziom cen. Obie teorie sugerują podejmowanie działań ukierunkowanych na dostarczanie możliwie dużej wiązki korzyści (dóbr) i ograniczanie kosztów pozacenowych (występowanie „zła”).

Można też wskazać przykłady dóbr, których obecność w koszyku konsumenta lepiej ilustruje klasyczna teoria wyboru. Należą do nich powstające poza mechanizmem rynkowym dobra wolne²²⁵ i dobra publiczne²²⁶. Pozostają one poza kontrolą przedsiębiorstwa, a ich istnienie nie stanowi wyniku procesów składających się na łańcuch wartości. Niewątpliwie jednak dobra te mogą stanowić atrakcyjny składnik wiązki poszukiwanej przez klienta. W turystyce poszukiwanymi dobrami są na przykład czyste powietrze, piękno krajobrazu, atrakcyjne ukształtowanie terenu, akweny (dobra wolne), infrastruktura drogowa, bezpieczeństwo, publicznie dostępne centra rekreacji (dobra publiczne). Na etapie realizacji inwestycji hotelarskiej dokonuje się możliwie najlepszego wyboru lokalizacji obiektu, tak aby zapewnić zwiększenie wiązki dóbr dostarczanych nabywcy, a tym samym wzrost użyteczności oferty. Niektóre uwarunkowania związane z lokalizacją obiektu z czasem ulegają zmianie (trwałe przeobrażenia krajobrazu, zanieczyszczenie powietrza lub akwenów, nowe inwestycje w otoczeniu obiektu), co postrzegane jest negatywnie przez klientów i obniża uzyskaną wartość, a pozostaje poza bezpośrednią kontrolą usługodawcy (poza jego łańcuchem wartości). Są to „zła” obniżające atrakcyjność całej wiązki, satysfakcję nabywcy i konkurencyjność danego obiektu. Podany przykład wskazuje, że nie zawsze wartość dla klienta jest efektem działań przedsiębiorstwa, a proces kształtowania wiązki dóbr decydującej o jego satysfakcji być może lepiej opisuje klasyczna teoria konsumenta.

Pozostaje odnieść się do ostatniego z zarzutów – subiektywności oceny użyteczności (satysfakcji) klienta i braku możliwości jej pomiaru. Jest to zarzut dość zaskakujący w obliczu faktu, że wartość dla klienta również jest kategorią niewymierną i subiektywną. Zarówno pojęcie użyteczności, jak wartości dla klienta zakłada zdolność konsumenta do uszeregowania różnych koszyków dóbr według rosnącej lub malejącej satysfakcji przy jednoczesnym braku faktycznej zdolności pomiaru użyteczności (analogicznie: wartości) kardynalnej. Trudno w tym obszarze znaleźć uzasadnienie dla wprowadzenia nowej kategorii, która nadal nie wskazuje narzędzia

²²⁵ Czyli dobra ekonomiczne, które w warunkach naturalnych występują w nieograniczonej ilości. W ich przypadku nie występuje pojęcie własności.

²²⁶ Są to dobra, których „użytkowanie przez jedną osobę nie ogranicza możliwości ich wykorzystania przez innych” (E. Czarny, *Mikroekonomia...*, op.cit., s. 368). Zgodnie z definicją dóbr publicznych nie można nikogo wykluczyć z korzystania z nich, nawet jeśli ten ktoś odmawia opłaty za nie, co wiąże się z tzw. „efektem gapowicza” (ibidem, s. 352).

pomiaru i zazwyczaj ucieka się do narzędzi opisowych²²⁷. Warto też zastanowić się, czy rzeczywiście zdolność konsumenta do dokonywania wyborów wymaga przypisania określonym wariantom wartości liczbowych. Jak wskazują zachowania rynkowe konsumentów, nie trzeba znać konkretnych wartości użyteczności, aby ocenić, co lepiej będzie służyło maksymalizacji satysfakcji.

Warto natomiast wskazać jeszcze jedną przewagę posługiwania się mikroekonomicznym pojęciem użyteczności. W obszarze analizy wyborów konsumenta wprowadzono pojęcie użyteczności krańcowej, która maleje w miarę wzrostu konsumpcji danego dobra. Prawo malejącej użyteczności krańcowej można ponownie zilustrować przykładem produktu hotelowego: w opinii turysty może się okazać, że przyrost użyteczności całkowitej wywołany wydłużeniem pobytu o jeszcze jeden będzie mniejszy niż skorzystanie z kolejnego zabiegu w centrum spa. Konstruując np. pakiet sylwestrowy, hotel powinien rozważyć, jaka konfiguracja liczby i rodzaju różnych dóbr umożliwi maksymalizację użyteczności: czy lepiej wydłużyć czas pobytu gości, czy też na przykład w ramach danej ceny ograniczyć liczbę dni, a zaoferować dodatkowe atrakcje (kulig, nieodpłatne korzystanie z zabiegów kosmetycznych i fryzjerskich, kurs tańca). Warto też zaznaczyć, że elementem wiązki dóbr (dodatkową korzyścią) staje się sam fakt konstruowania tej wiązki dla klienta. Tym samym użyteczność może wzrosnąć, jeśli konsument nie musi sam dokonywać wyboru i komponować koszyka dóbr, lecz wyręczy go w tym usługodawca (turyści chętnie korzystają z gotowych pakietów). Istotnym elementem w takim przypadku będzie jednak rzetelna i łatwo dostępna informacja pozwalająca ocenić poziom tej użyteczności i dokonać jej porównania z ofertą konkurencyjną. Informacja ta staje się zresztą kolejnym dobrem, zwiększającym użyteczność całej wiązki. Jej brak ogranicza zainteresowanie potencjalnych nabywców, a konieczność dociekania szczegółów staje się „złem” (w koncepcji wartości dla klienta – ogranicza poziom korzyści albo powoduje wzrost poziomu kosztów).

Przedstawione powyżej pobieżne zestawienie obu kategorii pozwala je traktować jako pojęcia jednoznaczne i równie wygodne w procesie analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Konkurencyjność możemy traktować jako zdolność przedsiębiorstwa zarówno do maksymalizacji użyteczności, jak i maksymalizacji wartości dla klienta.

²²⁷ Oczywiście powszechnie prowadzone są badania określane mianem pomiaru satysfakcji klienta, pomiaru jakości czy pomiaru lojalności klientów, ale odwołują się one do opisów zestawień i różnorodnych skal (np. skale graficzne, skale porządkowe), co oznacza, że kategoria wartości dla klienta bazuje w dalszym ciągu na wielkościach porządkowych (ordynalnych), a nie kardynalnych.

3. Jakość i cena jako czynniki satysfakcji klienta

Mechanizm wyborów dokonywanych przez klienta można opisać, posługując się zarówno funkcją użyteczności, jak i koncepcją wartości dla klienta. Obydwie kategorie można uznać za miarę satysfakcji klienta, przy czym użyteczność bywa utożsamiana z satysfakcją, a wartość dla klienta częściej postrzegana jest jako jej źródło (miarą satysfakcji będzie dopiero różnica między uzyskanym i oczekiwanym poziomem wartości). W jednym i drugim podejściu interesuje nas przede wszystkim zdolność przedsiębiorstwa do spełnienia oczekiwań nabywcy. Skuteczne konkutowanie można opisać jako maksymalizowanie wartości dla klienta (analogicznie: użyteczności) – czyli nadawanie produktowi wymaganych cech (konstruowanie wiązki dóbr, albo korzyści) w pewnym procesie charakteryzującym się jak najniższym kosztem.

Ostatecznie poziom zadowolenia nabywcy zależy oczywiście od wyniku porównania oferty danego przedsiębiorstwa z ofertą konkurencji oraz własnych spostrzeżeń z wcześniejszymi oczekiwaniami, zarówno odnośnie do poniesionego kosztu, jak i uzyskanych korzyści:

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

W praktyce konsument porównuje zarówno wiązkę korzyści, jak i ponoszone koszty. W rozważaniach ekonomicznych analiza użyteczności ogranicza się do pewnej wiązki dóbr i strat. Cena i dochód (fundusz wydatków) konsumenta uwzględniane są w ramach ograniczenia budżetowego konsumenta. Tymczasem z punktu widzenia przedsiębiorstwa zapewne łatwiejsza byłaby analiza, w której poszczególne elementy uwzględniane przez nabywcę w procesie podejmowania decyzji zostałyby podzielone na takie, które podlegają – przynajmniej częściowej – kontroli przedsiębiorcy, i te, na które nie ma on żadnego wpływu.

Teoria wartości dla klienta postrzega proces podejmowania decyzji przez nabywcę właśnie przez pryzmat tej części czynników, na które ma wpływ przedsiębiorstwo. Ograniczenie aktywności przedsiębiorstwa do kształtowania atrybutów jakościowych produktu i zwolnienie z odpowiedzialności za cenę jest nie do przyjęcia. Dbając o rentowność realizowanych działań, przedsiębiorca może zwiększyć wartość dla klienta, czy też (przyjmując założenia teorii wyboru konsumenta) zwiększyć dostępność dobra w ramach danego ograniczenia budżetowego nabywcy. Wszystkie atrybuty cenowe i pozacenowe oferty kształtowane są przez przedsiębiorstwo (w warunkach konkurencji monopolistycznej przedsiębiorca jest cenotwórcą). Drugi element ograniczenia budżetowego – dochód konsumenta (fundusz wydatków) – pozostaje poza kontrolą producenta (usługodawcy).

Ze względu na praktycznych kategorię wartości dla klienta ma pewną przewagę nad kategorię użyteczności: pozwala ocenić ofertę przedsiębiorstwa jako efekt jego

wysiłków ukierunkowanych na dostarczenie określonej wartości dla klienta. Mając na względzie dokonywane przez klienta porównania, przedsiębiorstwo zmierza do maksymalizacji puli korzyści oraz minimalizacji kosztu. W jednym i drugim aspekcie chodzi o to, żeby co najmniej spełnić oczekiwania nabywcy i co najmniej dorównać konkurencji. Wartość dla klienta (W) można zilustrować wzorem²²⁸:

$$W = \frac{\sum \text{korzyści}}{\sum \text{kosztów}}$$

Kategoria kosztu istotna jest w obu podejściach (marketingowa koncepcja wartości dla klienta i ekonomiczna kategoria użyteczności), ponieważ wysoki poziom kosztów zarówno obniża poziom wartości dla klienta, jak i zmniejsza dostępność dobra ze względu na ograniczenie budżetowe nabywcy. Analogicznie ograniczenie kosztu w każdym przypadku sprzyja maksymalizacji zadowolenia klienta.

Z perspektywy przedsiębiorstwa niejasna wydaje się jednak koncepcja całkowitego kosztu ponoszonego przez nabywcę. Transakcje rynkowe oparte są na koszcie wyrażonym ceną i przedsiębiorca może podejmować działania ukierunkowane na wzrost rentowności, który pozwala utrzymać odpowiedni poziom ceny. Ograniczenie kosztów pozacenowych oznaczać może tylko jedno – dostarczenie dodatkowych korzyści, które ograniczą wysiłek (zaangażowanie) nabywcy. Wzorem A.G. Sawyera i P. Dicksona należy więc elastycznie traktować granicę między postrzeganymi korzyściami i ponoszonym przez nabywcę kosztem pozacenowym. Pozwoli to poszerzyć kategorię korzyści (licznik formuły) o działania sprzyjające ograniczeniu zaangażowania klienta, a koszty (mianownik) zawęzić do ceny produktu.

Podejście takie nie neguje założenia, że całkowity koszt ponoszony przez klienta obejmuje więcej elementów niż tylko cena produktu²²⁹. Wydaje się natomiast dogodne ze względu na szczególne znaczenie polityki cenowej przedsiębiorstw hotelowych (por. rozdział IV) – cena jako element kosztu ponoszonego przez usługobiorcę powinna być potraktowana odrębnie od pozostałych atrybutów oferty przedsiębiorstwa²³⁰. Wyróżnienie ceny jako szczególnego składnika przedstawionej formuły wydaje się ważne także w kontekście rozdzielności czasowej, jaka charakteryzuje zakup i konsumpcję usług turystycznych. Powoduje ona, że poziom ceny może ulec zmianie

²²⁸ Zgodnie z przedstawioną wcześniej argumentacją przyjęto, że relacja lepiej odzwierciedla wrażliwość nabywcy na wzrost kosztów niż różnica (wiązka korzyści minus całkowity koszt).

²²⁹ Uwzględnia też czas i energię zużyte podczas poszukiwania najbardziej atrakcyjnej oferty (np. w przypadku turystyki załatwianie określonych formalności, przygotowanie do podróży itp.).

²³⁰ Ten sam powód każe odrzucić rozwiązanie D.P. Nortona i R.S. Kaplana, którzy wszystkie atrybuty oferty (łącznie z ceną) rozpatrują łącznie (por. R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta...*, op.cit., s. 92).

(np. w wyniku wahań kursowych), co naraża usługobiorcę na straty i jest z jego punktu widzenia czynnikiem obniżającym wartość. Niepewność związaną z ostatecznym poziomem ceny imprezy turystycznej należy uznać za czynnik kształtujący poziom wartości dwojako: podniesienie ceny wpływa na wzrost kosztu, a poczucie niepewności obniża jakość oferty. Zapewnienie turystów, że ryzyko kursowe przeniesiono 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 dodatnio wpłynęło na sumę korzyści. Wiąże się to co prawda z podniesieniem ceny usługi, ale ogranicza koszty pozacenowe. Podobne podejście reprezentują R.S. Kaplan i D.P. Horton, wskazując, że nawet klienci wrażliwi na cenę mogą faworyzować dostawców nie tyle oferujących niskie ceny, ile zapewniających niskie całkowite koszty nabycia i użytkowania produktu. Często dostawca oferujący niską cenę nie jest w stanie spełnić wszystkich oczekiwań klienta, narażając go na dodatkowe koszty, których nie jest w stanie zrekompensować niską ceną²³¹.

Korzyści dla klienta (licznik formuły) należy traktować jako zestaw pozacenowych atrybutów oferty, poszukiwanych przez klienta i odróżniających ofertę przedsiębiorstwa od oferty konkurencji. Wydaje się, że sięgnięcie do dorobku teorii organizacji i zarządzania pozwoli lepiej określić tę wielkość – jako jakość oferty²³².

Jakość produktu jest jednym z najczęściej analizowanych czynników konkurencyjności – zazwyczaj konkurencyjność traktuje się wprost jako pochodną jakości przy założeniu, że jakość stanowi stopień, w jakim suma cech oferowanego produktu spełnia oczekiwania usługobiorców. W tym ujęciu jakość ma decydujący wpływ na efekty zewnętrzne (wielkość sprzedaży, skłonność usługobiorców do dokonania powtórnych zakupów).

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 i bywa określane mianem jakości kompleksowej lub jakości totalnej²³³. Bazuje ono na tzw. systemowym podejściu do jakości. W takim ujęciu nie można zawężać pojęcia jakości do zgodności cech produktu (usługi) z oczekiwaniami nabywcy. W szerokim znaczeniu (w ujęciu systemowym) jakość odnosi się również do procesów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa (także poza obszarem obserwowanym przez klienta), ale wywierających istotny wpływ na ostateczny poziom jakości obsługi. Podejście to wynika z dwóch powodów. Po pierwsze jakość ostatecznie oferowana klientowi

²³¹ Ibidem, s. 92.

²³² Warto zaznaczyć ponownie, że takie podejście sugeruje też cytowany wcześniej K.B. Monroe (por. idem, *Pricing...*, op.cit., s. 46).

²³³ Patrz np. R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością...*, op.cit.

powstaje w pewnym ciągu procesów. Niezależnie od tego czy jest on obserwowany przez klienta czy nie – jakość oferty przedsiębiorstwa jest wynikiem wszystkich podejmowanych w nim działań. Jest to szczególnie ważne w działalności usługowej, gdzie poziom jakości obsługi (czyli kontakt z klientem) znacznie silniej ulega wpływowi uprzednio realizowanych procesów niż poziom jakości produktu materialnego, który może pozostać nienaganny mimo niedoskonałości realizowanych wcześniej procesów. Po drugie każde z działań realizowanych przez przedsiębiorcę stanowi kolejne ogniwo w łańcuchu wartości, ale jednocześnie wiąże się z występowaniem kosztów ponoszonych przez przedsiębiorcę. Zależnie od poziomu jakości oraz wielkości nakładów charakteryzujących kolejno występujące działania, przedsiębiorstwo osiąga wyższy lub niższy poziom efektywności²³⁴, który nie pozostaje bez wpływu na cenę produktu, a tym samym uzyskiwaną przez klienta wartość.

Z. Zymonik wprost utożsamia wartość dostarczaną klientowi z jakością oferowanych produktów²³⁵. Podejście takie wynika z przekonania, że pojęcie jakości można rozciągnąć na wszystkie atrybuty produktu (włącznie z ceną i innymi kosztami ponoszonymi przez nabywcę), co wydaje się jednak zbyt szeroką interpretacją tego pojęcia. Założenie, że usługobiorca poddaje ocenie jakość bez jednoczesnego uwzględnienia ceny produktu wydaje się zbyt dużym uproszczeniem, w praktyce działania przedsiębiorstw – wręcz niebezpiecznym, gdyż prowadzi do przekonania, że nabywców można podzielić na tych, którzy cenią głównie jakość, i tych, którzy przywiązują wagę jedynie do ceny oferty. W rzeczywistości każdego nabywcę interesuje uzyskiwany ostatecznie poziom wartości (czy też – zgodnie z ekonomią klasyczną – użyteczności), co obliguje przedsiębiorstwa do kształtowania korzystnej (z punktu widzenia nabywcy, usługobiorcy) relacji obu wielkości (jakości i ceny). Spostrzeżenie to istotnie zmienia percepcję źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż wskazuje na konieczność zachowania odpowiednich proporcji między poziomem generowanych kosztów a jakością oferty, zależnie od rozpoznanych preferencji poszczególnych segmentów nabywców.

Bardziej wyważona jest propozycja B. Gale'a, który definiuje wartość dla klienta jako „postrzeganą na rynku jakość w stosunku do ceny danego produktu”²³⁶. Zgodnie z tą definicją można przyjąć, że koszyk wartości dla klienta konstruowany jest w wyniku określonej relacji postrzeganej jakości (korelacja wprost proporcjonalna)

²³⁴ Jednym ze sposobów podejścia do pomiaru efektywności działań w przedsiębiorstwie jest określenie wielkości utraty jakości wskutek różnych niedociągnięć technicznych i organizacyjnych, co wiąże się z niewłaściwym wykorzystaniem będących do dyspozycji czynników produkcji. Wielkość utraty jakości można zmniejszyć przez działania twórcze wzbogacające produkt. (Por. Z. Zymonik, *Koszty jakości...*, op.cit., s. 125).

²³⁵ Z. Zymonik, *Koszty jakości...*, op.cit., s. 125.

²³⁶ B. Gale, *Managing Customer Value*, The Free Press, New York 1994, s. XIV.

i ceny produktu (korelacja odwrotnie proporcjonalna), co w uproszczeniu można przedstawić następująco:

$$W = \frac{J}{C}$$

gdzie: W – wartość dla klienta,

J – postrzegana jakość produktu,

C – cena produktu.

Klienci mogą preferować cechy jakościowe i kosztowe produktu w różnym stopniu, co wyzwala możliwości różnicowania produktu i kształtowania ceny²³⁷. Warunkiem kreowania wartości jest oferowanie takiej kombinacji cech produktu, która znajdzie uznanie u nabywców i będzie przez nich postrzegana jako wartościowa.

Ostateczna satysfakcja nabywcy będzie zależała od wielkości różnicy między postrzeganą (dostarczoną przez przedsiębiorstwo) wartością dla klienta a sformułowanymi wcześniej oczekiwaniami, co można uwzględnić, rozbudowując proponowaną wcześniej formułę:

$$W_p - W_o = \frac{J_p}{C_p} - \frac{J_o}{C_o}$$

gdzie: W_p, W_o – wartość postrzegana i wartość oczekiwana,

J_p, J_o – jakość postrzegana i oczekiwana,

C_p, C_o – cena poniesiona i oczekiwana (przewidywana).

Uzyskanie wartości 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 opinii o produkcie, oddanie klientów i lojalność, ponowny zakup lub zmianę marki, skargi i inne. Innymi słowy tworzenie wartości dla klienta obejmuje definiowanie wartości, którą przedsiębiorstwo zamierza oferować wybranym klientom, jej kształtowanie, komunikowanie i dostarczanie, co pozwala mówić o „marketingowym łańcuchu wartości”²³⁸ i jest spójne z przekonaniem, że relacje między dostawcą a nabywcą są nie tyle wynikiem procesu wymiany dóbr, co wymiany wartości²³⁹. Włączenie klienta

²³⁷ M. Hergert, D. Morris, *Accounting Data...*, op.cit.

²³⁸ M. Szymura-Tyc, *Współczesne koncepcje marketingu a budowa przewagi konkurencyjnej na europejskim rynku*, [w:] *Przedsiębiorstwo i konsument w perspektywie integracji europejskiej*, red. J.W. Wiktor, AE, Kraków 2003, s. 160–167.

²³⁹ K. Karcz, *Marketing jako proces wymiany i tworzenia wartości*, [w:] *Marketing w ekonomii i finansach. Wybrane zagadnienia*, red. H. Zadora, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003, s. 46.

w ten łańcuch odzwierciedla przekonanie o strategicznej roli wartości w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

* * *

Mechanizm kształtowania satysfakcji nabywcy można scharakteryzować zarówno w ujęciu marketingowym, przywołując kategorię wartości dla klienta, jak i w ujęciu klasycznej teorii wyboru konsumenta. Wbrew pozorom nie są to pojęcia rozbieżne – koncepcja wartości dla klienta, sformułowana w ramach teorii marketingu, wywodzi się z teorii ekonomii popytu i nawiązuje do kategorii użyteczności, która jest kluczowym pojęciem teorii wyboru konsumenta. Na poziomie teoretycznym postępowanie nabywcy instytucjonalnego i indywidualnego nie wykazuje żadnych różnic: najogólniej ujmując, satysfakcja klienta jest pochodną uzyskanych przez niego korzyści i poniesionych kosztów. Dopiero w praktyce działania przedsiębiorstwa istotne okazuje się rozróżnienie konkretnych atrybutów oferty, które decydują o korzyściach postrzeganych przez obydwa rodzaje klientów. O konkurencyjności przedsiębiorstwa (przewadze rynkowej) decyduje jego zdolność do kształtowania korzystnej relacji obu zmiennych i umiejętność komunikowania tego faktu potencjalnym nabywcom, którzy w oparciu o uzyskaną informację i własne doświadczenia dokonują określonych wyborów.

Spośród licznych definicji wartości dla klienta wybrano taką formułę, która najlepiej pozwala zbliżyć ujęcie marketingowe i klasyczną teorię wyboru konsumenta. Proponowany wzór odzwierciedla zależność wartości dla klienta od postrzeganych cech jakościowych oferty i ceny produktu. Jakość oferty traktowana jest przy tym zgodnie z założeniami podejścia systemowego, co pozwala wykazać jej dwojaki wpływ na poziom wartości dla klienta. W najbardziej oczywistej sferze jakość służy wzbogaceniu wiązki korzyści dostarczanych nabywcy i ograniczeniu jego kosztów pozacenowych. Mniej oczywisty jest jej wpływ na poziom ceny. Z jednej strony podniesienie jakości zawsze wiąże się z określonymi nakładami, co negatywnie wpływa na cenę, ale zarazem pozwala na uzasadnienie jej wzrostu. Z drugiej strony – poprzez eliminację strat i marnotrawstwa – jakość korzystnie wpływa na poziom rentowności działań, co można wykorzystać w celu obniżenia ceny, jeśli okaże się, że jest to jedyny sposób zwiększenia wartości dla klienta i zwiększenie dystansu w stosunku do ofert firm konkurencyjnych.

Rozdział III

CHARAKTERYSTYKA RYNKU TURYSTYCZNEGO – IMPLIKACJE DLA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Definicja rynku turystycznego oparta o kryterium przedmiotu podaży byłaby niepełna, stąd zazwyczaj przyjmuje się podejście popytowe. W pierwszym rzędzie wymaga ono określenia, kim są uczestnicy ruchu turystycznego. Następnie nadaje się ich potrzebom funkcję kryterium przedmiotowego określającego zakres popytu i odpowiadający mu zakres podaży turystycznej²⁴⁰. Ta szczególna cecha rynku turystycznego (zasada definiowania od strony popytu a nie podaży) sprawia, że w przypadku turystyki silniej niż w innych rodzajach działalności uwidacznia się współtwórcza rola nabywcy w procesie kreowania dostarczanej mu wartości. Analiza potrzeb turystycznych usługobiorcy umożliwia z kolei charakterystykę produktu turystycznego, a także pozwala zidentyfikować podmioty zaangażowane w jego tworzenie.

Skomplikowany układ podmiotowy gospodarki turystycznej obejmuje różnorodne organizacje (rynkowe i nierynkowe), ale zgodnie z założonym tematem pracy, przedmiotem analizy pozostają jedynie przedsiębiorstwa turystyczne. Zróżnicowanie ich form i typów odzwierciedla różnorodność sposobów kreowania konkurencyjności, co umożliwia egzemplifikację zagadnień omówionych w rozdziale I.

1. Podstawowe pojęcia z zakresu rynku turystycznego

W odróżnieniu od innych sektorów gospodarki, w turystyce nie ma organizacji pionowych, obejmujących całokształt procesów wytwórczych i dystrybucyjnych, tak jak to się dzieje w innych branżach. Konsekwencje ekonomiczne ruchu turystycznego uzewnętrzniają się w postaci zasobów dóbr i usług turystycznych tworzonych, udostępnianych i rozwijanych z myślą o zaspokajaniu potrzeb tego ruchu²⁴¹. Mogą one obejmować bardzo różnorodne dobra i usługi oferowane przez różnorodne gałęzie gospodarki. Należą do nich produkty wytwarzane głównie z myślą o turystach (np. usługi noclegowe), ale także dobra i usługi użytkowane przez inne grupy konsu-

²⁴⁰ *Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*, red. A. Rapacz, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 9–10.

²⁴¹ Por. W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 1998, s. 17.

mentów oraz dobra nienadające się do gospodarczego spożytkowania w inny sposób (piękno krajobrazu, miejsca wydarzeń historycznych)²⁴².

Jedną z pierwszych definicji popytu turystycznego podają W. Hunziker i K. Krapf, określając go jako „sumę dóbr turystycznych, usług i towarów, które turyści skłonni są nabyć przy określonym poziomie cen”²⁴³. Bez określenia, kim są uczestnicy ruchu turystycznego, definicja ta pozostawałaby niejasna (*idem per idem*), toteż wypada najpierw zdefiniować stosowane w niej pojęcie turystów. Ze względu na problematykę niniejszej pracy stosowane będą definicje statystyczne Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO)²⁴⁴, przyjęte także przez Komisję Statystyki ONZ i Eurostat. Traktują one kryterium ekonomiczne jako podstawowe kryterium wyróżniające podróże turystyczne²⁴⁵.

Zgodnie ze wspomnianymi definicjami pojęcie „turystyka” oznacza „ogół czynności osób podróżujących i przebywających stale w miejscach znajdujących się poza ich zwykłym otoczeniem, przez okres nieprzekraczający 12 miesięcy, w celach wypoczynkowych, służbowych lub innych”²⁴⁶. Szczegółowe wyliczenie i ścisła klasyfikacja form tego ruchu, wykluczałyby poza nawias badań stale pojawiające się nowe formy turystyki. Tymczasem ogólnikowe wyliczenie celów podróży turystycznych pozwala zachować elastyczność w warunkach nieustannie zmieniającego się rynku turystycznego, na którym obserwujemy bezustanny rozwój oferty i niezwykłą dynamikę potrzeb, zgłaszanych przez uczestników ruchu turystycznego²⁴⁷. Uwaga ta ponownie wskazuje na konieczność ciągłej analizy wspomnianych potrzeb i sugeruje istnienie silnego związku między konkurencyjnością przedsiębiorstwa a zdolnością ich zaspokajania.

Uczestnicy ruchu turystycznego to odwiedzający, których należy odróżnić od innych podróżnych poprzez zastosowanie tych samych trzech kryteriów (miejsca, czasu i celu), jakie pojawiły się w definicji turystyki. Odwiedzającym jest każda osoba podróżująca do miejscowości znajdującej się poza jej codziennym otoczeniem na okres nie dłuższy niż 12 kolejnych miesięcy, jeśli podstawowym celem podróży nie jest podjęcie działalności zarobkowej, wynagradzanej ze środków pochodzących z odwiedzanego miejsca²⁴⁸. Odwiedzających można podzielić na turystów (korzy-

²⁴² Por. E. Dziedzic, *Obszar recepcji...*, op.cit., s. 17–18.

²⁴³ W. Hunziker, K. Krapf, *Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre*, [w:] *Tłumaczenia materiałów dotyczących statystyki ruchu turystycznego w różnych krajach*, Zakład Prawnych i Ekonomicznych Zagadnień Turystyki przy SGPiS, Warszawa 1961, s. 17.

²⁴⁴ *Tourism Compendium 1992*, UNWTO, Madryt 1993, s. 209–210.

²⁴⁵ Kryterium ekonomiczne pozwala jednoznacznie oddzielić podróże turystyczne od migracji ekonomicznych i politycznych, które wywierają odmienny niż turystyka wpływ na gospodarkę regionów docelowych podróży.

²⁴⁶ *Tourism Compendium 1992...*, op.cit., s. 210.

²⁴⁷ Por. E. Dziedzic, *Obszar recepcji...*, op.cit., s. 17–18.

²⁴⁸ Wymienione kryteria oznaczają, że do podróży turystycznych nie zalicza się wyjazdów, których celem jest stałe osiedlenie, podjęcie pracy sezonowej, dojazdu do pracy lub szkoły, ponieważ

stających przynajmniej z jednego noclegu w obiekcie zakwaterowania zbiorowego lub indywidualnego w miejscu odwiedzanym) oraz odwiedzających beznoclegowych (niekorzystających z noclegów w miejscu odwiedzanym). Od razu nasuwa się konkluzja, że definiując popyt turystyczny, należy pojęcie turystów z cytowanej definicji W. Hunzikera i K. Krapfa poszerzyć o grupę odwiedzających beznoclegowych²⁴⁹.

Warto dodać, że uwzględnienie podróży beznoclegowych w istotny sposób rzuca na skalę zjawiska i efekty ekonomiczne turystyki. Nie pozostaje też bez wpływu na charakter oferty turystycznej, gdyż rozpoznanie potrzeb odwiedzających beznoclegowych pozwala na tworzenie specyficznych nisz rynkowych i/lub poszerzenie oferty przedsiębiorstw obsługujących turystów (korzystających z noclegów). Podobne znaczenie należy przypisać uwzględnieniu tzw. turystyki biznesowej, jako szczególnego (lecz niejednorodnego) segmentu ruchu turystycznego. Ta grupa turystów znacząco różni się od innych uczestników ruchu zarówno jeśli chodzi o standard poszukiwanych usług, jak i akceptowany poziom cen. Wiele przedsiębiorstw turystycznych (głównie obiektów hotelowych, ale także zakładów gastronomicznych, firm transportowych i przedsiębiorstw oferujących usługi rekreacyjne) dzięki podróżom biznesowym zyskuje możliwość dyferencjacji swojej oferty. Rozpoznanie wartości poszukiwanej przez różne grupy turystów pozwala również na dywersyfikację produktu, która została wcześniej wskazana jako jeden z czynników tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Światowa Organizacja Turystyki wyróżnia trzy główne grupy czynników wpływających na poziom aktywności turystycznej ludności i wielkość popytu turystycznego: ekonomiczne, społeczno-demograficzne i podażowe. Wśród nich należy wyróżnić:

- czas wolny (urlopy płatne, stanowiące w większości państw osiągnięcie początków XX w. i inne rodzaje czasu wolnego, których istnienie uwarunkował m.in. postęp techniczny i organizacyjny, sprzyjający wzrostowi wydajności pracy)

niespełnione pozostaje kryterium czasu („nie więcej jak 12 kolejnych miesięcy”) lub miejsca („poza obszar codziennej działalności”). Podróż turystyczna nie musi odbywać się w czasie wolnym, może dotyczyć interesów i spraw zawodowych, jeśli wynagrodzenie uczestników tego ruchu pochodzi z miejsca ich stałego pobytu, a nie z miejsca docelowego podróży. Zgodnie z kryterium ekonomicznym efekt, w postaci napływu środków finansowych do miejsca odwiedzanego, będzie taki sam (jeśli chodzi o kierunek przepływu środków finansowych), jak w przypadku podróży turystycznych realizowanych w czasie wolnym. (Por. *Annex to the Council Recommendation for a Community Methodology on Tourism Statistics*, Eurostat, 1995, s. 7–8).

²⁴⁹ W języku potocznym nie przyjęło się określenie „odwiedzający”, co powoduje, że terminem „turysta” określa się zarówno turystów (w rozumieniu UNWTO), jak i odwiedzających beznoclegowych. Z punktu widzenia niniejszej pracy rozróżnienie to nie jest na tyle istotne, aby ściśle przestrzegać nazewnictwa stosowanego w statystyce, stąd najczęściej pojęcie „turysty” używane będzie w znaczeniu potocznym. Specyficzne (zgodne z definicjami) stosowanie tego słowa będzie w razie potrzeby wskazane w tekście.

- czynniki ekonomiczne (poziom ekonomiczny kraju i dochody indywidualne, warunkujące istnienie tzw. funduszu swobodnej decyzji)
- przesłanki kulturalne, społeczne i polityczne (poziom edukacji, wzrost liczby ludności, przeciętny czas życia i poziom zdrowia człowieka, rewolucja demograficzna, industrializacyjna, urbanizacyjna i agrarna oraz związane z nimi zmiany warunków życia, zacieśnianie współpracy międzynarodowej i związany z nią rozwój turystyki biznesowej, zmiany w strukturze konsumpcji ludności, w tym pojawienie się nowych potrzeb i aspiracji konsumpcyjnych, dążenie rządów poszczególnych państw do stabilizacji politycznej)
- czynniki podażowe (walory turystyczne i ich dostępność komunikacyjna, zagospodarowanie turystyczne, usługi pośrednictwa i organizacji)
- polityka turystyczna państwa (w tym oddziaływanie państwa na podaż i popyt oraz formalności graniczne)²⁵⁰.

Popyt turystyczny pozostaje specyficzną kategorią ekonomiczną ze względu na szczególną strukturę produktu turystycznego (obejmującego zarówno elementy usługowe, jak i dobra materialne), subiektywny charakter oceny tego produktu przez jego nabywców oraz specyfikę potrzeb, których zaspokojeniu służy turystyka²⁵¹. Niejednorodność (heterogeniczność) produktu turystycznego sprawia, że popyt turystyczny ma charakter łączny (komplementarny)²⁵², substytucyjny (zewnętrznie i wewnętrznie) i odnawialny. Turyści, motywowani różnymi celami natury społeczno-kulturowej i zawodowej²⁵³, podejmują podróże, których realizacja wiąże się z koniecznością zaspokojenia rozmaitych potrzeb materialnych i duchowych. Można wśród nich wyróżnić potrzeby o charakterze pierwotnym (stanowiące zasadniczy motyw podjęcia decyzji o podróży), jak i potrzeby wtórne, związane z organizacją podróży, przemieszczaniem się i zabezpieczeniem bytu. Popyt wywołany przez potrzeby bytowe nie jest zależny od wystąpienia migracji, ale w przypadku turystyki

²⁵⁰ S. Wodejko, *Czynniki wpływające na rozwój turystyki międzynarodowej*, „Ruch Turystyczny – Monografie” zeszyt 15, SGPiS, Warszawa 1975. Szczegółowa analiza czynników popytotwórczych w turystyce nie jest przedmiotem niniejszej pracy. Ich obszerne omówienie można znaleźć w opracowaniach: S. Wodejko, *Czynniki wpływające...*, op.cit. oraz W. Alejsiak, *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Wyd. AlBis, Kraków 1999.

²⁵¹ Por. S. Wodejko, *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie, Warszawa 1997, s. 47.

²⁵² Nabywanie jednej usługi czy dobra automatycznie wywołuje zakup innych dóbr czy usług o charakterze komplementarnym. Na przykład korzystanie z atrakcji turystycznych (walorów turystycznych) mających charakter podstawowy pociąga za sobą co najmniej zakup usług transportowych, a zazwyczaj także noclegowych i żywieniowych.

²⁵³ Motywy uprawiania turystyki są obszernie omawiane w literaturze – patrz np. W. Gaworecki, *Turystyka*, op.cit., s. 114–116, B. Jung, *O czasie wolnym, kultura i rekreacja w procesach rozwoju społeczno-ekonomicznego*, „Monografie i Opracowania” nr 241, SGPiS, Warszawa 1987, s. 76–105, M. Bocheńska, K. Bujak, *Uwagi dotyczące motywów uprawiania turystyki*, „Ruch Turystyczny – Materiały i dokumenty” zeszyt 1, SGPiS, Warszawa 1975, s. 24–25.

następuje jego przesunięcie przestrzenne, istotne w kontekście redystrybucji dochodów i aktywizacji gospodarczej obszarów recepcji turystycznej.

Niektóre z potrzeb pierwotnych (np. odnowy sił psychicznych i fizycznych, poznania, rozrywki, rozwoju zainteresowań) można zaspokajać różnymi sposobami, co sprawia, że konkurencję dla usługodawców turystycznych może stanowić oferta pozaturystyczna (zjawisko to nazywamy substytucją zewnętrzną popytu turystycznego). Natomiast popyt dodatkowy, generowany przez ruch turystyczny, charakteryzuje się szczególnie wysokim poziomem elastyczności cenowej, która w powiązaniu ze zjawiskiem substytucji wewnętrznej może być wykorzystywana przez usługodawców turystycznych w procesie kształtowania (także wzbogacania lub zubożania) własnej oferty.

Wymienione cechy popytu turystycznego mają istotne znaczenie w kreowaniu przewagi konkurencyjnej firm turystycznych. Narzędzie określane jako masowa indywidualizacja (*mass customization*) staje się jednym z podstawowych instrumentów konkurowania na rynku turystycznym, gdyż lepiej niż jakiegokolwiek inne podejście pozwala włączyć usługobiorcę turystycznego w proces kształtowania produktu oraz umożliwić mu wywieranie faktycznego wpływu na ostatecznie skomponowaną wartość użytkową. Zależnie od tego jak wysoki koszt gotów jest ponieść turysta, może on przejąć część działań związanych z realizacją usługi lub zdecydować się przerzucić więcej zadań na usługodawcę (np. samodzielnie porównać oferty różnych organizatorów lub zwrócić się o pomoc do agencji turystycznej, kupić kompletną imprezę turystyczną lub samodzielnie organizować transport i/lub wyżywienie, w hotelu skorzystać jedynie z noclegów lub wykupić pakiet obejmujący także wyżywienie i usługi dodatkowe).

Różnorodność potrzeb zgłaszanych przez uczestników ruchu turystycznego oraz różny stopień ich zaangażowania w proces zaspokajania tych potrzeb (od samodzielnego organizowania wyjazdu po zakup gotowego pakietu turystycznego) pozwalają przyjąć dwie odmienne interpretacje pojęcia produktu turystycznego. Z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa produktem będzie jego własna oferta: transportowa, noclegowa czy żywieniowa. Z punktu widzenia turysty zaspokojenie różnorodnych potrzeb możliwe jest jedynie przy wykorzystaniu całej wiązki dóbr i usług, co oznacza konieczność współdziałania różnych jednostek podaży turystycznej. Takie ujęcie znacząco wpływa na zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych, ponieważ przedsiębiorstwa turystyczne, dostarczając swoim klientom określone usługi i towary, jednocześnie współtworzą produkt turystyczny *sensu largo*, definiowany jako „suma wrażeń i doświadczeń, jakich doznał turysta od momentu opuszczenia miejsca stałego zamieszkania do momentu powrotu do niego”²⁵⁴ lub też jako „wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza

²⁵⁴ S. Medlik, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, WN PWN, Warszawa 1995, s. 243.

miejsce stałego zamieszkania, i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, jak i w trakcie jej trwania oraz w czasie pobytu poza rodzinną miejscowością²⁵⁵.

Posługując się przykładem takiego produktu jak wypoczynek nad morzem, należy wskazać całą gamę czynników wpływających na wrażenia turysty, często pozostających poza możliwościami oddziaływania usługodawcy turystycznego: począwszy od poziomu atrakcyjności walorów turystycznych, poprzez usługi innych przedsiębiorców, po ogólnie rozumianą jakość życia w danym miejscu (w tym dostępność i jakość infrastruktury społecznej i technicznej, poziom bezpieczeństwa, życzliwość lokalnych mieszkańców względem przyjezdnych, liczebność i sposób zachowania innych turystów)²⁵⁶. Spostrzeżenie to wskazuje, jak duży udział w strukturze szeroko rozumianego produktu turystycznego mają dobra wolne, dobra publiczne i jaką rolę odgrywają w kształtowaniu jego jakości tzw. efekty zewnętrzne²⁵⁷.

Szeroko rozumiany produkt turystyczny oznacza więcej niż tylko prostą sumę walorów turystycznych oraz infrastruktury turystycznej i paraturystycznej, ponieważ na całkowite przeżycia turysty będą się składać także takie elementy, jak sposób świadczenia usług, warunki rozwoju gospodarczego obszaru, atrybuty estetyczno-emocjonalne, społeczne, organizacyjne i inne. Złożoność produktu turystycznego (obejmującego wszystkie walory, urządzenia i usługi, z których korzystają turyści) rzutuje na istotną cechę podaży turystycznej, czyli jej komplementarność. Decyduje ona o naturalnej konieczności współdziałania różnych podmiotów (w tym przedsiębiorstw turystycznych) w tworzeniu szeroko rozumianego produktu turystycznego, a tym samym kształtuje skomplikowany układ podmiotowy gospodarki turystycznej.

Dwojakié podejście do zagadnienia struktury produktu turystycznego pozwala przyjąć różny (przedmiotowy lub instytucjonalny) punkt widzenia podaży turystycznej. Podaż w znaczeniu węższym to wolumen dóbr i usług, który wytwórcy przedstawiają po określonej cenie turystom, natomiast w szerszym to aktywność wszystkich podmiotów prowadzących działalność zmierzającą do zaspokojenia popytu turystów²⁵⁸. Elementy podaży turystycznej zazwyczaj dzielone są na dobra

²⁵⁵ M. Bednarska, G. Gołembski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., s. 29.

²⁵⁶ Podobne podejście prezentują E. Nawrocka i R. Przeorek-Smyka, wskazując na dużą rolę, jaką w poprawie konkurencyjności ORT odgrywa element jakości poszczególnych komponentów produktu turystycznego: obsługa ruchu turystycznego, środowisko przyrodnicze, infrastruktura turystyczna i paraturystyczna (E. Nawrocka, R. Przeorek-Smyka, *Analiza SWOT...*, op.cit., s. 127).

²⁵⁷ Mianem efektów zewnętrznych w ekonomii określa się „koszty lub korzyści osób trzecich, niepodlegające rekompensacie (opłacie) i powstałe wskutek produkcji lub konsumpcji podmiotu, który nie ponosi kosztów lub nie odnosi korzyści związanych z tymi działaniami” (E. Czarny, *Mikroekonomia...*, op.cit., s. 349). Efekty zewnętrzne mogą mieć zarówno charakter pozytywny (np. renowacja zabytków, oświetlenie ulic) jak i negatywny (zanieczyszczenie środowiska, tłok, hałas).

²⁵⁸ M. Mazi, *Ekonomika turizma, Savremena administracija*, Belgrad 1972, s. 61, podają za: J. Alt-korn, *Marketing w turystyce*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 30.

i usługi o charakterze podstawowym (naturalne i antropogeniczne walory turystyczne) i komplementarnym (transport, obiekty noclegowe, baza żywnościowa i towarzysząca)²⁵⁹. Fakt ten ma określone znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych – firmy skoncentrowane na świadczeniu usług o charakterze komplementarnym w znacznie większej mierze uzależnione są od poziomu atrakcyjności (konkurencyjności) czynników skłaniających turystów do podejmowania podróży turystycznych.

Podaż turystyczna definiowana jest jako „odpowiedź na całkowity popyt zgłaszany przez uczestników ruchu turystycznego”²⁶⁰ lub „ilość produktu turystycznego oferowana na sprzedaż przy danej cenie i w danym okresie”²⁶¹. J. Altkorn uściśla, że w sensie ekonomicznym wielkość podaży (podobnie zresztą jak popytu) jest wynikiem relacji między ceną a ilością dobra²⁶² (w tym przypadku produktu turystycznego). Podejście to uwzględnia istotną cechę podaży turystycznej, jaką jest jej elastyczność cenowa.

Procesy dostosowujące działania wytwórców do oczekiwań uczestników ruchu turystycznego przyczyniły się do powstania tzw. rynku turystycznego, który można zdefiniować jako „ogół stosunków wymiennych, zachodzących między osobami i instytucjami zgłaszającymi potrzeby związane z uprawianiem turystyki i posiadającymi fundusze na ich pokrycie a osobami i instytucjami zaspokajającymi te potrzeby za określoną opłatą”²⁶³. Definiując rynek turystyczny, można też korzystać z ogólnej definicji rynku, określanego jako „ogół stosunków zachodzących między podmiotami uczestniczącymi w procesach wymiany”²⁶⁴. Takie podejście przyjęła m.in. E. Dziedzic, określając rynek turystyczny jako „zespół wszystkich kupujących i sprzedających, których decyzje nawzajem od siebie uzależnione kształtują popyt i podaż oraz wpływają na poziom cen”²⁶⁵ i zaznaczając, że w odniesieniu do rynku turystycznego kupujących reprezentują uczestnicy ruchu turystycznego, a podaż – podmioty zaangażowane w ich obsługę. Podobne dynamiczne ujęcie przyjął J. Altkorn, definiując rynek jako „proces, w ramach którego nabywcy i sprzedawcy określają,

²⁵⁹ Komplementarny charakter niektórych usług i udogodnień (sieć drogowa, ochrona środowiska) nie zawsze jest zdominowany przez atrakcyjność walorów i poziom usług turystycznych – jakość wspomnianych zjawisk może w rzeczywistości mieć rozstrzygające znaczenie przy wyborze miejsca docelowego podróży turystycznej (por. M. Kachniewska, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM)*, [w:] *Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Szanse i bariery rozwoju w warunkach integracji międzynarodowej*, red. S. Bosiacki, J. Grell, AWF w Poznaniu, Poznań 2004, s. 155–167).

²⁶⁰ E. Dziedzic, *Obszar recepcji...*, op.cit., s. 18.

²⁶¹ S. Wodejko, *Ekonomiczne...*, op.cit., s. 23.

²⁶² J. Altkorn, *Marketing...*, op.cit., s. 28.

²⁶³ *Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*, red. A. Rapacz, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 10.

²⁶⁴ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, op.cit., s. 11.

²⁶⁵ *Ekonomika i organizacja turystyki*, WSHiP, Warszawa 1987, s. 58.

co mają zamiar kupować i sprzedawać i na jakich warunkach”²⁶⁶. Takie podejście wskazuje na zachowanie funkcji informacyjnej i regulującej rynku turystycznego.

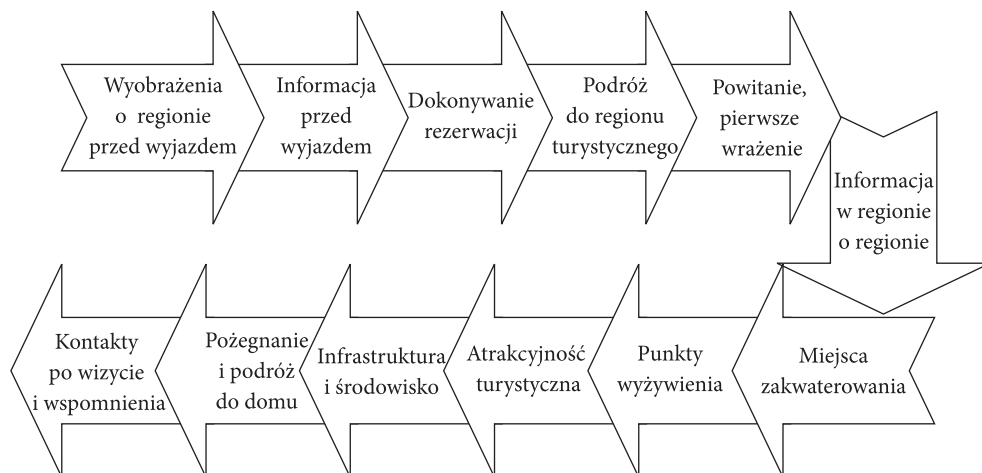
2. Koncepcja turystycznego łańcucha wartości a wymiary konkurencyjności na rynku turystycznym

Różnorodność i jednoczesna komplementarność usług i towarów niezbędnych w celu zaspokojenia potrzeb zgłaszanych przez uczestników ruchu turystycznego sprawia, że przedsiębiorstwo turystyczne może w różny sposób zakreślić obszar swojego działania, a tym samym realizowany etap tworzenia szeroko rozumianego produktu turystycznego. Przedstawiony w rozdziale I model łańcucha wartości firmy obejmuje różnorodne działania (wydzielone fizycznie i technologicznie), które stanowią „klocki (*building blocks*) kreujące wartość dla nabywcy”²⁶⁷. Analogicznie całkowita wartość, jakiej poszukuje turysta, definiowana poprzez jego potrzeby i oczekiwania, kreowana jest w ramach tzw. turystycznego łańcucha wartości (patrz schemat 5). Jego ogniwami są takie elementy, jak: usługi cząstkowe dostarczane przez przedsiębiorstwa turystyczne (usługi informacyjne, transportu, zakwaterowania, gastronomii itd.), środowisko, infrastruktura turystyczna i ogólna (społeczna i techniczna), relacje z miejscową ludnością itd. Część z nich może być świadomie wytwarzana (lub kształtowana), np. przez organizacje odpowiedzialne za kreowanie produktu turystycznego obszaru, inne trudniej poddają się oddziaływaniu (np. środowisko naturalne czy społeczne). Zaangażowanie licznych organizacji w tworzenie wartości użytkowej kompleksowego produktu turystycznego pociąga za sobą skomplikowane następstwa w zakresie kształtowania jakości tego produktu, poziomu i sposobów ustalania cen czy wreszcie definiowania konkurencji (rzeczywistej i potencjalnej) oraz kształtowania konkurencyjności poszczególnych podmiotów.

Substytucja umożliwia elastyczne kształtowanie pakietu usług zarówno w zakresie struktury produktu (ile i jakiego rodzaju usług będzie poszukiwał turysta lub organizator), jak i doboru konkretnych usługodawców (przy uwzględnieniu oferowanych przez nich cen, warunków zakupu, jakości itd., kształtujących ostatecznie koszyk korzyści usługobiorcy). Ostateczny kształt turystycznego łańcucha wartości (dobór elementów składowych i konkretnych usługodawców) zależy od nabywcy. Może nim być klient indywidualny, samodzielnie organizujący podróż albo organizator (touroperator). Ponadto nabywcy (pośrednicy i turyści) również mają swój udział w tworzeniu wartości (dlatego na schemacie uwzględniono te podmioty jako ogniwa łańcucha).

²⁶⁶ J. Altkorn, *Marketing...*, op.cit., s. 18.

²⁶⁷ M. Porter, *Competitive Advantage...*, op.cit., s. 38.



Schemat 5. Turystyczny łańcuch wartości

Źródło: G. Gołębski, *Turystyka jako czynnik integrujący badania naukowe*, [w:] *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, AE w Poznaniu, WN PWN, Warszawa 2003, s. 16.

Wspomniano wcześniej, że niektóre elementy turystycznego łańcucha wartości to dobra wolne lub publiczne (np. środowisko naturalne, poziom bezpieczeństwa turystów, infrastruktura techniczna i społeczna). Ich niedostateczna jakość może przesądzić o niskim popycie na wyjazdy w danym kierunku lub o niskiej ocenie produktu turystycznego (jeżeli zostanie stwierdzona *ex post*). Szerokie ujęcie produktu turystycznego sprawia, że z punktu widzenia ostatecznego odbiorcy turystyczny łańcuch wartości wykracza poza system wartości pojedynczych przedsiębiorstw turystycznych. Muszą one zachować świadomość występowania dwóch wymiarów konkurencyjności:

- konkurencyjność własnego (wąsko rozumianego) produktu turystycznego (np. noclegu czy oferty gastronomicznej), w przypadku którego firma zachowuje duży wpływ na jakość obsługi i poziom zadowolenia turysty; na tym poziomie konkretni przedsiębiorcy rywalizują o miejsce w turystycznym łańcuchu wartości – im większą wartość mogą zaoferować usługobiorcy, tym większe prawdopodobieństwo, że to właśnie ich usługi zostaną wybrane
- konkurencyjność szeroko rozumianego produktu turystycznego (produktu obszaru oraz całego systemu działań służących jego udostępnieniu²⁶⁸); na tym poziomie oczekiwania nabywcy dotyczą wartości tworzonej w łańcuchu turystycz-

²⁶⁸ Dostępność obszaru należy rozumieć bardzo szeroko, w aspekcie transportowym, przestrzenno-czasowym, ekonomicznym, informacyjnym i administracyjnym (por. M. Wanagos, *Wpływ dostępności turystycznej na kształtowanie produktu turystycznego regionu*, „Zeszyty Naukowe US” nr 263, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” nr 2, Szczecin 1999).

nym, a wybór dokonuje się np. między określonymi obszarami recepcyjnymi i dopiero w ich ramach dobierani są konkretni usługodawcy.

Podaż turystyczna jest sztywna w układzie przestrzennym²⁶⁹, co wynika z ograniczonej zasobów walorów turystycznych, decydujących o lokalizacji pozostałych elementów podaży turystycznej. Stąd często spotykaną tezę jest twierdzenie, że konkurencja na rynku turystycznym jest przede wszystkim konkurencją między obszarami²⁷⁰ – a dopiero w drugim rzędzie dotyczy samych przedsiębiorstw. Mimo że nie zawsze można zgodzić się z tą opinią, nie ulega wątpliwości, że aktywne współdziałanie przedsiębiorców lokalnych na rzecz rozwoju funkcji turystycznej obszaru wpływa pozytywnie na ich własną konkurencyjność poprzez podnoszenie poziomu wartości wytwarzanej w turystycznym łańcuchu wartości²⁷¹.

Turyści często najpierw określają kierunek wyjazdu (miejsce docelowe) i dopiero w ramach danej lokalizacji dokonują wyboru usługodawców. Dzieje się tak głównie wtedy, gdy dany obszar turystyczny jest dobrze rozpoznawalny²⁷². Wówczas usługodawcy turystyczni nadal konkurują lokalnie, mając jednak pewność istnienia strumienia ruchu turystycznego kierującego się do danego obszaru. Warto podkreślić, że na wizerunek określonego obszaru recepcji turystycznej duży wpływ mają podmioty funkcjonujące poza tym obszarem (np. agencje turystyczne lub przedsiębiorstwa transportowe). Wynika to z cechy kompleksowości produktu turystycznego, który stanowi nie tylko pakiet dóbr i usług dostępnych w miejscu docelowym, ale także usług umożliwiających przygotowanie wyjazdu turystycznego i przemieszczanie się w kierunku obszarów recepcji turystycznej. W takim ujęciu pojęcie regionalnego produktu turystycznego należy rozumieć wężej: jest to produkt kompleksowy (takim widzi go turysta) pomniejszony o usługi pośrednictwa oraz informacji (w miejscu stałego zamieszkania turysty) i transportu (z i do miejsca stałego zamieszkania)²⁷³. Ostateczna opinia (i satysfakcja) turysty kształtowana jest pod wpływem całokształtu doświadczeń (dotyczących wszystkich etapów podróży i pobytu), a więc nie tylko podmiotów działających w ramach regionu. Co więcej, wizerunek obszaru jest często

²⁶⁹ Por. S. Wodejko, *Ekonomiczne...*, op.cit, s. 29.

²⁷⁰ Por. np. *Conference on Global...*, op.cit.

²⁷¹ Podobny pogląd reprezentuje A. Niezgoda, wskazując: „Konkurencyjność regionu oznacza zdolność do rywalizacji i powoduje przewagę bądź dystans do innych regionów tworzących wspólnie grupę z punktu widzenia pewnych kryteriów. [...] Przewagi te stwarzają całemu regionowi, w tym sektorom publicznym i niepublicznym funkcjonującym w tym regionie, jak również inwestorom i ludności regionu, ewidentne korzyści”. (A. Niezgoda, *Obszar recepcji turystycznej...*, op.cit., s. 119).

²⁷² „Rozpoznawalność” ORT może być wynikiem dobrze zorganizowanej akcji promocyjnej lub wiązać się z faktem posiadania na danym obszarze walorów turystycznych, unikatowych w skali kraju, regionu czy świata.

²⁷³ Podobny pogląd reprezentuje Ł. Nawrot, *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, red. A. Rapacz, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Jelenia Góra 2006, s. 246.

kształtowany (w sensie profesjonalnych działań promocyjnych) tylko przez pośredników turystycznych²⁷⁴.

Brak utrwalonego wizerunku obszaru lub wizerunek negatywny (związany np. z niskim poziomem bezpieczeństwa turystów, zanieczyszczeniem środowiska, hałasem itp.) wpływa na obniżenie wartości dostarczanej przez łańcuch turystyczny. W tym przypadku indywidualne działania na rzecz podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa, np. obiektu hotelowego, nie przynoszą spodziewanych efektów, a przebicie się na rynku turystycznym (mimo atrakcyjnej oferty danej firmy) może okazać się niemożliwe – konieczne są zorganizowane działania kompleksowe.

Przekonanie o nadrzędnym (pierwotnym) charakterze konkurencyjności obszaru²⁷⁵ w stosunku do konkurencyjności przedsiębiorstwa nie neguje wysiłków pojedynczych podmiotów na rzecz zwiększenia własnej konkurencyjności. Po pierwsze, muszą rywalizować między sobą w ramach danego łańcucha turystycznego. Po drugie, dostarczana przez nie wartość podnosi poziom wartości wytwarzanej w całym łańcuchu. Nie powinno to jednak prowadzić do mylnego wniosku, że pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa turystycznego nierozzerwalnie związana jest z produktem turystycznym *sensu largo*. W praktyce zdarza się, że turyści dokonują wyboru usługodawcy (np. hotelu) niezależnie od innych cech kompleksowego produktu turystycznego. Wskazuje to na znaczenie indywidualnej więzi między przedsiębiorstwem i jego klientami, która może zdominować nie tylko proces wyboru usługodawcy, ale także kierunku wyjazdu. Takie podejście jest zgodne z faktycznym obrazem rynku turystycznego, na którym z powodzeniem rywalizują np. obiekty hotelowe potrafiące wytworzyć unikatową wartość, zapewniającą napływ turystów nawet w przypadku niskiej atrakcyjności obszaru²⁷⁶.

W kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych największe zainteresowanie budzą możliwości ograniczenia negatywnego wpływu turystyki na środowisko naturalne i społeczne przy jednoczesnym maksymalnym wykorzystaniu pozytywnych efektów aktywizacji gospodarczej, jaka może się stać

²⁷⁴ Niski poziom kooperacji w regionach turystycznych może sprawić, że kompleksowa promocja obszaru realizowana jest wyłącznie przez pośredników. W Polsce (zgodnie z zamierzeniem ustawodawcy) lukę tę mają wypełnić działania lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych.

²⁷⁵ W wymiarze regionalno-przestrzennym konkurencyjność jest wypadkową konkurencyjności bezpośredniej i pośredniej. Pierwsza z nich dotyczy podmiotów mikroekonomicznych (przedsiębiorstw i gospodarstw domowych) a druga – regionalnych systemów ekonomiczno-przestrzennych, podlegających regulacji organów publicznych. (Por. Ł. Nawrot, *Konkurencyjność regionu...*, op.cit., s. 246 oraz A. Niezgodna, *Obszar recepcji...*, op.cit., s. 59). Podobny podział wprowadza W. Kosiedowski, wyróżniając konkurencyjność interregionalną i intraregionalną (por. W. Kosiedowski, *Czynniki i bariery perspektywicznego wzrostu konkurencyjności regionu kujawsko-pomorskiego*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynniki rozwoju regionalnego i lokalnego*, UMK, Toruń, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2002, s. 88).

²⁷⁶ Dotyczy w szczególności obiektów konferencyjnych oraz oferujących bogaty pakiet usług dodatkowych (np. centrum odnowy biologicznej).

następstwem rozwoju funkcji turystycznej regionu. Jak podkreśla A. Niezgoda: „Dysfunkcje turystyki dotyczą w szczególności zjawisk o charakterze społecznym i przestrzennym, a wyrażają się we wzroście patologii społecznych, niszczeniu krajobrazu i degradacji walorów środowiska przyrodniczego i kulturowego. Te zjawiska wpływają na jakość walorów turystycznych, co w długim okresie może przynieść negatywne skutki w aspekcie konkurencyjności miejsca przyjmującego turystów”²⁷⁷. Zważywszy, że pojedyncze przedsiębiorstwa turystyczne zazwyczaj kontrolują jedynie wybrany odcinek turystycznego łańcucha wartości, efektywne działania na rzecz ochrony środowiska nie mogą być podejmowane przez nie samodzielnie. Producentem oferty turystycznej regionu jest (oprócz sektora prywatnego) sektor publiczny. Wielkie potrzeby inwestycyjne wynikające z koniecznego unowocześnienia istniejącej i budowy nowej infrastruktury techniczno-ekonomicznej służącej rozwojowi turystyki, promocja tych inwestycji wśród lokalnych mieszkańców, rozwiązywanie konfliktów społecznych i ekonomicznych, jakie może powodować rozwój funkcji turystycznej regionu, wymagają działań z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego²⁷⁸. Daje ono możliwość włączania do wspólnych przedsięwzięć szerokiej grupy podmiotów: lokalnych społeczności, władz samorządowych, stowarzyszeń, jednostek i grup opiniotwórczych, mających wpływ na dalszy rozwój i promocję turystyki²⁷⁹.

Niestety, aktywny udział przedsiębiorców turystycznych w działaniach na rzecz poprawy konkurencyjności obszaru jest często trudny ze względu na brak odpowiedniej inicjatywy, trudności w porozumieniu z innymi przedsiębiorcami, niską aktywność samorządu gospodarczego itp. Ten fakt ponownie wskazuje na pewną odmienność sytuacji, w jakiej znajdują się przedsiębiorcy turystyczni – podejmowane przez nich działania na rzecz podniesienia własnej konkurencyjności mogą okazać się bezowocne, ponieważ wartość poszukiwana przez klientów rozciąga się poza łańcuch korzyści, jakich może samodzielnie dostarczyć przedsiębiorstwo turystyczne. Trwałą przewagę konkurencyjną uzyska nie to przedsiębiorstwo, które koncentruje się na własnej ofercie, ale to, które podejmie aktywne działania w możliwie najszerszym wymiarze tworzonej dla klienta wartości.

Podobnie jak w przypadku łańcucha wartości firmy, struktura turystycznego łańcucha wartości umożliwi większy lub mniejszy stopień internalizacji poszczególnych jego ogniw. Tym samym zależnie od typu i wielkości przedsiębiorstwa, różny

²⁷⁷ A. Niezgoda, *Obszar recepcji...*, op.cit., s. 5.

²⁷⁸ Na temat PPP patrz szerzej: I. Jędrzejczyk, *Partnerstwo publiczno-prywatne w realizacji turystycznych projektów inwestycyjnych w regionie*, [w:] *Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, Instytut Turystyki, Warszawa 2004, s. 81–100; J. Biliński, P. Żegleń, *PPP jako forma zarządzania regionem turystycznym*, [w:] *ibidem*, s. 115–122; P. Żegleń, *PPP jako element zarządzania obszarami recepcji turystycznej*, „*Ekonomiczne Problemy Turystyki*” nr 5, „*Zeszyty Naukowe US*” nr 402, Szczecin 2005, s. 323–329.

²⁷⁹ J.P. Piotrowski, B. Tekieli, *Tworzyć produkt turystyczny*, [w:] *Turystyka w gminie i powiecie*, red. A. Gordon, Warszawa 2003, s. 63.

jest stopień wpływu, jaki może ono wywierać na szeroko rozumiany produkt turystyczny. Małe i średnie przedsiębiorstwa noclegowe czy gastronomiczne zazwyczaj ograniczają się do pojedynczych ogniw łańcucha (zgodnie z przyjętym rodzajem specjalizacji), ale zadaniem organizatorów turystycznych jest komponowanie pakietów z poszczególnych ogniw. O ile małe, krajowe przedsiębiorstwa touroperatorские poprzestają na koordynacji rynkowej, o tyle korporacje transnarodowe zmagają się do koordynacji hierarchicznej (nierzadko touroperatorzy powstają w drodze integracji poziomej różnych form działalności turystycznej).

Wybór formy regulacji podyktowany jest oczywiście relacją kosztów i korzyści. W rozdziale I wspomniano, że koordynacja przez ceny pociąga za sobą tzw. koszty transakcyjne. Należą do nich np. koszty badania rynku²⁸⁰, dotarcia do kontrahenta, negocjowania kontraktów (warunków transakcji), koszty będące wynikiem niedoskonałości umów (np. koszty utraconych korzyści z powodu błędnych decyzji), koszty egzekucji umów wynikające z zachowań oportunistycznych (monitorowanie realizacji umowy, ewentualne koszty arbitrażu itd.). Ich ograniczenie możliwe jest w wyniku odgórnego kierowania rozmieszczeniem zasobów wewnątrz firmy. Decyzja o wyborze formy regulacji powinna być podejmowana z myślą o minimalizacji tych kosztów. Uzasadnieniem istnienia (tworzenia) firmy jest przewaga kosztów koordynacji przez ceny nad kosztami koordynacji przez kierowanie²⁸¹. Podobnie w działalności firm wielonarodowych nierzadko mamy do czynienia z sytuacją, w której prowadzenie działalności w ramach firmy (internalizacja) opłaca się bardziej niż zawieranie transakcji z kontrahentami zewnętrznymi²⁸². Wybór między rynkiem całkowicie zdeterminowanym przez ceny a przedsiębiorstwem oznacza wybór między „niewidzialną ręką rynku” a „widzialną ręką biznesu”²⁸³. Ostateczna decyzja zależy od wpływu danego rodzaju koordynacji na efektywność działań przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność kosztową.

3. Układ podmiotowy gospodarki turystycznej

Struktura turystycznego łańcucha wartości jednoznacznie wskazuje, że układ podmiotowy gospodarki turystycznej, rozumiany jako zbiór wyspecjalizowanych jednostek zajmujących się obsługą ruchu turystycznego, nie może ograniczać się

²⁸⁰ Możliwość zdobycia informacji jest ograniczona i wiąże się z kosztem, także w sensie ekonomicznym. Obok kosztu badania rynku można wskazać jeszcze koszty wynikające z niekompletności i asymetrii informacji (porównywanie ofert).

²⁸¹ Por. E. Czarny, *Mikroekonomia*, op.cit., s. 112.

²⁸² Ibidem, s. 394.

²⁸³ Por. A. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, MIT Press, Cambridge, Mass 1977.

do grupy przedsiębiorstw. Szeroko rozumiany produkt turystyczny tworzony jest wspólnie (choć nie zawsze zgodnie) przez różnorodne organizacje, a ostateczny kształt tzw. gospodarki turystycznej zależy od wielkości i struktury zgłaszanego przez turystów popytu.

Zbiór jednostek tworzących tzw. bezpośrednią gospodarkę turystyczną obejmuje wszystkie podmioty gospodarcze (osoby fizyczne i prawne) powstające i prowadzące działalność w związku z rozwojem i obsługą ruchu turystycznego. Oprócz tego wyróżnić należy tzw. „pośrednią gospodarkę turystyczną” (jednostki pozostające poza układem podmiotowym gospodarki turystycznej), która również ma swój udział w zaspokajaniu popytu turystycznego, ale nie na nim opiera swój byt²⁸⁴. Miejsce przedsiębiorstwa w strukturze szeroko rozumianej podaży turystycznej ilustruje schemat 6. Przedstawiony układ²⁸⁵ składa się z „rdzenia” (czyli produktu turystycznego danego regionu) i dwóch otaczających go kręgów. Krąg wewnętrzny stanowi uzupełnienie usług świadczonych w „rdzeniu” – tworzą go środowisko naturalne i walory historyczno-kulturowe regionu, zbiorowość lokalna (i poziom jej gościnności), oraz władze regionalne i lokalne organizacje turystyczne. Krąg zewnętrzny tworzą firmy i instytucje, które działają poza regionem, ale docierają z informacją o jego ofercie do finalnych odbiorców. W tej sferze mieszczą się touroperatorzy i agenci turystyczni oraz przedsiębiorstwa transportowe, a także podmioty odpowiedzialne za czynności administracyjne na szczeblu państwowym (organizacje centralne, Narodowa Organizacja Turystyczna). Ich działalność jest wyrazem interesów gospodarki narodowej oraz sposobów widzenia turystyki w ujęciu makroekonomicznym.

Z racji warunków prowadzenia działalności oraz ze względu na różnorodność zaspokajanych potrzeb przedsiębiorstwa działające w ramach szeroko rozumianego rynku turystycznego stanowią bardzo niejednorodną grupę i nie zawsze są uważane (uważają się)²⁸⁶ za przedsiębiorstwa turystyczne (szczególnie jeśli turyści stanowią niewielki odsetek ich klientów). Funkcjonujące w języku potocznym pojęcie „branża turystyczna” ma charakter umowny i dotyczy przedsiębiorstw reprezentujących bardzo różne rodzaje działalności. Próby zdefiniowania „branży turystycznej” mają ograniczoną przydatność praktyczną²⁸⁷, ale istnieje możliwość wyróżnienia rynków branżowych w ramach rynku turystycznego (np. rynek przewozów lotniczych lub

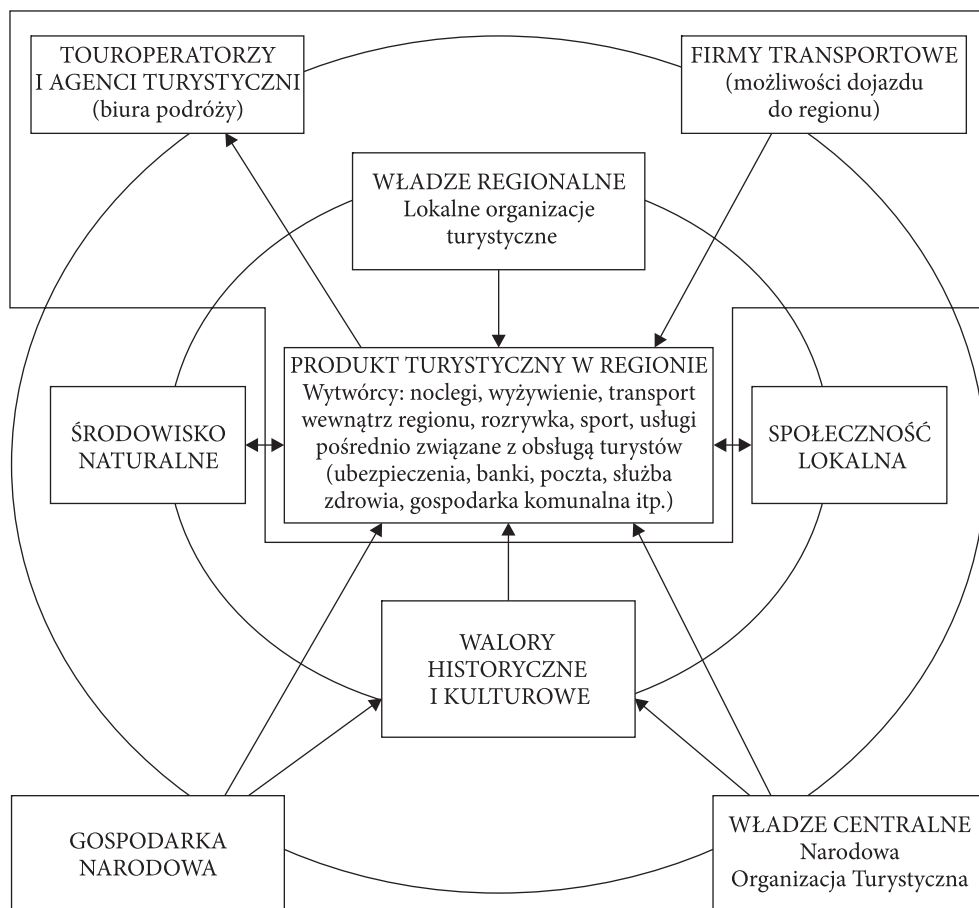
²⁸⁴ Por. A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy...*, op.cit., s. 35.

²⁸⁵ Schemat i jego opis zaczerpnięto z opracowania: M. Bednarska, G. Gołębski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., s. 25–27.

²⁸⁶ W. Gaworecki wskazuje, że dla niektórych przedsiębiorstw przynależność do określonej branży (rodzaj oferowanego produktu) jest ważniejsza niż fakt, że dominującą grupę ich klientów stanowią turyści, co sprawia, że nie identyfikują się z „branżą turystyczną” (por. W. Gaworecki, *Turystyka*, op.cit., s. 176–179).

²⁸⁷ Przykładem takich zabiegów jest koncepcja UNWTO stworzenia kompletnego spisu rodzajów działalności, które należy uznać za działalność turystyczną: *Standard International Classification*

usług gastronomicznych), co umożliwi ich analizę strukturalną (podlegają odmiennym regulacjom prawnym, mają różne warunki rozwoju, charakteryzują się różnym nasileniem konkurencji, siłą przetargową dostawców i nabywców itd.).



Schemat 6. System podaży turystycznej

Źródło: M. Bednarska, G. Gołębski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, red. G. Gołębski, PWE, Warszawa 2007, s. 26.

Rosnące znaczenie gospodarcze turystyki, jej istotny udział w tworzeniu PKB wielu państw oraz masowy charakter produkcji przemysłu przetwórczego na potrzeby stale nasilającego się ruchu turystycznego w pewnym stopniu uzasadniają stosowanie pojęcia „przemysł turystyczny”, choć w świetle kryteriów klasyfikacji

of Tourism Activities w oparciu o *International Standard Industrial Classification*, UNWTO, Madrid 1991 (materiał powielony). Podają za: E. Dziedzic, *Obszar recepcji...*, op.cit., s. 18, przyp. 14.

przemysłu pozostaje on kategorią nieformalną. Nawet wśród teoretyków turystyki istnieją różne poglądy odnośnie do zakresu przemysłu turystycznego²⁸⁸. Niektórzy utożsamiają go z tą częścią przemysłu (traktowanego jako dział gospodarki narodowej), która dostarcza produkcji przeznaczonej dla turystów²⁸⁹, inni odnoszą to pojęcie do całej sfery podaży turystycznej²⁹⁰ i „wszystkich gałęzi tradycyjnie pojmowanego przemysłu, które włączają się do obsługi ruchu turystycznego poprzez produkcję różnorodnych dóbr zaspokajających potrzeby turystów”²⁹¹.

Na ogół przyjmuje się, iż przemysł turystyczny obejmuje hotelarstwo, gastronomię, biura podróży, tzw. przemysł rozrywkowy, pamiątkarstwo oraz wszystkie te usługi, z których korzystają przede wszystkim turyści, ale nie sposób precyzyjnie określić jego granic²⁹². Najczęściej w ramach przemysłu turystycznego wyróżnia się:

- sektor bazy noclegowej i gastronomii
- sektor atrakcji (np. parki narodowe, rezerwy przyrody, muzea, galerie, miejsca historyczne, zabytki, parki tematyczne, parki rozrywki, festiwale, ośrodki sportowo-rekreacyjne, kasyna oraz urządzenia turystyczne, takie jak plaże, kąpieliska, kolejki górskie, wyciągi narciarskie itp.)
- sektor transportowy
- sektor organizatorów i pośredników turystycznych
- sektor organizacji lokalnych w obszarach recepcji ruchu turystycznego²⁹³.

W odróżnieniu od przemysłu turystycznego, dotyczącego jedynie sfery wytwarzania i obrotu dobrami i usługami turystycznymi, gospodarka turystyczna obejmuje także sferę popytu turystycznego. W. Gaworecki określa ją jako „kompleks różnorodnych funkcji gospodarczych i społecznych bezpośrednio lub pośrednio rozwijanych w celu zaspokojenia wzrastających materialnych i kulturalnych potrzeb uczestników ruchu turystycznego”²⁹⁴. Jej heterogeniczny charakter utrudnia interpretację zakresu i sformułowanie ostatecznej definicji²⁹⁵, a ilustracją poziomu jej złożoności jest schemat 7.

²⁸⁸ Patrz np. R. Davidson, *Turystyka*, PAPT, Warszawa 1996; W. Gaworecki, *Turystyka*, op.cit., J.Ch. Holloway, Ch. Robinson, *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 1997; R. McIntosh, Ch. Goeldner, *Tourism – Principles, Practices and Philosophies*, Grild Publishing Company, 1984, s. 79–118

²⁸⁹ Por. np. W. Gaworecki, *Turystyka*, op.cit., s. 179.

²⁹⁰ Np. S. Medlik, *Leksykon...*, op.cit. s. 113; S. Wodejko, *Ruch przyjazdowy z Zachodu do wybranych państw socjalistycznych jako wyraz luki na europejskim rynku turystycznym*, SGPiS, Warszawa 1989, s. 149; W. Alejski, *Turystyka...*, op.cit., s. 118.

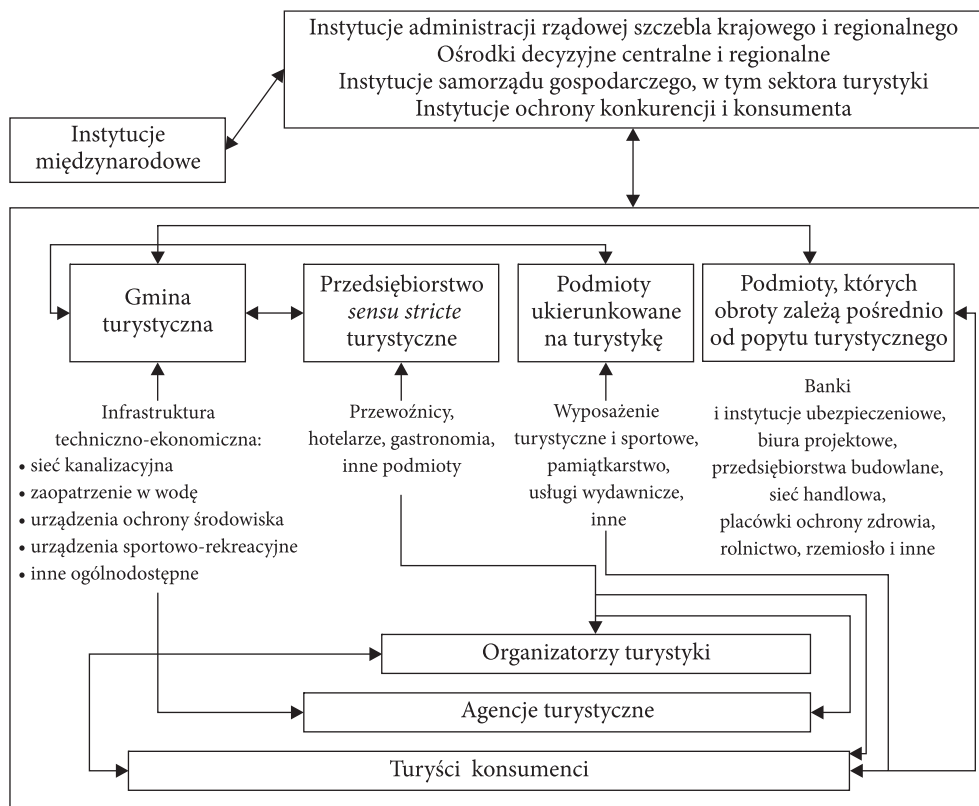
²⁹¹ W. Alejski, *Turystyka...*, op.cit., s. 118–119.

²⁹² Por. R. Łazarek, *Przesłanki ekonomiczne kształtujące politykę państwa w dziedzinie turystyki*, „Ruch Turystyczny – Monografie” nr 11, SGPiS, Warszawa 1972, s. 28.

²⁹³ Ibidem.

²⁹⁴ W. Gaworecki, *Turystyka*, op.cit., s. 179.

²⁹⁵ W literaturze można spotkać bardzo różne rozumienie gospodarki turystycznej. Poza cytowanym już W. Gaworeckim patrz też: R. Gałęcki, G. Golemski, *Ekonomika turystyki*, AE, Poznań 1980, s. 14–18; R. Łazarek, *Ekonomika i organizacja turystyki*, PWE, Warszawa 1972, s. 45–64; I. Ję-



Schemat 7. Gospodarka turystyczna – ujęcie kompleksowe

Źródło: I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 34.

G. Gołębski wyróżnia w ramach oferty przedsiębiorstw turystycznych takie dobra i usługi:

- dla których czynnikiem popytotwórczym jest wyłącznie turystyka
- których zakup występuje w związku z uprawianiem turystyki, ale które stanowią substytucję konsumpcji w innych okresach i w innym miejscu
- które zaspokajają zarówno potrzeby turystów, jak i mieszkańców lokalnych²⁹⁶.

Z kolei I. Jędrzejczyk wskazuje trzy kryteria zaliczania podmiotów gospodarczych do biznesu turystycznego:

- znaczenie świadczonej usługi/wytworzonego produktu tych podmiotów z punktu widzenia możliwości realizacji wyjazdu i pobytu turystycznego

drzejczyk, *Nowoczesny biznes...*, op.cit., s. 33–35; M. Jedlińska, U. Szubert-Zarzewny, *Gospodarka turystyczna*, AE, Wrocław 1992, s. 37–49.

²⁹⁶ Por. G. Gołębski, *Rynek turystyczny w Polsce*, Instytut Handlu Wewnętrznego i Usług, Warszawa 1979.

- uzależnienie sprzedaży wytworzonego produktu od wielkości popytu turystycznego (np. w przypadku usług noclegowych można przyjąć, że 100% sprzedaży można przypisać ruchowi turystycznemu)
- potrzeby turystyczne, dla których zaspokojenia przeznaczony jest produkt wytwarzany przez dany podmiot²⁹⁷.

Powyższe podejścia dają wyobrażenie o skali działalności, którą umownie określa się jako działalność turystyczną, ale są niewystarczające z punktu widzenia praktycznych analiz gospodarczych (statystycznych). Z całą wyrazistością ujawniło się to w toku prac nad metodologią tzw. rachunku satelitarnego turystyki (RST)²⁹⁸. Jego podstawowym zadaniem jest precyzyjny pomiar wpływu turystyki na PKB, co wymaga m.in. określenia, które rodzaje działalności i produkty należy zaliczyć do podaży turystycznej. Ujęte w rachunku podaż i zatrudnienie klasyfikowane są według rodzajów działalności i produktów charakterystycznych dla turystyki, a kryterium wyróżniającym jest uzależnienie ich funkcjonowania od popytu ze strony turystyki lub ich znaczenia dla konsumpcji turystycznej²⁹⁹. Obowiązujące klasyfikacje³⁰⁰ sprawiają, że produkcja działów charakterystycznych dla turystyki obejmuje także produkty nienabywane przez turystów (np. transport towarowy w ramach transportu kolejowego), a z kolei określony charakterystyczny produkt nabywany jest przez pozaturystycznych konsumentów (np. posiłki w restauracji). Tymczasem metodologia rachunku satelitarnego turystyki wymaga, aby produkcja tych rodzajów działalności, które zaspokajają potrzeby turystyczne, ale których funkcjonowanie nie jest uzależnione od ruchu turystycznego, była zaliczana do produkcji turystycznej jedynie w określonej części³⁰¹, faktycznie stymulowanej przez turystykę (np. ubezpieczenia turystyczne w ramach działalności ubezpieczeniowej).

Dotychczasowe uwagi wskazują, jak trudno jest jednoznacznie wyróżnić przedsiębiorstwa turystyczne spośród innych rodzajów przedsiębiorstw. Pozostając podmiotem działalności gospodarczej, przedsiębiorstwo turystyczne wykazuje cechy, które charakteryzują przedsiębiorstwa innych sektorów gospodarczych: podlega ograniczeniom związanym z koniecznością realizacji swojego podstawowego celu, poddane jest działaniom prawa popytu i podaży, zmuszone do przeciwstawienia się

²⁹⁷ Por. I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes...*, s. 33–34.

²⁹⁸ Szerzej patrz: *Rachunek satelitarnego turystyki*, „Biblioteka Wiadomości Statystycznych”, tom 52, GUS, Warszawa 1997; A. Baran, E. Dziedzic, M. Kachniewska, *Eksperymentalny rachunek satelitarnego turystyki*, „Studia i Analizy Statystyczne”, GUS, Warszawa 1998.

²⁹⁹ Zgodnie z metodologią rachunku satelitarnego turystyki przyjęto, że „charakterystyczną produkcją turystyczną jest taka produkcja, która nie miałaby racji bytu, gdyby nie popyt ze strony uczestników ruchu turystycznego lub gdyby bez tej produkcji turyści nie mogli zaspokoić swoich podstawowych potrzeb.” (A. Baran, E. Dziedzic, M. Kachniewska, *Eksperymentalny rachunek...*, op.cit., s. 24.)

³⁰⁰ W Polsce stosowana jest Polska Klasyfikacja Działalności (PKD).

³⁰¹ Rozwiązaniem przyjętym na potrzeby RST jest stosowanie tzw. współczynnika spożycia turystycznego (udział turystyki w spożyciu produkcji globalnej danego rodzaju produktu).

konkurencji. Powodem, dla którego tę kategorię przedsiębiorstw traktuje się w szczególności, jest charakter popytu turystycznego i związana z nim złożoność produktu turystycznego.

4. Pojęcie i klasyfikacja przedsiębiorstw turystycznych

Historycznie powstanie przedsiębiorstw turystycznych oraz wyodrębnienie ich specjalistycznych funkcji było wynikiem zarówno „stałego rozwoju sił wytwórczych i postępującego procesu społecznego podziału pracy, jak i specyficznych czynników społeczno-ekonomicznych i formalnoprawnych”³⁰². Czynniki te z jednej strony oddziałują na wielkość, strukturę i dynamikę ruchu turystycznego (a tym samym warunkują powstanie i wielkość popytu na dobra i usługi turystyczne), z drugiej zaś decydują o potrzebie i możliwości tworzenia przedsiębiorstw służących obsłudze tego ruchu. Warunkiem wykształcenia funkcji przedsiębiorstw turystycznych był więc w równej mierze proces formułowania potrzeb turystycznych, jak i regulacje formalno-prawne, warunkujące sposób realizacji zadań przedsiębiorstw turystycznych³⁰³.

Wymienione czynniki stały się impulsem rozwoju ruchu turystycznego, który długo charakteryzował się żywiołowością, ale z czasem wywołał potrzebę profesjonalnego kreowania ofert turystycznych, organizowania strumieni ruchu turystycznego, właściwej realizacji rozmaitych potrzeb turystów (przede wszystkim potrzeb bytowych), dostarczania informacji i wreszcie kojarzenia rozproszonego przestrzennie popytu z oddaloną przestrzennie podażą usług turystycznych. Realizowanie wymienionych potrzeb uzasadnia sens istnienia przedsiębiorstw turystycznych oraz stanowi podstawę ich ekonomicznego bytu.

A. Rapacz definiuje przedsiębiorstwo turystyczne jako „celowo zorganizowany, samodzielny ekonomicznie i wyodrębniony pod względem techniczno-usługowym, przestrzennym oraz prawnym zespół ludzi, środków materialnych i finansowych powołany do prowadzenia określonej działalności gospodarczej, zaspokajającej potrzeby ludności w sferze turystyki i pozwalającej na maksymalizację jego korzyści”³⁰⁴.

Najważniejsze aspekty funkcjonowania rynku turystycznego, wpływające istotnie na charakter i poziom konkurencji to:

- duża i stale rosnąca podaż produktów adresowanych do turystów
- coraz większe zróżnicowanie oferty turystycznej
- ciągłe przeobrażenia po stronie popytu turystycznego

³⁰² A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy...*, op.cit., s. 13–16.

³⁰³ Ich szczegółowy opis w ujęciu historycznym i współczesnym zawierają np. opracowania: A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa 2007 oraz M. Bednarska, G. Gołębski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit.

³⁰⁴ A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy...*, op.cit., s. 18.

- oddziaływanie różnych grup interesu (jak choćby instytucje finansowe, ośrodki konsumenckie itp.), których dążenia nie zawsze są zgodne z interesem przedsiębiorstwa
- zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw turystycznych
- wzrastająca liczba konkurentów, nie zawsze czytelnie i jednoznacznie powiązanych z branżą turystyczną³⁰⁵.

Wymienione zagadnienia determinują charakter działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne ukierunkowanych na podniesienie własnej konkurencyjności. Różnorodność tych działań doprowadziła do olbrzymiego zróżnicowania podmiotów określanych mianem przedsiębiorstw turystycznych, co najlepiej pozwoli zilustrować przegląd ich klasyfikacji.

Firmy turystyczne – podobnie jak inne przedsiębiorstwa – można grupować według:

- formy własności i formy organizacyjno-prawnej
- pozycji rynkowej
- wielkości
- odbiorców i miejsca w procesie dystrybucji
- przedmiotu prowadzonej działalności (rodzaju świadczonych usług)
- sposobu zintegrowania działalności
- geograficznego obszaru działania (zasięgu przestrzennego działalności)
- charakteru nabywców (charakteru obsługiwanego ruchu turystycznego)
- poziomu technologicznego³⁰⁶.

Kryterium **formy własności** jest bezpośrednio związane z kryterium **formy prawnej**, służy bowiem określeniu podmiotu dysponującego własnością. Forma własności przedsiębiorstwa wydaje się istotnym czynnikiem jego konkurencyjności, ponieważ warunkuje zakres prowadzonej działalności oraz możliwości rozwoju w świetle obowiązującego prawa. Kryterium to pozwala wyróżnić przedsiębiorstwa turystyczne sektora publicznego (państwowe i komunalne), sektora prywatnego i formy mieszane. W Polsce liczba przedsiębiorstw państwowych, a ściślej mówiąc, udział państwa w strukturze własnościowej przedsiębiorstw turystycznych, systematycznie maleje. Jeszcze do 1997 roku Skarb Państwa zachowywał pokaźny udział w największym rodzimym przedsiębiorstwie turystycznym, jakim jest Orbis (obecnie spółka akcyjna, w której pakiet większościowy należy do Accoru). Do dziś Skarb Państwa pozostaje głównym udziałowcem Funduszu Wczasów Pracowniczych, który prawie 60 lat temu został powołany (jako instytucja związkowa) w celu organizacji wypoczynku rodzin-

³⁰⁵ L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa 2002, s. 22.

³⁰⁶ Listę kryteriów (z niewielkimi modyfikacjami) opracowano na podstawie: *Przedsiębiorstwo turystyczne...*, op.cit., s. 36–37 oraz H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności...*, op.cit., s. 24.

nego pracowników fabryk i urzędów, a obecnie jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością boryka się z konkurencją prywatnych przedsiębiorstw turystycznych. Funkcje właścicielskie mogą też pełnić jednostki samorządu terytorialnego, których obecność w branży turystycznej jest w wielu przypadkach nieodzowna i umożliwia rozwój turystycznej funkcji gospodarczej w regionie.

Od 1989 roku systematycznie zwiększa się liczba przedsiębiorstw prywatnych: bądź to w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, bądź w formie spółek prawa handlowego lub cywilnego. Przedsiębiorstwa jednoosobowe (mające jednego właściciela) świadczą usługi noclegowe, gastronomiczne, transportowe, pośrednictwa i organizacji (biura podróży), przewodnickie, sportowo-rekreacyjne (np. wyciągi narciarskie, wypożyczalnie sprzętu sportowego, kluby fitness itp.), czyli funkcjonują praktycznie we wszystkich sferach rynku turystycznego. Szczególną, choć niezbyt liczną formą działalności przedsiębiorstw turystycznych są spółdzielnie, do których zalicza się istniejąca od 1937 roku Ogólnokrajowa Spółdzielnia Turystyczna „Gromada”³⁰⁷.

Spółka jako zrzeszenie osób w celu prowadzenia działalności gospodarczej pozwala pozyskać większe zasoby kapitałowe. Biura podróży najczęściej przybierają formę spółek osobowych (cywilnych lub jawnych), czasami też spółek kapitałowych³⁰⁸. W hotelarstwie czy działalności parków rozrywki, które wymagają dużych nakładów kapitałowych ze względu na dużą wartość majątku, znacznie częściej stosowaną formą jest spółka akcyjna. Uchodzi ona za najwyżej rozwiniętą formę organizacyjno-prawną a przejrzystość działalności (gwarantowana prawnie) umożliwia zdobywanie środków pieniężnych na otwartym rynku kapitałowym. Jej wysoka wiarygodność kredytowa znacząco wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa, a dostęp do kapitału obcego pozwala dodatkowo oddziaływać na poziom konkurencyjności, warunkującej rozwój przedsiębiorstwa. Coraz więcej spółek związanych z branżą turystyczną notowanych jest na światowych giełdach. Ich przegląd na Warszawskiej GPW na razie jest skromny, ale i tu notowane są spółki związane z sektorem turystycznym. Należą do nich:

- Interferie SA, posiadająca kilkanaście obiektów wypoczynkowo-turystycznych, sanatoryjnych i hotelarskich oraz biuro podróży³⁰⁹
- ogólnopolskie internetowe biuro podróży Travelplanet.pl SA³¹⁰

³⁰⁷ „Gromada” prowadzi działalność turoperatorską, posiada też 40 własnych i licencyjnych biur podróży oraz 300 biur agencyjnych, 21 hoteli (w tym 2 w Berlinie i Kapsztadzie) i 3 ośrodki wypoczynkowe.

³⁰⁸ Wtedy zwykle są to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, choć internetowe biuro podróży Travelplanet jest przykładem spółki akcyjnej.

³⁰⁹ Firma przejęła w momencie powstania kilkanaście obiektów będących własnością KGHM Polska Miedź SA. Spółka (z siedzibą w Lubinie) istnieje na rynku turystycznym od 1992 r. Początkowo funkcjonowała jako Sp. z o.o. W grudniu 2004 r. została przekształcona w spółkę akcyjną.

³¹⁰ Do grupy Travelplanet.pl należą także: Aero.pl (sprzedaż biletów lotniczych), Hotele24.pl (rezerwacja miejsc noclegowych), TravelPass Polska (jednostka biznesowa przeznaczona do dystrybucji bonów turystycznych Travelplanet.pl).

- grupa turystyczno-hotelowa Orbis SA, zarządzająca obecnie Grupą Hotelową Orbis, Polskim Biurem Podróży Orbis Travel oraz firmą przewozową Orbis Transport
- niskokosztowe linie lotnicze SkyEurope Airlines
- spółka Sfinks Polska SA³¹¹
- spółka AmRest³¹².

Warto wymienić także obecną na warszawskiej giełdzie (i wspomnianą już raz w pracy) spółkę Warimpex SA, która jest zaliczana, jako firma developerska do sektora budowlanego, ale zaangażowana głównie w inwestycje hotelarskie w Europie Środkowo-Wschodniej. Spółka ta stanowi przykład rozwoju tzw. dywersyfikacji konglomeracyjnej, czyli wchodzenia na rynek turystyczny innych, nieturystycznych branż (np. przedsiębiorstw zajmujących się inwestowaniem w nieruchomości, tzw. *real estate investment trusts*).

Jednym z wariantów spółki występującej na rynku turystycznym jest *joint venture* (zwykle występująca w formie międzynarodowej), wykorzystywana w celu przyciągania kapitału, fachowego zarządzania podczas realizacji określonych projektów, uzyskania dostępu do zagranicznych technologii, poszerzenia rynków zbytu, ułatwienia zaopatrzenia, zapewnienia sobie pierwszeństwa w realizacji inwestycji towarzyszących, omijania lokalnych barier podatkowych i administracyjnych, uzyskania korzyści marketingowych, ograniczenia skutków zmiany kursów walut oraz korzystania z różnorodnych ulg podatkowych i subwencji. Często wzmocnienie kapitałowe i organizacyjne osiągnięte dzięki *joint venture*, pozwala spółkom rozwijać się w kierunku spółki akcyjnej. Przykładem takiego posunięcia były początki działalności spółki AmRest, która powstała w październiku 2000 roku jako *joint venture* American Retail Concepts, oraz spółki Yum!Brands, działającej wcześniej pod nazwą Tricon Global Restaurants³¹³.

Drugie z wymienionych kryteriów klasyfikacji przedsiębiorstw, niezwykle ważne z punktu widzenia przedmiotu niniejszej pracy, to **pozycja rynkowa** przedsiębiorstwa. Wiąże się z charakterem konkurencji na rynku (konkurencja doskonała, monopol pełny, konkurencja monopolistyczna, polipolistyczna i oligopolistyczna). Jak pisze H.G. Adamkiewicz-Drwiłło „podział przedsiębiorstw według kryterium pozycji rynkowej związany jest z wyodrębnieniem poszczególnych modelowych podejść do działania przedsiębiorstwa w określonym otoczeniu w gospodarce rynkowej i ma

³¹¹ Sfinks Polska SA zarządza obecnie siecią 79 restauracji Sphinx (segment *casual dining*, w którym spółka zajmuje pozycję lidera) zlokalizowanych w całej Polsce, oraz siecią 7 restauracji Chłopskie Jadło (segment premium). Spółka jest trzecią w Polsce firmą pod względem liczby posiadanych restauracji.

³¹² Prowadząca, jako franczyzobiorca, restauracje Pizza Hut i KFC w Polsce i Czechach oraz własne restauracje Rodeo Drive i FreshPoint.

³¹³ Dziś AmRest jest spółką giełdową, jej akcje notowane są m.in. na giełdzie w Nowym Jorku, a jej głównym udziałowcem jest ARC (ARC poprzez IRI LLC posiada 37,54% kapitału zakładowego spółki).

znaczenie, przede wszystkim, dla wyznaczania optimum produkcji przedsiębiorstwa i kształtowania kosztów prowadzonych przez nie działalności gospodarczej. [...] Z punktu widzenia analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa wydaje się jednym z kluczowych podziałów, ponieważ podejmując decyzję o wyborze określonej działalności gospodarczej, przedsiębiorstwo jednocześnie wybiera otoczenie oraz rynek, na którym będzie istnieć³¹⁴.

Rynek turystyczny ogólnie uchodzi za rynek konkurencji monopolistycznej o wysokim stopniu zatimizowania podaży. Jego atomizacja sprzyja rozwojowi konkurencji i jest pozytywnie odbierana przez usługobiorców. Dużej liczbie dostawców towarzyszy duża liczba produktów i odmian produktów przy jednoczesnym braku barier wejścia. Zróżnicowanie produktów dotyczy w równej mierze cech jakościowych (pionowe różnicowanie produktu), jak i pozajakościowych (różnicowanie poziome)³¹⁵. Możliwość różnicowania produktów na rynku turystycznym powoduje, że nie są one idealnymi substytutami, toteż sprzedawca zyskuje możliwość wpływania na cenę oferty (jest raczej cenotwórcą niż cenobiorcą)³¹⁶. Oznacza to, że udział w rynku danego producenta (usługodawcy) zależy od liczby przedsiębiorstw w danej gałęzi (branży) i żądanej przezeń ceny. Stosunek minimalnej efektywnej skali produkcji³¹⁷ do wielkości rynku jest niewielki, a mały udział poszczególnych przedsiębiorstw w ogólnej podaży na rynku przekłada się na równie nikły wpływ na kształtowanie się warunków konkurencji na tym rynku.

Warto jednak zaznaczyć, że działalność korporacji transnarodowych w turystyce (szczególnie touroperatorów i międzynarodowych systemów hotelowych) charakterystyczna jest dla struktur oligopolistycznych. Przyczyny tworzenia struktur oligopolistycznych w turystyce są różnorodne. W hotelarstwie wysokie koszty stałe

³¹⁴ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności...*, op.cit., s. 29.

³¹⁵ W ujęciu ekonomicznym pionowe różnicowanie produktu wiąże się z różnicami w kosztach wytwarzania produktów o różnej jakości. Np. poprawa jakości obsługi w hotelu wymaga zatrudnienia lepiej wykwalifikowanego personelu lub nakładów na odpowiednie szkolenia. Podobnie większa powierzchnia przypadająca na jednego gościa (która jest jednym z warunków uzyskania wyższej kategorii) oznacza wyższy poziom kosztów i wpływa na podniesienie ceny noclegu. Różnice te mogą być ocenione obiektywnie, nawet jeśli jakość potraktowana zostanie jako kategoria porządkowa, a nie kardynalna. Różnicowanie poziome (pozajakościowe) w ekonomii oznacza stosowanie podobnej techniki produkcji, co sprawia, że poszczególne przedsiębiorstwa mają podobne krywe kosztów, a różnice mają jedynie znaczenie subiektywne (dotyczą np. stosowanej kolorystyki).

³¹⁶ Teoria konkurencji monopolistycznej stworzona została na początku lat 30. XX w. przez E.H. Chamberlina (USA) oraz J. Robinson (Wielka Brytania). Jej charakterystyka przedstawiona została np. w: E. Czarny, *Mikroekonomia*, op.cit., s. 263 i nast. oraz D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, op.cit., s. 272 i nast.

³¹⁷ Jest to wielkość produkcji, przy której krzywa długookresowych kosztów przeciętnych przedsiębiorstwa przestaje opadać. Jeżeli minimalna efektywna skala produkcji jest niewysoka, to na rynku istnieje miejsce dla dużej liczby przedsiębiorstw. Wzrost minimalnej efektywnej skali produkcji powoduje wzrost udziału pojedynczego przedsiębiorstwa w rynku i przesuwanie struktury rynku w kierunku oligopolu (Por. D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, op.cit., s. 270).

działalności zwiększają minimalną efektywną skalę produkcji i powodują wzrost udziału pojedynczej firmy w rynku. Ponieważ w działalności usługowej możliwości osiągnięcia korzyści skali są ograniczone (bariera jakościowa) pojawia się tendencja w kierunku koncentracji branży (w hotelarstwie największą popularność zyskuje franczyza i kontrakty menedżerskie). Umożliwia to rozłożenie niektórych kosztów (głównie kosztów marketingu).

Konkurencja oligopolistyczna w branży pośredników turystycznych (organizatorów i agencji turystycznych) częściej przybiera postać fuzji poziomych lub pionowych, które pozwalają przedsiębiorcom na uzyskanie wysokiego udziału w rynku i wywieranie wpływu na jego strukturę (wysokie bariery wejścia). Najważniejszą cechą oligopolu jest współzależność strategiczna, a podstawową zmienną decyzyjną firm może być zarówno skala produkcji jak i cena. Konsumenci na takim rynku niewątpliwie znajdują się w lepszej sytuacji niż w warunkach monopolu, a zdarza się, że korzystają na tzw. wojnach cenowych, których efektem może się stać zmiana liczby przedsiębiorstw w branży. Z kolei ryzyko powstawania karteli (zmów cenowych) stawia nabywców w skrajnie niekorzystnej sytuacji³¹⁸. W przypadku działalności wielkich touroperatorów na rynku lokalnym istnieje też poważne ryzyko występowania monopsonu³¹⁹, który zagraża dostawcom usług częściowych (np. hotelom).

Procesom koncentracji rynku turystycznego sprzyja jego wirtualizacja, która ułatwia zacieśnianie więzów między kontrahentami z różnych części świata. Organizacje sieciowe bazują zarówno na wzorach integracji pionowej, jak i poziomej, która umożliwia podział, wymianę, unifikację i koordynację zasobów w organizacjach partnerskich. Przybiera ona postać aliansów, najczęściej zawieranych przez hotele i linie lotnicze (programy typu *frequent fliers*), biura wynajmu samochodów, parki rozrywki i inne centra rekreacyjne, restauracje, emitentów kart płatniczych, agencje turystyczne czy wreszcie centra handlowe. Pozwalają one osiągnąć efekt synergii oraz rodzaj „symbiozy marketingowej”, w której strony porozumienia występują na zasadzie komplementarnej, a nie konkurencyjnej³²⁰.

Przykładami przedsiębiorstw sieciowych wykorzystujących kombinację efektów integracji pionowej i poziomej są takie firmy jak: Orbitz (stworzony przez 5 amerykańskich linii lotniczych, ale oferujących także hotele i wypożyczanie samochodów), Opodo (9 europejskich linii lotniczych plus różnorodne usługi turystyczne), Hotwire (podobny zakres usług jak Orbitz, połączony z imitacją sposobu sprzedaży Priceline

³¹⁸ Por. E. Czarny, *Mikroekonomia*, op.cit., s. 202–203.

³¹⁹ Monopson to taka forma rynku, na którym istnieje tylko jeden odbiorca (przedsiębiorstwo pośredniczące w handlu) oraz wielu dostawców pewnego towaru lub usługi. Przedsiębiorstwo mające taką pozycję dąży do zakupu po zaniżonych cenach podczas negocjacji z dostawcami. Zniżki osiągnięte przez touroperatorów w tzw. umowach allotmentu zawieranych z lokalnymi hotelami sięgają nawet 40%.

³²⁰ Szerzej patrz B.H. Kim, *Enhancing the Role....*, op.cit., s. 15–17.

„podyktuj własną cenę”) czy wreszcie najbardziej znany w Polsce TravelWeb, utworzony przez 5 sieci hotelowych i producenta technologii systemów rezerwacyjnych, które koncentrują się na usługach oferowanych przez łańcuchy hotelowe³²¹.

Słuszne zainteresowanie praktyków i teoretyków biznesu budzi kwestia **wielkości przedsiębiorstwa**. Brak jednoznacznej definicji małych, średnich i dużych przedsiębiorstw utrudnia stosowanie tego kryterium³²², ale związek między wielkością i konkurencyjnością firmy jest przedmiotem wielu analiz. W odniesieniu do rynku turystycznego problem jest tym ważniejszy, że cechą charakterystyczną tego rynku pozostaje dualizm przejawiający się w dominacji liczebnej małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) oraz jednoczesnej dominacji kapitałowej (zasobowej) korporacji transnarodowych, dysponujących większym kapitałem, co przyczynia się do ich większej innowacyjności, zdolności organizacyjnych, możliwości stosowania zaawansowanych, nowoczesnych systemów zarządzania, oferowania wyższego standardu usług itd.³²³ Wielu autorów zwraca jednak uwagę na fakt, że małe przedsiębiorstwa łatwiej można opisać jako jednorodne organizmy posiadające pewne określone, jednolite cechy³²⁴, dające im nierzadko przewagę (np. elastyczności działania) nad korporacjami. Zwraca się też uwagę na wpływ, jaki wywiera na przedsiębiorstwo jego właściciel – relatywnie duży w przedsiębiorstwach małych i średnich i znacząco ograniczony w przedsiębiorstwach dużych, szczególnie jeśli wielkości towarzyszy rozproszenie struktury własnościowej.

W polskim ustawodawstwie, dostosowującym klasyfikację przedsiębiorstw do warunków i ustaleń UE, w wyodrębnianiu małych przedsiębiorstw stosuje się

³²¹ Szerzej patrz: D. Buhalis, M.C. Licata, *The Future of eTourism Intermediaries*, „Tourism Management” 2002, No 23, s. 207–220 oraz P. O’Connor, *Online Intermediaries – Revolutionizing Travel Distribution*, „Travel and Tourism Analyst” 2003, Vol. 2, s. 1–25. Procesy koncentracji i konsolidacji zachodzące w branży turystycznej pod wpływem rozwoju technologii komputerowych (fuzje, przejęcia, alianse strategiczne) doprowadziły do powstania gigantów wirtualnego rynku turystycznego: InterActiveCorp (fuzja Expedia, Hotels.com i najpotężniejszego z GDS-ów – WorldSpan), Cendant (Orbitz, ebookers, OctopusTravel.com), Priceline (przejęcie ActiveHotels), Lastminute.com (nabywca HolidaysAutos, MedHotels Lastminute.de i kilku pomniejszych firm). Głośnymi przejęciami były też: zakup Opodo (przez GDS Amadeus) czy Travelocity (obecnie własność GDS Sabre).

³²² Przyjmuje się różne definicje w zależności od kraju, regionu, a nawet zależnie od celu dokonywanych klasyfikacji. Definicje zwykle oparte są na danych statystycznych, formułowane w postaci określonych progów, np. liczba zatrudnionych, poziom sprzedaży w ciągu roku, wartość środków trwałych, wpływy za dany okres lub kombinacja tych informacji.

³²³ M. Bednarczyk pisze co prawda o „utrwałonej dominacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw” w Polsce i innych państwach UE, ale należy przyjąć, iż ma na myśli jedynie dominację liczebną (por. *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw...*, op.cit.). Inne aspekty (charakterystyki ilościowe dużych firm turystycznych oraz posiadane przez nie zasoby i kompetencje) wskazują na dominację korporacji, co znajduje wyraz w tempie i kierunkach procesu globalizacji rynku turystycznego.

³²⁴ M. Rainelli, *Ekonomia przemysłowa*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 14–15.

głównie kryteria ilościowe, co pozwala wyróżnić mikroprzedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa małe i średnie:

- mikroprzedsiębiorstwo to firma, która w co najmniej jednym z ostatnich dwóch lat obrotowych zatrudniała mniej niż 10 pracowników, osiągnęła roczny obrót netto ze sprzedaży towarów poniżej 2 mln euro lub sumy aktywów jej bilansu na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły 2 mln euro
- małe przedsiębiorstwo to firma, która w co najmniej jednym z ostatnich dwóch lat obrotowych zatrudniała średnio rocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnęła roczny obrót netto ze sprzedaży i operacji finansowych w wysokości nieprzekraczającej 10 mln euro lub sumy aktywów jej bilansu sporządzonego na koniec roku nie przekroczyły 10 mln euro
- średnia firma to przedsiębiorstwo, które w co najmniej jednym z ostatnich dwóch lat obrotowych zatrudniało średnio rocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnęło roczny obrót netto ze sprzedaży towarów lub usług nieprzekraczający 50 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu na koniec roku nie przekroczyły równowartości 43 mln euro³²⁵.

W ślad za artykułem 3 aneksu do Rekomendacji Komisji Europejskiej 96/280/EC można też wyróżnić tzw. prowadzących samodzielną działalność gospodarczą (nie zatrudniających pracowników najemnych). Duże przedsiębiorstwa (powyżej 250 zatrudnionych) bywają z kolei dzielone na firmy duże (250–499 zatrudnionych) oraz bardzo duże (powyżej 500 zatrudnionych)³²⁶.

W turystyce najważniejszym wyróżnieniem pozostaje liczba zatrudnionych, ponieważ traci ona swą wartość informacyjną relatywnie wolno i w długim okresie, głównie pod wpływem postępu technicznego i jego skutków w zakresie produktywności pracy. Jest to w omawianej branży zjawisko postępujące powoli, ze względu na wysoki poziom pracochłonności usług turystycznych i znaczącą liczbę MSP, którym skromne zasoby kapitałowe nie pozwalają na szybkie wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technicznych. Nie można jednak zapominać, że szczególny charakter i zróżnicowanie usług turystycznych sprawiają, że poziom zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie turystycznym nie zawsze odzwierciedla skalę jego działalności mierzoną np. wielkością sprzedaży czy poziomem wypracowanego zysku. Hotel zatrudniający 50 osób pozostaje niewielkim obiektem, podczas gdy taki sam poziom zatrudnienia w biurze podróży czyni to przedsiębiorstwo jednym z większych w branży agentów turystycznych.

³²⁵ Patrz: artykuł 3 aneksu do *Rekomendacji Komisji Europejskiej 96/280/EC* oraz *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej* z dnia 20.07. 2004 (Dz.U. nr 173, poz. 107).

³²⁶ Cytowana rekomendacja nie oznacza, że poszczególne kraje europejskie stosują wewnętrznie jednakowe definicje. Na przykład w Wielkiej Brytanii i Szwajcarii uważa się, że małe przedsiębiorstwa zatrudniają do 100 osób, a we Francji i Niemczech – do 49 osób (por. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania...*, op.cit., s. 31).

Należy zaznaczyć, że w hotelarstwie nawet największe (pod względem liczby zatrudnionych) obiekty są stosunkowo małe, jeśli porównać je z przedsiębiorstwami przemysłowymi lub niektórymi typami firm usługowych (instytucje finansowe). To sprawia, że w hotelarstwie praktycznie nieosiągalne są korzyści skali, trudno też o pozyskanie najlepszej kadry kierowniczej. Stąd łączenie zakładów w sieci (głównie w wyniku zastosowania umów franczyzowych) i tworzenie konsorcjów marketingowych³²⁷ niezależnych zakładów (czyli zmierzanie w kierunku struktur oligopolistycznych). W praktyce hotelarskiej częściej dokonuje się klasyfikacji obiektów według liczby pokoi niż liczby zatrudnionych, co wydaje się ze wszech miar uzasadnione, szczególnie w obliczu tendencji do wydzielenia dużej części zadań obiektu i powierzania ich firmom zewnętrznym³²⁸. Pozwala to znacząco ograniczyć liczbę zatrudnionych bez zmiany potencjału usługowego obiektu (klasycznym przykładem są usługi gastronomiczne i sprząatanie). Zgodnie z kryterium liczby pokoi hotele liczące poniżej 100 pokoi traktowane są jako obiekty małe, hotele średnie to jednostki liczące od 100 do 350 pokoi, powyżej tej liczby należy mówić o obiektach dużych³²⁹. A. Kowalczyk sugeruje, że podział taki należałoby poszerzyć o obiekty bardzo duże, liczące powyżej 1000 pokoi³³⁰. Rosnąca liczba tak dużych hoteli wiąże się z dążeniem do osiągnięcia korzyści skali, m.in. poprzez zwiększanie liczby miejsc noclegowych. Postępowanie takie wymuszone jest m.in. przez duży udział kosztów stałych w strukturze kosztów przedsiębiorstwa hotelowego (por. rozdział IV).

Kryterium **odbiorców i miejsca w procesie dystrybucji** pozwala wyróżnić podmioty występujące w roli wytwórców usług turystycznych oraz podmioty zajmujące się pośrednictwem przy sprzedaży różnych usług turystycznych. Ilustracją powiązań występujących między wymienionymi przedsiębiorstwami jest schemat 8. Miejsce w procesie dystrybucji wiąże się ściśle z przedmiotem prowadzonej działalności – **rodzajem świadczonych usług**, toteż przedsiębiorstwa turystyczne można podzielić według podstawowych sektorów przemysłu turystycznego lub zgodnie z obsługiwanym etapem podróży. W pierwszym ujęciu w ramach bezpośredniej gospodarki turystycznej można wymienić: przedsiębiorstwa transportu turystycznego, obiekty noclegowe, gastronomiczne, biura podróży (agencje turystyczne i organizatorzy turystyczni), przedsiębiorstwa usług sportowo-rekreacyjnych, przedsiębiorstwa uzdrowiskowe oraz jednostki zajmujące się informacją i promocją turystyczną³³¹.

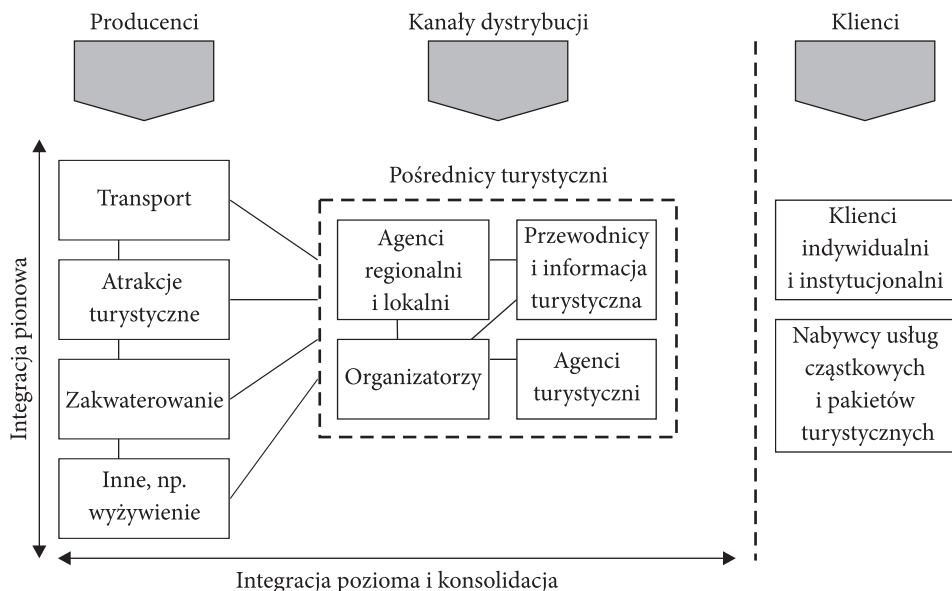
³²⁷ W Polsce przykładem takich konsorcjów są ugrupowania Polish Prestige Hotels and Resorts (PPH&R) oraz STARThotels.

³²⁸ Liczba pokoi nie ulega zmianie, ale zmniejsza się liczba zatrudnionych w hotelu. Pozostali pracownicy – np. części gastronomicznej lub służby pięter, są zatrudnieni w odrębnym przedsiębiorstwie.

³²⁹ Por. Z. Błądek, *Hotelarstwo. Programowanie, projektowanie, wyposażanie*, Palladium, Poznań 2001.

³³⁰ A. Kowalczyk, *Geografia hotelarstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 96.

³³¹ Szerzej patrz: A. Rapacz, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa turystycznego*, Wrocław AE, 1993, s. 48–50 oraz G. Gołębski, *Przedsiębiorstwo turystyczne...*, op.cit., 1998.



Schemat 8. Model powiązań na rynku turystycznym

Źródło: *Structure, Performance and Competitiveness of European Tourism and its Enterprises*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2003, s. 7.

Zgodnie z obsługiwany etapem przemieszczania się turystów schemat 8 należałoby czytać od prawej do lewej, wyróżniając za J. Altkornem³³²:

- pośredników turystycznych, do których zalicza się tzw. organizatorów (touroperatorów) oraz agencje podróży, prowadzące detaliczną sprzedaż gotowych pakietów turystycznych lub usług cząstkowych (np. przewoźników lub hoteli)
- organizacje transportowe (linie lotnicze, autobusowe, kolejowe, żeglugowe, wypożyczalnie samochodów)
- tzw. przemysł gospodni (*hospitality industry*) oraz organizacje utworzone celem bezpośredniej obsługi turystycznych atrakcji (np. obiekty noclegowe, gastronomiczne, kasyna, kluby, centra kongresowe, parki rozrywki, muzea, obiekty historyczne i całą rzeszę innych organizacji, urządzeń i obiektów³³³).

Przedstawiony schemat uwzględnia także zjawisko możliwej integracji działalności przedsiębiorstw turystycznych. Współcześnie klasyfikowanie przedsiębiorstw turystycznych według rodzajów działalności staje się coraz trudniejsze, ponieważ wzrastają trudności z wyodrębnieniem tych, które zajmują się wytwarzaniem lub dostarczaniem tylko jednego produktu lub usługi. W sposób istotny rzutuje to na za-

³³² Por. J. Altkorn, *Marketing...*, op.cit., s. 29–30.

³³³ J. Altkorn wymienia tu takie przykłady jak Zarząd Egipskich Piramid, administracje parków narodowych, przystanie jachtowe, targi, zloty etc. (patrz ibidem, s. 30).

chowania firm w konkurencyjnym otoczeniu. Zależnie od sytuacji, możliwości kapitałowych i posiadanych kompetencji rośnie ich skłonność albo do integracji pionowej (kontrola większej liczby ogniw łańcucha wartości), albo do wydzielania części własnych funkcji (outsourcing), przy jednoczesnym bardziej intensywnym wykorzystaniu posiadanych kompetencji w różnych dziedzinach działalności – niekoniecznie związanych z turystką. Wpływa to na wzrost znaczenia klasyfikacji przedsiębiorstw ze względu na **sposób zintegrowania działalności**, która pozwala wyróżnić:

- przedsiębiorstwa zintegrowane pionowo (łączenie kilku rodzajów działalności składających się na poszczególne fazy tworzenia produktu turystycznego)
- przedsiębiorstwa zintegrowane poziomo (podstawowe rodzaje działalności dotyczą tego samego stadium cyklu tworzenia produktu turystycznego)
- konglomeraty, w których poszczególne rodzaje działalności mogą nie mieć ze sobą żadnego związku.

Współcześnie na rynku turystycznym równie często mamy do czynienia z koncentracją działalności, jak i ze zwrotem ku formom mniej hierarchicznym. Historycznym już przykładem obniżenia poziomu integracji pionowej był proces wydzielenia, a następnie rozdzielenia funkcji touroperatorów i agencji podróży. Włączenie agencji turystycznej w proces tworzenia pakietów turystycznych (np. na życzenie klienta), czyli podejmowanie funkcji zastrzeżonych dla organizatorów lub obserwowany współcześnie proces rezygnacji z usług pośredników turystycznych na rzecz samodzielnej dystrybucji internetowej oznacza z kolei podnoszenie poziomu integracji pionowej, odbywającej się drogą stopniowej internalizacji funkcji.

Wysoki poziom kosztów stałych przy wysokiej niepewności i sezonowości popytu skłania z kolei liczne przedsiębiorstwa hotelowe do stosowania działań odwrotnych – czyli wydzielania niektórych funkcji i zlecenia ich podmiotom zewnętrznym (outsourcing)³³⁴. W hotelarstwie praktyka ta dotyczy na przykład usług gastronomicznych, transportowych³³⁵, konferencyjno-bankietowych, parkingowych, sportowych, rekreacyjnych, medyczno-kosmetycznych, handlowych, porządkowych, pralniczych, obsługi informatycznej, rachunkowości i in. Wydzielanie stosowane jest też w transporcie lotniczym (usługi cateringowe, porządkowe, naziemna obsługa pasażerów, a nawet usługi personelu pokładowego)³³⁶. Ciekawym przykładem jest działalność

³³⁴ K. Oblój słusznie zauważa, że „wszystkie firmy stosują outsourcing, bowiem mają dostawców i kooperantów” (idem, *Strategia nowoczesnej firmy a wykorzystanie outsourcingu*, materiały na konferencję: „Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną”, Institute for International Research, Warszawa 1999). Należy jednak odróżnić outsourcing polegający na przebudowie systemu wokół zasadniczej działalności i budowaniu trwałych relacji partnerskich od zwykłego zlecenia realizacji (por. E. Banachowicz, *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, „Manager” 1998, nr 9).

³³⁵ Transfer na trasie lotnisko-hotel oraz usługi wynajmu samochodów.

³³⁶ Podane przykłady dotyczą tzw. outsourcingu kontraktowego, który należy odróżnić od kapitałowego (patrz szerzej: M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 55–61).

wspomnianego wcześniej Warimpeksu, który zleca na zasadzie outsourcingu budowę i nadzór nad pracami budowlanymi hoteli, a po zakończeniu tego procesu – również bieżące zarządzanie hotelami, pozostając formalnie ich właścicielem.

Stosowanie zasady „kup lub zrób” ma na celu redukcję kosztów³³⁷, a także znaczenie strategiczne: jest to poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zwiększenie skali działania, dywersyfikacja. Przedsiębiorstwo dokonuje doboru tych ogniw łańcucha wartości, które osiągają najwyższą rentowność, a zarazem nie stwarzają zagrożenia (np. ze względu na ryzyko wystąpienia luki popytowej). W wydzielaniu postrzega się też skuteczne narzędzie redukcji ryzyka³³⁸ wywołanego wahaniami popytu na określone usługi.

Wydzielenie (usamodzielnienie) ogniw (często związane z jego niską efektywnością) może czasami stać się zaczątkiem całkiem nowej formy biznesu, w której nastąpi gwałtowny rozwój umiejętności, dzięki czemu na określonym poziomie specjalizacji zbudowana zostanie względnie trwała przewaga konkurencyjna³³⁹. Najbardziej spektakularnym przykładem usamodzielnienia modułu jest kariera firmy Microsoft, która zaczynała jako przeciętny dostawca systemu operacyjnego (wydzielonego wcześniej ze struktury IBM), a ostatecznie opanowała rynek dostaw oprogramowania dla rosnącej kategorii komputerów osobistych kompatybilnych z IBM. Ciekawym przykładem z branży turystycznej jest podobny przypadek, którego zaczątkiem była oryginalna marketingowa inwencja American Airlines służąca rezerwacji miejsc w samolotach. Moduł wydzielony ze struktur firmy i usamodzielniony jako firma Sabre, rozwinął swoje kompetencje w zakresie systemów rezerwacji dla całego segmentu podróży i turystyki (linie lotnicze, hotele, wynajem samochodów, agencje turystyczne), tworząc tzw. globalny system dystrybucji (GDS – *Global Distribution System*). Dość szybko znalazł naśladowców, a zarazem potężnych konkurentów (Amadeus, Worldspan, Galileo), co zresztą w niedługim czasie zepchnęło go do defensywy.

Niewątpliwie najbardziej imponującym przykładem integracji poziomej i pionowej pozostaje światowej klasy gracz na rynku turystycznym, czyli grupa Accor. Historia Accoru (spółka powstała w wyniku fuzji Novotel SIEH Group oraz Jacques Borel International) jest historią coraz szerszej i konsekwentnej ekspansji w ramach rynku turystycznego. Grupa ta jest właścicielem kontrolnych pakietów akcji obiektów hotelowych w ponad 100 krajach świata – od najbardziej luksusowej marki (*upper*

³³⁷ Liczne przykłady outsourcingu wskazują jednak, że proces odchodzenia od regulacji hierarchicznej generuje koszty, gdyż dotyczy nie tylko zlecenia wykonawstwa na zewnątrz, ale ograniczenia zatrudnienia, zmiany organizacji pracy, wyznaczenia nowych funkcji menedżerom i pozostałym pracownikom etc.

³³⁸ Por. M. Bednarska, *Umowy kooperacyjne w procesie zarządzania ryzykiem w działalności hotelu*, [w:] *Gospodarka turystyczna...*, op.cit, s. 199–208 oraz M. Bednarska, *Kryteria wyboru metod kontroli ryzyka w działalności hotelu*, [w:] *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym*, red. G. Gołębski, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 319–332.

³³⁹ Jej trwałość ograniczona jest przez pojawienie się imitacji lub substytutu.

upscale), jaką jest Sofitel, przez hotele klasy wyższej średniej (*upscale and midscale*), do których należą marki Novotel, Suitehotel i Mercure, po tzw. marki ekonomiczne (*economy class*), czyli Ibis i RedRoof Inn oraz hotele typu *budget*, do których należy Formule 1, Etap i Motel 6. Poza działalnością hotelarską grupa Accor jest właścicielem ośrodków spa (Accor Thalassa), ośrodków wypoczynkowych (Club Med), przedsiębiorstw transportowych (Accor Air France i Accor Europcar oraz legendarnego Pullmann Orient Express), sieci restauracji i firm cateringowych (np. GR Brasil, Gemeaz Cuisin, Lenôtre a także Compagnie des Wagons-Lits, która zajmuje się cateringiem dla kolei i obsługą wagonów sypialnych) i wreszcie kasyn (Accor Casinos). Kontroluje też markę Lucien Barriere (hotele kasyna, restauracje), sieć agencji turystycznych (Carlson Wagonlit Travel) i organizuje imprezy turystyczne (Accor Tour). Dla potrzeb szkolenia własnych kadr uruchomiła uczelnię Accor Academy.

Działalność spółki Accor stanowi również dobry przykład dyferencjacji poprzez dywersyfikację produktu. Realizowana jest ona w drodze skutecznego wprowadzania na rynek przeróżnych (wymienionych powyżej) marek hotelowych. Podobny zabieg (oczywiście na nieporównanie mniejszą skalę) stosuje np. polska grupa FortenHotels, rozwijająca sieć hoteli spa (Bellis), hoteli butikowych w dużych miastach (Ureus City Hotel), nowoczesnych hoteli konferencyjnych (Notus Smart Hotel) i hoteli ekonomicznych, usytuowanych przy trasach dojazdowych (Parcus Budget Hotels). W podanych przypadkach produkt standardowy poszerzany jest (lub zubożany) o pewne cechy i wprowadzany na odrębne rynki (segmenty). Takie podejście chroni firmę przed utratą klientów wrażliwych na cenę.

Dywersyfikacja produktu nie musi być jednak realizowana w drodze koordynacji hierarchicznej (struktur własnościowych). Przykładem pośredniej formy regulacji jest franczyza – powszechnie stosowana w hotelarstwie, usługach restauracyjnych i cateringowych, a ostatnio także w transporcie i usługach pośrednictwa turystycznego³⁴⁰. Franczyza umożliwia franczyzodawcy poszerzenie grona nabywców (zwiększenie liczby obsługiwanych segmentów a jednocześnie dostęp do nowych rynków w sensie geograficznym) bez konieczności sprawowania kontroli właścicielskiej. Taka forma współpracy często wykorzystywana jest przez małe przedsiębiorstwa turystyczne (występujących w roli franczyzobiorcy), które zyskują szansę budowania własnego potencjału konkurencyjności przy wykorzystaniu siły partnerów będących graczami światowymi (ekonomia skali, silniejsza orientacja rynkowa, możliwość rozwoju

³⁴⁰W przypadku usług pośrednictwa turystycznego stosowanie franczyzy budzi nieufność potencjalnych franczyzobiorców (obawa przed ograniczeniem samodzielności i indywidualności, trudność w wycofaniu się z umowy, opinia, że „franczyza jest sposobem dorabiania się na cudzym wysiłku” itp.). Podłożem obaw jest przekonanie, że franczyzodawca może przy pomocy podległej agencji wejść na nowy rynek tylko po to, aby przejąć związanych z agencją klientów. W Polsce przyczyną dyskusji na ten temat stała się inicjatywa operatora turystycznego „Adriatyk”, który rozpoczął w 2006 roku kampanię na rzecz utworzenia rozległej sieci franczyzowej agencji turystycznych.

i redukcji np. kosztów marketingu, dzielenie marki, dostęp do globalnych systemów rezerwacji/dystrybucji). Oczywiście forma ta zapewnia określone korzyści franczyzodawcom. W światowym hotelarstwie ugruntowało się przekonanie, że inwestycje bezpośrednie (których koszt nierzadko należy powiększyć o negatywne następstwa społeczne) są mniej opłacalne niż umowy franchisingowe z małymi i średnimi hotelami lokalnymi, znającymi lepiej krajowe rynki, mającymi silne więzi z dostawcami, mocno osadzone w realiach społeczno-ekonomicznych regionu³⁴¹.

Interesującym przykładem jednoczesnej dywersyfikacji zasobowej i produktowej jest spółdzielnia Gromada, która jest grupą podmiotów zajmujących się działalnością turystyczną i okołoturystyczną. Należy do nich:

- Gromada Travel GmbH (hotel i biuro turystyczne w Berlinie)
- Gromada Transport Sp. z o.o. (przewozy i usługi wynajmu samochodów)
- Gromada Securitas Sp. z o.o. (ochrona obiektów turystycznych i handlowych oraz grup turystycznych, imprez masowych, konwoje przesyłek pieniężnych, instalacja systemów alarmowych, oferta usług porządkowych)
- Gromada Medica Sp. z o.o. (usługi w zakresie leczenia, profilaktyki i rehabilitacji)
- Gromada Invest Sp. z o.o. (inwestor zastępczy w zakresie budowy obiektów hotelowo-turystycznych, opracowywanie biznes planów, produkcja domków drewnianych i mebli na wyposażenie obiektów turystycznych)
- Wyższa Szkoła Organizacji Turystyki i Hotelarstwa, Gromada AMW Sp. z o.o. (budowa obiektu hotelarsko-szkoleniowego w Bydgoszczy)
- Instytut Ekonomiki, Turystyki i Hotelarstwa (działalność wytwórcza, usługowa i handlowa w zakresie turystyki)
- Gromada Koszalin Sp. z o.o. i Gromada Elbląg Sp. z o.o. (działalność hotelarska odpowiednio w Koszalinie i Elblągu).

Wymienione powyżej podmioty ściśle współpracują ze sobą i realizują jednolity program firmy, ale zakres ich działalności jest bardzo szeroki: miejscami składa się na logiczny ciąg działań (transport, hotelarstwo, gastronomia), w innych przypadkach wykazuje cechy integracji poziomej (zarządzanie różnymi obiektami hotelarskimi) lub pozostaje zbiorem odmiennych i niezwiązanych ze sobą rodzajów działalności (działalność lecznicza i inwestycyjna).

Przedstawione przykłady świadczą o tym, że wykorzystując odpowiednio skomponowany pakiet produktów, przedsiębiorstwa turystyczne mogą dość elastycznie wykorzystywać swoje miejsce w łańcuchu dystrybucji jako kolejny czynnik własnej konkurencyjności. Warto podkreślić, że taka elastyczność ułatwia reakcję na niezwykle dynamiczny przebieg przeobrażeń w obrębie rynku turystycznego. W branży tej coraz częściej spotykamy przykłady przedsiębiorstw, których korzeni należy szukać

³⁴¹ Szerzej patrz: H.B. Kim, *Enhancing the Role...*, op.cit., s. 4.

w przemyśłach zupełnie niezwiązanych z obsługą ruchu turystycznego. Utrudnia to identyfikację potencjalnych a nawet rzeczywistych rywali rynkowych. Ciekawym przypadkiem jest spółka giełdowa Travelplanet, która powstała w grudniu 2000 roku na bazie zdolności informatycznych i potrzeb korporacyjnych funduszu inwestycyjnego MCI Management, który w dalszym ciągu zachowuje ponad 41% akcji spółki³⁴². Fundusz aktywnie korzystał z tzw. *incentive travel* (turystyki motywującej) wykorzystywanej zarówno w stosunku do wiodących klientów, jak i własnych pracowników. Doświadczenie w organizowaniu tych wyjazdów stało się podstawą strategii modularnej (rozwijania modułu), podobnie jak to miało miejsce w przypadku wspomnianego wcześniej systemu SABRE. Przekraczanie tradycyjnych granic branż i rynków oraz zmiany struktury rynku, zarówno pod wpływem działań integracji pionowej i poziomej, jak i dezintegracji, coraz częściej związane są z rozwojem zaawansowanych technologii komputerowych i telekomunikacyjnych. Stanowią też przejaw szczególnego sposobu kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych, jakim jest racjonalizacja struktur organizacyjno-własnościowych w drodze doboru najbardziej efektywnej formy regulacji.

W ramach **kryterium przestrzennego** działalności można mówić o przedsiębiorstwach działających na lokalnym rynku, przedsiębiorstwach regionalnych, ogólnokrajowych oraz międzynarodowych. Ta cecha związana jest silnie z pozostałymi kryteriami, np. przedmiotem działalności, charakterem obsługiwanego ruchu turystycznego (charakterem nabywców), poziomem integracji przedsiębiorstwa i jego pozycją rynkową. Zależy także od atrakcyjności walorów danego obszaru, poziomu jego zagospodarowania turystycznego i systemu zarządzania gospodarką turystyczną oraz polityki turystycznej danego państwa³⁴³. Proces globalizacji branży turystycznej, zapoczątkowany przez wielkie korporacje, spowodował konieczność dostosowania się podmiotów gospodarczych do nowych reguł funkcjonowania i konkurencji. Jednym z głównych wyzwań stała się potrzeba umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, rozumianej powszechnie jako bezpośrednia ich ekspansja na rynki zagraniczne³⁴⁴. Działalność turystyczna z natury rzeczy ma charakter międzynarodowy, gdyż każdy przedsiębiorca potencjalnie może dokonywać eksportu usług turystycznych (przyjmowanie gości z zagranicy) oraz generować dochody z tytułu tego eksportu. Można jednak wymienić całkowicie nowe tendencje zmian na rynku

³⁴² Pozostali udziałowcy również nie kojarzą się z branżą turystyczną: BZ WBK AIB Asset Management SA (9%), Skarbiec TFI SA (5%), Nicholas Fitzwilliams (5%), PeKaO OFE (5%), Investors TFI SA (5%).

³⁴³ Szerzej patrz: A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy...*, op.cit., s. 42–44.

³⁴⁴ W literaturze przedmiotu można spotkać różne interpretacje pojęcia „umiędzynarodowienie”: bywa ono rozumiane jako proces, interpretowane w sensie statystycznym (instytucjonalnym) oraz w sposób uzależniony od postępowania (behawiorystyczny). Por. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19–31.

turystycznym, w tym coraz większy stopień internacjonalizacji kapitału oraz innowacyjności technologicznej i produktowej³⁴⁵. Zjawiska te wywierają silny wpływ na uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów, toteż poświęcono im więcej miejsca w kolejnym podrozdziale. Tu warto jedynie zaznaczyć, że poziom umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa w dużej mierze związany jest z jego pozycją rynkową. Ponownie należy wskazać, że o ile krajowe rynki turystyczne charakteryzują się wysokim poziomem fragmentacji, o tyle działalność międzynarodowa (w tym kolonizacja turystyczna nowych obszarów) podlega regułom rynków oligopolistycznych.

Charakter obsługiwanego ruchu turystycznego, jako kolejne kryterium klasyfikacji przedsiębiorstw wskazuje, jaki jest dominujący segment nabywców obsługiwanych przez dany podmiot. W turystyce usługobiorcy klasyfikowani są według wieku, poziomu dochodów, poziomu wykształcenia, przynależności do grupy społeczno-zawodowej, preferencji w zakresie wypoczynku itp. Ważnym kryterium może być pochodzenie (stałe miejsce zamieszkania) turystów, gdyż istotnie różnią się np. potrzeby oraz sposób obsługi preferowane przez mieszkańców obszarów wiejskich i miast, a także poszczególnych strumieni geograficznych ruchu turystycznego (kraj pochodzenia). Rzutuje to na zakres specjalizacji przedsiębiorstwa w ruchu krajowym lub zagranicznym oraz przyjazdowym lub wyjazdowym. Obydwa omówione właśnie kryteria (zasięg geograficzny i charakter nabywców) mają wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa, także w wymiarze międzynarodowym. Cechy te mogą decydować o zdolności przedsiębiorstwa do określenia swego miejsca na globalizującym się rynku turystycznym.

Ostatnie kryterium i zarazem czynnik wpływający na konkurencyjność firm turystycznych to **poziom technologiczny** przedsiębiorstwa, który w odróżnieniu od branży przemysłowej w turystyce nie musi wiązać się z wielkością firmy, choć wyniki badań wskazują, że nieporównanie większe korzyści z tytułu nowoczesnej technologii osiągają przedsiębiorstwa duże. Szczególne znaczenie przypisuje się przy tym umiejętności zastosowania nowoczesnej technologii komputerowej w procesie zarządzania, w zakresie działań marketingowych i automatyzacji pracy. Mimo oczywistych ograniczeń w tym względzie, w działalności turystycznej istnieją takie formy działań i funkcji, w których automatyzacja przesądza o efektywności pracy, a także jakości usług i satysfakcji klientów. Dotyczy to chociażby systemów rezerwacji komputerowej, zarządzania organizacją pracy, sprawności obiegu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, umiejętności stosowania wyrafinowanych systemów marketingowych i baz danych o klientach i dostawcach (narzędzia do obsługi systemów CRM).

³⁴⁵ I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes...*, op.cit., s. 48.

5. Konkurencja na rynku turystycznym w świetle uwarunkowań historycznych i przemian związanych z globalizacją

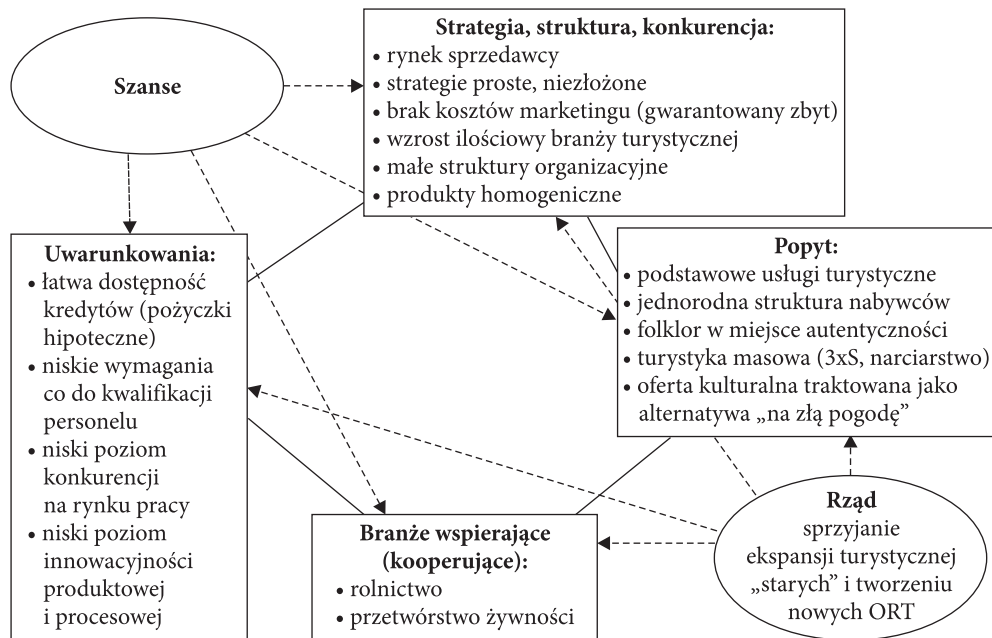
Charakter konkurencji na współczesnym rynku turystycznym warunkują zarówno przemiany występujące po stronie popytu turystycznego, jak i nowe możliwości technologiczne i organizacyjne, stwarzające realne perspektywy dostosowania oferty turystycznej do zmieniających się oczekiwań potencjalnych turystów. Liczne zjawiska warunkujące istotę konkurencji pojawiły się w okresie powojennym (lata 1955–1970)³⁴⁶, kiedy wielu małych przedsiębiorców w takich sektorach jak rybactwo czy rolnictwo zaczęło na bazie posiadanych gospodarstw rozwijać funkcję usług turystycznych (pierwotnie tylko noclegową), rozwijając w ten sposób niewielkie obiekty hotelowe, restauracyjne lub inne formy usług powiązane z obsługą ruchu turystycznego. W omawianym okresie niskim wymaganiom w zakresie kwalifikacji personelu towarzyszył niski poziom konkurencji na rynku pracy, łatwości wejścia na rynek sprzyjała dostępność kredytów. Wzrost branży turystycznej miał wówczas charakter wybitnie ilościowy, gdyż dominował rynek sprzedawcy. Produkty turystyczne zazwyczaj miały charakter jednorodny, co wynikało z bardzo jednorodnej struktury nabywców i faktu, że popyt dotyczył głównie podstawowych usług turystycznych. Wymienione cechy sprzyjały utrzymywaniu głównie małych struktur organizacyjnych na rynku turystycznym, choć należy zaznaczyć, że w tym okresie zaczęła się rozwijać turystyka masowa, budząca zainteresowanie nowo powstających touroperatorów.

W latach 60. i 70. w warunkach rynku sprzedawcy do grona usługodawców turystycznych dołączali coraz to nowi przedsiębiorcy, korzystający z niezwykle niskich barier wejścia, zarówno w zakresie uwarunkowań fizycznych, lokalizacji, dostępności siły roboczej, jak i kapitału, rozwiązań technologicznych i organizacyjnych. Łatwości wejścia na rynek turystyczny nie odpowiadała jednakowa łatwość wyjścia. Znacząca część przedsiębiorców turystycznych korzystała z pozycji lokalnego monopolu i mogła z powodzeniem funkcjonować, zachowując zaledwie satysfakcjonujący poziom produktywności, bez konieczności maksymalizacji zysku czy nasilenia podejścia menedżerskiego³⁴⁷.

³⁴⁶ Szczegółowy opis tego okresu zwiiera publikacja K. Weiermair, *Entrepreneurship and Small Business: The Case of the Entrepreneurial SME in Tourism*, [w:] *Creating Jobs: New Demand on SMEs & Their Support Partners*, red. K. Weiermair, „Proceedings” 1998, Vol. 2, s. 501–514.

³⁴⁷ Ibidem.

Ówczesną sytuację na rynku turystycznym ilustruje schemat 9, nawiązujący do tzw. diamentu konkurencyjności M.E. Portera³⁴⁸. Jego cztery kąty (uwarunkowania) jednocześnie wywierają wpływ na konkurencyjność i dynamicznie wzmacniają procesy konkurencji.



Schemat 9. Czynniki konkurencyjności w tradycyjnym modelu rynku turystycznego

Źródło: K. Weiermair, *Improvements in Competitiveness for Tourism Enterprises through New Forms and Regimes of Governance*, seminar on Tourism Policy and Economics Growth, Berlin, 6–7 March 2001, s. 3.

Dominujący w omawianym okresie charakter ruchu turystycznego (turystyka masowa) koncentrował się na poszukiwaniu bardzo tradycyjnych form biernego wypoczynku (3xS)³⁴⁹ i stosunkowo niskich cen. Jeśli oferta turystyczna regionu (przedsiębiorstwa) spełniała oczekiwania turystów w tym aspekcie (atrakcyjna lokalizacja, gwarantowany poziom higieny i bezpieczeństwa osobistego, finansowego oraz

³⁴⁸ M.E. Porter opracował tzw. diament przewagi konkurencyjnej, na który składają się: (1) wyposażenie w zasoby, (2) charakter popytu stwarzanego przez firmy i gospodarstwa domowe, (3) charakter i intensywność konkurencji oraz (4) układ branżowy gospodarki o współzależnościach pionowych i poziomych (czyli sektory pokrewne i wspomagające poprzez przepływ informacji, wymianę technologii, bliskość związków). Dodatkowo Porter wyróżnia dwa czynniki uzupełniające: działalność państwa oraz szanse (sprzyjające okoliczności). Szerzej patrz: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 206–209.

³⁴⁹ Skrót od trzech głównych wyróżników typowej turystyki wypoczynkowej: słońce (*sun*), morze (*sea*), piasek (*sand*).

dostępu do informacji), uczestnicy ruchu z łatwością przekształcali się w lojalnych nabywców, silnie przywiązanych do wybranych obszarów, ośrodków czy hoteli. Nie istniała praktycznie żadna presja w kierunku podnoszenia jakości, innowacyjności produktu czy doskonalenia działań marketingowych. Zachowanie równowagi w tych warunkach wymagało oczywiście odpowiednio niskich cen, które były jednak możliwe do przyjęcia przez przedsiębiorców turystycznych, dzięki niewielkim rozmiarom przedsiębiorstwa, niskim kosztom i łatwości dostępu do atrakcyjnych lokalizacji, kapitału (przeważnie w konwencjonalnej formie pożyczki hipotecznej) oraz siły roboczej (w dużej mierze uzupełnianej przez niewykwalifikowanych pracowników sezonowych, zazwyczaj przyjezdnych). W zasadzie jedynymi branżami stale współpracującymi z turystyką było rolnictwo i przetwórstwo żywności³⁵⁰.

W połowie lat 70. i na początku 80. w wielu krajach europejskich oraz Ameryce Północnej czynniki konkurencyjności charakteryzujące dotychczasowy rynek turystyczny zaczęły podlegać dość gwałtownym przeobrażeniom³⁵¹, za którymi nie nadążały przedsiębiorstwa, przyzwyczajone do całkiem innych uwarunkowań. Jak w każdym innym rodzaju działalności gospodarczej wewnętrzna konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych jest pochodną określonej konfiguracji wielkości i organizacji procesów, umiejętności osiągania korzyści skali lub koncentracji, zdolności do uczenia się i innowacyjności, ewentualnie dostępu do unikatowych czynników produkcji. Niezdolność przedsiębiorstwa do wytwarzania odpowiednio skonstruowanego koszyka wartości dla klienta oznacza, że przedsiębiorstwo albo nie potrafi wytwarzać tego, co inni, po niższej cenie, albo nie może dostarczać turystom produktów, które przy określonej standardowej cenie reprezentowałyby dla odbiorców wyższy poziom użyteczności. Małe i średnie przedsiębiorstwa turystyczne dość późno uzmysłowiły sobie te zasady, co sprawiło, że zmiany strukturalne rynku turystycznego (zmiany struktury popytu, przełom technologiczny, internacjonalizacja i globalizacja, dostępność nowych czynników produkcji) nastąpiły szybciej niż przeobrażenia i restrukturyzacja samych firm. W efekcie w połowie lat 80. XX wieku zaspokojenie nowych rodzajów popytu i rozwój przedsiębiorstw turystycznych na miarę czasów stały się domeną całkiem nowych graczy rynkowych, którzy przyczynili się do marginalizacji przedsiębiorców i przedsiębiorstw wyrosłych na gruncie koniunktury z początku lat 60.

Oprócz powszechnie wymienianych sił sprawczych globalizacji (takich jak rewolucja technologiczna, przemiany kulturowe, prawne i polityczne³⁵²) turystyka

³⁵⁰ Szerzej patrz K. Weiermair, *Improvements...*, op.cit., s. 3–4.

³⁵¹ A. Poon, *Tourism, Strategy and Competitive Strategies*, C.A.B International, Wallingford 1993.

³⁵² Patrz np. R. Owczarzak, *Pomiar zaawansowania procesów globalizacyjnych*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 5–6; T. Dołęgowski, *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej*, „Monografie i Opracowania” SGH, Warszawa 2002; A. Zaorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, WN PWN, Warszawa 1998; A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 1998; D. Held, A. McGrew,

podlega działaniu dodatkowych czynników, występujących zarówno po stronie popytowej, jak i podaży. Główne czynniki podaży procesu globalizacji rynku turystycznego to³⁵³:

- zastosowanie komputerowych systemów informacji i rezerwacji oraz pojawienie się na globalnym rynku turystycznym światowych graczy, którzy mogą zaspokoić znaczącą część światowego popytu, wykorzystując globalne systemy dystrybucji (GDS)³⁵⁴
- alianse strategiczne, porozumienia o współpracy oraz fuzje, stanowiące dodatkową siłę wzmacniającą tempo procesu globalizacji rynku turystycznego³⁵⁵
- innowacje³⁵⁶, dające korporacjom dodatkową przewagę nad małymi i średnimi przedsiębiorstwami turystycznymi
- malejące koszty przelotów lotniczych³⁵⁷ oraz silna konkurencja na rynku turystycznym, sprzyjające obniżaniu cen usług, co powoduje włączanie do światowego ruchu turystycznego coraz szerszych grup nabywców o relatywnie niskich dochodach³⁵⁸
- pojawianie się coraz to nowych obszarów recepcji turystycznej, których rozwój wspierany jest przez inwestycje w zakresie infrastruktury turystycznej i pozaturystycznej; wywodzący się z grupy światowych graczy inwestorzy są gwarantami sukcesu tych projektów dzięki swym kompetencjom w zakresie marketingu międzynarodowego³⁵⁹.

D. Golblatt, J. Perrato, *Global Transformations*, Policy Press, London 1999; J.A. Scholte, *Globalization. A Critical Introduction*, Macmillan Press, London 2000; A. Budnikowski, *Globalizacja a integracja*, SGH, Warszawa 2000; W. Szymański, *Globalizacja – wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001; S. Bosiacki, *Wpływ globalizacji na stan i perspektywy rozwoju polskiej turystyki*, [w:] *Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Globalne wyzwania i zagrożenia*, red. B. Raszka, S. Bosiacki, AWF, Poznań 2006.

³⁵³ E. Smeral, *The Impact of Globalization on Small and Medium Enterprises: New Challenges for Tourism Policies in European Countries*, „Tourism Management” 1998, 19(4), s. 371–380.

³⁵⁴ Ibidem.

³⁵⁵ P. Sheldon, *Destination Information System*, „Annals of Tourism Research” 1993, 20, s. 633–649.

³⁵⁶ Z punktu widzenia turystyki znaczącymi innowacjami było wprowadzenie charterów w lotnictwie pasażerskim, umów allotmentu w hotelarstwie, pierwsze na świecie działania w zakresie standaryzacji usług (łańcuchy hotelarskie), wprowadzenie na rynek usług typu *rent-a-car* czy choćby zastosowanie kart kredytowych.

³⁵⁷ Odczuwalny jest np. silny wpływ uruchomienia tzw. linii niskokosztowych na wzrost ruchu turystycznego w Polsce, możliwy dzięki pełnej liberalizacji transportu lotniczego, która w Polsce nastąpiła dopiero po uprawnocnieniu się umowy o Wspólnym Europejskim Obszarze Lotniczym, ratyfikowanej przez sejm 31 stycznia 2003 r. (Szerzej patrz: S. Brzeg-Wieluński, *Otwarte niebo nad Polską*, „Skrzydła Polska” 2004, nr 4 oraz M. Weiss, *Linie niskokosztowe a wzrost ruchu turystycznego w Krakowie na przykładzie Międzynarodowego Portu Lotniczego im. Jana Pawła II Kraków-Balice SP. z o.o.*, [w:] *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, SGH, Warszawa 2006, s. 383–392).

³⁵⁸ Por. P. Krugman, A.J. Venables, *Globalization and the Inequality of Nations*, „The Quarterly Journal of Economics” 1995, 4, s. 857–880.

³⁵⁹ M. Cho, *The Key Factors for a Successful Cooperation between SMEs and Global Players in Hotel Industry*, Conference on Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs, OECD, Gwangju, Korea 2005.

Najważniejsze czynniki popytowe to rosnący przeciętny poziom dochodów i stan zdrowia ludności, wywierające wpływ na motywy podejmowania podróży turystycznych oraz zmianę stylu życia. Niebagatelne znaczenie przypisuje się też współcześnie rosnącemu poziomowi doświadczenia i wiedzy turystów (coraz bardziej powszechna znajomość języków obcych, swoboda w korzystaniu z przeróżnych środków transportu, umiejętność poruszania się w sieci internetowej, dokonywania rezerwacji itd.). Trudności, jakie rodzi globalizacja rynku turystycznego w zakresie zaspokojenia popytu, to występowanie pewnych paradoksów, np. globalizacja kultury (stylów życia, konsumpcji) i jednocześnie zwrot ku indywidualizacji, rosnące zróżnicowanie kulturowe klientów (także ich potrzeb i preferencji) przy narastającym pragnieniu naśladownictwa. Nasilenie omawianych procesów spowodowało wdrożenie nowoczesnych technologii informatycznych w działalności turystycznej i szerokie zastosowanie bezpośredniego marketingu turystycznego, co nie pozostało bez wpływu na strukturę rynku turystycznego³⁶⁰.

Główne wymiary globalizacji rynku turystycznego obejmują zjawiska przestrzenne, sferę produktową, aspekty finansowania rozwoju tej branży, zagadnienia rynku pracy i innych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, a także wymiar kulturowy, prawny i polityczny. Wśród przejawów globalizacji sektora turystycznego wymienić należy³⁶¹:

- powstanie światowej konkurencji między podmiotami gospodarczymi
- powszechną tendencję przedsiębiorstw turystycznych do łączenia kapitałów (integracja pionowa i horyzontalna, fuzje i alianse strategiczne towarzystw lotniczych, hoteli i touroperatorów)
- funkcjonowanie w skali globalnej sieci franchisingowych
- liberalizację rynku turystycznego³⁶²

³⁶⁰ Przeobrażenia struktury rynku w największym stopniu dotknęły agencje turystyczne, które w dotychczasowym kształcie coraz trudniej bronią swego miejsca w turystycznym łańcuchu wartości. Więcej na ten temat patrz np. D. Buhalis, M.C. Licata, *The Future...*, op.cit., s. 207–220; P. O'Connor, *Online Intermediaries...*, op.cit., s. 1–25; *Tourism Distribution Channels: Practices, Issue and Transformations*, red. D. Buhalis, E. Laws, Continuum, London 2001; C. Cooper et al., *Tourism Principles and Practices*, 3rd ed., Pearson, London 2005; M. Bitner, B. Booms, *Trends in Travel and Tourism Marketing: the Changing Structure of Distribution Channels*, „Journal of Travel Research” 1982, No 20(4), s. 39–44; A. Poon, *The Future of Travel Agents*, „Travel and Tourism Analyst” 2001, Vol. 3, s. 57–80; D. Buhalis, *eTourism...*, op.cit.; D. Buhalis, D. Ujma, *Pośrednicy turystyczni a tworzenie wartości*, [w:] *Turystyka w badaniach naukowych*, red. R. Winiarski, W. Alejski, Wyd. AWF w Krakowie, Kraków–Rzeszów 2005, s. 165–166.

³⁶¹ Por. E. Nawrocka, S. Oparka, *Hotel w XXI wieku: zarządzanie w warunkach globalizacji*, „Edukacja”, Wyższa Szkoła Zarządzania we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 20–21 oraz E. Nawrocka, *Wpływ globalizacji w sektorze turystycznym na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Globalne wyzwania i zagrożenia*, red. B. Raszka, S. Bosiacki, AWF w Poznaniu, Poznań 2006.

³⁶² Światowa Organizacja Turystyki (WTO/OMT) i Komitet Turystyki OECD podkreślają ponadto, że ekspansja turystyki mogła nastąpić tylko w warunkach wolnej konkurencji i pełnej swobody od praktyk protekcyjnych, a utrzymanie tempa jej rozwoju możliwe będzie tylko przy

- standaryzację (unifikację) oferty przedsiębiorstw turystycznych³⁶³
- wirtualizację podmiotów turystycznych i budowanie organizacji sieciowych
- tworzenie podwalin globalnej polityki turystycznej i pojawienie się globalnej koncepcji rozwoju zrównoważonego turystyki³⁶⁴ (ich przejawem jest m.in. pojawienie się globalnego kodeksu etycznego dla turystyki oraz tendencje w kierunku poszerzenia obszaru zobowiązań przedsiębiorstw, dotychczas głównie prawnych i ekonomicznych, o sferę tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu³⁶⁵).

W globalizującym się świecie tradycyjne (głównie europejskie) obszary turystyczne i działające w ich obrębie przedsiębiorstwa nie zawsze radzą sobie z nowymi wyzwaniami, nie potrafią organizować działalności na szeroką skalę ani zadbać o właściwy (globalny) zakres promocji i poziom konkurencyjności. Niski poziom integracji i specjalizacji regionów a także niedostateczny stopień współpracy między samymi przedsiębiorcami oraz między firmami i administracją lokalną, jak też niechęć lub brak umiejętności włączenia się w globalne turystyczne łańcuchy wartości prowadzą w konsekwencji do spadku obrotów i udziału w rynku. „Stare” obszary koncentracji ruchu turystycznego i obecne w nich przedsiębiorstwa z trudem konkurują z wyłaniającymi się „nowymi” obszarami turystycznymi, nie potrafiąc odnaleźć swojego miejsca w nowych strukturach konsumpcji i wykorzystać szans, jakie stwarza globalizacja (pozyskania nowych konsumentów i zaspokajania nowych rodzajów potrzeb turystycznych związanych z charakterem współczesnego popytu)³⁶⁶.

Korporacje transnarodowe (KTN) – mniej liczne, ale za to lepiej wyposażone pod względem kapitałowym – wykazują większe zdolności innowacyjne i organizacyjne, posiadają dostęp do zaawansowanych, nowoczesnych systemów zarządzania, oferują wyższy standard usług itd. Na poziomie turystyki międzynarodowej KTN tworzą nowe rynki i nowe produkty, wywierają zasadniczy wpływ na wielkość i kierunek strumieni ruchu turystycznego, potrafią skutecznie kształtować i kreować potrzeby

zachowaniu i rozszerzaniu praktyk liberalizacyjnych, które powinny dotyczyć również dziedzin powiązanych z obsługą ruchu turystycznego (transport, ubezpieczenia, formy płatności, promocja itp.). Na temat liberalizacji w turystyce szerzej patrz: M. Kachniewska, *Liberalizacja rynku turystycznego w kontekście przystąpienia Polski do OECD*, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, „Zeszyty Naukowe” nr 5, Warszawa 1998.

³⁶³ Międzynarodowe systemy hotelowe doprowadziły do unifikacji wyposażenia i charakteru obsługi w poszczególnych obiektach. Spowodowało to powtarzalność rozwiązań i wytworzenie uniwersalnej formy architektury bez względu na odrębność kulturową i uwarunkowania klimatyczne poszczególnych lokalizacji. Miało to poważny wpływ na ograniczenie, a nawet likwidację wartości lokalnych czy regionalnych.

³⁶⁴ Problematyce tej poświęcona jest monografia: A. Niezgodą, *Obszar recepcji...*, op.cit.

³⁶⁵ Szerzej patrz *Zrównoważony rozwój turystyki. Realna koncepcja, iluzja czy chwyt marketingowy*, SGH, Warszawa 2008.

³⁶⁶ A. Alcouffe, F. Coulomb, *Small and Medium-sized Business in European Tourism Sector*, OECD, Toulouse, Paris 1993.

turystyczne, wyznaczać poziomy jakości oferty, obsługi, wyposażenia, organizacji i zarządzania, które przybierają postać globalnych standardów. Stosowane przez nie strategie konkurencji pozwalają maksymalnie (na poziomie globalnym) wykorzystać lokalny potencjał i innowacje.

Tabela 2. Wymiary globalizacji sektora turystycznego

Wymiar	Główne procesy
Przestrzeń	Rozwój transportu, wzrost mobilności turystów, „kurczenie się” świata, globalna lokalizacja działalności, plasowana w najkorzystniejszej strefie łańcucha wartości
Sfera produktowa	Nasilające się tendencje w kierunku standaryzacji oferty i tworzenia tzw. produktu globalnego
Finanse i kapitał	Deregulacja rynków finansowych i międzynarodowa mobilność kapitału finansowego i rzeczowego, wywołujące wzrost liczby fuzji i przejęć. W odniesieniu do korporacji transnarodowych (KTN) centralizacja dyspozycji zasobami kapitału w skali międzynarodowej
Rynek pracy	Globalny zasięg konkurencji wywołany swobodą transgranicznego przepływu ludzi i towarów
Zachowania rynkowe przedsiębiorstw	Stosowanie globalnych strategii konkurencji i marketingu. Integracja działalności na skalę światową, globalne poszukiwanie komponentów i partnerów, wzrost liczby aliansów strategicznych
Technologia, organizacja pracy	Dyfuzja i rozpowszechnienie w skali międzynarodowej metod organizacji i zarządzania, m.in. w zakresie wzorców kultury organizacyjnej, kultury pracy, technologii organizacji, zarządzania, świadczenia usług. Rozwój technologii informacji i telekomunikacji, rozwój globalnych sieci w ramach tej samej firmy i pomiędzy przedsiębiorstwami, wirtualizacja zarządzania przedsiębiorstwem, tworzenie struktur sieciowych
Kultura i styl życia	Ogólnoświatowa dyfuzja, rozpowszechnianie, często uniformizacja modeli konsumpcji, stylu życia, sposobu spędzania wolnego czasu itp. Transplantacja dominujących stylów życia. Zrównanie modeli konsumpcji. Wzrost roli mediów
Regulacje prawne i polityka	Zmniejszona rola rządów narodowych i parlamentów. Próby stworzenia nowej generacji przepisów i instytucji globalnych rządów
Postrzeganie i świadomość	Społeczno-kulturowe procesy skoncentrowane na „Jednej Ziemi”. Ruch globalistyczny. Obywatele świata

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, red. M. Bednarczyk, Wyd. UJ, Kraków 2006, s. 38 oraz A. Masłowski, *Przejawy globalizacji na rynku usług hotelarsko-gastronomicznych*, WSHiFM, Warszawa 2005, s. 2.

Obserwowana na światowym rynku turystycznym w ciągu ostatnich dwudziestu lat poprawa relacji między jakością a ceną usług turystycznych jest również zasługą korporacji (przede wszystkim touroperatorów, łańcuchów hotelowych i przewoźników lotniczych), łączących zdolność do osiągnięcia korzyści skali ze świadomością wagi

stosowania standardów operacyjnych i standardów obsługi³⁶⁷. Wspomniana poprawa przypisywana jest nasilającej się konkurencji (spotęgowanej zakresem wykorzystania Internetu), którą najsilniej i najszybciej odczuwają przedsiębiorstwa prowadzące działalność ponadnarodową, zmuszone do bezpośredniej rywalizacji z najlepszymi usługodawcami w skali świata. W odróżnieniu od nich firmy lokalne – szczególnie przedsiębiorstwa hotelowe i gastronomiczne – często korzystają z pozycji lokalnego monopolu. W zakresie niektórych rynków branżowych poprawa relacji między jakością a ceną jest też wynikiem deregulacji. Dotyczy to np. transportu lotniczego (pojawienie się tanich przewoźników lotniczych).

Należy jednak pamiętać, że globalizacja sprzyja narastaniu bezpośredniej rywalizacji przedsiębiorstw lokalnych i ponadnarodowych, gdyż w wyniku zastosowania nowoczesnych technologii świat stał się relatywnie mniejszy, a grono potencjalnych konkurentów wzrasta wraz z dostępem kolejnych obszarów globu do światowego systemu informacji. Jak pisze P. Drucker: „Coraz więcej podmiotów gospodarczych, włączając w to także małe firmy, funkcjonuje jako transnarodowe przedsiębiorstwa. I chociaż ich zasięg może nadal mieć charakter lokalny lub regionalny, to jednak działają one w warunkach globalnej konkurencji. Dlatego też strategia ich działania także musi mieć charakter globalny, zarówno w stosunku do techniki i finansów, produktów i rynków zbytu, jak i wobec informacji oraz ludzi”³⁶⁸.

Dobłą ilustracją dla stwierdzenia P. Druckera jest sytuacja na współczesnym rynku hotelarskim. Każdy hotel, mający określoną siedzibę, kształtuje swoje usługi lokalnie, ale sprzedaje je globalnie, a pole jego konkutowania wykracza poza inne lokalne hotele, gdyż działa globalnie, szukając klienta poza granicami państw³⁶⁹. Coraz częściej przetrwanie współczesnych przedsiębiorstw zależy od elastyczności i szybkości działania, innowacyjności oraz umiejętności zdobywania przewag konkurencyjnych. Przedmiotem rywalizacji są nie tylko rynki zbytu, ale także rynki pracy, dostęp do atrakcyjnych regionów turystycznych (w sytuacji, gdy kluczowe znaczenie ma lokalizacja przedsiębiorstwa) czy wreszcie poszukiwanie źródeł przewagi w zakresie poziomu generowanych kosztów lub wyróżniającej się oferty. Korzyści skali – niedostępne małym i średnim przedsiębiorstwom – są źródłem przewagi kosztowej firm wielonarodowych, która rzutuje na wszystkie pozostałe obszary konkutowania (dostęp do nowoczesnych technologii, efektywność ich zastosowania, szybszy zwrot inwestycji w tym zakresie, poprawa zdolności organizacyjnych i operacyjnych, możliwości finansowania działań w zakresie doskonalenia zasobów

³⁶⁷ Nie sposób przypisać tego zjawiska rosnącej sile konsumentów, ponieważ rynek turystyczny – bez wątplenia będący obecnie rynkiem nabywcy, i to nabywcy formalnie coraz lepiej chronionego – w rzeczywistości ciągle charakteryzuje się zdecydowaną przewagą negocjacyjną dostawców.

³⁶⁸ P. Drucker, *W kierunku organizacji nowego typu*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 19.

³⁶⁹ Por. *Konkurencyjność małych i średnich...*, op.cit, s. 16.

pracy, jakości obsługi i wyposażenia obiektów, dostęp do informacji, możliwości marketingowe – w tym prowadzenie badań rynkowych). Największą przewagę dają korporacjom możliwość wywierania wpływu na otoczenie oraz wyszukiwanie i zajmowanie najdogodniejszych miejsc w globalnym łańcuchu wartości. Słaba pozycja niezależnych przedsiębiorców na światowym rynku turystycznym stanowi spuściznę wspomnianego wcześniej chaotycznego rozwoju turystyki w latach 60. i 70. oraz braku zainteresowania zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstw turystycznych (patrz tab. 3).

Tabela 3. Historyczne uwarunkowania niskiej konkurencyjności MSP turystycznych

Uwarunkowania zewnętrzne	Uwarunkowania wewnętrzne
Nieprzewidywalna sytuacja rynkowa w krajach emisji ruchu turystycznego (sytuacja ekonomiczna, kurs wymiany walut, relacje cenowe, trendy w zakresie sposobów spędzania wolnego czasu, preferencje i wymagania)	Niefektywne sposoby zarządzania. Brak nowoczesnych systemów zarządzania
Różnice w ścieżkach rozwoju „starych” i „nowych” ORT	Brak „podejścia menedżerskiego”
Rozwój gospodarki krajowej (znaczący wzrost produktywności pozostałych rodzajów działalności gospodarczej, wzrost kosztów)	Problemy związane z kwestią dziedziczenia przedsiębiorstw (kontynuacji działalności)
Rozwój różnych rodzajów działalności powiązanych z turystyką, a coraz częściej także substytucyjnych względem niej (transport, kultura, handel, rekreacja, agrobiznes itd.)	Niedostateczny poziom zdolności przywódczych menedżerów/właścicieli
Rozwój technologiczny	Problemy związane z zarządzaniem przez jakość
↓	Brak koncepcji rozwoju produktu (starzenie się produktów)
	Nieumiejętność wykorzystywania okazji rynkowych (koszty utraconych korzyści). Brak nowoczesnej strategii rozwoju, umiejętności pozycjonowania firm i produktów, internacjonalizacji działalności itp.
	Niewłaściwa polityka inwestycyjna lub całkowity brak nowych inwestycji
	↓
Konieczność dostosowania do wymagań otoczenia.	Potrzeba natychmiastowej restrukturyzacji i reorganizacji procesów wewnętrznych

Źródło: K. Weiermair, *Improvements in Competitiveness for Tourism Enterprises through New Forms and Regimes of Governance*, seminar on Tourism Policy and Economics Growth, Berlin, 6–7 March 2001, s. 4.

Do słabych stron MSP należy zaliczyć ponadto brak dostępu do kapitału, nieznamość zasad korzystania z funduszy strukturalnych, brak strategii rozwoju firmy,

doświadczenia i niski poziom wiedzy ekonomicznej przedsiębiorców³⁷⁰. UE usiłuje wspomagać małe firmy poprzez ułatwienie im dostępu do rynku kapitałowego i czynników produkcji, działania na rzecz ograniczenia ryzyka kursowego, zwiększone transfery z funduszy strukturalnych, ułatwienie dostępu do nowych technologii, zwiększenie stabilności przepisów prawnych oraz likwidację barier celnych. Komitet Turystyki OECD wyraził jednak obawy, że europejskie MSP muszą liczyć się jednocześnie z zagrożeniami, których źródłem jest właśnie polityka UE. Należą do nich np. nadmierne regulacje prawne, wprowadzenie nowych standardów jakości i nowe, zbiurokratyzowane procedury i zawilości prawne.

Rosnąca aktywność przedsiębiorstw globalnych penetrujących rynki lokalne (wcześniej zdecydowanie fragmentaryczne) praktycznie nie napotyka oporu lokalnych przedsiębiorstw, często po raz pierwszy stykających się z rzeczywistą konkurencją. W tej sytuacji restrukturyzacja biznesu, reorganizacja funkcji organizacyjnych i zarządczych w zakresie sprzętu, technologii, oprogramowania i zasobów ludzkich stają się warunkiem przetrwania poszczególnych firm³⁷¹. Walka o pozycję „tradycyjnych” (zwykle niewielkich, często rodzinnych) przedsiębiorstw turystycznych w zasadzie rozpoczęła się dopiero w latach 80. i opiera się przede wszystkim na poszukiwaniu nowych czynników produkcji i coraz lepiej organizowanych powiązaniach z branżami pokrewnymi turystyce, w ramach rozwoju całych obszarów recepcji i/lub klastrów turystycznych. W omawianym okresie upowszechnieniu uległo zastosowanie technologii informatycznych i komunikacyjnych, w tym CRS i DIS³⁷², tworzenie stron internetowych nawet najmniejszych (mikro) przedsiębiorstw turystycznych oraz rozwój wspomaganych komputerowo systemów kreowania pakietów turystycznych.

Lata 1985–1990 niezwykle silnie rzutują na kształt współczesnego rynku turystycznego (średni roczny przyrost liczby podróży w tym okresie wyniósł 5,6%)³⁷³. Okres ten obfitował w istotne zmiany w zakresie form działania i struktury przedsiębiorstw turystycznych i ich oferty. Charakteryzował się wprowadzeniem do masowej sprzedaży rozbudowanych pakietów turystycznych, bazujących na kombinacji oferty usługowej wybranych obszarów docelowych i adresowanych do ściśle określonych segmentów turystów. Stanowił on apogeum popularności kompleksowych pakietów turystycznych, wywierając jednocześnie wielki wpływ na późniejszy odwrót od turystyki masowej i zapotrzebowanie na tzw. ofertę alternatywną, która odpowiadała przemianom i zagrożeniom, jakie zaczęto obserwować w obrębie obszarów recepcji

³⁷⁰ A. Wolak-Tuzimek, *Makroekonomiczne warunki funkcjonowania MSP*, [w:] *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*, Difin, Warszawa 2006, s. 191.

³⁷¹ J.H. Dunning, *Explaining International Production*, Unwin Hyman, London 1988.

³⁷² Computer Reservation Systems (komputerowe systemy rezerwacji) i Destination Information Systems (systemy informacji o obszarach docelowych ruchu turystycznego).

³⁷³ UNWTO *World Tourism Barometr* (<http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm>).

turystycznej. Turyści w tym okresie nabierają doświadczenia, wzrasta poziom ich oczekiwań odnośnie do jakości produktu turystycznego i sposobów informowania o nim. Szczególnego znaczenia nabiera komfort, dostępność, liczba opcji i bogactwo asortymentu, jakość doświadczenia i przeżycia (*experience quality*), zdolność przedsiębiorstw do rozwoju nowych produktów³⁷⁴.

Wciąż niezwykle prącochłonna branża turystyczna zaczęła silnie inwestować w jakość kapitału ludzkiego (intensyfikacja wykorzystania zasobów ludzkich), dzięki czemu siła robocza w turystyce z rangi czynnika kosztów przesunęła się w świadomości przedsiębiorców do rangi zasobu, nierzadko kluczowego³⁷⁵. Wywołało to znaczne zmiany w zakresie kształcenia na potrzeby turystyki i szkoleń zawodowych dla pracowników tej branży. Stopniowo zaczęła przeobrażać się także sylwetka przedsiębiorcy turystycznego – coraz mniej ukierunkowanego na działalność operacyjną, za to mocno zorientowanego na zagadnienia strategii rozwoju i konkurencji, zdolnego do kalkulacji i poszukiwania sposobów ograniczania ryzyka, wykształconego i doświadczonego, ukierunkowanego na rozwiązywanie problemów, elastyczne reagowanie na zmiany rynkowe i sytuacje kryzysowe, korzystającego z nowoczesnych narzędzi kierowania³⁷⁶.

Zmieniło się też znaczenie i umiejętność wykorzystywania czynników produkcji w turystyce – wciąż ważne walory naturalne i antropogeniczne oraz lokalizacja względem nich, przestały niepodzielnie decydować o charakterze (i cenie) produktu. Turyści zaczęli poszukiwać takich cech, jak emocje i przeżycia (doświadczenie), których kreowanie wymaga całkiem nowego podejścia do kwestii projektowania i sprzedaży usług turystycznych³⁷⁷. Sama atrakcyjność walorów turystycznych stawała się coraz słabszą gwarancją zainteresowania turystów.

Silna dynamika zmian na rynku turystycznym dotyczy w równej mierze zjawisk po stronie popytu, jak i podaży turystycznej. Rynek turystyczny ostatecznie staje się rynkiem nabywcy, co wynika między innymi ze wzrostu mobilności turystów, a przekłada się na łatwość zmiany miejsca pobytu i wzrost liczby miejsc odwiedzanych w czasie pojedynczego urlopu. Upowszechnia się skłonność do dzielenia urlopów na kilka części i aktywne wykorzystywanie czasu tzw. długich weekendów, zainteresowanie

³⁷⁴ Por. ibidem oraz K. Weiermair, M. Peters, *Tourism Attractions and Attracted Tourists: How to Satisfy Today's Fickle Tourism Klientele?*, „Journal of Tourism Studies” 2000, No 1.

³⁷⁵ Por. P. Tschurtschenthaler, *Humankapitalentwicklung als tourismuspolitisches Instrument zur Bewältigung der Tourismuskrisis*, [w:] *Rettourism III: Strategiekonferenz: Zukunftsstrategien für inne optimale Humankapitalentwicklung/-verwertung in der Tourismuswirtschaft*, ed. K. Weiermair, M. Fuchs, ITD. Eigenverlag, Innsbruck 2003, s. 16–39.

³⁷⁶ Szerzej patrz: K. Weiermair, K. Wohler, *Personalmanagement im Tourismus – Konzepte und Strategien*, FBV Medien, Ludwigshafen 1998.

³⁷⁷ Patrz szerzej J.B. Pine, J.H. Gilmore, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999; M.J. Wolf, *The Entertainment Economy*, Time Books, New York 1999 oraz K. Weiermair, M. Peters, *Tourism Attractions...*, op.cit., s. 1–16.

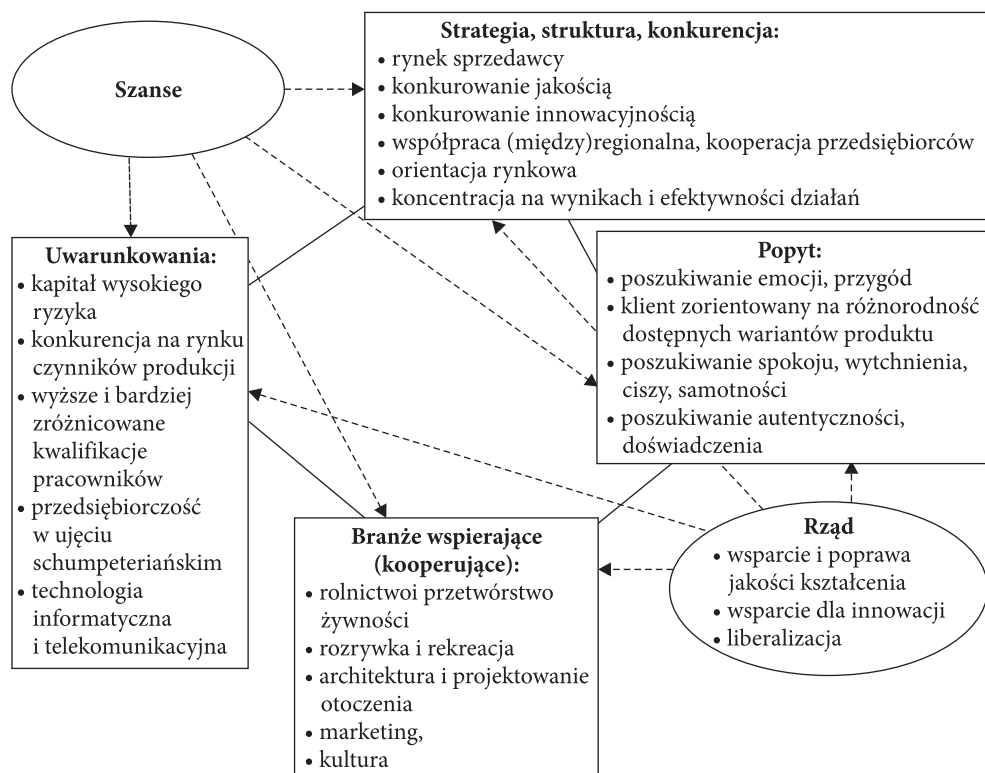
oryginalnymi formami spędzania czasu wolnego, odchodzenie od stereotypów, znaczna samodzielność przy wyborze i organizacji wypoczynku. Ponadto po stronie popytu należy wskazać na takie zjawiska, jak wzrost wymagań turystów, bardziej wnikliwy sposób podejmowania przez nich decyzji o wyborze oferty turystycznej, wzrost świadomości praw chroniących interesy konsumentów, oczekiwanie na elastyczne zachowanie podmiotów podaży (zróżnicowany pakiet usług, negocjacje cenowe, programy lojalnościowe). Silna polaryzacja wyborów sprawia, że z jednej strony poszukiwana jest tania baza turystyczna, z drugiej zaś turyści nastawieni są na coraz większy komfort, mniej wrażliwi na cenę, oczekują interesujących programów imprez, zwiększających atrakcyjność pobytu w miejscowościach turystycznych.

Odpowiedzią na te przeobrażenia jest rozwój ilościowy i jakościowy bazy turystycznej i paraturystycznej, wzmożona konkurencja o turystę (ze strony krajów, regionów, gmin i podmiotów turystycznych), dołączanie do grona podmiotów oferujących produkty turystyczne nowych jednostek aktywnie zabiegających o zainteresowanie potencjalnych gości, wykorzystywanie przez niektóre regiony turystyczne środków pomocowych zwiększających atrakcyjność miejscowej oferty, konieczność kooperacji podmiotów i/lub gmin turystycznych w celu podniesienia ich konkurencyjności, szersze wykorzystanie partnerstwa w kreowaniu produktu turystycznego, rozwój dywersyfikacji konglomeracyjnej, wykorzystywanie przez regiony, gminy i podmioty strategii rozwoju turystyki, obejmującej m.in. budowanie wizerunku obszaru oraz rozwój wysokich technologii w dystrybucji i promocji produktu turystycznego³⁷⁸. W takich warunkach struktura produktu turystycznego musi uwzględniać całą gamę odpowiednio skonfigurowanych usług, zjawisk, stylu i estetyki, wśród których należy wyróżnić takie elementy, jak: usługi finansowe, architektura, projekt i rozwój nieruchomości, stanowiących infrastrukturę turystyczną, obiekty sportowe, kulturalne i rozrywkowe, opieka zdrowotna, oświata, gastronomia i przetwórstwo żywności, służące wzbogaceniu doznań turystów, rolnictwo, na bazie którego kreowane są całkiem nowe formy spędzania czasu (m.in. agroturystyka), poszerzania wiedzy, wypoczynku a także wiele innych gałęzi gospodarki, które mogą służyć zwiększeniu atrakcyjności oferty turystycznej. Opisane powyżej uwarunkowania doprowadziły do zmiany układu elementów diamentu konkurencyjności (patrz schemat 10).

Po stronie uwarunkowań największą zmianą okazało się pojawienie się silnej konkurencji na rynku czynników produkcji. Ze względu na rosnące znaczenie aktywów niematerialnych szczególnego znaczenia nabrały kwalifikacje pracowników oraz nowoczesne technologie. Nowy kształt rynku turystycznego (znamionujący silną pozycję nabywcy) wymusił traktowanie jakości jako jednego z wiodących czynników

³⁷⁸ Por. D.E. Jaremen, M. Jedlińska, *Budowa przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym na przykładzie gmin powiatu jeleniogórskiego*, [w:] *Konkurencyjność regionów i przedsiębiorstw*, red. A. Rapacz, „Gospodarka a Środowisko” nr 2, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 109–110.

konkurencyjności przedsiębiorstw. Zapotrzebowanie na innowacyjność (zarówno produktową jak i w zakresie stosowanych narzędzi zarządzania i świadczenia usług) wymusza coraz szerszy zakres współpracy przedsiębiorców oraz współpracy regionalnej. Po stronie popytu pojawia się zapotrzebowanie potencjalnych usługobiorców na różnorodność dostępnych wariantów produktu. Silnej orientacji rynkowej towarzyszy coraz wyższa efektywność podejmowanych działań, co wymaga zdolności przedsiębiorstwa do wypracowania wartości dodanej, która jednocześnie spotka się z uznaniem usługobiorców turystycznych.



Schemat 10. Czynniki konkurencyjności w nowoczesnym modelu rynku turystycznego

Źródło: Jak w schemacie 9, s. 6.

Od połowy lat 80. XX w. postępują też poważne przeobrażenia w relacjach między turystyką a środowiskiem naturalnym i społecznym. Główną ich przyczyną stała się fala krytyki turystyki³⁷⁹ w zakresie jej negatywnego wpływu na środowisko, która

³⁷⁹ R. Bleinstein wymienia cztery zasadnicze fazy krytyki biznesu turystycznego: najwcześniejsza (XIX w.) zarzuca uprzywilejowanie określonych grup społecznych (arystokracja) i brak dostępu innych grup społecznych do turystyki; kolejna wskazuje na technicyzację turystyki na wzór przemysłu w okresie powojennym (narodziny pojęcia przemysł turystyczny), trzecia faza, zapoczątkowana III

zbiegła się z teoretyczną debatą i pierwszymi przedsięwzięciami na rzecz rozwoju zrównoważonego³⁸⁰. I. Jędrzejczyk wskazuje co prawda, że krytyka turystyki w tym ujęciu została zapoczątkowana znacznie wcześniej – już w roku 1975 – przez J. Krippendorfa, który wskazywał na postępującą komercjalizację gościnności, a turystykę określił mianem pożeracza krajobrazu, poddającego coraz to nowe tereny nieodwracalnym antropogenicznym przekształceniom³⁸¹. Wydaje się jednak, że dopiero przełom lat 80. i 90. XX wieku doprowadził do takich zmian w świadomości usługobiorców turystycznych, że pojawiło się zapotrzebowanie na nowy rodzaj produktów turystycznych, które przynajmniej częściowo niwelowałyby negatywne skutki rozwoju gospodarki turystycznej, łagodząc rozdźwięk powstający na styku turystyki i środowiska, stanowiącego podstawę jej rozwoju.

Naturalnym następstwem burzliwego rozwoju turystyki masowej i przemysłu turystycznego stał się proces racjonalizacji systemu kształtowania oferty turystycznej, charakteryzujący lata 1990–1998, który polegał na poszukiwaniu dróg zrównoważonego rozwoju turystyki, poszerzeniu i masowej indywidualizacji oferty turystycznej, intensywnym (w miejsce ekstensywnego) rozwoju turystyki, dążeniu do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, regionów, obszarów w powiązaniu z doskonaleniem systemów zarządzania (przedsiębiorstw i obszarów turystycznych). Nieodzownym warunkiem (stymulatorem) tych zmian był wzrost zamożności gospodarstw domowych (w tym odczuwalny wzrost wydatków związanych z zagospodarowaniem czasu wolnego), rosnący udział klasy średniej w podróżach turystycznych, wzrost aktywności turystycznej emerytów, wyraźne nasilenie postaw hedonistycznych usługobiorców turystycznych, a także poszukiwanie możliwości rozwoju i samorealizacji, m.in. w ramach turystyki. W wyniku tych zmian oczywiste stało się, że przedsiębior-

Międzynarodowym Kongresem WTO w Manili w 1980 roku, formułuje zarzut, że turystyka w ogólnym rachunku opłacalności przynosi więcej szkód niż korzyści, co przejawia się głównie w ujemnym wpływie zagranicznych przyjazdów turystycznych do krajów rozwijających się („nowa forma kolonializmu”), konfliktach kulturowych i nasileniu zjawisk kryminogennych; i wreszcie faza czwarta (o której mowa w tekście), dotyczy destrukcji otoczenia naturalnego i społecznego. (R. Bleinstein, *Themen der Tourismuskritik*, „Touristik und Verkehr” 1987, nr 3, podaje za: I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes...*, s. 27–29).

³⁸⁰ Dokument *Granice wzrostu* (znany też jako raport Klubu Rzymskiego) z 1972 roku spowodował, że w końcu lat osiemdziesiątych polityka, gospodarka i nauka zdominowane zostały przez termin *sustainable development* (zrównoważony rozwój). Zakwestionowano tradycyjny pęd współczesnych społeczeństw i rządów do ustawicznego dynamicznego rozwoju kosztem zatruć środowiska, przeludnienia i nieodwracalnego zużycia zasobów naturalnych Ziemi. (Nt. rozwoju zrównoważonego patrz szerzej J.A. Dixon, L.A. Fallon, *The Concept of Sustainability: Origins, Extensions and Usefulness for Policy*, World Bank Environment Department – Divisional Working Paper, Waszyngton DC, 1989).

³⁸¹ J. Krippendorf, *Die Landschaftsfresser. Tourismus und Erholungslandschaft – Verderben oder Segen?*, Bern, Stuttgart 1975, podaje za I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes...*, op.cit., s. 28.

stwa turystyczne nie mogą dłużej poprzestać na segmentacji rynku, standaryzacji oferty i obserwacji oczekiwań potencjalnych turystów.

Świadomość nasilającej się konkurencji, w której proste zapewnienie dostępu do istniejących walorów turystycznych nie stanowi już gwarancji utrzymania się na rynku, zaczęła mobilizować usługodawców turystycznych (w tym obiekty hotelowe) do poszukiwania możliwości wyróżnienia się, pozyskania lojalności klientów, obniżenia kosztów działania itd. Prowokuje to do podejmowania pierwszych prób identyfikacji czynników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Nasilająca się rywalizacja wymaga innowacyjności, stałego podnoszenia atrakcyjności oferty, „wyprzedzania” i kształtowania oczekiwań turystów na poziomie trudnym do naśladowania przez konkurencję, dostarczania bogatych wrażeń, które zmieniają poglądy na wartość produktów turystycznych.

* * *

Rynek turystyczny, mimo iż rządzi się generalnymi prawami rynku, wykazuje też wiele cech szczególnych, wynikających z właściwości produktu turystycznego oraz cech popytu zgłaszanego przez turystów. Efektem różnorodnych potrzeb turystów i złożonej struktury produktu turystycznego jest m.in. silny związek między konkurencyjnością przedsiębiorstw i obszarów turystycznych. Stanowi on niewątpliwie dodatkową zmienną, którą usługodawcy turystyczni powinni uwzględnić, zabiegając o podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa, ale jednocześnie może być rozpatrywany w kategoriach szans. Kryzys tradycyjnych obszarów docelowych ruchu turystycznego wywołany został przez ten sam czynnik, który stawia w pozycji niekonkurencyjnej małe i średnie firmy turystyczne – tym czynnikiem są szczególne kompetencje korporacji transnarodowych. Skala działalności umożliwia im wywieranie korzystnego wpływu na wielkość i kierunek strumieni ruchu turystycznego, co w połączeniu ze zdolnością do wykorzystania najnowszych technologii w celu usprawnienia procesów zarządzania, obsługi i dystrybucji produktu pozwala na kształtowanie dogodnej relacji między poziomem kosztów a ceną, a tym samym podnoszenie rentowności przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu sprzedaży. Reakcją niezależnych małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych może być w takiej sytuacji włączenie się w łańcuch wartości kontrolowany przez firmę ponadnarodową lub sprzężenie własnych działań z wysiłkami na rzecz podniesienia atrakcyjności (konkurencyjności) obszaru.

Mimo pozornej różnorodności działań podejmowanych na rzecz podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa sednem problemu pozostaje „zdolność do kreowania rynku”³⁸², która wymaga nie tylko rozpoznania i spełnienia oczekiwań usłu-

³⁸² Por. P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 49–54.

gobiorców, ale także konstruowania oferty dostępnej dla nich cenowo (oczywiście w ramach poszczególnych segmentów rynkowych).

Wszystkie wymienione w rozdziale sposoby podnoszenia konkurencyjności – dobór poziomu internalizacji działań, dążenie do integracji lub wysoki poziom specjalizacji przedsiębiorstwa, dywersyfikacja zasobowa lub produktowa, dobór najkorzystniejszej struktury organizacyjno-własnościowej, decyzja o zachowaniu niezależności, sprzężeniu działań z inicjatywami dotyczącymi obszaru turystycznego czy wreszcie włączeniu do struktur organizacyjnych korporacji – oddziałują co najmniej na jeden z tych dwóch aspektów: służą poprawie rentowności w wyniku obniżenia kosztów działalności lub pozwalają lepiej niż konkurenci dopasować jakość oferty do oczekiwań nabywców. Umiejętność powiązania obu tych wymiarów pozwala natomiast stworzyć poszukiwaną przez klienta wartość: właściwą kompozycję poszukiwanych cech produktu przy akceptowanym poziomie kosztu ponoszonego przez nabywcę.

Rozdział IV

CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA HOTELOWEGO

Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa mogą mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny – zależnie od tego, w jakim stopniu poddają się kontroli organizacji. Niepewność cechująca otoczenie współczesnych przedsiębiorstw wynika z braku możliwości pełnej identyfikacji czynników determinujących przebieg procesów decyzyjnych oraz określenia ich wpływu na osiągnięte wyniki. Turbulencje dotyczą wszystkich wymiarów otoczenia i sprawiają, że każde przedsięwzięcie gospodarcze obarczone jest ryzykiem. W kontekście tworzenia wartości dla klienta istotne jest rozpoznanie poszczególnych źródeł ryzyka. Z jednej strony wpływają one na konkurencyjność przedsiębiorstwa poprzez poziom ponoszonych kosztów. Z drugiej strony identyfikacja źródeł ryzyka i skłonność do jego podejmowania mogą stać się stymulatorami innowacyjności i przedsiębiorczości, co sprawia, że ryzyko nie zawsze postrzegane jest jako czynnik negatywny³⁸².

Zgodnie z podejściem rynkowym ostateczny kształt oferty przedsiębiorstwa hotelowego powinien być determinowany przez charakter popytu i wymagania potencjalnych usługobiorców. Oznacza to, że warunkiem koniecznym kreowania przewagi konkurencyjnej jest zdolność wytwarzania użyteczności (produktu, miejsca, funkcji, czasu) zgodnej z potrzebami nabywców. Oczekiwania turystów wykraczają jednak zazwyczaj poza atrybuty usługi hotelowej ponieważ w odróżnieniu od produktów rzeczowych, a nawet wielu rodzajów usług, oferta hotelu prawie zawsze³⁸³ postrzegana jest przez nabywców jako element składowy szeroko rozumianego produktu turystycznego. W sytuacji, gdy ma ona charakter komplementarny względem innych składników produktu turystycznego, popyt na usługi obiektu ma charakter wtór-

³⁸² Podobny pogląd reprezentują S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Warszawa 2001, P.F Drucker, *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996, s. 193–194; C.A. Williams, M.L. Smith, P.C. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 28, R. Borkowski, *Cywilizacja ryzyka*, [w:] *Cywilizacja. Technika. Ekologia*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2001.

³⁸³ Wyjątkiem będą usługi obiektów konferencyjnych, których oferta może zaspokajać wszystkie potrzeby klientów (konferencje, szkolenia, kongresy), choć i w tym przypadku nierzadko poszukiwana jest odpowiednia lokalizacja obiektu i szczególne cechy otoczenia, które podnoszą prestiż konferencji i/lub wpływają na jej atrakcyjność.

ny w stosunku do popytu na walory obszaru recepcji turystycznej. Takie podejście wskazuje na szczególnie silny wpływ otoczenia naturalnego i społecznego na proces kreowania konkurencyjności obiektów hotelowych.

Zjawisko to potraktowane zostało ze szczególną uwagą, ponieważ jest charakterystyczne dla branży hotelarskiej i rzadko występuje z podobną siłą nawet w odniesieniu do innych przedsiębiorstw turystycznych. Jego analiza wymaga wskazania, czym ostatecznie różni się łańcuch wartości przedsiębiorstwa hotelowego od turystycznego łańcucha wartości, a także na ile przedsiębiorstwo hotelowe może lub powinno wywierać wpływ na te ogniwa turystycznego łańcucha wartości, które nie podlegają regulacji hierarchicznej. Jest to jednocześnie pytanie o źródła wartości dostarczanej klientom przedsiębiorstwa hotelowego, toteż wymaga określenia przedmiotu jego działalności, czynników jakościowych oferty obiektu, struktury kosztów działalności i wreszcie tych źródeł wartości, które tkwią w otoczeniu przedsiębiorstwa hotelowego.

1. Przedmiot działalności przedsiębiorstwa hotelowego

Dostępność usług noclegowych jest nieodzownym warunkiem rozwoju turystyki w obrębie (potencjalnych) obszarów recepcji turystycznej, ponieważ stanowią one zespół świadczeń zaspokajających podstawowe potrzeby bytowe człowieka, przebywającego poza swoim gospodarstwem domowym³⁸⁴. Zgodnie z prawem polskim pojęcie usług hotelarskich odnosi się do krótkotrwałego, ogólnie dostępnego wynajmu domów, mieszkań, pokoi, miejsc namiotowych a także miejsc na ustawienie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie usług z tym związanych³⁸⁵. W sensie organizacyjnym usługa hotelarska stanowi zespół działań osób zatrudnionych w zakładzie hotelarskim z wykorzystaniem specjalnie do tego celu przystosowanych urządzeń³⁸⁶. Za kryterium wyróżniającym usługę hotelarską spośród innych usług przyjmuje się fakt świadczenia tej usługi przez zakład hotelarski, a nie sam rodzaj usługi, co wynika z faktu, że wiele spośród usług świadczonych przez obiekty noclegowe może być elementem oferty innych rodzajów przedsiębiorstw (np. usługi gastronomiczne, rekreacyjne).

Wśród obiektów świadczących usługi noclegowe najważniejszą pozycję, ze względu na oferowaną liczbę miejsc noclegowych i wielkość zaangażowanego kapitału, zaj-

³⁸⁴ Por. G. Koncewicz, J. Grabowski, *Hotelarstwo*, cz. I: *Wiadomości ogólne*, CKU, Jelenia Góra 1999, s. 22.

³⁸⁵ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych (tekst jednolity w Dz.U. z 2001 roku, nr 55, poz. 884).

³⁸⁶ J. Sierpiński, *Zakład hotelarski. Ekonomika i zarządzanie*, AE w Krakowie, Kraków 1974, s. 40.

mują obiekty hotelarskie. Zgodnie z ustawą o usługach turystycznych³⁸⁷ muszą one spełniać określone wymagania co do wielkości, wyposażenia i kwalifikacji personelu oraz zakresu świadczonych usług (zależnie od zaszeregowania obiektu). Do grupy obiektów hotelarskich zaliczono hotele, motele, pensjonaty, kempingi, domy wycieczkowe, schroniska młodzieżowe, schroniska i pola biwakowe. Pojęcie ustawowe hotelu ograniczono natomiast do obiektów posiadających co najmniej 10 pokoi, w tym większość miejsc w pokojach jedno- i dwuosobowych, świadczących szeroki zakres usług związanych z pobytem klientów³⁸⁸. Ta właśnie grupa obiektów noclegowych, zgodnie z założeniami poczynionymi we wstępie niniejszej pracy, stała się przedmiotem pogłębionej analizy i posłużyła jako obiekt przeprowadzonych badań.

Ogólna charakterystyka oferty przedsiębiorstw turystycznych (w tym hotelowych) jest przedmiotem wielu opracowań³⁸⁹, jednak założone na wstępie tezy wymagają wskazania szczególnych aspektów funkcjonowania obiektów hotelowych wpływających na charakter produktu i przyjęte podejście do zagadnienia ich konkurencyjności. Wspomniane aspekty obejmują:

- usługowy charakter produktu obiektu noclegowego (w szczególności jego nietrwałość),
- niestabilność popytu przy jednoczesnym stałym (w krótkim okresie) potencjale usługowym obiektu
- stałą gotowość obsługową obiektu
- zależność przedsiębiorstwa hotelowego od otoczenia, w tym stałe lub okresowe uzależnienie od zewnętrznych czynników (warunki atmosferyczne, zagrożenia epidemiologiczne, regulacje formalnoprawne, dynamika ruchu turystycznego, zmienna wymagalność gości, wpływ nowości technologicznych, mody i związane z nimi „zużycie moralne”)
- wysoką pracochłonność i kapitałochłonność (przy jednoczesnym wydłużonym cyklu zwrotu nakładów inwestycyjnych)
- złożoność usługi i niejednorodny asortyment produktów
- duży udział kosztów stałych.

Podstawowym rodzajem działalności spotykanym w dziedzinie hotelarstwa jest udostępnianie pokoi i obsługa gości, w określonych przypadkach także dostarcza-

³⁸⁷ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych (tekst jednolity w Dz.U. z 2001 roku, nr 55, poz. 578).

³⁸⁸ Por. art. 36 pkt 1. cytowanej ustawy o usługach turystycznych.

³⁸⁹ Jednymi z najnowszych są opracowania: A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne...*, op.cit. i M. Bednarska, G. Golembki, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny...*, op.cit.; R. Kotaś, S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza w hotelarstwie i gastronomii*, WN PWN, Warszawa 1999; L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe...*, op.cit.; Cz. Witkowski, M. Kachniewska, *Hotelarstwo*, cz. III: *Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, WSE, Warszawa 2005; T. Knowles, *Zarządzanie...*, op.cit. oraz anglojęzyczne: D. Bowie, F. Buttle, *Hospitality marketing...*, op.cit.; P. Cullen, *Economics for Hospitality Management*, Thompson Learning, London 2002.

nie usług żywieniowych. Pomimo nasuwającej się z tego tytułu analogii do funkcjonowania gospodarstwa domowego obiekty hotelowe i gastronomiczne są przedsiębiorstwami handlowo-produkcyjnymi, co czyni je przedmiotem złożonych oddziaływań sił rynkowych³⁹⁰. Obiekty te konkurują pomiędzy sobą oraz z innymi branżami o pozyskanie jak największego udziału w wydatkach konsumenta, co wymusza na nich konieczność dotrzymywania kroku postępowi w technice produkcji i zarządzaniu, które umożliwiają podniesienie efektywności działania i konkurencyjności oferty.

W wyniku nasilającej się konkurencji na rynku hotelarskim obiekty hotelowe rzadko poprzestają na ofercie podstawowej, poszukując możliwości wyróżnienia swego produktu poprzez stały rozwój oferty towarzyszącej i uzupełniającej. Ewolucja w strukturze oferowanych usług związana jest oczywiście z charakterem zmian po stronie popytu oraz efektywnością poszczególnych rodzajów świadczonych usług. W skrajnym przypadku ich niska efektywność i/lub wysoki poziom ryzyka związanego z niepewnością popytu skłaniają obiekty hotelowe do wydzielania wybranych usług i zlecenia ich realizacji podmiotom zewnętrznym. Dotyczy to nawet gastronomii, czyli usług, które stanowią element oferty podstawowej obiektu³⁹¹.

Pomimo istotnego znaczenia materialnych czynników produkcji niezbędnych w działalności przedsiębiorstwa hotelowego (ziemia, kapitał) najważniejszą cechą produktu przedsiębiorstwa hotelowego jest jego usługowy charakter i związane z nim znaczenie czynnika ludzkiego (praca). Cecha ta jest swoista zarówno branży hotelarskiej, jak i gastronomicznej. Przyjmując koncepcję kontinuum cech usługowo-towarowych³⁹² produktu, należy wskazać, że produkt obiektu hotelowego obejmujący zarówno elementy materialne, jak i niematerialne, postrzegany jest przede wszystkim jako produkt usługowy.

Wpływ elementu usługowego na konkurencyjność hotelu wykracza poza aspekt obsługi czy charakter usług realizowanych na oczach gościa – istotne znaczenie ma jakość całego zasobu czynności (działań) realizowanych w toku kreowania produktu przedsiębiorstwa hotelowego. Czynności te, zgodnie z podejściem procesowym, pozwalają tworzyć wartość oferowaną ostatecznie klientom, a ponadto mają przełożenie

³⁹⁰ Por. P. Harris, *Planowanie zysku w hotelarstwie*, WN PWN, Warszawa 1995, s. 12.

³⁹¹ Zysk operacyjny gastronomii (będący różnicą między przychodami a kosztami działalności) jest ponad trzykrotnie niższy niż w usługach noclegowych, czego przyczyną jest wysoka konkurencyjność lokali gastronomicznych działających poza hotelem. (M. Bednarska, G. Gołębski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., s. 53).

³⁹² Za twórcę koncepcji kontinuum cech usługowo-towarowych uchodzi E. Gummesson, który podkreśla, że „nabywcy nie kupują usług ani towarów w tradycyjnym pojęciu, ale określony pakiet ofertowy i wartość, na którą składa się wiele składników o charakterze czynnościowym (usługa) i rzeczowym (towar). Tradycyjny podział na towary i usługi jest kompletnie przestarzały. [...] nie ma on też znaczenia, jeśli przyjmiemy, że nabywca po prostu poszukuje dogodnej możliwości spełnienia swoich potrzeb”. (*Service Management: an Evaluation and the Future*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, Vol. 5, No 1, s. 29, tłumaczenie własne autorki).

na poziom kosztów i relacje istniejące wewnątrz przedsiębiorstwa. Ostatnie ogniwo łańcucha wartości usługi hotelowej – bezpośredni kontakt z gościem – ma z kolei istotne znaczenie w ocenie jakości dokonywanej przez usługobiorcę. W tym zakresie też poszukuje się możliwości wyróżnienia produktu hotelowego na rynku. Nie można jednak pominąć faktu, że choć turyści skłonni są do homogenizacji cech jakościowych³⁹³ nabywanych produktów, to usługodawca turystyczny musi zdawać sobie sprawę z istotnej różnicy występującej między nienagannością wyposażenia obiektu noclegowego a jakością relacji z usługobiorcą oraz ich łącznego wpływu na poziom oferowanej wartości.

Podstawowe cechy usług: niematerialność, nierozdzielność, zmienność (niepowtarzalność), nietrwałość³⁹⁴ stanowią duże wyzwanie dla przedsiębiorstw hotelowych, m.in. w kontekście zapewnienia należytej jakości obsługi³⁹⁵. Element niematerialny, który nie sposób ocenić, dopóki nie nastąpi moment realizacji usługi, pociąga za sobą określone zadania w zakresie informowania potencjalnych nabywców o ofercie przedsiębiorstwa. Znacznie trudniej jest zadowolić odbiorcę usług aniżeli nabywcę dóbr materialnych³⁹⁶. Ze względu na trudność, jaka powstaje przy próbie opisu usługi, ważnym zadaniem hotelarza staje się zwrócenie uwagi na korzyści, jakich dostarcza usługa, stosowanie marki handlowej i rozwijanie reputacji i wizerunku hotelu. Fakt, że na rynku hotelarskim zakup (rezerwację) usługi hotelowej i jej faktyczne wykorzystanie zazwyczaj dzieli duży odstęp w czasie, sprawia, że sprzedaż produktu hotelu obrazowo określa się jako sprzedawanie obietnic. W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera umiejętność kreowania marki i budowania systemu identyfikacji wizualnej hotelu.

Brak możliwości magazynowania usług (nietrwałość) decyduje o tym, że dostępne, a niesprzedane miejsca noclegowe oznacza z punktu widzenia obiektu oczywistą stratę. Z drugiej strony, dostosowanie potencjału usługowego przedsiębiorstwa

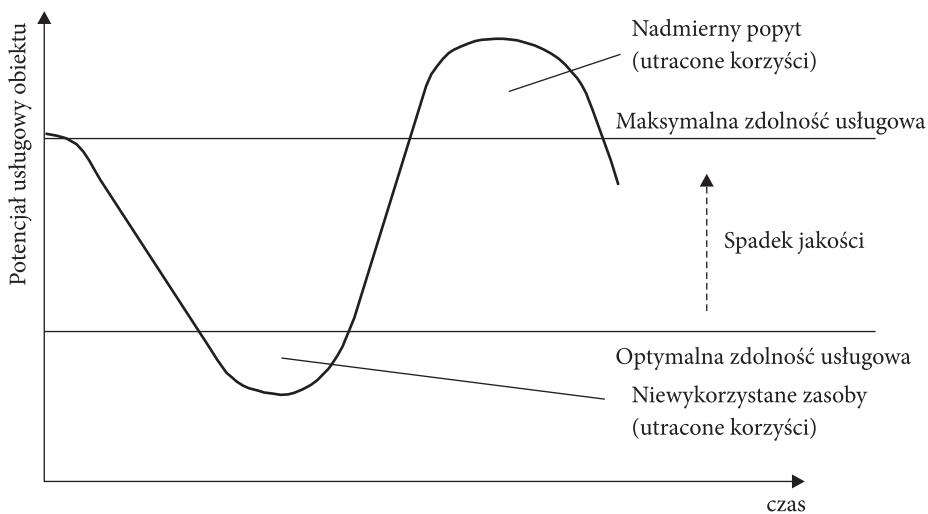
³⁹³ Homogenizacja cech jakościowych polega na braku zdolności do odrębnego postrzegania cech (uwarunkowań), które decydują o ostatecznej ocenie produktu usługowego. Prowadzić może ona w skrajnym przypadku do niższej oceny jakości usług noclegowych w sytuacji, gdy na ocenie zaważyły głównie niekorzystne czynniki pogodowe lub wręcz przeciwnie – wysokiej oceny obiektu atrakcyjnie zlokalizowanego, nawet gdy ocena jakości poszczególnych składowych usługi hotelarskiej wskazuje na rozbieżność między oczekiwaniami a wyświadczoną usługą.

³⁹⁴ Nt. cech usług patrz szerzej: P. Mudie, A. Cottam, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, WN PWN, Warszawa 1998 oraz J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001.

³⁹⁵ Znaczenie cech usług w procesie kształtowania jakości produktu hotelowego opisano szerzej w rozdziale V.

³⁹⁶ J. Prokopienko przytacza na dowód wyniki badań przeprowadzonych w 1985 roku wśród klientów amerykańskich. Z grupy przedstawionych im do oceny i klasyfikacji 19 towarów i 19 usług respondenci wskazali tylko na dwa rodzaje usług (przewozy lotnicze i dostawy energii elektrycznej) jako warte swej ceny, podczas gdy w przypadku dóbr materialnych prawie wszystkie zostały ocenione jako zadowalające. (Por. J. Prokopienko, *Marketing public service productivity. Problems and Challenges*, International Labour Office, Geneva 1989).

do wysoce niestabilnego popytu turystycznego jest wyzwaniem rzutującym zarówno na rentowność tej branży, jak i poziom jakości obsługi gości, ponieważ w krótkim okresie ani część hotelowa, ani gastronomiczna obiektu noclegowego nie może zapewnić odpowiedniego względem wahań popytu poziomu podaży miejsc (por. wykres 1).



Wykres 1. Fluktuacja popytu a zdolność usługowa obiektu hotelowego

Źródło: J. Kandampully, *The Impact of Demand Fluctuation on the Quality of Service: a Tourism Industry Example*, „Managing Service Quality” 2000, Vol. 10, No 1, s. 12.

Zbyt niski poziom popytu – poza stratami finansowymi – może powodować spadek poziomu jakości doznań turystów (mimo nienaganności obsługi). Jest to związane z faktem, że atrakcyjność usług w opinii wielu gości związana jest z odpowiednio licznym towarzystwem innych gości: pusty hotel czy restauracja mogą nierzadko obniżać jakość doznań, a nawet są odbierane jako świadectwo niskiej jakości usług. W okresie nasilonego popytu obiekty hotelowe mogą starać się podnieść poziom swojej zdolności usługowej w zakresie liczby personelu, ale podaż miejsc noclegowych jest prawie całkiem nieelastyczna³⁹⁷. Z kolei w okresie obniżonego popytu hotele starają się zmniejszyć niektóre elementy kosztów pracy (np. w drodze outsourcingu części usług), ale ograniczenie poziomu kosztów stałych (administracja, energia, konserwacja, czynsze, odsetki, amortyzacja) jest niemożliwe.

Fluktuacja popytu ma wpływ na osiągnięte przychody zarówno w skali rocznej, jak i tygodniowej, a nawet w skali jednej doby (głównie w działalności gastronomicznej).

³⁹⁷ Jedynym sposobem jej podniesienia jest stosowanie tzw. dostawek, jednak ze względu na komfort gości ich wykorzystanie możliwe jest tylko w odpowiednio dużych jednostkach mieszkalnych.

Jej przyczyną są nie tylko uwarunkowania klimatyczne, ale także udział obiektu w obsłudze krajowego i zagranicznego ruchu turystycznego, charakter lokalnych walorów turystycznych, organizacja roku szkolnego (przerwy w nauce), rozkład dni wolnych od pracy. Wiele spośród wymienionych czynników nie ma istotnego znaczenia z punktu widzenia innych rodzajów działalności usługowej. Wahania popytu i jednocześnie nieelastyczna podaż usług obiektów hotelowych narzucają na tę grupę przedsiębiorstw szczególne wymagania w zakresie oddziaływania na poziom przychodów. Wymaga to innowacyjności działań marketingowych i specyficznej polityki cenowej, a także stosowania nowoczesnych metod organizacji pracy. Wpływa też na rosnącą popularność systemów franchisingowych w hotelarstwie i szczególne znaczenie przydawane wydajności pracy.

Ważną cechą działalności hoteli jest element presji czasu, związany z koniecznością zachowania ciągłej gotowości do świadczenia usługi. Stwarza to określone wymagania w zakresie planowania i organizacji pracy, opracowania standardów wewnętrznych obsługi, zapewnienia odpowiedniej liczby i szczegółowości rozwiązań systemowych w zakresie relacji z klientem i realizacji procesów wytwórczych wewnątrz obiektu oraz właściwego „wyposażenia” pracowników w umiejętności techniczne, interpersonalne itp. Na to nakłada się cecha nierozdzielności usługi z osobą wykonawcy, która każe szczególną uwagę przywiązywać do nieustannego podnoszenia kwalifikacji i motywowania personelu oraz wprowadzania ścisłych standardów w obsłudze klienta. W tym obszarze przyczyną szczególnych trudności może stać się konieczność wyboru między dążeniem do obniżenia wskaźnika zatrudnienia na jeden pokój³⁹⁸ (ograniczenie poziomu kosztów stałych) a zapewnieniem odpowiedniej jakości obsługi. Zmniejszanie liczby zatrudnionych jest szczególnie trudne w przypadku hoteli o wysokim standardzie oraz hoteli koncentrujących się na obsłudze bardziej wymagających (zamożniejszych) klientów. Niewątpliwie łatwiej jest racjonalizować zatrudnienie w obiektach dużych niż małych, szczególnie, że w tych ostatnich nie zawsze istnieje możliwość stosowania outsourcingu (firmy zewnętrzne nie będą zainteresowane przejęciem funkcji, w których mała skala operacji nie daje szans na odpowiednią rekompensatę ponoszonego ryzyka).

Usługowy charakter produktu hotelarskiego, którego wyrazem jest m.in. wysoka pracochłonność tej branży, nie zmienia faktu, że poziom wartości dostarczanej klientom determinowany jest w dużej mierze przez jakość materialnych środków świadczenia usług. Ta z kolei wywiera wpływ na wielkość i strukturę kosztów działalności oraz poziom ponoszonego ryzyka finansowego.

³⁹⁸ W hotelach sieci Accor przyjęto wskaźnik 0,4 zatrudnienia na jeden pokój (M. Bednarska et al., *Przedsiębiorstwo turystyczne...*, op.cit., s. 58).

2. Otoczenie przedsiębiorstwa hotelowego

M. Bednarska wyróżnia dwa obszary przyczyn realizacji ryzyka w działalności obiektów hotelowych:

- dyskontynuacje zewnętrzne (egzogeniczne) o charakterze ekonomicznym, społecznym, demograficznym, polityczno-prawnym, technologicznym, przyrodniczym i rynkowym
- dyskontynuacje wewnętrzne (endogeniczne), w tym osobowe, rzeczowe, finansowe i informacyjne³⁹⁹.

Zależnie od możliwości kontrolowania źródła ryzyka⁴⁰⁰ autorka wyróżnia ponadto ryzyko niezależne i zależne. Pierwsze z nich nie podlega kontroli podmiotu, a tym samym nie może być wyeliminowane⁴⁰¹, podczas gdy ryzyko zależne (specyficzne) może być częściowo kontrolowane i ograniczane przez dany podmiot, gdyż obejmuje obszar jego funkcjonowania. Jego źródłem są zarówno dyskontynuacje wewnętrzne, jak i elementy otoczenia bliższego.

Ryzyko oddziałuje na wartość dla klienta nie tylko jako czynnik kosztotwórczy (znajduje odzwierciedlenie w cenie oferty), ale także poprzez możliwe zakłócenia w sferze jakości. Trudność w projektowaniu cech produktu obiektu hotelowego w dużej mierze wynika z jego zależności od otoczenia (naturalnego, społecznego i rynkowego), które może wpływać na konkurencyjność obiektu a nie poddaje się kontroli przedsiębiorstwa. Podobnie jak wszystkie inne przedsiębiorstwa, hotele nie są samowystarczalne i nie mogą działać w izolacji od „zespołu elementów znajdujących się poza nimi, ale mających związek z ich funkcjonowaniem”⁴⁰². Wpływ otoczenia na wartość dostarczaną klientom obiektu hotelowego realizowany jest nie tylko w sferze ekonomicznej, ale także w sferze fizycznej i emocjonalnej. W sferze ekonomicznej otoczenie stanowi źródło zasobów niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania hotelu oraz szans i zagrożeń, których rozpoznanie jest jednym z warunków sku-

³⁹⁹ M. Bednarska, *Źródła ryzyka w działalności hotelarskiej*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, red. A. Rapacz, Jelenia Góra 2006, s. 84.

⁴⁰⁰ Obecność ryzyka w życiu gospodarczym powoduje, że faktyczny rezultat może okazać się zarówno gorszy, jak i lepszy od planowanego, co sprawia, że ryzyko może być traktowane nie tylko w kategoriach zagrożenia. W pewnych okolicznościach podejmowanie ryzyka stwarza szansę odniesienia korzyści. (Por. M. Bednarska, *Źródła ryzyka...*, op.cit., s. 83).

⁴⁰¹ Związane jest więc w całości z dyskontynuacjami zewnętrznymi, a jego źródłem mogą się stać: nieoczekiwane zmiany koniunktury, wahania kursów walut, zmiany wzorców konsumpcji, struktury zawodowej, nowe uregulowania administracyjno-prawne itp.

⁴⁰² W ten sposób definiują otoczenie przedsiębiorstwa J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 79. M. Bednarczyk definiuje otoczenie hotelu nieco bardziej szczegółowo, jako: wszystko to, co należy do niego samego, a ma wymiar czasoprzestrzenny, wszystko to, co wywiera lub może wywierać na niego wpływ, oraz wszystko to, na co hotel oddziałuje obecnie lub będzie oddziałować w przyszłości (*Konkurencyjność małych i średnich...*, op.cit., s. 82).

tecznego kreowania konkurencyjności podmiotu gospodarczego. W sferze fizycznej i emocjonalnej wiąże się z określonym poziomem atrakcyjności obszaru oraz tzw. atmosfery miejsca.

W ramach otoczenia przedsiębiorstwa najczęściej wyróżnia się makrootoczenie (otoczenie dalsze, pośrednie, ogólne) i mikrootoczenie (otoczenie bliższe, bezpośrednie, operacyjne), choć w literaturze można znaleźć różne sposoby klasyfikowania jego elementów⁴⁰³. M. Bednarczyk wyróżnia dodatkowo mezootoczenie (otoczenie regionalne), które obejmuje czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwa w układzie regionalnym. Autorka traktuje ten poziom jako warstwę pośrednią, w której występuje przenoszenie się wpływów makrootoczenia na mikrootoczenie przedsiębiorstwa⁴⁰⁴.

Wielokierunkowa, wielowymiarowa i zintegrowana analiza otoczenia wymaga dodatkowego podziału poszczególnych jego stref. I tak L.J. Krzyżanowski wyróżnia w ramach otoczenia ogólnego (makrootoczenia):

- sferę naturalną (otoczenie biologiczne i geofizyczne)
- sferę sztuczną (otoczenie techniczne i technologiczne) oraz
- sferę społeczną (otoczenie ekonomiczne, socjokulturowe, polityczne i prawne)⁴⁰⁵.

Innym podejściem jest generalna segmentacja makrootoczenia metodą PEST (otoczenie prawno-polityczne, ekonomiczne, społeczno-demograficzne i technologiczne), którą (szczególnie w przypadku analiz rynku hotelarskiego) należy uzupełnić o otoczenie naturalne⁴⁰⁶.

Oczywiście poszczególne strefy otoczenia zachodzą na siebie, gdyż zdarzenia w jednej z nich wpływają na trendy i zdarzenia w innych. Wystarczy podać przykład zmian demograficznych (np. spadek liczby urodzin), które mają istotne konsekwencje ekonomiczne (zmniejszają liczbę młodych uczestników gospodarki). Inny przykład

⁴⁰³ Stosowany jest np. podział na otoczenie konkurencyjne (odbiorcy, dostawcy, konkurenci, producenci substytutów) i makrootoczenie (patrz np. I. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op.cit.; s. 30; G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 140). Z. Pierścionek wyróżnia otoczenie wewnętrzne (organizacyjne, marketingowe, finansowe, personalne i produkcyjne), operacyjne (klienci, dostawcy, konkurenci i instytucje) i ogólne: elementy ekonomiczne, technologiczne, rynkowe, prawne, polityczne i społeczne. (Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji...*, op.cit., s. 130). A. Sznajder wyróżnia otoczenie podmiotowe (nabywcy, pośrednicy, dostawcy i podwykonawcy, konkurenci i inne podmioty wpływające na działalność firmy) i przedmiotowe, czyli siły rynkowe: procesy i zjawiska makroekonomiczne, prawno-instytucjonalne, demograficzne, technologiczne, ekologiczne (A. Sznajder, *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku UE*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 11).

⁴⁰⁴ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 46–49.

⁴⁰⁵ L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 43.

⁴⁰⁶ Por. np. *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, red. A. Rapacz, Wyd. AE, Wrocław 2001, s. 52–93 oraz E. Nawrocka, S. Oparka, *Hotel w XXI wieku...*, op.cit., s. 15–16.

to zmiany technologiczne (np. masowe korzystanie z telefonii komórkowej lub Internetu), które wpływają na styl życia, czyli sferę społeczną.

Najbardziej oczywistym przykładem wpływu makrootoczenia na przedsiębiorstwa hotelowe jest oddziaływanie państwa na sektor turystyczny (zarówno na podaż, jak i popyt) poprzez różne narzędzia formalnoprawne. Oddziaływanie to odbywa się nie tylko poprzez akty prawne dotyczące samej turystyki⁴⁰⁷. Jest to dziedzina interdyscyplinarna, wiąże się z różnymi sferami życia gospodarczego i społecznego, toteż ostateczny kształt rynku turystycznego jest wypadkową funkcjonowania i regulacji wielu dziedzin ludzkiej aktywności. Polityka turystyczna państwa obejmuje określanie celów społeczno-ekonomicznych i środków realizacji służących rozwojowi turystyki i gospodarki turystycznej i jednocześnie stymulujących interakcje między gospodarką turystyczną a innymi sektorami z jej otoczenia. Wpływ na turystykę odbywa się m.in. za pośrednictwem polityki inwestycyjnej ze względu na duże znaczenie infrastruktury ogólnej dla turystyki oraz kapitałochłonny i importochłonny charakter inwestycji turystycznych. Inne przejawy wpływu państwa to:

- kształtowanie konsumpcji
- aktywizacja gospodarcza regionów (sporządzanie planów rozwoju turystyki i umieszczanie ich w ogólnych planach rozwoju społeczno-gospodarczego państwa, również z punktu widzenia możliwości pozyskiwania dodatkowych funduszy na działalność)
- polityka społeczna (głównie ustawodawstwo socjalne – płatne urlopy, obowiązujący czas pracy, polityka rodzinna, system emerytalny, działania sprzyjające podnoszeniu świadomości turystycznej społeczeństwa itp.)
- polityka zagraniczna (np. obowiązek wizowy lub jego zniesienie, umowy o małym ruchu granicznym, stosowane w turystyce cła i tzw. zielone linie dla turystów przekraczających granicę bez towarów do oclenia, dwu- i wielostronne umowy międzynarodowe o wymianie turystycznej i in.).

Najważniejszym elementem otoczenia ekonomicznego przedsiębiorstw hotelowych na poziomie makro jest ogólny rozwój gospodarczy kraju, który przekłada się na zamożność społeczeństwa, a tym samym na poziom wydatków ludności. Recesja powoduje natomiast niekorzystną z punktu widzenia turystyki zmianę struktury konsumpcji, głównie ograniczenie wydatków na tzw. konsumpcję swobodną⁴⁰⁸. Ponadto problemy w dowolnej sferze gospodarki odbijają się niekorzystnie na turystyce (na przykład problemy z zaopatrzeniem lub spadkiem jego jakości, braki w zakresie

⁴⁰⁷ Charakterystykę aktów prawnych dotyczących działalności turystycznej zawierają takie publikacje jak: H. Zawistowska, *Podstawy prawa w turystyce*, WN PWN, Warszawa 1999; J. Gospodarek, *Prawo w turystyce i rekreacji*, Difin, Warszawa 2007.

⁴⁰⁸ Usługi turystyczne pojawiają się tylko w ramach konsumpcji swobodnej, czyli takiej, która możliwa jest dopiero po przekroczeniu pewnego poziomu dochodów, niezbędnego do zaspokojenia potrzeb podstawowych, koniecznych do życia (Por. S. Wodejko, *Ekonomiczne...*, op.cit., s. 51).

infrastruktury, trudności w dostępie do źródeł finansowania przedsięwzięć, w tym z zakresu gospodarki turystycznej).

Inny ważny czynnik makroekonomiczny wpływający na turystykę to stopa inflacji, która może doprowadzić do destabilizacji gospodarki, zwiększenia stóp procentowych (koszt kredytów) i wahań kursowych (co jest szczególnie ważne w przypadku importu na potrzeby turystyki lub w odniesieniu do turystyki zagranicznej – przyjazdowej i wyjazdowej). Równie ważna jest dostępność kredytów (związana m.in. z poziomem stopy inflacji) oraz poziom rozwoju rynku kapitałowego w danym kraju. Niskie ceny kredytów stymulują zarówno rozwój popytu, jak i podaży turystycznej. Po stronie popytu warunkują one nierzadko uczestnictwo wybranych grup konsumentów w ruchu turystycznym, po stronie podaży – m.in. wielkość i jakość podaży usług hotelowych. Niestety dostępność kredytów dla branży hotelowej (szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw) jest niewielka ze względu na znaczne ryzyko związane ze szczególną strukturą kosztów, nieregularnością dochodów (fluktuacjami popytu przekładającymi się na wahania poziomu sprzedaży) i długim okresem zwrotu inwestycji turystycznych.

Jednym z najważniejszych czynników makroekonomicznych jest polityka podatkowa państwa, a dokładnie współczynnik przejrzystości, przewidywalności, fiskalne nastawienie probiznesowe. Wszystko to ma fundamentalne znaczenie zarówno dla komfortu prowadzenia biznesu, jak i samej jego istoty. Analizując czynniki ekonomiczne makrootoczenia, należy uwzględnić również różnego typu powiązania istniejące między gospodarkami różnych państw. Szczególne znaczenie mają w tym przypadku procesy integracji, zwłaszcza w ramach UE, które tworzą zewnętrzne warunki działania m.in. dla przedsiębiorstw turystycznych. Turystyka jako zjawisko społeczno-gospodarcze i przestrzenne nie może przecież ograniczać się do terytorium jednego tylko państwa.

Czynniki społeczno-demograficzne, związane silnie z poziomem rozwoju gospodarczego państwa, odzwierciedlają zarazem inne zmiany zachodzące w społeczeństwie w zakresie kultury, poziomu wykształcenia ludności, siły tradycji itp. Mają one wpływ zarówno na charakter popytu turystycznego, jak i charakter podaży. Najważniejsze czynniki społeczno-demograficzne oddziałujące na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw hotelowych to:

- struktura wiekowa społeczeństwa, tempo starzenia się społeczeństwa (konieczność dostosowania oferty do wymagań klientów w starszym wieku)
- poziom wykształcenia, wpływający m.in. na aktywność turystyczną społeczeństwa
- rozmieszczenie przestrzenne ludności⁴⁰⁹

⁴⁰⁹ Lokalizacja skupisk ludności wskazuje najważniejsze centra emisji ruchu turystycznego, określone znaczenie należy też przypisać wielkości tych skupisk i ich wiejskiemu lub miejskiemu charakterowi.

- struktura zawodowa społeczeństwa (odzwierciedlająca poziom dochodów, wykształcenia, determinująca wybór oferty, często wywołująca tzw. efekt demonstracji)
- społeczna akceptacja nowego sposobu wykonywania pracy i zawodu (płynność czasu przeznaczanego na pracę, wypoczynek i kształcenie, zwiększona rola indywidualnej motywacji w podejmowaniu pracy, zaangażowaniu i wydajności, substytucja pieniądza przez czas wolny, wzrost znaczenia miejsca pracy w życiu człowieka)
- wzrost udziału kobiet czynnych zawodowo
- wielkość i struktura gospodarstw domowych (wpływ liczebności rodziny na aktywność turystyczną, wpływ wieku dzieci na rozkład popytu turystycznego w skali roku, zwiększanie się udziału jednoosobowych gospodarstw domowych).

M. Jedlińska wymienia tzw. megatrendy konsumpcji, które oddziałują m.in. na rynek turystyczno-hotelarski: otaczanie się symbolami sukcesu, hedonizm, poszanowanie środowiska naturalnego i konserwatyzm (powrót do przeszłości)⁴¹⁰. Inne czynniki społeczne występujące w makrootoczeniu przedsiębiorstw turystycznych (niektóre z nich są pochodną trendów o charakterze globalnym) to określony styl życia, poglądy, przekonania i wartości, poszukiwanie bezpieczeństwa i komfortu, ale też możliwości demonstracji statusu majątkowego, powstawanie regionalnych segmentów konsumentów (fragmentaryzacja popytu), dążenie do czynnego (aktywnego) trybu życia i towarzyszący mu domocentryzm⁴¹¹, wzrost udziału wydatków na kształcenie, wypoczynek, rozrywkę, kulturę, przeobrażenia w zakresie etyki⁴¹², indywidualizm nabywców⁴¹³, sposób wychowania dzieci i młodzieży, wzrost roli techniki w procesie zaspokajania potrzeb przez konsumentów oraz kształtująca się na rynku moda i czynniki globalizacyjne, które sprawiają, że coraz szybciej przenoszą się ponad granicami państw wzorce kulturowe i wymagania w zakresie bogactwa asortymentu i jakości podaży turystycznej. Znajomość wymienionych trendów sprzy-

⁴¹⁰ Szerzej patrz M. Jedlińska, *Wejście międzynarodowych systemów hotelowych na rynek polski a modyfikacja oczekiwań gości hotelowych*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie...*, op.cit., s. 105.

⁴¹¹ Jest to zjawisko rozwijające się przede wszystkim dzięki technologii komputerowej. Jego przejawem jest m.in. ograniczanie faktycznej aktywności życiowej na rzecz specyficznej aktywności funkcjonowania w sieci. Zjawisko to oddziałuje również na sposób dokonywania zakupów (w tym imprez turystycznych i elementów składowych produktu turystycznego, a więc m.in. noclegów). Por. F. Popcorn, L. Marigold, *Clicking: 17 trends that Drive Your Business and Your Life*, HarperBusiness, New York 1997, s. 28.

⁴¹² W tym brak akceptacji dla niektórych działań, potrzeba tworzenia zaufania, godzenie życia prywatnego i zawodowego, kształtowanie partnerskich relacji między producentami i konsumentami oraz między kontrahentami, solidarność ludzi w sytuacjach nieszczęść, klęsk żywiołowych, oczekiwanie humanitarnego współdziałania pracowników i pracodawców w akcjach pomocowych, sytuacjach kryzysowych.

⁴¹³ Dążenie do wyróżnienia w grupie, tożsamości, samorealizacji, własnego stylu życia.

ja projektowaniu nowych (cech) produktów, które w oczach potencjalnych nabywców będą reprezentowały wyższą wartość i pozwolą wyróżnić się na tle konkurencji.

Konkretne zjawiska na polskim i światowym rynku hotelowym, które przypisać należy wymienionym powyżej trendom, to np. rozwój pięciogwiazdkowych obiektów hotelowych zlokalizowanych w najbardziej prestiżowych miejscach i oferujących niezwykle rozbudowane pakiety usług dodatkowych, w których swoistą wartością dodaną staje się możliwość demonstracji statusu materialnego i obcowanie z najzamożniejszą klientelą⁴¹⁴. T. Dziedzic i K. Łopaciński podkreślają z kolei znaczenie wzrostu świadomości i potrzeby dbałości o zdrowie, co wpływa na wybór kierunku wyjazdu i rodzaju bazy noclegowej, sprzyjając rozwojowi produktów związanych z turystyką aktywną, odnową biologiczną, pobytami sanatoryjnymi, możliwością poprawy stanu zdrowia⁴¹⁵. Powrót do przeszłości sprzyja popularyzacji wypoczynku w obiektach zabytkowych (zamkach, pałacach, dworach), a także współczesnych, wyposażonych w antyczne meble i wyroby rękodzielnicze. Wzrostowi świadomości ekologicznej towarzyszy rozwój agroturystyki i turystyki na terenach wiejskich, co nie pozostaje bez wpływu na rynek hotelarski (jego chłonność i strukturę).

Rosnące znaczenie świadomości ekologicznej po stronie popytu jest zbieżne z ideą społecznej gospodarki rynkowej, która narzuca przestrzeganie takiego ładu gospodarczego, w którym obok zasady rynkowości istnieje obowiązek tworzenia infrastruktury i dostarczania dóbr publicznych (bezpieczeństwo publiczne, wolne od zanieczyszczeń środowisko naturalne, bezpieczeństwo materialne warstw najuboższych). Zważywszy, że elementy otoczenia naturalnego są jednocześnie bardzo często walorami turystycznymi, należy wskazać, że nierzadko warunkują one lokalizację podaży usług hotelowych. Walory naturalne, przyciągając turystów, stymulują rozwój turystyki i same stają się składnikiem produktu turystycznego. Dbłość o te walory jest więc warunkiem jakości produktu i zarazem warunkiem przetrwania branży turystycznej na danym obszarze. Popyt turystyczny może oczywiście powodować degradację walorów naturalnych (w wyniku przekroczenia ich chłonności bądź niewłaściwego wykorzystania), ale zapobieganie takim sytuacjom przekracza możliwości obiektów hotelowych⁴¹⁶.

⁴¹⁴ W rzeczywistości niektóre hotele na świecie, chcąc podkreślić poziom swojego luksusu, wprowadzają jeszcze wyższe oznakowanie kategorii niż powszechnie stosowane 5 gwiazdek. Należy do nich np. Burj al Arab, siedmiogwiazdkowy najdroższy hotel świata zbudowany na sztucznej wyspie w Dubaju. Innymi przykładami są Empirates Palace, należący do systemu Kempinski (emiraty Arabskie) oraz President Wilson w Genewie (ibidem).

⁴¹⁵ T. Dziedzic, K. Łopaciński, *Rynek usług hotelarskich w Polsce*, Instytut Turystyki, Warszawa 2003, s. 6.

⁴¹⁶ Stosowane w tym zakresie zabiegi to np. tworzenie sztucznych plaż, zagospodarowywanie hałd i wyrobisk kopalnianych na potrzeby rekreacji, oddziaływanie na zmianę potrzeb i preferencji turystów (np. zastępowanie atrakcyjności dóbr przyrody niezwykle atrakcyjną ofertą usługową).

Przepisy prawne w zakresie ochrony środowiska naturalnego odnoszą się do interwencji organów administracji państwowej w ramach ogólnej polityki państwa, wpływającej na rozwój turystyki (czynniki polityczno-prawne). Działania państwa w zakresie kontroli działalności przedsiębiorstw turystycznych i jej wpływu na środowisko naturalne przyjmują postać monitoringu emisji i emisji zanieczyszczeń, standardów produktowych (przyznawanie produktom znaków ekologicznych), wydawania atestów w zakresie wykorzystywanej technologii czy certyfikatów dla firm przyjaznych środowisku, kontroli inwestycji turystycznych z punktu widzenia ich oddziaływania na środowisko itp. Zawężenie świadomości ekologicznej przedsiębiorstwa do kwestii przestrzegania wymogów formalnych i prawnych nie pozwala jednak na wyróżnienie oferty, a jedynie stanowi czynnik kosztotwórczy (nakłady związane z dostosowaniem poszczególnych aspektów działalności do obowiązujących norm, instalacja filtrów i urządzeń o odpowiednich parametrach, opracowanie nowych procedur postępowania itp.). Elementem wyróżnienia jest natomiast wdrażanie takich rozwiązań, które będą postrzegane i doceniane przez klientów. Ponownie wypada podkreślić znaczenie badań marketingowych, które pozwolą określić poziom świadomości ekologicznej obsługiwanych segmentów rynkowych i zidentyfikować zakres, w jakim działania proekologiczne mogą stanowić element wartości dla grupy klientów docelowych.

Nawiązując do formuły tworzenia wartości dla klienta, należy również wskazać na znaczenie rozwiązań proekologicznych z punktu widzenia rentowności przedsiębiorstwa i możliwych oszczędności. Zagadnienie ochrony środowiska istotne jest przecież nie tylko w kontekście zmian po stronie popytu (potrzeba kształtowania nowego rodzaju oferty), ale także w kontekście kosztów pozyskania i eksploatacji zasobów. Najważniejsze trendy w środowisku naturalnym, które należy uwzględnić w tym ujęciu to:

- niedobór surowców i kurczenie się powierzchni obszarów atrakcyjnych krajobrazowo i ekologicznie
- rosnące koszty energii
- wzrastający poziom zanieczyszczenia środowiska
- zmiana roli (większa aktywność) rządu w działaniach na rzecz ochrony środowiska.

Powyższe zjawiska zmuszają przedsiębiorców do prowadzenia świadomej polityki oszczędnego gospodarowania wodą, energią⁴¹⁷, działań minimalizujących ilość generowanych odpadów⁴¹⁸ i poszukiwania nowych form zapewnienia rentowności obiektu.

⁴¹⁷ Np. stosowanie energooszczędnych technologii i systemów zarządzania energetycznego budynkami (*Building Energy Management System*, BEMS), w których zużycie energii do ogrzewania, oświetlenia i wentylacji budynków jest sterowane za pomocą elektronicznego modułu, a także instalowanie termostatów i wyłączników czasowych reagujących na ruch itp.

⁴¹⁸ W tym ograniczenia ilości zużywanych opakowań i buteleczek ze środkami toaletowymi, używanie dozowników do mydła w płynie zamiast indywidualnych opakowań, stosowanie szklanek

Szczególną cechą makrootoczenia hotelarstwa jest globalizacja, określana czasem mianem megacechy⁴¹⁹ ze względu na jej wielowymiarowość: związek z otoczeniem ekonomicznym, politycznym, społeczno-demograficznym, kulturowym, ekologicznym i technologicznym. Wpływ globalizacji na hotelarstwo – podobnie jak w przypadku całej gospodarki turystycznej – przebiega dwutorowo. Z jednej strony mamy do czynienia z globalizacją rynków (globalizacja konsumpcji, proces upodabniania się i przenikania wzorców konsumpcji w skali ponadnarodowej⁴²⁰) – w tym wymiarze turystyka stanowi nie tylko przedmiot oddziaływania, ale także potężne narzędzie globalizacji⁴²¹. Z drugiej strony występuje zjawisko określane mianem globalizacji sektorów. Jego przejawem jest konfigurowanie i koordynowanie działań gospodarczych przedsiębiorstwa ukierunkowanych na powiększanie wartości dodanej w sposób globalny (ponad granicami państw) przy zachowaniu zdolności do obsługiwanego rozdrobnionych rynków produktów (rynków lokalnych)⁴²². Zdolność ta niewątpliwie charakteryzuje międzynarodowe systemy hotelowe (MSH), które zmierzając do osiągnięcia korzyści skali, zabiegają jednocześnie o dostosowanie swojej oferty do potrzeb różnych segmentów rynkowych w drodze różnicowania kontrolowanych marek (łańcuchów hotelarskich)⁴²³.

Zjawisko globalizacji nie pozostaje bez wpływu na mezo- i mikrootoczenie przedsiębiorstwa hotelowego. W ujęciu przedmiotowym mezootoczenie (otoczenie regionalne) obejmuje jednostki terenowe administracji publicznej oraz podmioty

i kubków wielokrotnego użytku, dostarczenie dodatkowych elementów (np. gadżetów) tylko na życzenie klienta, ograniczenie liczby broszur i innych publikacji dla klientów, umieszczenie w pokojach koszy do segregacji śmieci, zapewnienie gościom informacji o tym, dlaczego i w jaki sposób realizowany jest program proekologiczny, np. poprzez zastosowanie ekoetykiety. Oczywiście działania proekologiczne powinny dotyczyć wszystkich zespołów funkcjonalnych obiektu, a nie tylko pokoi. Największe oszczędności można osiągnąć w kuchni, pralni, administracji obiektu i działach ogólnogospodarczych.

⁴¹⁹ Patrz np. E. Nawrocka, S. Oparka, *Hotel w XXI wieku...*, op.cit., s. 17.

⁴²⁰ Por. też J. Rachocka, *Globalizacja konsumpcji*, [w:] *Globalizacja gospodarki*, red. P. Deszczyński, AE, Poznań 2004, s. 153.

⁴²¹ Interesującym wątkiem w tym kontekście jest np. powstawanie tzw. hiperprzestrzeni, czyli miejsc, które niezależnie od lokalizacji charakteryzują się takimi samymi parametrami (np. lotniska, hotele). Por. A. Sagan, *Antropologiczne podejścia w badaniach marketingowych*, cz. I, „Marketing i Rynek” 1999, nr 3, s. 2. Trudno jednoznacznie przesądzić, czy powstawanie takich hiperprzestrzeni i hiperrzeczywistości stanowi przejaw upowszechniania się potrzeb i wzorców konsumpcji, czy też je stymuluje.

⁴²² Por. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Cambell, T. Purdie, *Globalizacja*, op.cit., s. 23–24.

⁴²³ Ekspansja MSH jest następstwem osiągnięcia przez nie fazy, w której dalszy rozwój możliwy jest nie tylko poprzez konsolidację działających dotąd w rozproszeniu hoteli, ale również poprzez opanowywanie przez nie nowych rynków geograficznych. Przebiega ona poprzez przejęcia istniejących struktur (Accor-Orbis) albo przez wzrost organiczny, polegający na stopniowym dodawaniu do sieci kolejnych obiektów (Hilton Corp.). Wzrost organiczny może przebiegać w drodze inwestycji budowlanych (rzadziej) lub włączania do systemu istniejących obiektów w drodze umów franczyzowych lub zawierania kontraktów menedżerskich.

infrastruktury usługowej, wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej⁴²⁴, a w ujęciu przedmiotowym: infrastrukturę komunikacyjną, promocję gospodarczą i turystyczną⁴²⁵. Kreuje ono zbiór czynników, które można nazwać stymulatorami (lub barierami) rozwoju – szczególnie ważnymi w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych. Lokalne instytucje mają wpływ na kształtowanie niektórych warunków zakładania i funkcjonowania przedsiębiorczości turystycznej poprzez:

- finansowanie rozwoju infrastruktury
- działania promocyjno-organizatorskie i kreowanie tzw. otoczenia biznesu⁴²⁶
- pomoc publiczną
- tworzenie korzystnych warunków finansowych dla działalności gospodarczej (np. poprzez stosowanie polityki ograniczenia wzrostu cen na usługi komunalne czy ustalenie niskiego poziomu opłat i podatków lokalnych, albo oddanie w użytkowanie mienia będącego własnością samorządu terytorialnego)⁴²⁷.

Na poziomie mezootoczenia w działalności turystycznej należy też umieścić lokalne i regionalne organizacje turystyczne (tzw. LOT-y i ROT-y), które w założeniu powinny się stać forami współpracy przeróżnych podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki. Ich działalność ma służyć skuteczniejszej i lepiej skoordynowanej promocji oraz efektywnemu wykorzystaniu rozproszonych wcześniej środków promocyjnych, a także sił i zdolności rozwoju turystyki na szczeblu lokalnym i regionalnym.

Mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne) jest źródłem zasobów, nakładów pobieranych przez organizacje „na wejściu” (dobra fizyczne, pieniądze, praca, energia, wiedza, informacja itp.), a ponadto obejmuje siły kształtujące konkurencję w sektorze

⁴²⁴ Należą do nich np. izby i stowarzyszenia gospodarcze, związki rzemieślnicze i branżowe, agencje i fundacje rozwoju lokalnego i regionalnego, przedsiębiorstwa doradcze, inkubatory przedsiębiorczości, klastry, instytucje obsługi biznesu (B2B), w tym firmy rachunkowe, windykacyjne, kurierskie oraz instytucje społeczno-kulturowe i społeczności lokalne. (por. K. Wach, *Model badania wpływu otoczenia regionalnego na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju konkurencyjności regionów*, red. Z. Ziolo, WSiLiZ w Rzeszowie, Kraków–Rzeszów 2005, s. 332).

⁴²⁵ Patrz szerzej: M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne...*, op.cit., s. 46–47.

⁴²⁶ Należy do nich współpraca z agencjami rozwoju regionalnego w zakresie promocji (regionu, lokalnych produktów, lokalnej przedsiębiorczości), szeroko zakrojona działalność doradcza i szkoleniowa, aktywizowanie lokalnego rynku pracy (szkolenia i kursy kwalifikacyjne), tworzenie ośrodków wspomagania przedsiębiorczości, w tym inkubatorów przedsiębiorczości, parków technologicznych, agencji rozwoju regionalnego, ośrodków doradczo-szkoleniowych, funduszy doręczeniowo-pożyczkowych, regionalnych centrów obsługi inwestora, stref przemysłowych oraz lokalnych centrów wspierania biznesu.

⁴²⁷ Por. W. Dziemanowicz, M. Mackiewicz, E. Malinowska, W. Misiąg, M. Tomalak, *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju MSP*, Warszawa 2000, s. 26 i n. oraz K. Wach, *Istota otoczenia regionalnego w funkcjonowaniu MSP*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. R. Brol, „Prace Naukowe AE” nr 1023, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 423–433.

(odbiorcy, dostawcy, obecni konkurenci, możliwości wejścia do sektora nowych konkurentów, istnienie produktów substytucyjnych, lokalna społeczność)⁴²⁸. Oznacza to, że zmienne mikrootoczenia mogą mieć charakter zarówno wewnętrzny (zasoby przedsiębiorstwa), jak i zewnętrzny (warunki konkurencyjne), podczas gdy zmienne makrootoczenia przyjmują zawsze charakter zewnętrzny. Procesy globalizacyjne powodują rozszerzanie się zakresu otoczenia bliższego, co skutkuje m.in. nasileniem konkurencji i koniecznością dokonywania częstych zmian w danym przedsiębiorstwie, a zarazem kurczenie się wielkości otoczenia dalszego (makro- i mezootoczenia). Warunki jakościowe i subiektywne o charakterze zewnętrznym w stosunku do przedsiębiorstwa zawierają określone elementy świadomości społecznej, socjologicznej i psychologicznej, które ulegają istotnym przeobrażeniom pod wpływem zjawisk o charakterze globalnym i mogą stanowić barierę rozwojową w procesie dostosowywania firm. Wpływają one istotnie na wyposażenie obiektu hotelowego w zasoby, które określają potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw hotelarskich wymuszają wprowadzanie zmian w wykorzystywanych środkach materialnych, sposobach pozyskiwania kapitałów, wchodzenia na nowe rynki, a jednocześnie poszukiwaniu własnej odrębnej tożsamości i unikatowej oferty, wprowadzaniu innowacji produktowych i procesowych oraz dywersyfikacji oferty.

Wśród czynników mikroekonomicznych oddziałujących na funkcjonowanie obiektów noclegowych szczególnym zasobem pozostaje ziemia, a ściślej – lokalizacja obiektu. Przesądza ona o potencjale dochodowym przedsiębiorstwa, a tym samym stanowi jeden z najważniejszych czynników powodzenia inwestycji hotelarskiej, a w dłuższym czasie – konkurencyjności obiektu. Ten składnik oferty nie da się już zmienić w trakcie jego eksploatacji, choć sama lokalizacja może zmieniać charakter na lepszy bądź gorszy (szczególnie w zakresie rozwiązań urbanistycznych, ekologii i uwarunkowań społecznych).

A. Rapacz rozpatruje znaczenie lokalizacji dla produktu obiektów hotelowych bardzo szeroko: w wymiarze geograficznym i geofizycznym, urbanistycznym, społecznym, ekologicznym i prawno-ekonomicznym (patrz tab. 4)⁴²⁹. Takie podejście pozwala na syntetyczne ujęcie wielu czynników – również tych, które mają źródło w makro- i mezootoczeniu (np. stopień rozwoju gospodarczego, interwencja władz państwa i regionu w działalność gospodarczą itp.). Podejście to odzwierciedla zarazem wpływ, jaki wywiera tak rozumiana lokalizacja na ostateczny kształt oferty przedsiębiorstwa hotelowego: jej jakość i poziom kosztów.

Znaczenie lokalizacji każe uważniej przyjrzeć się związkom, jakie występują między przedsiębiorstwem hotelowym i obszarem turystycznym, w którym ono

⁴²⁸ Obszerny ich opis przedstawili M.E. Porter, *Competitive Strategy...*, op.cit., s. 4–33 oraz L.W. Rue, Ph.G. Holland, *Strategic Management: Concept and Experience*, McGraw-Hill Book Co. 1986, s. 352–355.

⁴²⁹ A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy...*, op.cit., s. 66–67.

działa. Obszar stanowi swoistą arenę funkcjonowania obiektu, a jego walory nie pozostają bez wpływu na sukces lub porażkę hotelu. Z punktu widzenia uczestników ruchu turystycznego przedmiotem oceny są nie tylko walory turystyczne (naturalne i antropogeniczne), a także wszelkie aspekty społeczne i gospodarcze, w tym zagospodarowanie turystyczne, dostępność obszaru i czynniki emocjonalne (poziom bezpieczeństwa, prestiż związany z odwiedzeniem tego miejsca, istnienie lub brak marki miejsca, jego atmosferę itp.) Jest to zgodne z koncepcją postrzegania produktu turystycznego w sposób zintegrowany, w odniesieniu do szeroko rozumianych uwarunkowań przestrzennych i społecznych⁴³⁰.

Tabela 4. Lokalizacja i jej oddziaływanie na kształtowanie oferty zakładów hotelowych

Wymiary lokalizacji	Implikacje w kształtowaniu produktu turystycznego hotelu i jego jakości
Geograficzny i geofizyczny (walory naturalne, klimat, ukształtowanie powierzchni, wody powierzchniowe, krajobraz, zagrożenia klęskami żywiołowymi)	<ul style="list-style-type: none"> – decyduje o konstrukcji budynku i zastosowanych na etapie budowy materiałach – wpływa na zapotrzebowanie na energię – wymusza wyposażenie hotelu w odpowiednie zaplecze materialno-techniczne – określa odległość hotelu od potencjalnych rynków i jego dostępność komunikacyjną dla gości
Urbanistyczny (charakter zabudowy, infrastruktura techniczna i ogólna)	<ul style="list-style-type: none"> – wyznacza dostępność komunikacyjną hotelu
Społeczny	<ul style="list-style-type: none"> – określa dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej – decyduje o kulturze i mentalności potencjalnych pracowników, a tym samym oddziałuje na kulturę organizacji – wpływa na bezpieczeństwo gości i ich mienia (np. zagrożenie przestępczością)
Ekologiczny (stan zanieczyszczenia środowiska, świadomość ekologiczna władz i społeczeństwa)	<ul style="list-style-type: none"> – wywołuje konieczność ograniczenia negatywnego wpływu środowiska na gości hotelowych (np. filtrowanie wody, eliminowanie wibracji, hałasu lub spalin z powietrza wprowadzanego do hotelu)
Prawno-ekonomiczny (charakter funkcji gospodarczej, stopień konkurencyjności, rozwój gospodarczy, interwencja władz państwa i regionu w działalność gospodarczą itp.)	<ul style="list-style-type: none"> – wyznacza segmenty rynku, a zatem klientów przyjeżdżających do danego obszaru z racji jego funkcji gospodarczej – określa dostęp do dóbr i usług wykorzystywanych w działalności hotelu – kształtuje relację jakość–cena usługi – umożliwia współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi w regionie w celu tworzenia atrakcyjnych ofert – określa popularność pewnych rozwiązań w zakresie polityki jakościowej w przedsiębiorstwach hotelowych na danym terenie.

Źródło: A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa 2007, s. 67.

⁴³⁰ Por. A. Niezgoda, *Obszar recepcji...*, op.cit., s. 8.

Niemожność rozdzielenia interesów przedsiębiorstw hotelarskich i obszarów turystycznych stanowi poważne wyzwanie w procesie kreowania konkurencyjności obiektu, ale przy odpowiednim podejściu może stanowić źródło synergicznych korzyści⁴³¹. Nawet w innych dziedzinach gospodarki, w których podaż nie jest aż tak fragmentaryczna, źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw coraz częściej staje się umiejętność zarządzania interakcjami między poszczególnymi łańcuchami wartości (danej firmy oraz jej dostawców i kanałów dystrybucji). W przypadku przedsiębiorstw hotelowych nie sposób przecenić wagi relacji z władzami, lokalną społecznością, wpływowymi organizacjami społecznymi. Rzutują one na możliwości podejmowania pewnych przedsięwzięć gospodarczych (przede wszystkim samych inwestycji hotelowych), na koszty funkcjonowania obiektu, jego wizerunek w otoczeniu, współdeterminując tym samym możliwości jego rozwoju. Umiejętność kształtowania korzystnych relacji z różnymi grupami interesu stanowi tym samym ważny instrument konkurowania obiektów hotelowych.

Pomimo że hotele tradycyjnie kojarzone są z funkcją komplementarną, przejawem ich dążenia do podniesienia konkurencyjności i zarazem uniezależnienia od oferty turystycznej obszaru może być tworzenie takiej oferty, która stanowić będzie walor turystyczny sama w sobie, czyli pozwoli przesunąć obiekt hotelowy z grupy usług o charakterze komplementarnym do grupy usług o charakterze podstawowym. Podstawą takiego przesunięcia jest szczegółowa analiza potrzeb potencjalnych klientów i zdolność ich zaspokojenia. Przykładem tego typu działań jest oferta hoteli biznesowych i kongresowych. Nowoczesne zaplecze umożliwiające organizację spotkań, szkoleń, konferencji itp. sprawiło, że celem przyjazdu jest pobyt w tych obiektach (a nie atrakcyjność obszaru), zaś odpowiednia oferta gastronomiczna i rekreacyjna znosi konieczność lokalizowania omawianych obiektów w centrach miast. Podobną strategię przyjmują obiekty typu „*destination spa*” i „*medi spa*”⁴³², oferujące możliwość pobytu, rekreacji, regeneracji sił i zdrowia nierzadko na wyższym poziomie, niż w ośrodkach uzdrowiskowych. Zmianę charakteru podaży turystycznej (z komple-

⁴³¹ Pomiędzy tymi wymiarami konkurencyjności zachodzą związki o charakterze sprzężenia zwrotnego (Por. W. Kosiedowski, *Czynniki i bariery...*, op.cit., s. 59).

⁴³² Popularność ośrodków typu spa (z łac. *sanum per aqua* – zdrowy przez wodę) wywodzi się z XIX-wiecznej mody na „wyjazdy do wód”. Popularnymi celami takich podróży były Karlove Vary, Baden czy belgijskie Spa, które dało nazwę kolejnym tego typu ośrodkom. Pierwotnie były to ośrodki wypoczynkowo-rekreacyjne lokalizowane w pobliżu akwenów oraz w uzdrowiskach (obecnie ten typ spa określane jest mianem *resort spa*). Z czasem rozwinęły się przeróżne ich odmiany, których lokalizacja nie tylko nie jest związana z obecnością walorów uzdrowiskowych, ale nawet możliwa jest w centrach dużych miast (*day spa*). Współcześnie wzrasta popularność ośrodków typu *destination spa*, które stanowią podstawową działalność kompleksu, niezależną od istnienia innych walorów czy atrakcji, choć mogą one przybierać postać *eco spa* (wzrasta wtedy znaczenie jakości środowiska naturalnego oraz walorów krajobrazowych). Szerzej patrz: E. Dolecka-Benrendt, *Wellness i Spa*, „Hospitality” Kwartalnik Instytutu Rynku Hotelarskiego, grudzień 2006, s. XIV–XVI.

mentarnego na podstawowy) można zaobserwować także w usługach transportowych (statki rejsowe, wznowiona działalność legendarnego Orient Express), gdzie niezależnie od pierwotnej funkcji przedsiębiorstwa (świadczenie usług transportowych) przyczyną zainteresowania turystów staje się bogactwo usług i atrakcji, stanowiące poszukiwaną przez nich wartość użytkową.

W zakresie mikrootoczenia ważnym elementem oddziałującym na funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelowego jest dostępność i jakość czynnika pracy. Wynika to zarówno z pracochłonności tej branży, jak i dominującego znaczenia elementu niematerialnego (usługowego) w strukturze produktu przedsiębiorstwa hotelowego. Próby mechanizacji i informatyzacji pracy w hotelarstwie dotyczą głównie tych zadań i czynności, które nie mają bezpośredniego znaczenia dla usługobiorcy turystycznego (rozwiązania informatyczne i/lub technologiczne w gastronomii, pracach porządkowych, administracji i zarządzaniu, rozwiązania teleinformatyczne). Wyjątkiem są internetowe systemy rezerwacji. Kontakt usługowy pozostaje nieodmiennie elementem atrakcyjności (jakości) usług hotelowych i jego eliminacja ma sens tylko w ściśle określonych przypadkach (np. strategia zubożania produktu stosowana przez hotele klasy ekonomicznej). Mimo że z punktu widzenia ponoszonych kosztów czynnik pracy jest znaczącym obciążeniem dla obiektu hotelowego⁴³³, ostateczna jakość jego produktu zależy m.in. od liczby personelu, jego fachowości, poziomu kwalifikacji, empatii i doświadczenia.

Kształtowanie jakości produktu hotelowego wymaga szczegółowego rozpoznania potrzeb i oczekiwań usługobiorców, którzy są najważniejszym z elementów mikrootoczenia. Danych tych dostarczają w pierwszym rzędzie pracownicy obsługi, ale nie do przecenienia są także inne źródła informacji (w tym badania marketingowe, pomiar satysfakcji klientów, audyty jakości usług). Analizie pozyskanej informacji służą różnego rodzaju bazy danych – w tym informatyczne bazy służące zarządzaniu relacjami z klientem (CRM – *Customer Relationship Management*). Informacja jako „miękki” czynnik wytwórczy stanowi coraz ważniejszy zasób wywierający wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw, a dane na temat stopnia satysfakcji klientów pozwalają lepiej oddziaływać na relację między jakością oferowaną usługobiorcom a poziomem ceny produktu.

Znaczenie mikrootoczenia dla efektywności funkcjonowania obiektu hotelowego dotyczy przede wszystkim intensywności konkurencji w tej branży, w tym struktury rynku hotelowego i poziomu jego koncentracji. Pozycja konkurencyjna hotelu w dużej mierze zależy od tego, czy jest to obiekt sieciowy czy też samodzielnie funkcjonujące przedsiębiorstwo. Sposób zintegrowania działalności jest jednym z najważniejszych

⁴³³ W gastronomii (w ramach obsługi kelnerskiej) stosuje się rozmaite zabiegi, pozwalające ograniczyć ten koszt, przy zachowaniu zadowolenia gości. Typowym przykładem jest bufet („szwedzki stół”), który pozwala ograniczyć liczbę obsługi, rekompensując gościom ewentualne niedogodności poczuciem większej swobody, możliwości doboru jakości i ilości potraw.

czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa (określa m.in. możliwości oddziaływania na poziom i strukturę kosztów działalności). Podobnie jak w ramach całego rynku turystycznego, tak i w hotelarstwie mamy do czynienia z typowymi przykładami integracji, której inicjatorami są nierzadko przedsiębiorstwa hotelowe (por. przykład grupy Accor przytoczony w rozdziale III). Najbardziej rozpowszechnioną formą na rynku hotelowym jest integracja pozioma, ale charakter powiązań bywa tu bardzo różnorodny: od relacji właścicielskich, poprzez sieci kontraktowe (koncesje, umowy franczyzowe) i kontrakty menedżerskie, po sieci równorzędnych partnerów. Hotele mogą działać jako rozproszone jednostki o niewielkiej sile wpływu na rynek (konkurencja monopolistyczna) albo jako korporacje na wysoce skoncentrowanym rynku hotelarskim (cechy rynku oligopolistycznego).

Wskutek integracji poziomej w hotelarstwie osiągalne stają się korzyści skali, realizowane dzięki budowie kolejnych obiektów, przejęciu istniejących zakładów lub łączeniu się firm. Jej efektem jest powstawanie międzynarodowych systemów hotelowych. Wskutek integracji pionowej następuje łączenie przedsiębiorstw występujących na różnych etapach wytwarzania produktu turystycznego. Inicjatorem tej ostatniej formy bywają organizatorzy turystyczni (touroperatorzy), choć integracja „wprzód” i „wstecz” może zaczynać się od dowolnego ogniw łańcucha turystycznego (wtedy inicjatorem może się stać przedsiębiorstwo hotelowe lub transportowe). Nawiązując do koncepcji łańcucha wartości należy ponownie podkreślić, że współcześnie coraz częściej na rynku konkurują nie pojedyncze firmy, ale sieci złożone z przedsiębiorstw współdziałających w procesie tworzenia wartości dla końcowego nabywcy.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa niezależnego i sieci hotelowej jest całkowicie odmienna, choć nie zawsze można mówić jednoznacznie o przewadze konkurencyjnej sieci. Funkcjonują one niejako w innym wymiarze niż obiekty niezależne (głównie na poziomie globalnym, jako firmy wielonarodowe, co związane jest z międzynarodowym charakterem tej branży) i w oczywisty sposób zmuszone są przede wszystkim do rywalizacji między sobą, podczas gdy przedsiębiorstwa pozasieciowe, szczególnie małe i średnie, działają głównie lokalnie. Nie oznacza to, że nie dochodzi do bezpośredniej rywalizacji między obiektami pozasieciowymi i łańcuchami hotelarskimi na rynku lokalnym. Wystarczy, że dany hotel usytuowany jest w sąsiedztwie hotelu sieciowego o zbliżonym standardzie usług, co jest zjawiskiem powszechnym np. w dużych miastach, będących interesującym celem inwestycji hotelarskich. Podobnie możliwość prowadzenia e-biznesu (np. w zakresie usług organizacji i pośrednictwa oraz elektronicznej rezerwacji usług) powoduje, że dochodzi do bezpośredniej konkurencji między lokalnymi przedsiębiorcami a korporacją, mimo że geograficznie mogą one być usytuowane w różnych częściach świata.

Czasem obserwujemy naturalny podział rynków (odmienne segmenty odbiorców) i/lub różny zakres działalności. Łańcuchy hotelarskie – z założenia ukierunkowane na wypracowanie i ścisłe przestrzeganie standardów wyposażenia i obsługi

– skutecznie docierają ze swoją ofertą do gości biznesowych, zapewniając im pewność i powtarzalność poziomu obsługi, warunki pobytu, określony kształt topografii obiektu, istnienie zaplecza konferencyjnego i pewność, że w każdej części świata obiekt danej sieci oferuje ściśle określony i znany poziom wyposażenia i obsługi. Ogranicza to ryzyko związane silnie z usługami turystycznymi, daje poczucie pewności i pozwala skoncentrować się na pracy, która jest przecież wiodącym motywem podejmowania podróży w tym segmencie gości. Oczywiście zapewnienie powtarzalności standardów wiąże się z określonym kosztem działalności, który nie stwarza bariery cenowej dla turystów biznesowych, a jednocześnie ogranicza zainteresowanie turystów indywidualnych. Samodzielne obiekty indywidualne, mimo niewątpliwego zainteresowania klientem biznesowym⁴³⁴ z wielkim trudem konkurują o ten segment. Nie oznacza to z kolei, że turystyka wypoczynkowa pozostaje poza obszarem zainteresowania międzynarodowych sieci hotelowych – korzyści skali związane z możliwością obsługi turystyki masowej stanowią o rosnącym zainteresowaniu systemów hotelowych obsługą ruchu wypoczynkowego, a największe grupy hotelowe zainteresowane są odkrywaniem i rozwojem nowych obszarów o wiodącej funkcji turystycznej.

Należy też zaznaczyć, że konkurencja o gości hotelowych dotyczy nie tylko rywalizacji z innymi obiektami niezależnymi czy też łańcuchami hotelowymi – oznacza także konkurowanie z wielkimi touroperatorami w obszarze dystrybucji usług noclegowych. Organizatorzy turystyczni oferują kompleksowe pakiety turystyczne (obejmujące również usługi noclegowe). Ponieważ z racji skali prowadzonej działalności i posiadania kompetencji w zakresie marketingu firmy te są władne kierować strumieniami ruchu turystycznego, mają niezwykle silną pozycję przetargową w negocjacjach dotyczących wielkości i ceny kontyngentów miejsc noclegowych. Obiekt niezależny zazwyczaj jest słabszą stroną w tego typu negocjacjach (upusty cenowe wymagane przez touroperatorów sięgają 60% ceny wyjściowej), stąd silne dążenie do samodzielnej dystrybucji oferty noclegowej⁴³⁵.

Charakter współpracy z pośrednikami ulega jednak znaczącym przeobrażeniom pod wpływem wirtualizacji rynku turystycznego i pojawienia się nowych form dystrybucji oferty, gdyż zwiększa się łatwość bezpośredniego kontaktu z klientem⁴³⁶. Wirtualizacja w hotelarstwie przejawia się głównie w rosnącej skłonności do inwesto-

⁴³⁴ Atrakcyjność tego segmentu wynika z niskiej wrażliwości cenowej.

⁴³⁵ W dobie istnienia Internetu jest to coraz łatwiejsze, co nie znaczy że właściwe pozycjonowanie strony internetowej jest tańsze niż ustępstwa na rzecz touroperatora. Ponadto dłuższy okres współpracy z tourooperatorem zwiększa z jego punktu widzenia koszty zmiany i działa na korzyść obiektu.

⁴³⁶ Szerzej patrz: P. Sheldon, *Tourism Information...*, op.cit.; D. Buhalis, *Strategic Use...*, op.cit., s. 409–421; G. Evens i M. Peacock, *A Comparative Study...*, op.cit.; M. Sigalla et al., *The Diffusion and Application...*, op.cit.; D. Buhalis, M.C. Licata, *The Future...*, op.cit.; s. 207–220 oraz P. O'Connor, *Online Intermediaries...*, op.cit., s. 1–25.

wania we własne strony internetowe w celu ograniczenia liczby pośredników w łańcuchu dystrybucji produktu. Zjawisku temu towarzyszy wzrost samodzielności hoteli w zakresie sprzedaży własnej oferty i wzrost tzw. obłożenia (frekwencji). Ich efektem jest malejąca skłonność hoteli do udzielania dużych rabatów pośrednikom⁴³⁷.

Najważniejszym bodaj elementem mikrootoczenia organizacji pozostają jej klienci – warunek *sine qua non* przetrwania przedsiębiorstwa na rynku. To oni są adresatem wartości tworzonej na całej długości łańcucha, a pozyskanie ich satysfakcji ostatecznie pozwala sfinansować wszelkie koszty dodawane w toku kolejno realizowanych procesów. W działalności obiektów hotelowych pierwszym etapem decyzji o wyborze segmentu docelowego jest rozróżnienie uczestników ruchu biznesowego i wypoczynkowego⁴³⁸ – gdyż te dwie grupy wykazują największe różnice jeśli chodzi o długość pobytu, charakter nabywanych usług (w tym zapotrzebowanie na usługi dodatkowe), skłonność do ponawiania pobytu, wrażliwość na ceny itd. Charakterystyka (typ) klientów korzystających z usług hoteli może się stać jednym z kryteriów klasyfikacji obiektów hotelowych. Wyróżnimy wtedy (zależnie od dominującego celu pobytu gości) hotele biznesowe i wypoczynkowe⁴³⁹.

W dalszym etapie dobór kanałów komunikacji i dystrybucji oraz charakter obsługi podyktowane będą rozróżnieniem nabywców indywidualnych i instytucjonalnych (korporacyjnych). W pierwszej grupie mieszczą się klienci, którzy zazwyczaj (choć nie zawsze) stają się gośćmi hotelu i podróżują samotnie lub w niewielkich grupach (np. rodzinnych). Druga grupa to instytucje występujące w imieniu swoich pracowników lub klientów: zaliczymy do niej zarówno touroperatorów i agentów podróży (czyli pośredników turystycznych), jak i różnorodne organizacje, zgłaszające popyt na usługi konferencyjne, szkoleniowe, imprezy integracyjne i wyjazdy motywujące dla pracowników i/lub klientów. Oczywiście segmentacja rynku przeprowadzona może być również w oparciu o rozliczne inne kryteria⁴⁴⁰, które uwzględniane są jednak dopiero w dalszej kolejności. Określenie cech segmentu umożliwia m.in. szczegółowe rozpoznanie tych atrybutów oferty, które są najbardziej poszukiwane przez

⁴³⁷ Por. Z. Bugaj, *Hotele vs. pośrednicy internetowi*, „Hospitality” Kwartalnik Instytutu Rynku Hotelarskiego, marzec 2006, s. 58.

⁴³⁸ Podział ten odpowiada zalecanemu przez UNWTO podziałowi na grupy: *business travellers* i *leisure travellers*.

⁴³⁹ A. Kowalczyk stosuje bardziej szczegółową klasyfikację, wyróżniając hotele biznesowe, uzdrowiskowe, kasyna i hotele apartamentowe (Por. A. Kowalczyk, *Geografia...*, op.cit., s. 70–71). Zależnie od rodzaju klientów stanowiących dominującą grupę gości A. Kowalczyk wyróżnia też: hotele dla osób odwiedzających duże aglomeracje miejskie, hotele tranzytowe, rezydenckie i kongresowe (ibidem).

⁴⁴⁰ Na przykład takie jak cechy geograficzne, demograficzne, ekonomiczne, psychograficzne czy behawioralne, a także z punktu widzenia niszy rynkowych czy też sposobu pozyskiwania klientów przez dany obiekt hotelowy. Ich omówienie np. w: E. Nawrocka, S. Oparka, *Hotel w XXI wieku...*, op.cit., s. 118–127.

klientów, a tym samym mogą się stać podstawą kreowania oczekiwanej przez nich wartości. Największa rozpiętość oczekiwań charakteryzuje popyt zgłaszany przez klientów indywidualnych i korporacyjnych. Pierwsza grupa w zasadzie koncentruje się na cechach związanych z ofertą i (ze względu na niską siłę przetargową) bardziej skłonna jest akceptować produkt standardowy. Klienci instytucjonalni oczekują wyższego poziomu indywidualizacji oferty oraz jej uzupełnienia o określone usługi około- i posprzedażne. Współpraca z touroperatorami oraz innymi klientami korporacyjnymi znacząco różni się od funkcjonowania na rynku nabywców indywidualnych i wykazuje typowe cechy rynku B2B⁴⁴¹:

- produkty nabywane przez odbiorców instytucjonalnych służą dalszej odsprzedaży (w przypadku touroperatorów) lub osiągnięciu innych celów danej organizacji⁴⁴²
- popyt na dobra i usługi oferowane przez touroperatorów ma (zazwyczaj) charakter pochodny, jest funkcją popytu pierwotnego zgłaszanego przez ich odbiorców (także końcowych odbiorców indywidualnych – konsumentów)
- znaczny jest stopień koncentracji popytu – w turystyce zaawansowany jest proces umiędzynarodowienia lub globalizacji odbiorców usług hotelowych
- skala popytu zgłaszanego przez nabywców instytucjonalnych jest z reguły znacznie wyższa niż w przypadku nabywców indywidualnych; siła przetargowa odbiorców instytucjonalnych względem ich dostawców jest zatem znacznie większa niż siła indywidualnych usługobiorców
- popyt odbiorców instytucjonalnych jest zdeterminowany przez czynniki techniczno-ekonomiczne, podczas gdy popyt konsumpcyjny jest w większym stopniu określany przez czynniki emocjonalne (np. wpływ mody)
- pozyskanie i utrzymanie odbiorcy instytucjonalnego w warunkach intensywnej konkurencji wymaga ukształtowania i podtrzymywania trwałych i ścisłych powiązań z odbiorcami instytucjonalnym; typowe cechy tych powiązań to m.in. indywidualizacja oferty firmy (przystosowanie do wymagań odbiorcy), kompleksowy charakter obsługi odbiorców oraz dwukierunkowa komunikacja (między dostawcą i odbiorcą)
- powiązania często mają charakter partnerski (dotyczy to w szczególności relacji hoteli i touroperatorów, które w pewnym sensie tworzą łańcuch dostaw, a w nim dążą do osiągnięcia wspólnych celów strategicznych i/lub poprawy pozycji konkurencyjnej nad rywalizującymi łańcuchami dostaw)
- ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku instytucjonalnym jest czynnik czasu

⁴⁴¹ Szczególne cechy współpracy z klientem instytucjonalnym opracowano na podstawie: *Marketing na rynku instytucjonalnym...*, s. 26–30.

⁴⁴² Klient instytucjonalny może wykorzystywać obiekt noclegowy na potrzeby szkoleń, konferencji, pobytów wypoczynkowych w formie nagrody dla pracowników lub swoich klientów.

- ceny w relacjach z odbiorcami instytucjonalnymi są zwykle przedmiotem negocjacji; na rynku odbiorców indywidualnych zdarza się to zdecydowanie rzadziej
- elastyczność cenowa popytu jest niższa niż na rynku konsumpcyjnym (odbiorców indywidualnych), ale wiąże się ze ściśle określonymi wymaganiami co do cech jakościowych
- względna łatwość identyfikacji nabywców instytucjonalnych, zakres i treść przekazywanych im informacji powodują, że w promocji duże znaczenie mają formy osobistego oddziaływania przedstawicieli sprzedawcy.

W przypadku wielu obiektów umiejętność współpracy z pośrednikami turystycznymi jest warunkiem przetrwania obiektu na rynku – dotyczy to zwłaszcza hoteli niesieciowych, rozpoczynających działalność, zlokalizowanych poza znanymi szlakami turystycznymi lub w mało atrakcyjnych regionach, mających przy tym niewielkie doświadczenie marketingowe. W takim przypadku ścisła współpraca z pośrednikiem staje się najlepszym kanałem dystrybucji⁴⁴³, choć pomimo wspólnoty interesów współpraca taka oznacza zazwyczaj konieczność prowadzenia długotrwałych negocjacji i przewycięzanie konfliktów⁴⁴⁴, których efekt zależy od siły przetargowej obu stron.

Niewątpliwą korzyścią klienta instytucjonalnego płynącą ze współpracy z hotelem jest możliwość uzyskiwania korzystnych cen, gwarancja uzyskania miejsc noclegowych w ramach tzw. kontyngentów, łatwość programowania imprez i lepsza pozycja na rynku. Hotel uzyskuje pewność sprzedaży określonego kontyngentu miejsc i ogranicza ryzyko związane z fluktuacją popytu, co jednak jest osiągalne tylko we współpracy z partnerami o stabilnym statusie ekonomicznym i dużym stałym zapotrzebowaniu na usługi noclegowe⁴⁴⁵.

⁴⁴³ Jest to szczególnie cenne w przypadku, gdy hotel nie posiada własnej marki i nie istnieje marka (ani utrwalony wizerunek) regionu turystycznego. Cały ciężar promocji spoczywa wówczas na pośredniku – jeśli jest nim znaczący touroperator, jego unikatowe kompetencje w zakresie promocji i dystrybucji stają się dla hotelu swoistą wartością dodaną tej współpracy.

⁴⁴⁴ Formalno-prawne zasady współpracy hoteli i pośredników turystycznych opisano m.in. w pracach: H. Zawistowska, *Hotelarstwo w regulacjach prawnych UE*, [w:] *Hotelarstwo w Polsce. Stan i kierunki...*, op.cit., s. 105–125; H. Zawistowska, *Znaczenie ochrony...*, op.cit.; J. Gospodarek, *Prawo turystyczne...*, op.cit.; M. Nestorowicz, *Prawo turystyczne*, Wyd. Prawnicze, Warszawa 1993; M. Nestorowicz, *Odpowiedzialność biura podróży za osoby trzecie świadczące usługi turystyczne*, „Rynek Turystyczny” 1995, nr 3.

⁴⁴⁵ Szerzej patrz: D. Buhalis, D. Ujma, *Pośrednicy turystyczni...*, op.cit., s. 165–166; A. Konieczna-Domańska, *Usługi pośrednictwa i organizacji w rozwoju rynku turystycznego*, „Monografie i Opracowania” SGH, Warszawa 1994; *Tourism Distribution Channels...*, op.cit. oraz C. Cooper et al., *Tourism Principles...*, op.cit.

3. Struktura kosztów przedsiębiorstwa hotelowego

Jedną z najważniejszych przyczyn realizacji ryzyka zależnego jest trudność pozyskania odpowiednich zasobów, do których w hotelarstwie należą przede wszystkim:

- zasoby kapitałowe (ze względu na niezbędne rozmiary inwestycji charakteryzujące tę branżę, wysoki poziom kosztów eksploatacyjnych)
- zasoby ludzkie (pracownicy posiadający określone kompetencje)
- materialne środki świadczenia usług (spełniające założone standardy jakościowe).

Inne źródła ryzyka zależnego, których występowanie nie jest w szczególności sposobem związane z obiektami hotelowymi, to np. niesprawne systemy kontroli, zakłócenia w kanałach informacyjno-decyzyjnych, zmiana warunków współpracy z kontrahentami, wzrost aktywności konkurentów.

Badania dotyczące postrzegania ryzyka przez obiekty hotelowe⁴⁴⁶ wskazują, że wśród źródeł ryzyka tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa na pierwszy plan wysuwają się aspekty finansowe, w tym płynność i struktura kosztów. Mają one faktycznie istotne znaczenie z punktu widzenia możliwości planowania zysku i zapewnienia rentowności w hotelarstwie.

Klasyfikacja kosztów w obiekcie noclegowym może być prowadzona przy wykorzystaniu różnych kryteriów. Kryterium podziału kosztów dla celów sprawozdawczych pozwala wyróżnić koszty:

- w układzie rodzajowym⁴⁴⁷ (koszty amortyzacji, zużycia materiałów i energii, usług obcych, podatki i opłaty, wynagrodzenia, świadczenia na rzecz pracowników i pozostałe koszty rodzajowe)
- w układzie funkcjonalnym (koszty fazy zakupu, produkcji⁴⁴⁸, sprzedaży/marketingu, ogólnego zarządu)
- w układzie kalkulacyjnym (koszty bezpośrednie i pośrednie).

Układ kalkulacyjny może być bardziej rozbudowany – z punktu widzenia miejsca powstawania (siły związku z określonym wydziałem obiektu hotelowego) wyróżnia się:

⁴⁴⁶ Charakterystyka wyników badań przedstawiona została w: M. Bednarska, *Źródła ryzyka...*, op.cit., s. 85–89.

⁴⁴⁷ Koszty rodzajowe są jedynym układem ewidencyjnym kosztów, obligatoryjnym dla wszystkich firm prowadzących tzw. księgę handlową, czyli posiadających własny plan kont do ewidencji procesów gospodarczych. Pozostałe z wymienionych układów kosztów są fakultatywne i mają na celu przypisanie kosztów określonym fazom powstawania produktu, komórkom organizacyjnym, a nawet produktom i usługom, na które je poniesiono (jednostkom kalkulacyjnym).

⁴⁴⁸ Grupa ta obejmuje nie tylko koszty bezpośrednie, np. związane z wytworzeniem posiłku czy sprzątnięciem pokoju, ale także koszty pośrednie powstające w wydziałach działalności podstawowej (wynagrodzenia, energia elektryczna, remonty itp.).

- koszty operacyjne (związane bezpośrednio ze świadczeniem konkretnych usług, np. działalnością noclegową, gastronomiczną, handlową)
- koszty niepodzielone (ogólne, wspólne) – w tym koszty administracji i zarządzania, eksploatacji nieruchomości, energii i marketingu
- koszty i opłaty stałe występujące w rachunku wyników po wyniku operacyjnym brutto⁴⁴⁹.

Układ kalkulacyjny pozwala również na bardziej drobiazgową analizę kosztów – dotyczy wtedy nie tyle jednostek wydziałowych, co produktów, usług, a nawet poszczególnych klientów, grup klientów, pakietów, imprez (np. bankietów), dzierżawy odniesionej do konkretnych jednostek mieszkalnych lub punktów usługowych itd.⁴⁵⁰. Fakt ten wykorzystano w toku badań prowadzonych na potrzeby pracy. Odpowiedni sposób klasyfikacji danych pozwala na właściwą ich prezentację, uwzględniającą specyfikę działalności danego obiektu, w tym strukturę świadczonych usług. Dużą pomocą w procesie analizy kosztów przedsiębiorstwa hotelowego (w szczególności w przypadku badań omówionych w rozdziale VI) jest możliwość wykorzystania systemu rachunkowości zarządczej, która ciągle jeszcze nie dość często stosowana jest w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami hotelowymi w Polsce⁴⁵¹. Jest to poważny niedostatek, ponieważ rachunkowość zarządcza dysponuje szerokim zakresem narzędzi analitycznych, opierających się między innymi na wykorzystaniu technik statystycznych i programów komputerowych. Stanowią one praktyczny instrument, który umożliwi poprawę efektywności procesu podejmowania decyzji i osiągniętych wyników ekonomicznych. W kontekście badań prowadzonych na potrzeby niniejszej pracy najważniejszymi z narzędzi była technika *yield management* i analiza struktury kosztów (w zakresie identyfikacji i oszacowania kosztów jakości)⁴⁵², które dają możliwość prowadzenia pogłębionych analiz na różnych poziomach działalności jednostki.

Zależnie od siły związku kosztów z poziomem sprzedaży (frekwencją), wyróżniamy:

- koszty stałe
- koszty stałe w pewnym przedziale działalności

⁴⁴⁹ Szerzej patrz R. Kotas, *Management Accounting for Hotels and Restaurant*, Blackie Academic and Professional, Londyn 1995; R.S. Schmidgall, *Hospitality Industry Managerial Accounting*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing 1995; M. Kuniszyk, *Spójrz na koszty*, „Hotelarz” 2008, nr 2.

⁴⁵⁰ M.M. Coltman, *Hospitality Management Accounting*, Van Nostrand Reinhold, New York 1994, s. 16.

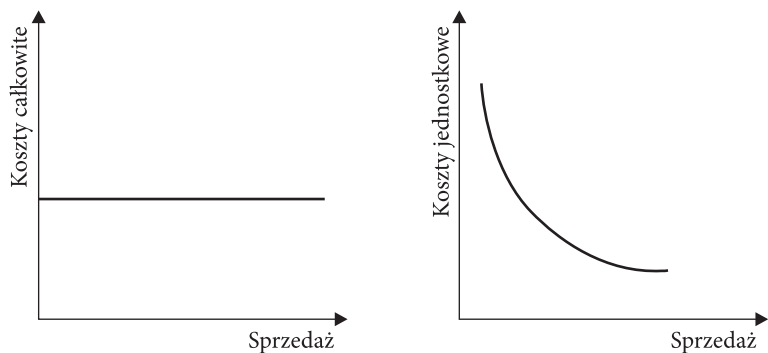
⁴⁵¹ W badanej grupie obiektów tylko dwa hotele czterogwiazdkowe posiadają wdrożony system rachunkowości zarządczej (por. rozdział VI).

⁴⁵² R.S. Schmidgall i M.M. Coltman wymieniają jeszcze takie narzędzia, jak analizy operacyjne i analiza *cost-volume-profit*. (szerzej patrz: R.S. Schmidgall, *Hospitality Industry...*, op.cit. oraz M.M. Coltman, *Hospitality Management...*, op.cit.

- koszty zmienne
- koszty mieszane⁴⁵³.

Ten podział wydaje się szczególnie interesujący z punktu widzenia niniejszej pracy, ponieważ przedsiębiorcy hotelowi często powołują się na niekorzystną strukturę kosztów⁴⁵⁴, uzasadniając tym ograniczoną możliwość wpływu na poziom rentowności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – na poziom ustalanych cen i w efekcie konkurencyjność obiektu.

Koszty stałe (koszty okresu, koszty gotowości) faktycznie stanowią największą część kosztów przedsiębiorstwa hotelowego (nawet do trzech czwartych kosztów całkowitych). Są niezależne od poziomu sprzedaży (zależne natomiast od upływu czasu). Zalicza się do nich amortyzację, koszty dzierżawy, czynsze, odsetki od kredytów, podatek od nieruchomości i gruntowy, ubezpieczenia. Ich poziom może ulec zmianie jedynie w długim okresie, np. z powodu wzrostu stawki ubezpieczeniowej. Istotną cechą kosztów stałych w ujęciu jednostkowym (np. w przeliczeniu na posiłek lub tzw. pokojonoc) jest ich spadek w miarę wzrostu sprzedaży, co przy rosnącej frekwencji przekłada się na wzrost efektywności. Szczególną grupę stanowią koszty stałe w pewnym przedziale działalności, które ulegają zmianie tylko w przypadku zmiany tego przedziału (np. wzrost kosztu płac będący pochodną wzrostu zatrudnienia związanego ze wzrostem liczby świadczonych usług). Po skokowym przyroście ich poziom ponownie ulega ustaleniu.



Wykres 2. Koszty stałe (całkowite i jednostkowe) przedsiębiorstwa hotelowego

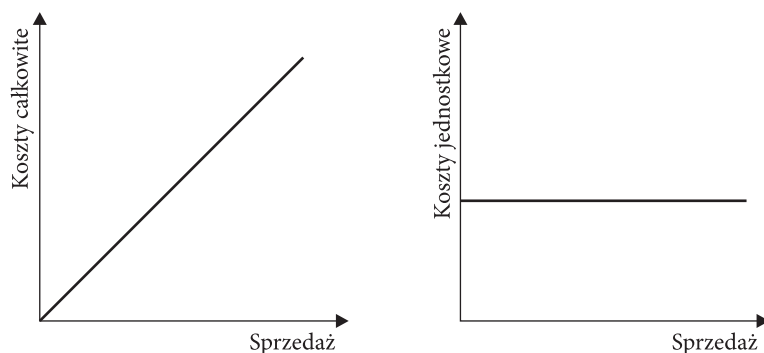
Źródło: R. Kotaś, S. Sojak, *Rachunkowość zarządcza w hotelarstwie i gastronomii*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 24–40.

W odróżnieniu od kosztów stałych koszty zmienne zmieniają się wraz ze wzrostem poziomu sprzedaży (przy zachowaniu ich średniej wysokości przypadającej

⁴⁵³ M. Kuniszyk, *Spójrz na koszty*, op.cit.

⁴⁵⁴ Kapitałochłonność hotelarstwa związana jest ze znacznym udziałem kosztów stałych w strukturze kosztów całkowitych.

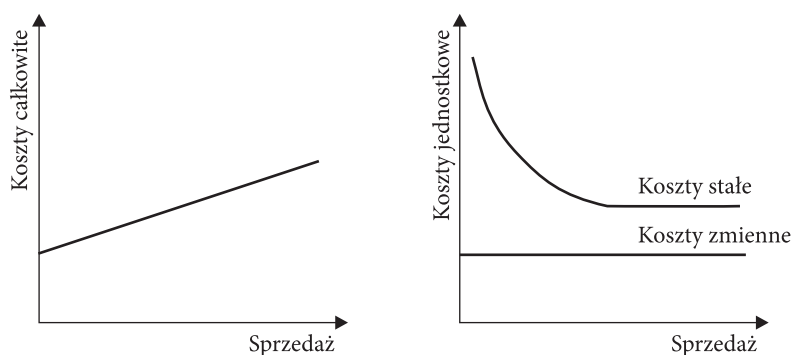
na jednostkę sprzedaży). Zaliczamy do nich np. koszt materiałów eksploatacyjnych i środków czystości zużywanych w działalności operacyjnej, surowców zużywanych w gastronomii, a także część kosztów osobowych (np. premię uzależnioną od sprzedaży). Najlepiej widoczne są w gastronomii, gdzie można przyjąć, że wzrost liczby gości o 10% powoduje analogiczny wzrost kosztów posiłków i napojów.



Wykres 3. Koszty zmienne (całkowite i jednostkowe) przedsiębiorstwa hotelowego

Źródło: Jak do wykresu 2.

Ostatnia grupa to koszty mieszane, w których obrębie można wyróżnić część stałą (niezależną od wielkości sprzedaży) i zmienną. Należą do nich np. opłaty franchezowe, telekomunikacyjne oraz wynagrodzenia w sytuacji, gdy występuje premia uzależniona od sprzedaży). Poziom tych kosztów rośnie wraz z wielkością sprzedaży, ale nieproporcjonalnie do jej zmian (np. koszty energii elektrycznej).



Wykres 4. Koszty mieszane (całkowite i jednostkowe) przedsiębiorstwa hotelowego

Źródło: Jak do wykresu 2.

Należy stwierdzić, że im wyższy względny udział kosztów stałych, tym większa zależność od popytu i w rezultacie tym większa potrzeba orientacji na rynek.

Ze względu na fakt, że hotele w ograniczonym zakresie mogą oddziaływać na poziom kosztów, warunkiem ich trwania na rynku jest zdolność kontrolowania poziomu przychodów, czyli dbałość o taki standard i jakość oferty rynkowej, która zapewni odpowiednio wysoki poziom sprzedaży. W warunkach silnej konkurencji rynkowej jest to osiągalne tylko poprzez właściwe rozpoznanie i zdolność zaspokojenia potrzeb usługobiorców. Wskazuje to na szczególne znaczenie źródeł wartości dla klienta w działalności przedsiębiorstw hotelowych, ponieważ tylko dostarczanie wartości pozwoli osiągnąć taki poziom sprzedaży, który zapewni rentowność przy nieuchronnie wysokim udziale kosztów stałych.

Struktura kosztów działalności przedsiębiorstwa hotelowego związana jest ze specyficznymi potrzebami inwestycyjnymi (modernizacyjnymi) obiektów noclegowych, które to potrzeby decydują zarazem o wysokiej kapitałochłonności branży. Kapitałochłonność i wysoki udział kosztów stałych wynikają z dominującej roli i znaczącego udziału środków trwałych w aktywach hotelu (od 55% do 85% wartości aktywów ogółem)⁴⁵⁵. To sprawia, że hotelarstwo postrzegane jest jako branża wysokiego ryzyka. Z punktu widzenia instytucji finansującej przedsięwzięcia hotelarskie charakteryzują:

- wysokie nakłady na majątek trwały niezbędny do prowadzenia działalności hotelarskiej
- ograniczona przewidywalność wpływów z tytułu sprzedaży usług hotelarskich w okresie kredytowania inwestycji
- długi okres konieczny do uzyskania przychodów zapewniających terminową obsługę płatności odsetkowych i spłaty kapitału z tytułu uzyskanego kredytu
- niska rentowność prowadzonej działalności, sezonowość przychodów, konieczność ponoszenia wysokich kosztów bieżących funkcjonowania hotelu.

Relacja sprzedaży do rozmiarów zaangażowanego kapitału jest w hotelarstwie dość niska, nawet w przypadku obiektów o bardzo wysokim standardzie i odpowiednio wysokich cenach. Sprawia to, że hotele borykają się z problemem niewystarczających zasobów gotówkowych, potrzebnych do obsługi zaciągniętych kredytów⁴⁵⁶. Koszty zakupu (dzierżawy gruntu) oraz koszt samej inwestycji budowlanej ulegają dodatkowemu wzrostowi w przypadku wyboru atrakcyjnej lokalizacji, rzutującej zresztą także na koszty eksploatacji. Z kolei wskaźnik kapitałów własnych do przychodów obiektu jest wysoki, co wpływa na długi okres zwrotu inwestycji (15 lat i więcej). Już sama lokalizacja obiektu oraz wartość należącej do niego (lub dzierżawionej)

⁴⁵⁵ R.S. Schmidgall, *Hospitality Industry...*, op.cit., s. 6. W wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych udział ten wynosi około 30%, podczas gdy sam koszt budowy hotelu, uwzględniając jego wyposażenie, może wahać się od 10 tys. do 400 tys. USD na 1 pokój (zależnie od standardu obiektu). Por. M. Kuniszyk, *Skuteczność zarządzania hotelem a zastosowanie rachunkowości zarządczej*, praca doktorska, SGH, Warszawa 1997, s. 35.

⁴⁵⁶ Por. P. Harris, *Planowanie...*, op.cit., s. 19.

nieruchomości mają określone znaczenie dla poziomu kosztów. Wartość gruntów stanowiących podstawę opłaty za użytkowanie wieczyste stanowi 1–5% aktywów obiektu (zależnie od wskaźnika jego amortyzacji)⁴⁵⁷. Kapitałem hotelu są także zabudowania oraz (traktowana zazwyczaj łącznie) grupa maszyn, narzędzi i środków transportu (sprzęt informatyczny, wyposażenie części gastronomicznej, urządzenia dźwigowe, sprzęt TV, urządzenia służące utrzymaniu czystości – np. odkurzacz centralny itp.). Największą wartość mają budynki, których udział waha się od 65 do 90% majątku, zależnie od wielkości hotelu, stopnia jego amortyzacji i standardu, podczas gdy maszyny i urządzenia stanowią 7–25%⁴⁵⁸. Należy zaznaczyć, że zaplecze materialne (środki świadczenia usług) w hotelarstwie może być bardzo zróżnicowane, szczególnie w przypadku obiektów o bogatym asortymencie usług dodatkowych i rozwiniętej funkcji konferencyjnej, rekreacyjnej lub spa.

Zagadnienie kapitałochłonności działalności hotelarskiej nabiera szczególnej wagi w powiązaniu z cechą nietrwałości usług (niemożność tworzenia zapasów) i zjawiskiem niestabilności popytu turystycznego. Niestabilność popytu i związana z nią sezonowość sprzedaży powoduje przede wszystkim niepewność osiągnięcia planowanego przychodu. W kontekście wartości oferowanej usługobiorcom będzie to miało określone reperkusje w postaci specyficznej polityki cenowej przedsiębiorstw turystycznych (przesunięcie popytu na okresy „martwe”). Drugim następstwem sezonowych wahań poziomu sprzedaży są przeplatające się okresy istnienia wolnych mocy produkcyjnych i maksymalnego ich zaangażowania. Wzrost popytu może spowodować, że zdolność usługowa przedsiębiorstwa staje się zbyt ograniczona (koszt utraconych korzyści). Dodatkowym następstwem może być spadek jakości obsługi, związany z niedoborem personelu. Efektem jest wysoce niestabilny poziom zysków obiektu hotelowego, silne wyczulenie przedsiębiorstwa na stałe wykorzystywanie swego potencjału wytwórczego i konieczność odrabiania strat w sprzedaży w okresach wzmożonego popytu.

Koszty działalności obiektu hotelowego w dużej mierze związane są z przyjętym zakresem jego działalności i asortymentem usług dodatkowych. Poza świadczeniem usług noclegowych hotele powszechnie poszerzają swoją ofertę o usługi gastronomiczne, telekomunikacyjne (w tym dostęp do Internetu), wynajmu lokali i sprzętu, usługi rekreacyjne (w tym pływalnie, siłownie, kręgielnie, odnowa biologiczna, zajęcia ruchowe itp.), pralnicze, wynajem skrzynek depozytowych, sprzedaż z minibarów i odpłatne kanały telewizyjne (tzw. PayTV). Znacząca część wymienionych usług dostępna jest w ramach ceny usługi podstawowej (np. śniadania, usługi internetowe, wybrane usługi rekreacyjne). Wysoki udział kosztów stałych, niezależnych od pozio-

⁴⁵⁷ Por. M. Bednarska, G. Gołembski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., s. 54.

⁴⁵⁸ Ibidem.

mu sprzedaży, jest szczególnie dotkliwy w zakresie działalności noclegowej obiektów hotelowych. Wymaga on odpowiedniego poziomu marży brutto, co z kolei sprawia, że każdy dodatkowy przychód powoduje istotny wzrost zysku netto, a spadek przychodów ma natychmiastowy negatywny wpływ na rentowność obiektu. Sytuacja taka rzadko jest spotykana w innych gałęziach gospodarki. Im wyższy poziom kosztów stałych działalności, tym trudniej jest osiągnąć określony poziom rentowności⁴⁵⁹ poprzez kontrolę kosztów, co sprawia, że należy przywiązywać większą wagę do poziomu przychodów. Kosztowa orientacja zarządzania ma w związku z tym niewielką przydatność w hotelarstwie, natomiast większej uwagi wymaga strona przychodowa działalności (oddziaływanie na poziom i strukturę sprzedaży, wydziałowe marże zysku, stosowanie odpowiedniej polityki kształtowania cen⁴⁶⁰ itp.).

Istotnym czynnikiem oddziałującym na strukturę kosztów jest stopień integracji (lub wydzielenia) poszczególnych funkcji operacyjnych i zarządczych w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa hotelowego. Zakres usług dodatkowych oraz decyzja o ich włączeniu do ceny noclegu zależą głównie od charakteru obiektu noclegowego, jego lokalizacji, popytu zgłaszanego przez gości oraz efektywności poszczególnych rodzajów usług. Wymienione aspekty muszą być rozważane jednocześnie, ponieważ ekonomika funkcjonowania miejskich obiektów biznesowych znacząco różni się od rachunku strat i zysków hoteli wypoczynkowych (wczasowych), a te z kolei mogą przyjmować całkiem odmienne rozwiązania niż obiekty typu spa. Te ostatnie mimo pozornie podobnych warunków funkcjonowania częściej zachowują charakter obiektów całorocznych, niezależnych od wahań sezonowych, które znacząco wpływają na rozwiązania stosowane w obiektach wczasowych.

Profesjonalne zaplecze spa uważane jest zazwyczaj za potężny czynnik kosztotwórczy w hotelarstwie, ale jego wpływ na ograniczenie sezonowości i wzmocnienie lojalności klientów jest nie do przecenienia. Stąd liczne hotele decydują się na inwestycje w tak kosztowne rozwiązania, jak kriokomory, rozbudowane zaplecze odnowy biologicznej (w tym zabiegi lecznicze i kosmetyczne w specjalnych kapsułach), a nawet usługi medyczne – pomimo że okres zwrotu takich inwestycji wynosi nierzadko od 15 do 25 lat, a ich funkcjonowanie (koszt dzierżawy znacznej powierzchni i ogrzewanie dodatkowej kubatury pomieszczeń) istotnie powiększa koszty stałe funkcjo-

⁴⁵⁹ Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego wyznaczona jest na stosunkowo wysokim poziomie progu rentowności (*break even point*) – pokrycie kosztów całkowitych wymaga stosunkowo dużego wolumenu sprzedaży usług, trudnego do osiągnięcia w warunkach niestabilności popytu. (Por. ibidem oraz A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne*, op.cit., s. 55).

⁴⁶⁰ Najogólniej ujmując, polityka cenowa polega na wykorzystaniu zjawiska elastyczności cenowej popytu turystycznego – stymulowania poziomu sprzedaży przy pomocy obniżonych cen poza sezonem oraz stosowania wyższych cen w okresie sezonu, kiedy popyt wykazuje niską wrażliwość cenową.

nowania obiektu. Outsourcing usług personelu staje się wówczas jedyną możliwością ograniczenia poziomu kosztów stałych.

Różne jest podejście hotelarzy do kwestii utrzymywania zaplecza gastronomicznego obiektów. W przypadku hoteli miejskich, głównie biznesowych, powszechnie stosowany jest outsourcing ze względu na niską efektywność działalności gastronomicznej. Wysoka konkurencyjność lokali gastronomicznych działających poza hotelem sprawia, że zysk operacyjny z działalności restauracji hotelowych jest nawet do trzech razy niższy niż z samej działalności noclegowej⁴⁶¹. Inne są jednak wskaźniki w obiektach wypoczynkowych położonych z dala od zaplecza gastronomicznego miast. Niedobór konkurencyjnych lokali lub ich całkowity brak powoduje, że goście korzystają głównie z usług lokali (restauracji, kawiarni) hotelowych. W tym przypadku hotelarzom może służyć odpowiednia polityka cenowa: stosowanie pakietów pobytowych obejmujących cenę posiłków, która skłania gości do stołowania się na terenie obiektu, a także powszechna praktyka wykluczenia z pakietu ceny napojów, które są nieodłącznym elementem posiłku, a stanowią dodatkowy przychód obiektu. Wiele obiektów obawia się wydzielenia usług gastronomicznych ze względu na spadek jakości obsługi gości, odczuwalny szczególnie w zakresie usług *room-service*, które są mało opłacalne dla zewnętrznego usługodawcy. Ponadto dochodową działalnością, która może skłaniać hotelarzy do zachowania kontroli nad restauracjami, są duże imprezy odbywające się w lokalach gastronomicznych hotelu (bankiety, bale, obsługa gastronomiczna dużych grup konferencyjnych). W przypadku wydzielenia usług gastronomicznych tego typu imprezy zazwyczaj obciążone są dodatkową prowizją, zapewniającą przedsiębiorstwu hotelowemu udział w dochodach.

Znaczenie wartości dla klienta w kontekście kosztów działalności przedsiębiorstwa hotelowego nie ogranicza się jednak tylko do oddziaływania na ostateczny poziom cen, choć niewątpliwie stanowią one znaczącą część kosztu ponoszonego przez usługobiorcę. Drugim – obok kosztu – składnikiem formuły wartości jest jakość produktu. Jeśli przyjąć możliwie najszerszą koncepcję jakości – obejmującą nie tylko jakość oferty rynkowej, ale cały ciąg procesu projektowania i świadczenia usługi, w tym również realizacji działań pozostających poza obszarem zainteresowania klienta – to okaże się, że przedsiębiorstwo ma określony wpływ na poziom kosztów stałych i poprzez zastosowanie systemu jakości (w tym motywowanie personelu, racjonalizację struktury zatrudnienia, ograniczanie strat i błędów) może wpływać na ich ograniczenie. Zagadnienie to omówione zostało obszerniej w rozdziale V poświęconym strukturze i wielkości tzw. kosztów jakości.

⁴⁶¹ Por. np. M. Bednarska, G. Gołębski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., s. 53 oraz M. Kuniszyk, *Spójrz na koszty*, op.cit.

4. Łańcuch wartości w hotelarstwie

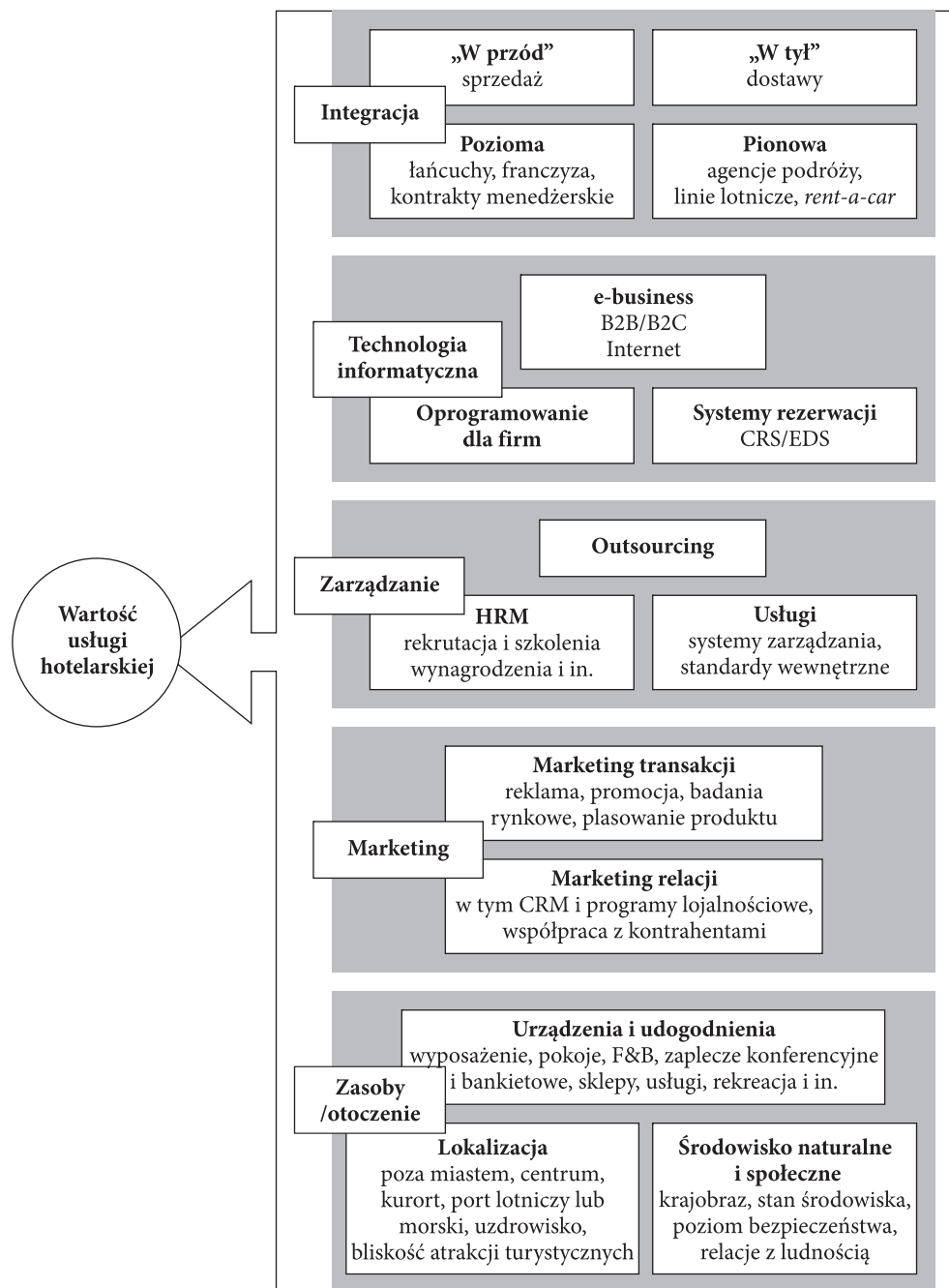
Czynniki wpływające na poziom wartości oferowanej klientom instytucjonalnym oraz ostatecznym odbiorcom (gościom obiektu) mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny, ponieważ wiążą się zarówno z posiadanymi zasobami własnymi obiektu i umiejętnością ich wykorzystania, jak i z charakterem otoczenia hotelu. Czynniki o charakterze wewnętrznym odnoszą się do aktywów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa hotelowego, wśród których należy wymienić stan i lokalizację samej nieruchomości, jakość ruchomych składników wyposażenia, zakres usług świadczonych przez zakład, liczebność i kwalifikacje personelu⁴⁶², relacje i zaangażowanie zespołu, stosowane rozwiązania technologiczne (w zakresie mechanizacji i informatyzacji pracy), rozwiązania organizacyjne, ustalone zasady i sposoby postępowania (tzw. procedury i standardy obsługi).

Wśród czynników zewnętrznych wymienić należy dostawców i podwykonawców (np. zaopatrzenie, usługi remontowe, usługi wydzielone w ramach outsourcingu), system dystrybucji i odbiorców finalnych, stopień integracji, charakter interakcji między hotelem i jego kontrahentami oraz jego gośćmi⁴⁶³, otoczenie technologiczne, lokalizację obiektu (położenie względem atrakcji i walorów turystycznych), jakość środowiska naturalnego i społecznego, poziom bezpieczeństwa miejscowości itp. Model turystycznego łańcucha wartości, przedstawiony w rozdziale I wskazywał, że nawet w procesie tworzenia produktu pojedynczego usługodawcy turystycznego (np. producenta usług hotelowych) wartość uzyskana przez turystę zależy od siły oddziaływania i jakości czynników zewnętrznych, wykraczających nie tylko poza łańcuch wartości tego usługodawcy, ale nawet jego dostawców i system dystrybucji. Sytuację tę najlepiej obrazuje proces tworzenia usługi hotelowej, w którym wartość oferty kształtowana jest pospołu przez dany obiekt i przez liczne podmioty i zjawiska istniejące w jego otoczeniu (patrz schemat 11).

Podjęcie takie rzutuje na sposób analizy jakości usług i efektywności działań obiektu hotelowego. W zasadzie należy mówić o trzech wymiarach jakości: jakości otoczenia (naturalnego i społecznego) obiektu, jakości w wyrażeniu materialnym (stan obiektu, wyposażenie, jego walory użytkowe, dostępne urządzenia i atrakcje)

⁴⁶² Wśród czynników konkurencyjności wewnętrznej przedsiębiorstwa należałoby wymienić szerzej rozumiany kapitał ludzki, który determinowany jest wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem pracowników. Jego jakość stanowi pochodną kapitału społecznego, który dotyczy systemów wartości ukształtowanych historycznie i społecznie oraz instytucji służących wyrażaniu i obronie poszczególnych grup społecznych. (Szerzej patrz M. Kachniewska, *Odpowiedzialność przedsiębiorstwa...*, op.cit.; S. Czaja, B. Fiedor, A. Graczyk, Z. Jakubczyk, *Podstawy ekonomii i środowiska zasobów naturalnych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002).

⁴⁶³ Działalność usługowa – szczególnie turystyczna – ma także i tę specyficzną cechę, że ostateczna wartość w dużej mierze zależy od relacji między samymi usługobiorcami.



Schemat 11. Łańcuch wartości w hotelarstwie

Źródło: H.B. Kim, *Enhancing the Role of Tourism SMEs in Global Value Chain: A Preliminary Case Study of Korean Hotel Industries*, [w:] *Global Tourism Growth*, Konferencja OECD, wrzesień 2005.

i jakości w wyrażeniu niematerialnym (poziom obsługi, system zarządzania, organizacja pracy, kwalifikacje personelu)⁴⁶⁴. Oddziaływanie pojedynczego obiektu hotelowego na wymienione elementy (ogniwa) tego swoistego łańcucha jakości są ograniczone, co dotyczy w szczególności otoczenia naturalnego i społecznego. Obszar ten ujawnia istnienie silnego związku między konkurencyjnością hotelu i obszaru recepcji turystycznej.

Pozostałe dwa aspekty (jakość w wyrażeniu materialnym i niematerialnym) zwracają uwagę na znaczenie czynników, które w przypadku hoteli pozasiłkowych stanowią wyzwanie z powodu braku odpowiednich zasobów⁴⁶⁵, umiejętności i doświadczenia, niskiego poziomu przedsiębiorczości (podejścia „menedżerskiego”) i kompetencji, często także peryferyjnego położenia obiektu i wrażliwości na sezonowe wahania popytu turystycznego.

Usługowy charakter produktu turystycznego wywołuje także szczególne następstwa w zakresie oddziaływania na oczekiwania usługobiorców. Zniwelowanie luki, która może wystąpić między tymi oczekiwaniami a spostrzeżeniami (doświadczeniami) klientów, wymaga podejmowania działań, które pozwolą ograniczyć poziom ryzyka związanego z zakupem usługi noclegowej (por. tab. 5).

Źródłem ryzyka związanego z zakupem usługi hotelowej jest m.in. oddalenie fizyczne usługobiorcy od obiektu noclegowego w momencie dokonywania rezerwacji noclegu. Ryzyko to wiąże się również z ogólnymi cechami usług, które sprawiają, że klient w momencie zakupu:

- niewiele wie o usłudze (raczej poszukuje materialnych form potwierdzających jej jakość)
- obawia się niskiej jakości usługi i poniesienia określonych strat
- nie ma możliwości dokonania właściwej oceny jakości usługi.

Poziom ryzyka zależy także od tego, w jakim stopniu konsument sobie ufa (wiedza, doświadczenie turystyczne, możliwość dokonywania porównań i negocjowania warunków z usługodawcą), a także od poziomu odczuwanej niepewności, wynikającej z braku możliwości przewidywania wielu istotnych konsekwencji podejmowanych decyzji o zakupie⁴⁶⁶ oraz od ważności i kosztu usługi. W przypadku hotelarstwa ważność usługi zależy przede wszystkim od długości pobytu w danym obiekcie: jednorazowy nocleg nie wymaga tak wysokiego poziomu jakości obsługi i szerokiego zakresu usług dodatkowych (pozanoclegowych) jak dłuższe pobyty. Duże znaczenie ma również segment usługobiorców – tu szczególnie wyróżnia się grupa turystów

⁴⁶⁴ Por. B.H. Kim, *Enhancing the Role...*, op.cit., s. 6.

⁴⁶⁵ Kapitałochłonność jest jedną z najczęściej wymienianych cech hotelarstwa. Drugim kluczowym czynnikiem sukcesu są zasoby ludzkie, które wymagają olbrzymich nakładów szkoleniowych, nieodzownych ze względu na znaczenie „momentów prawdy” w ocenie jakości usług.

⁴⁶⁶ L. Garbarski, *Zachowanie...*, op.cit., s. 49.

biznesowych, dla których uzyskiwana wartość ważna jest nie tylko z przyczyn prywatnych, ale pośrednio służy budowaniu ich wizerunku i prestiżu zawodowego.

Tabela 5. Postrzeganie ryzyka przez nabywcę usługi

Rodzaj ryzyka	Charakterystyka
Finansowe	obawa, że zakupiona usługa nie dostarczy nabywcy spodziewanych korzyści odpowiadających cenie
Wykonanie usługi	obawa, że proces świadczenia usługi lub jej efekt nie będzie odpowiadał oczekiwaniom usługobiorcy
Fizyczne	związane z kwestią bezpieczeństwa osoby i/lub mienia nabywcy
Psychologiczne	obawa związana z tym, jak realizacja usługi (proces i efekt) wpłynie na poczucie godności nabywcy lub obraz siebie samego
Spoleczne	ryzyko związane z wpływem procesu usługowego na obraz nabywcy w oczach innych osób. Jest to kategoria związana z postawą hedonistyczną oraz chęcią zaimponowania innym, występująca szczególnie w odniesieniu do produktów i marek, które mają określone atrybuty akceptacji społecznej. Dokonując zakupu konsumenci kierują się opiniami kształtowanymi przez środowisko, w którym funkcjonują (konsumpcja ostentacyjna).
Dotyczące czasu i terminowości	obawa przed nieuzasadnioną utratą czasu (chodzi zarówno o czas związany z poszukiwaniem i procesem dokonywania zakupu, jak i czas realizacji samej usługi; ryzyko to w turystyce jest wielokrotnione przez fakt, że nie istnieje żadna forma rekompensaty utraconego czasu wolnego)
Polityczne i gospodarcze	obawa dotycząca wpływu wydarzeń politycznych i gospodarczych na możliwość pomyślnej realizacji całego procesu usługowego (odnosi się to w szczególności do usług trwających długo oraz zakupywanych z pewnym wyprzedzeniem czasowym)

Źródło: Oprac. własne na podst.: J. Jacoby, L.B. Kaplan, *The components of perceived risk*, The Third Annual Convention of the Association for Consumer Research, red. M. Venkatesan, New York 1972 oraz S.J. Garner, *Perceived risk and information sources in services purchasing*, „The Mid-Atlantic Journal of Business” 1986, No 5, s. 5–15.

Znaczenie jakości usługi i element ryzyka wiążą się nie tylko z ewentualną stratą finansową. Nabywcy obawiają się utraty prestiżu, czasu, a nawet ośmieszenia się. Jest to ważne w przypadku większości usług turystycznych. Motywy ich zakupu najczęściej związane są z:

- pracą (tzw. podróże biznesowe)
- kulturą fizyczną i sportem (zajęcia sportowe, zdrowie, rehabilitacja, sprawność fizyczna, wypoczynek itp.)
- aspektami kulturalnymi, psychologicznymi i edukacyjnymi (uczestnictwo w festiwalach, przedstawieniach, koncertach, zwiedzanie, zainteresowania osobiste, rozwój osobowości, zdobywanie nowych doświadczeń)
- aspektami towarzyskimi i etnicznymi (czas z przyjaciółmi, udział w imprezach od wesel do pogrzebów, odwiedzanie miejsc czyichś urodzin)

- rozrywką/zabawą/przyjemnością (zawody, imprezy masowe, odwiedzanie parków tematycznych, wesołych miasteczek, zakupy)
- powodami religijnymi (pielgrzymki, poszukiwanie samotności w celu prowadzenia studiów i medytacji)⁴⁶⁷.

Towarzyszą im elementy oddziałujące na decyzję zakupu jako ograniczenie lub wzmocnienie motywacji:

- pozycja demograficzna/ekonomiczna/społeczna
- atrybuty psychograficzne
- postawy (wobec idei, rzeczy, osób, świata)⁴⁶⁸.

W przypadku gdy motywem dodatkowym dokonywania zakupu usługi turystycznej jest np. chęć demonstracji określonego sposobu zachowań konsumpcyjnych, wymienione wcześniej grupy ryzyka nabierają szczególnego znaczenia, a poniesione straty będą silniej odczuwane. W każdym natomiast przypadku (niezależnie od konkretnych motywów zakupu) niską jakością usługi klienci skłonni są traktować jako wyraz braku szacunku względem ich osoby, lekceważenia ich potrzeb itp.

Istnieje też ryzyko związane z zakupem usługi zależne od cech samego nabywcy⁴⁶⁹: jego znajomości produktu (doświadczenia), cech osobowości, zasobów finansowych i stosunku do produktu. Cechy te nie podlegają lub słabo poddają się kontroli usługodawcy, a mogą przesądzać o jakości kontaktu usługowego. W przypadku usług hotelowych klient (zarówno klient korporacyjny, jak i gość obiektu hotelowego) jest włączony w proces projektowania i realizacji produktu, a w przypadku gości zachowanie nie pozostaje bez wpływu na odczucia pozostałych usługobiorców.

5. Pojęcie i kryteria oceny jakości usługi przedsiębiorstwa hotelowego

Definicja pojęcia jakości w dużej mierze zależy od kontekstu, w jakim używa się tego terminu. Liczne definicje jakości usług spotykane w literaturze A. Ghobadian, S. Speller i M. Jones⁴⁷⁰ grupują następująco:

1. Definicje transcendentne – jakość rozumiana jest jako przejaw doskonałości, ideału działań usługowych. Niska przydatność praktyczna tych definicji wynika z braku specyfikacji cech jakościowych i subiektywności ocen.

⁴⁶⁷ V. Middleton, *Marketing...*, op.cit., s. 54.

⁴⁶⁸ Ibidem, s. 57.

⁴⁶⁹ L. Garbarski, *Zachowanie...*, op.cit., s. 54.

⁴⁷⁰ A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, *Service Quality. Concepts and Models*, „International Journal of Quality and Reliability Management” 1994, Vol. 11, No 9, s. 43–66.

2. Definicje „produktowe” – według których wyższa jakość produktu oznacza, że zawiera on więcej jednostek „korzyści” niż produkty konkurencyjne. Wątpliwości budzi w tym przypadku określenie (definicja, pomiar, zawartość) wspomnianych jednostek „korzyści”, poszukiwanych przez nabywców. Wbrew pozorom określenie „korzyści” jest również subiektywne i trudno uznać, że wizyta w parku rozrywki charakteryzuje się wyższą jakością niż wizyta w Teatrze Wielkim tylko dlatego, że w parku rozrywki w ramach porównywalnej ceny można obejrzeć przedstawienie, przejechać się na karuzeli i zjeść lunch, a w Teatrze Wielkim cena dotyczy samego przedstawienia. Wbrew intencjom zwolenników tych definicji – element subiektywnej oceny ciągle obniża jej przydatność.
3. Definicje „procesowe” lub „podażowe” – postrzegają jakość jako zgodność ze specyfikacją, określoną przez usługodawcę. Dominuje tu podejście wewnętrzne, a nie zewnętrzne – wspomniane specyfikacje formułowane są bowiem na zasadach inżynierskich i w branży usługowej mają zastosowanie głównie tam, gdzie efektem poszukiwanym przez nabywcę jest ostatecznie dobro materialne, a czas trwania kontaktu personelu firmy z klientami jest dość ograniczony (handel, bary szybkiej obsługi, usługi finansowe). W tej grupie definicji należało umieścić m.in. definicje formułowane przez P.B. Crosbygo⁴⁷¹ czy G. Taguchiego⁴⁷².
4. Definicje „popytowe”⁴⁷³ – mające swoje źródło na zewnątrz organizacji. Wynikają one ze zbliżenia pojęcia jakości i zasad marketingu (orientacja na klienta i wymóg rozpoznania jego potrzeb i preferencji oraz śledzenia ich zmian nawet w trakcie trwania procesu usługowego). W tym nurcie mieszczą się takie definicje, jak „spełnienie potrzeb i oczekiwań nabywcy”, „zgodność z oczekiwaniami” itp. Większość definicji z tej grupy zakłada aktywność nie tylko w zakresie rozpoznania, ale także kreowania oczekiwań nabywców, co jest specyficzną drogą do uzyskania przewagi konkurencyjnej i dyferencjacji oferty usługowej.
5. Definicje zorientowane na „wartość” – jest to rozpatrywanie koszyka korzyści, jakie uzyskuje nabywca za pomocą zestawienia dostępnych informacji o cenie, oczekiwanej jakości usługi oraz jej dostępności (koszt pozyskania). Zwolennikiem takiej rozbudowanej koncepcji jakości jest m.in. J.M. Grocock⁴⁷⁴. Definicje

⁴⁷¹ P.B. Crosby, *Quality is Free*, Mentor, McGraw-Hill, New York 1980.

⁴⁷² G. Taguchi, *Introduction to Quality Engineering*, Asian Productivity Organization, Tokyo 1986.

⁴⁷³ Grono autorów tych definicji to zarazem twórcy podwalin współczesnych systemów jakości: W.E. Deming, *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA 1986; J.M. Juran, F.M. Gryna, R.S. Bingham, *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York 1974; A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York, 1986 czy K. Ishikawa, *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985.

⁴⁷⁴ J.M. Grocock, *The Chain of Quality: Market Dominance Through Superior Product Quality*, Wiley, Chichester, New York 1986.

te dążą nie tylko do określenia wartości jakości dla klienta, ale także poszukują źródeł konkurencyjności poszczególnych ofert.

Z punktu widzenia poszczególnych dziedzin wiedzy o jakości można mówić w ujęciu filozoficznym, socjologicznym, humanistycznym, prawnym, technicznym i oczywiście ekonomicznym⁴⁷⁵. Niektóre ujęcia są mało przydatne w dalszych rozważaniach, jak np. „zgodność produktu z wyspecyfikowanymi wymaganiami”⁴⁷⁶ w ujęciu technicznym czy ogólne pojęcie doskonałości⁴⁷⁷ w podejściu filozoficznym.

Ze względu na problematykę niniejszej pracy i zgodnie z przedstawioną koncepcją wartości dla klienta stosowane będzie **ujęcie ekonomiczne**, obejmujące jednak nie tylko jakość końcowego produktu, ale także jakość procesu jego tworzenia, który jest jednocześnie procesem dodawania kosztu. Takie ujęcie jakości będzie niewątpliwie obejmowało jakość rozumianą jako zgodność z oczekiwaniami usługobiorcy, ale poszerzone zostanie o aspekt jakości czynników wytwarzania produktu (w tym aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa). To podejście przyjmowane jest zresztą powszechnie jako wynik ewolucji podejścia do problematyki jakości i uznania rosnącej roli usług w funkcjonowaniu społeczeństw.

Najogólniej jakość definiowana jest jako „suma cech produktu lub usługi, decydująca o zdolności danego wyrobu do zaspokojenia określonych potrzeb”⁴⁷⁸. Jest to bardzo ogólne sformułowanie – przyczyną zapewne jest chęć pogodzenia specyfiki zarządzania jakością produktów materialnych i usług. Zwolennicy takiego podejścia twierdzą, że na podstawie zbioru indywidualnych opinii możliwe jest określenie zespołu powszechnie podzielanych przekonań co do cech, którymi powinien charakteryzować się produkt o danym przeznaczeniu⁴⁷⁹. Podejście to nie ma znaczenia dla jakości w obecnym kontekście gospodarczym. W dobie nasilającej się konkurencji nie można już wytwarzać produktów i usług, które jedynie spełniają swój podstawowy cel, nie biorąc pod uwagę indywidualizowanych potrzeb konsumenta. Współcześnie ocena jakości produktu nie jest już zdeterminowana sposobem zastosowania, ale postrzeganymi przez użytkownika korzyściami wynikającymi z jego posiadania. Jakość jest w tym przypadku „subiektywną opinią użytkownika, wypadkową obiektywnie postrzeganych cech produktu i indywidualnych potrzeb i preferencji, która powstaje w drodze specyficznych procesów oceny i postrzegania”⁴⁸⁰. V.A. Zeithaml, A. Parasurman, L.A. Berry definiują jakość usługi jako „realizację spełniającą lub przekra-

⁴⁷⁵ T. Olejnik, T. Wieczorek, *Kontrola i sterowanie jakością*, PWN, Warszawa 1982, s. 122.

⁴⁷⁶ Ph.B. Crosby, *Quality is Free*, op.cit., s. 17.

⁴⁷⁷ P.W. Moir, *Profit by Quality. The Essentials of Industrial Survival*, Ellis Horwood Ltd., Chichester 1988, s. 13.

⁴⁷⁸ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op.cit., s. 49.

⁴⁷⁹ Por. M.A. Gardini, *Qualitätsmanagement...*, op.cit., s. 5.

⁴⁸⁰ Ibidem, s. 5.

czającą oczekiwania nabywcy. [Co oznacza, że] usługa posiada odpowiednią jakość, jeśli została wykonana – przynajmniej – zgodnie z oczekiwaniami klienta⁴⁸¹.

Żadna z przytoczonych definicji nie uwzględnia aspektu efektywności działań projakościowych. Aspekt ten uwzględnia definicja J. Banka: „jakość to pełne zaspokojenie określonych potrzeb klienta przy minimalnych kosztach własnych przedsiębiorstwa⁴⁸². Takie ujęcie wymusza szerokie pojmowanie jakości, ponieważ oddziaływanie na poziom kosztów możliwe jest tylko w toku kształtowania właściwej jakości organizacji pracy i procesów poprzedzających faktyczne świadczenie usługi.

Wielowymiarowość pojęcia jakości oraz fakt, że ostatecznym sędzią jakości pozostaje nabywca usługi, kierujący się przesłankami skrajnie subiektywnymi, powodują, że wielu autorów podaje w wątpliwość sens formułowania definicji jakości⁴⁸³. Stąd często podejmowane są próby formułowania determinant jakości, w miejsce definiowania tego pojęcia. Przykładem może być określenie trzech zasadniczych wymiarów jakości, jakie zaproponował Ch. Gronroos:

- techniczna jakość usługi – rozumiana jako rezultat pewnych działań, jakiego poszukuje usługobiorca
- funkcjonalna jakość relacji usługowej – odczuwana przez nabywcę w procesie realizacji usługi, w wyniku interakcji w jakiej znajduje się personel firmy i jej klient
- wyobrażenie o przedsiębiorstwie i jego usługach, które powstaje wskutek zestawienia powyższych wymiarów jakości z szeregiem informacji dostarczanych formalnie i nieformalnie nabywcy, poziomem ceny, fizyczną lokalizacją firmy usługowej, jej wyposażeniem, wrażeniem, jakie wywierają na nabywcy kwalifikacje i wygląd personelu itp.⁴⁸⁴

W takim ujęciu, jakie proponuje Ch. Gronroos, techniczna jakość usługi hotelu związana będzie zarówno z materialnymi zasobami obiektu (środkami świadczenia usług), do których zaliczymy sam obiekt, jego bezpośrednie otoczenie i wyposażenie, jak i z umiejętnościami (kwalifikacjami) personelu. Cechy zaliczane do jakości technicznej dają się dość łatwo opisać – w produkcji przemysłowej odpowiadają im tzw. specyfikacje wyrobów. Zarówno elementy wyposażenia, stosowane materiały, urządzenia, jak i wymagania stawiane pracownikom np. na etapie rekrutacji można precyzyjnie opisać i nadać im charakter standardu.

⁴⁸¹ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.A. Berry, *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York 1990, s.18.

⁴⁸² Por. J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Spółka, Warszawa 1996, s. 36.

⁴⁸³ Por. np. U. Lehtinen, J.R. Lehtinen, *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*, working paper, Service Management Institute, Helsinki 1992; A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *SE-RVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of service Quality*, „Journal of Retailing” 1988, Vol. 64, No. 1, s. 12–40 oraz *Conceptual Model...*, op.cit.; Ch. Gronroos, *A Service Oriented...*, op.cit.

⁴⁸⁴ Ch. Gronroos, *A Service Oriented...*, op.cit., s. 3.

To samo zadanie w odniesieniu do jakości funkcjonalnej jest w usługach (a tym samym w hotelarstwie) znacznie trudniejsze. Jakość funkcjonalną odróżnia od technicznej przede wszystkim element interakcji z usługobiorcą. Predyspozycje psychiczne, fizyczne i intelektualne usługobiorcy mogą decydować o tym, czy doskonałość cech technicznych usługi i środków jej świadczenia oraz kwalifikacje personelu przekładają się na jakość funkcjonalną. W odniesieniu do pracowników obiektu sprawa wydaje się oczywista: umiejętności muszą być wykorzystywane w tzw. procesie usługowym tak, aby relacja z klientem przebiegała możliwie najsprawniej z zachowaniem wymogu gościnności i empatii względem usługobiorcy. Jakością funkcjonalną staje się więc zdolność do przełożenia posiadanych kwalifikacji (jakości technicznej) na oczekiwaną przez gości obsługę. Stąd Ch. Gronroos określa jakość techniczną, jako to, „co” mamy do zaoferowania, a jakość funkcjonalną utożsamia z tym, „jak” to oferujemy⁴⁸⁵. Znajomość języków obcych czy wyuczone umiejętności kelnerskie personelu obiektu hotelowego to niewątpliwie elementy jakości technicznej, ale cechy charakteryzujące przebieg relacji z gościem (uprzejmość, stosowne zachowanie, uśmiech, tempo pracy, cierpliwość, chęć okazania pomocy itp.) zaliczymy do jakości funkcjonalnej. Znakomicie wyuczony w zakresie swego zawodu kelner czy recepcjonista może skutecznie obniżyć jakość realizowanej usługi, okazując gościom zniecierpliwienie czy źle ukrywając zmęczenie.

Wymienione powyżej trudności związane są z cechami określanymi jako **zmienność i nierozdzielność usług**. Sprawiają one, że nabywca usługi może być narażony na kontakty z pracownikami, których starania nie spełniają kryteriów nienagannej obsługi⁴⁸⁶. Nierozdzielność usługi (czyli jednoczesność jej świadczenia i konsumpcji) powoduje, że „kontrola jakości” w wielu przypadkach dokonywana jest przez gości – a wtedy za późno już na korektę. Reakcja na błąd nie zniweluje przykrych odczuć klienta ani poniesionych kosztów. Jakość produktu usługowego wypracowywana jest we wszystkich fazach jego powstawania, co wymaga istnienia w przedsiębiorstwie zdefiniowanych i opanowanych przebiegów postępowania. Do ich opisu i niezawodnego funkcjonowania potrzebny jest system zapewniający realizację ustalonych kryteriów jakości, określanym mianem systemu jakości. W tym kierunku podążają zresztą zazwyczaj obiekty hotelowe i gastronomiczne – szczególnie te o najwyższym standardzie, które funkcjonują w oparciu o szczegółowo opisane standardy wypo-

⁴⁸⁵ Jest to także zgodne z podejściem reprezentowanym przez N. Johnsa, który wskazuje, że usługi należy postrzegać jako działania, a więc rozpatrywać w kategoriach procesów, których realizacja w dużej mierze przebiega na oczach klientów, stając się czymś na kształt przedstawienia teatralnego. (Por. N. Johns, *What is this thing called service?*, „European Journal of Marketing” 1998, Vol. 33, No 9/10, s. 958–974). Rozwijając tę myśl, można uznać, że stopień wyuczenia roli przez „pracownika-aktora” odpowiada jakości technicznej, ale sposób samej „gry” i umiejętność pozyskania „gościa-widza” – stanowi jakość funkcjonalną.

⁴⁸⁶ M. Kachniewska, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 21.

sażenia i obsługi. Z punktu widzenia jakości kontaktu usługowego szczególne znaczenie należy przypisać kwestii opracowania schematów (procedur) postępowania w określonych sytuacjach (np. przebieg rozmowy telefonicznej, podawanie do stołu, procedura meldowania gości itp.).

Trudność właściwej oceny usługi przedsiębiorstwa hotelowego wynika także z faktu, iż charakteryzuje się ona **złożonością**, a wysoki stopień jej specjalizacji sprawia, że nie każdy gość potrafi określić, czy usługa została wykonana dobrze. W przypadku sprzedaży pakietu⁴⁸⁷ niedoskonałość którejkolwiek składowej może wpływać na negatywną ocenę całości. Wymienione problemy sprawiają, że kluczowym aspektem tworzenia jakości staje się systematyczne podnoszenie kwalifikacji, rozpoznanie i osłabienie przyczyny zmienności cech obsługi, identyfikowanie cech jakościowych oferty, które mają faktyczne znaczenie dla nabywców, oraz umiejętne kształtowanie przekazu rynkowego.

Odrębnym problemem są gwarancje w sferze usług hotelowych. W przypadku zakupu wadliwie wykonanego towaru istnieją liczne możliwości naprawienia krzywdy (jego wymiana, naprawa, zwrot kosztów). W przypadku usług hotelowych wszelkie próby naprawienia szkody wiążą się z dodatkowymi kłopotami dla klienta i pogłębiają jego słuszne rozżalenie. **Niemówność pełnej kontroli jakości** usług zanim klient z nich skorzysta, znacznie utrudnia pełne porozumienie usługodawcy i usługobiorcy turystycznego, a jednocześnie wzmacnia znaczenie standardów wewnętrznych obsługi i wyszkolenia pracowników obiektu. Wymaga też drobiazgowej analizy przyczyn ewentualnych reklamacji, opracowania wzorcowego schematu postępowania z reklamacjami i sposobu eliminacji tych przyczyn. Nie można zapominać, że z punktu widzenia kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo (a tym samym efektywności łańcucha wartości) następstwa niezadowolonych klientów wykraczają poza jednorazowe żądanie odszkodowania i mogą mieć trwały efekt w postaci utraty części usługobiorców, utraty renomy rynkowej, spadku pozytywnego WOM⁴⁸⁸, a w konsekwencji

⁴⁸⁷ Pakiety są powszechnie oferowane przez agencje turystyczne, a komponowane przez organizatorów. Mogą obejmować kompletny zestaw usług poszukiwanych przez turystę (transport, zakwaterowanie, wyżywienie, opieka pilota etc.) lub wybrane elementy. Inaczej należy rozumieć pakiety oferowane przez przedsiębiorstwa hotelarskie, które są po części próbą uniezależnienia od touroperatorów oraz intensyfikacji wykorzystania potencjału usługowego obiektu. Najpowszechniej oferowane są pakiety konferencyjne, szkoleniowe, imprezy typu *incentive*, pakiety rekreacyjne oferowane przez obiekty pobytowo-wypoczynkowe i pakiety sanatoryjne. Coraz częściej obiekty hotelowe komponują (na wzór organizatorów) pakiety turystyczne, nazywane najczęściej w tym przypadku pakietami pobytowymi. Pozwalają one na stosowanie charakterystycznej polityki cenowej, wydłużenie sezonu, dostosowanie oferty do określonego segmentu nabywców. Często oznaczają wzbogacenie oferty usługowej obiektu o usługi obce (np. zwiedzanie miejscowości, organizowanie tzw. eventów na terenie obiektu hotelowego).

⁴⁸⁸ *Word-of-Mouth* – reklama ustna, o charakterze pozakomercyjnym i znacznej sile oddziaływania.

– konieczności podniesienia poziomu wydatków na działania promocyjne i odbudowę wizerunku przedsiębiorstwa.

Jakość funkcjonalna trudno poddaje się specyfikacji i kontroli. Obiekty hotelowe podejmują oczywiście starania w tym obszarze, formułując tzw. wewnętrzne standardy obsługi i zachowania personelu, ale cecha określana jako niepowtarzalność usługi sprawia, że liczne czynniki zewnętrzne (np. pora dnia, czas pracy, nerwowa atmosfera) i wewnętrzne (np. złe samopoczucie pracownika) mogą wpływać negatywnie na jakość funkcjonalną usługi. Ważnym czynnikiem zewnętrznym jest osoba usługobiorcy (jego zachowanie, spolegliwość, typ osobowości itp.) pozostająca poza kontrolą usługodawcy. W odróżnieniu od jakości technicznej, kształtowanie jakości funkcjonalnej nie może przebiegać jedynie w oparciu o tworzenie opisów (standardów) – wymaga ciągłego doskonalenia w drodze szkolenia i motywowania personelu. Szkolenia w tym przypadku dotyczą nie tyle kwalifikacji (to przecież element jakości technicznej), co podstawowych wiadomości z zakresu psychologii kontaktu z klientem, umiejętności oddziaływania na otoczenie, walki ze stresem, ćwiczeń w zakresie rozwiązywania konfliktów i reagowania w sytuacjach nieprzewidzianych. Motywowanie pracowników powinno sprzyjać podniesieniu ich zaangażowania i chęci zastosowania nabytych umiejętności w trakcie realizacji procesu usługowego.

Ch. Gronroos wskazuje, że jakość funkcjonalna wbrew pozorom dotyczy nie tylko czynnika ludzkiego, ale także urządzeń⁴⁸⁹. Jest to bardzo ważne we współczesnym hotelarstwie, gdzie stale poszukuje się możliwości zastąpienia pracy żywej pracą zmechanizowaną w takim wymiarze, aby nie stanowiło to z punktu widzenia klienta (gościa) elementu obniżającego jakość usługi. „Przerzucenie” części zadań na gości obiektu powinno odbywać się w taki sposób, aby było przez nich postrzegane jako element podnoszący jakość usługi. Jednocześnie ich samodzielność pozwala na obniżenie kosztu obsługi. Przykładem mogą być zarówno rozwiązania czysto organizacyjne (np. posiłki wydawane w formie tzw. szwedzkiego stołu, dokonywanie rezerwacji w systemie automatycznym), jak i zastosowanie odpowiednich urządzeń (samodzielnie obsługiwane przez gości ekspresy do kawy, maszyny do czyszczenia obuwia, prasowalnice do spodni instalowane w szafach, samoobsługowe sauny, solaria i inne urządzenia centrum odnowy biologicznej). Instalacja tego typu urządzeń jest oczywiście elementem jakości technicznej, ale warunkiem wysokiego poziomu jakości funkcjonalnej staje się łatwość obsługi tych urządzeń, która zresztą przekłada się na poziom

⁴⁸⁹ Ch. Gronroos, *A Service Oriented...*, op.cit., s. 5. Dla lepszej ilustracji Ch. Gronroos posługuje się przykładem bankomatu, który poza jakością techniczną (wykonanie, dostępne funkcje, lokalizacja itp.) oferuje określony poziom jakości funkcjonalnej: łatwość w obsłudze, jasność poleceń wyświetlanych na monitorze bankomatu, klarowność informacji dotyczących kolejnych etapów realizacji transakcji itp.).

kosztów⁴⁹⁰. Jakość funkcjonalna urządzeń jest także pochodną cech usługobiorcy – stąd dostępność poszczególnych urządzeń powinna być zależna od profilu gości⁴⁹¹ a w miarę potrzeby uzupełniana pomocą okazywaną przez personel.

Podobny zestaw wymiarów jakości jak Ch. Gronroos proponują U. Lehtinen i J.R. Lehtinen, którzy wyróżniają:

- jakość fizyczną (materialne warunki świadczenia usług, czyli obiekty, pomieszczenia, wyposażenie itp.)
- jakość organizacyjną (wyobrażenie o firmie i jej profil rynkowy)
- jakość interakcyjną (wzajemne relacje w jakich znajdują się klienci i personel usługowy, jak też relacje zachodzące między samymi usługobiorcami)⁴⁹².

Ostatni z wymienionych elementów wskazuje na jedno z większych wyzwań w zakresie kształtowania jakości usług hotelowych – interakcje, jakie zachodzą między samymi usługobiorcami. O jakości hotelu świadczy niewątpliwie jego klientela. Wiele sytuacji (głównie tych o wydźwięku negatywnym) nabiera szczególnego znaczenia w obecności osób postronnych. Różnorodność wymagań gości również może spowodować obniżenie ostatecznie postrzeganej jakości usługi, szczególnie jeśli hotel nie sprecyzował segmentu docelowego gości i naraża ich na towarzystwo osób o skrajnie różnych oczekiwaniach. Gości obiektu hotelowego nierzadko różni narodowość, język, akceptowane normy zachowania, wartości i zgłaszane potrzeby. Jednocześnie ze względu na ograniczoność przestrzeni, w jakiej funkcjonują, zmuszeni są dostosować się/akceptować odmienność innych osób, dzieląc z nimi czas, przestrzeń i urządzenia (np. sportowe). Tego typu doświadczenie nie zawsze musi być negatywne – może stać się dodatkowym elementem podnoszącym atrakcyjność usługi, podobnie jak liczba współusługobiorców (w przypadku niektórych usług zbyt mała liczba gości może obniżyć jakość wrażeń – dotyczy to np. usług gastronomicznych czy rejsów statkiem⁴⁹³). Znaczącą rolę usługobiorców podkreśla E. Gummesson, nazywając klientów „współtwórcami wartości i partnerami”⁴⁹⁴.

⁴⁹⁰ Skomplikowane w obsłudze urządzenia nie pozwolą na odciążenie pracowników – wręcz przeciwnie, mogą się stać dla nich elementem bardzo absorbującym, jeśli powstanie konieczność częstego instruktażu i ciągłego odpowiadania na pytania gości. Zwiększa się też wówczas ryzyko uszkodzenia urządzenia, a tym samym kosztu naprawy.

⁴⁹¹ Np. goście w podeszłym wieku często odczuwają obawę przed samodzielnym obsługiwaniem urządzeń, a jednocześnie bardziej niż ludzie młodzi cenią sobie kontakt z żywym człowiekiem.

⁴⁹² U. Lehtinen, J.R. Lehtinen, *Service Quality...*, op.cit., s. 8.

⁴⁹³ Por. J. Kandampully, R. Duddy, *Shotover to Quality: the World's Most Exciting Jet Boat Ride*, „Managing Service Quality” 1997, Vol. 7, No 5, s. 221–223.

⁴⁹⁴ E. Gummesson, *Relationship marketing as a paradigm shift*, „Management Decision” 1997, 35, 4, s. 26. Podobnie M.J. Bitner et al. wskazują, że klienci uczestniczą w tworzeniu usługi i kreowaniu podstaw własnej satysfakcji (M.J. Bitner, W.T. Faranda, A.R. Hubbert, V.A. Zeithaml, *Customer Contributions and Roles in Service Delivery*, „International Journal of Service Industry Management” 1999, Vol. 8, No 3, s. 193–205).

W praktyce bardziej przydatne od definiowania jakości jest wskazanie konkretnych kryteriów oceny jakości usług przez klienta. Należą do nich m.in.:

- pełna zgodność z życzeniem klienta
- skuteczne spełnienie celu usługi
- bezpieczna realizacja usługi, bez narażania na szwank zdrowia usługobiorcy i wykonawcy
- trwałość efektu usługi
- szybkość jej realizacji
- minimum wkładu materiałowego i finansowego usługobiorcy
- maksimum najlepszych doznań klienta⁴⁹⁵.

Przytoczone kryteria i wcześniej opisane determinanty jakości operują dość ogólnymi sformułowaniami, co wynika z dążenia do formułowania definicji uniwersalnych. Ich zaletą jest wskazanie różnicy, jaka dzieli pojęcie jakości w rozumieniu produkcji materialnej i jakości usług. Różnica ta dotyczy przede wszystkim tzw. procesu usługowego, którego znaczenie jest równie istotne jak sam rezultat świadczonej usługi. W przypadku niektórych usług (np. handlowych) skłonność usługobiorcy do pogodzenia się z niską jakością obsługi jest prawdopodobnie wyższa, gdyż dominujące znacznie ma fakt wejścia w posiadanie poszukiwanego towaru. Jednak już w usługach medycznych, oświatowych czy hotelarskich fakt zdobycia wiedzy, określenia sposobów leczenia czy udostępnienie pokoju, stanowi tylko część oczekiwanej przez usługobiorcę jakości. Równie ważne jest to, jak przebiegał proces nauczania, jak wyglądał pobyt w szpitalu czy też jaki poziom gościnności oferował personel obiektu hotelowego⁴⁹⁶. Te z kolei zależą od staranności całego personelu firmy (nie tylko pracowników obsługi) w zakresie sprawnego i nienagannego wypełniania powierzonych mu zadań.

Jeden z najbardziej rozpowszechnionych modeli jakości usług to model SERVQUAL⁴⁹⁷, który określa następujące główne grupy kryteriów oceny jakości usług:

- materialne świadectwo usług
- niezawodność usługodawcy
- wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów (postawa pracowników, zdolność reagowania, wola i gotowość pomocy oraz świadczenia odpowiedniej usługi)
- pewność (będąca wynikiem kwalifikacji i uprzejmości pracowników, w efekcie zaufanie klientów)
- empatia (wykazanie troski, oddzielnej uwagi okazanej każdemu klientowi).

⁴⁹⁵ Podaję za: R. Kolman, T. Tkaczyk, *Jakość usług*, TNOiK, Bydgoszcz 1996, s. 20.

⁴⁹⁶ M. Kachniewska, *Modele jakości...*, op.cit., 303–318.

⁴⁹⁷ Model ten opracowany został przez zespół A. Parasuraman, V.A. Zaithaml, L.L. Berry i opisany w ich pracach: idem, *SERVQUAL...*, op.cit., s. 12–40; idem, *Conceptual Model...*, op.cit. oraz idem, *Delivering...*, op.cit., s. 19.

W wyniku analizy przeprowadzonej przez twórców modelu ustalono procentowy udział każdego z tych pięciu kryteriów w ogólnej ocenie jakości usług. Stwierdzono, że znaczenie przydawane przez nabywców poszczególnym cechom usług jest podobne niezależnie od branży usługowej⁴⁹⁸. Największe znaczenie przypisywano niezawodności usługodawcy (32 punkty na 100), następnie wrażliwości (23/100), pewności (19/100) i empatii (17/100), a najniższą wagę przykładano do materialnych aspektów świadczenia usług (11/100)⁴⁹⁹.

Model SERVQUAL opracowano z myślą o stworzeniu uniwersalnego narzędzia pomiaru jakości usług. Miernik ten miałby wyrażać zagregowaną różnicę między percepcją jakości usługi przez konsumenta, a poziomem jego oczekiwań. Opiera się bowiem na założeniu, że między jakością usługi wyświadczanej a oczekiwaniami klientów istnieją luki, które wymagają rozpoznania i ograniczenia. Omawiany model doczekał się licznych opracowań (także krytycznych)⁵⁰⁰, toteż bezcelowe wydaje się ich ponowne przytaczanie, jednak założony cel niniejszej pracy nakazuje wskazać na podstawowy niedostatek omawianej metody, jakim jest pominięcie zagadnienia efektywności ekonomicznej. Jakość należy bowiem podnosić tak długo, ale też tylko tak długo, jak długo krańcowa wartość usprawnień przekracza koszt marginalny. Tymczasem omawiany model zawiera jedynie wykaz poszukiwanych cech usług i wskazanie, jak w oparciu o nie dostosowywać jakość usługi do wymagań klienta. Aspekt kosztowy pozostaje poza spektrum zainteresowania twórców modelu.

Mimo że omawiany model nie został przez jego twórców wykorzystany do badania jakości usług turystycznych, to podejmowano próby takiego zastosowania w późniejszym okresie w hotelarstwie i biurach podróży⁵⁰¹. Przyczyną pewnych trudności w zakresie doboru kryteriów na potrzeby pomiaru jakości usług hotelarskich jest fakt istnienia rozbieżności między podejściem do problematyki jakości reprezentowanym przez usługobiorców i przedsiębiorców hotelowych. Nawet jeśli obie strony są zgodne co do doboru parametrów oceny jakości, to mogą w różny sposób oceniać

⁴⁹⁸ W pierwszej wersji badania uwzględniono cztery rodzaje usług (bankowość detaliczna, karty kredytowe, maklerstwo giełdowe, usługi naprawcze i konserwacyjne) uzupełnione potem o usługi telekomunikacyjne.

⁴⁹⁹ A. Parasurman, V.A. Zaithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL...*, op.cit.

⁵⁰⁰ Opis modelu SERVQUAL oraz jego zastosowanie i elementy krytyki przedstawiono m.in. w pracach J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem...*, op.cit. oraz K. Rogoziński, *Nowy marketing...*, op.cit.

⁵⁰¹ Patrz np. A. Grobelna, *Zastosowanie metody SERVQUAL i jej modyfikacji w badaniu jakości usług hotelarskich. Model pięciu luk – analiza przyczyn powstawania rozbieżności*, „Turystyka i Hotelarstwo” 2002, nr 2, Wyd. WSTH w Łodzi, Łódź 2002, s. 71–82; J. Dziadkowiec, *Wykorzystanie metody SERVQUAL w procesie doskonalenia jakości usług turystycznych*, [w:] *Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne*, red. A. Nowakowska, M. Przydział, WSiIZ, Rzeszów 2006, s. 319–334 oraz D.E. Jaremen, *Badanie opinii konsumentów jako źródła informacji w zarządzaniu jakością usług biur podróży*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, red. A. Rapacz, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Jelenia Góra 2006.

ich wagę. I tak M.P. Coyle i B.G. Dale ustalili w toku badań, że dla gości hotelowych najważniejsze są:

- wrażliwość usługodawców (reakcja na potrzeby gości i ich problemy)
- spolegliwość
- niezawodność (rzetelne zaoferowanie usługi w odpowiednim miejscu i czasie)
- profesjonalizm usługodawców⁵⁰².

Praktyka funkcjonowania tych zakładów natomiast wskazuje, że ich menedżerowie zwracają uwagę głównie na fachowość, spolegliwość oraz materialne cechy usług (stan zaplecza materialnego służącego ich świadczeniu), pomijając nierzadko zupełnie poszukiwane przez klientów elementy, w tym wartość kontaktu osobistego i zachowanie się usługodawców. Goście obiektów hotelowych uznają cechy techniczne za oczywiste i zwracają na nie uwagę jedynie wtedy, gdy coś ulega zakłóceniu. A. Rapacz zaproponował zestaw kryteriów, które zbliżałyby podejście klientów (turystów) i usługodawców (tablica 6).

Tabela 6. Kryteria ogólne i szczegółowe oceny jakości usługi hotelarskiej

Grupa kryteriów	Zestaw kryteriów szczegółowych
Infrastruktura materialna usług	<ul style="list-style-type: none"> • wyposażenie pokoju • jednostki oferujące usługi na terenie zakładu (gastronomia, usługi) • urządzenia służące rekreacji i wykorzystaniu czasu wolnego • urządzenia gwarantujące łączność klientów z otoczeniem zakładu hotelarskiego
Niezawodność usług	<ul style="list-style-type: none"> • rzetelność usługodawcy • terminowość oferowania usług • powtarzalność cech usługi (przy każdorazowym ich świadczeniu)
Wrażliwość usługodawców	<ul style="list-style-type: none"> • szybkość świadczenia usługi • czas i odpowiednia reakcja na życzenia klientów • skuteczność spełniania życzeń klientów • umiejętność doradzania klientom • dyskrecja i umiejętność dochowania tajemnicy przez usługodawcę
Pewność usługi	<ul style="list-style-type: none"> • fachowość usługodawcy • odpowiedzialność usługodawcy • spolegliwość • bezpieczeństwo klienta • zaufanie do usługodawcy (uczciwość)
Znajomość potrzeb klienta	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność rozpoznawania potrzeb i oczekiwań klientów • umiejętność łatwego nawiązywania kontaktów przez usługodawcę • zrozumienie potrzeb i problemów klientów

Źródło: A. Rapacz, *Jakość usług strategicznym zagadnieniem współczesnego hotelarstwa*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 715, Wrocław 1996, s.24.

⁵⁰² M.P. Coyle, B.G. Dale, *Quality in Hospitality Industry, a Study*, „International Hospitality Management” 1993, No 2, s. 141–153.

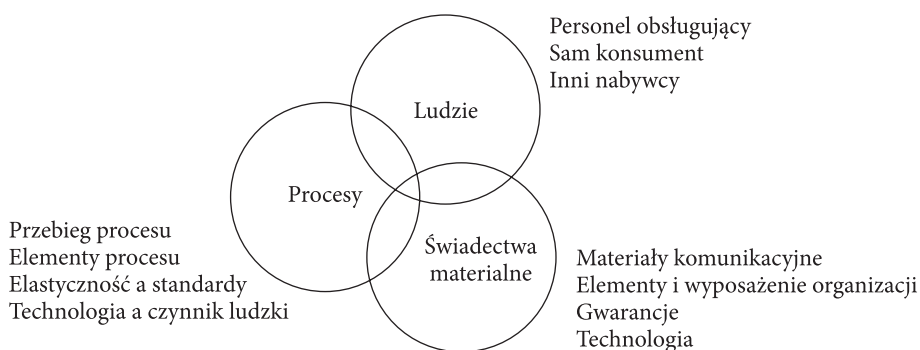
Obiekt hotelowy poza tym, że musi spełniać podstawowe oczekiwania gości w zakresie jakości usługi noclegowej, jest poddawany także wielu innym ocenom. Dotyczą one wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa, jakie jest w stanie dostrzec klient. Najogólniej można je podzielić na elementy kontaktu z personelem obsługi oraz wyposażenie i funkcjonalność obiektu. Swoje pierwsze opinie goście kształtują na podstawie jakości materiałów informacyjnych (w tym strony internetowej), sprawności procedury rezerwacji czy nawet jakości kontaktu telefonicznego i sposobu bycia rozmówcy udzielającego pierwszych informacji o obiekcie. Kolejnym elementem poddawanym ocenie jest charakter relacji z pozostałym personelem obiektu (włączając w to nawet przelotne kontakty, np. z pracownikami służby pięter), skłonność przedsiębiorcy do spełniania szczególnych życzeń klientów, oferowania korzystnych warunków cenowych i nietypowych form płatności oraz rzetelność usługodawcy. Negatywne doświadczenia mogą z kolei pogłębiać się w wyniku uciążliwej procedury zgłaszania i rozpatrywania reklamacji albo wręcz przeciwnie – działania te przy odpowiednim staraniu mogą wzbudzić zaufanie do solidności usługodawcy. Klienci instytucjonalni biorą pod uwagę poprzednie kontakty z danym przedsiębiorcą oraz perspektywę dalszej współpracy, przebieg procesu negocjacji i zaangażowanie przedstawicieli obiektu hotelowego na etapie ustalania warunków umowy.

W ocenie wartości usług ważna jest nie tylko jej użyteczność do zaspokojenia potrzeb i pragnień klienta (która może być określona przez nabywcę dopiero po skonsumentowaniu usługi), ale wszelkie czynniki gwarantujące ową użyteczność, na przykład wiarygodne informacje o jakości usługi udzielone przez personel usługodawcy lub opinie osób, które skorzystały już z usługi. Kryteria, którymi kierują się nabywcy w ocenie różnych rodzajów dóbr, można podzielić na trzy grupy cech produktów: właściwości, które nabywca może ocenić przed dokonaniem zakupu (ang. *search qualities*), właściwości doświadczalne (ang. *experience qualities*) – oceniane w czasie konsumpcji produktu (korzystania z usługi) oraz cechy zaufania (ang. *credence qualities*), czyli właściwości, których klient nie jest w stanie ocenić w trakcie dokonywania zakupu ani nawet korzystania z produktu i które są pochodną reputacji dostawcy⁵⁰³. W przedsiębiorstwie hotelowym wystąpią wszystkie te kryteria, ale ich znaczenie dla oceny jakości produktu hotelowego będzie inne niż w procesie oceny jakości dóbr materialnych. W pierwszej grupie w zasadzie znajdują się jedynie materiały informacyjne (współcześnie udostępniane głównie w formie elektronicznej). Właściwości doświadczalne obejmują materialne i niematerialne aspekty oferty przedsiębiorstwa hotelowego, ale nie pozwalają ocenić efektu, jakim w zamierzeniu wielu turystów jest odpoczynek czy renowacja sił. W tym aspekcie klienci muszą bazować na zaufaniu,

⁵⁰³ Szerzej patrz V.A. Zeithaml, *How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services*, [w:] *Services Marketing*, red. Ch.H. Lovelock, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1984, s. 191.

które będzie odpowiednio większe w stosunku do obiektów cieszących się lepszą renomą lub posiadających wyższą kategorię. Nietrwałość usługi powoduje ponadto, że jakość (a tym samym i wartość usługi) jest bardziej ulotna niż wartość produktów materialnych.

Elementy usług oceniane przez klienta tworzą swoistą triadę, w której zająłby się trzy główne obszary: elementy przebiegu procesu usługowego, cechy osób uczestniczących w tym procesie (często nawet tylko poprzez swoją obecność lub jej brak) oraz świadectwa materialne (schemat 12).



Schemat 12. Elementy usług oceniane przez klienta

Źródło: V.A. Zeithmal, M.J. Bittner, *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York 1996, s. 115.

Liczba zjawisk i działań poddawanych ocenie jest oczywiście znacznie dłuższa, ale nie ulega wątpliwości, że poza podstawową potrzebą istnieje szereg innych aspektów (w tym nieuświadomionych potrzeb⁵⁰⁴), które rzutują na ocenę jakości usługi. Jakość produktu usługowego będzie przedmiotem jeszcze bardziej złożonej procedury, jeżeli potrzeba nie dotyczy samego noclegu, ale np. wakacyjnego wypoczynku. Usługobiorca w takim przypadku nie ogranicza się do zgłaszania oczekiwań zgodnych w podstawowym profilu działalności usługodawcy hotelowego (usługi noclegowe), ale oczekuje pomocy w organizowaniu czasu wolnego, podstawowych informacji o odwiedzanym miejscu i dostępnych atrakcjach, pośrednictwa w załatwianiu przeróżnych spraw⁵⁰⁵ (zakup biletów, organizacja transportu itp.). Inne potrzeby wiążą

⁵⁰⁴ Usługobiorcy – w odróżnieniu od nabywców produktów przemysłowych – skłonni są postrzegać niską jakość produktu (obsługi) jako wyraz lekceważenia. Zazwyczaj dopiero w takim przypadku okazuje się, że zakup usługi służył zaspokojeniu wielu różnych potrzeb, w tym niekoniecznie uświadomionych, jak np. potrzeba poprawy samopoczucia, wzmocnienia prestiżu, demonstracja pozycji społecznej lub finansowej itp.

⁵⁰⁵ W wielu hotelach w odpowiedzi na potrzeby gości tworzy się stanowisko tzw. *concierge*, który ułatwia zorientowanie się w nowym otoczeniu, służy pomocą w załatwianiu wielu spraw. Zgodnie z nowoczesnym podejściem i nakazem gościnności przyjmuje się jednak, że każdy pracownik hotelu powinien funkcjonować jako *concierge* gości obiektu.

się z organizacją pobytu dla grupy konferencyjnej a inne z przygotowaniem wczasów dla młodzieży niepełnosprawnej. Zarówno wyróżnienie, jak i różnicowanie produktu w hotelarstwie bazować może na cechach jakościowych oferty obiektu hotelowego.

W przypadku kiedy usługę podstawową mogą na podobnym poziomie zrealizować różne przedsiębiorstwa, usługobiorca dokonuje wyboru w oparciu o kolejne wyróżniki, które tym samym nabierają znaczenia czynników konkurencyjności. Znajdą się wśród nich takie elementy jak pewność realizacji usługi (np. dotrzymanie obietnicy rezerwacji), terminowość i czas realizacji usług, czas oczekiwania na realizację usługi (usług składowych⁵⁰⁶), możliwość poszerzenia oferty przedsiębiorstwa w przypadku zgłaszanych przez gości dodatkowych potrzeb itp. Istotnym elementem służącym do dokonywania porównań będzie oczywiście także koszt, jaki musi ponieść klient obiektu hotelowego, aby móc skorzystać z usługi.

Wymienione powyżej czynniki dotyczą zarówno produktu (oferty) przedsiębiorstwa hotelowego, jak i całego procesu powstawania tego produktu. Jakość i jej tworzenie mają miejsce w całej organizacji i odnoszą się do wszystkich zasobów firmy, obejmując nie tylko technologie czy procesy wytwórcze i marketingowe, ale także doskonalenie jakości pracy – kwalifikacje pracowników, procesy decyzyjne, systemy komunikowania się i przepływu informacji, aspekty prawne i społeczne, zasady doboru i współpracy z poddostawcami itd. Taki punkt widzenia jest szczególnie ważny w przypadku działalności usługowej. Liczne działania mające na celu ścisłe rozpoznanie wymagań klienta, ustalenie szczegółów dotyczących oczekiwanej przez niego usługi, projekt tej usługi i wreszcie kolejne etapy jej świadczenia wymagają interakcji z usługobiorcą a tym samym stają się w jego odczuciu elementem samego produktu. Zjawisko to doskonale widoczne jest w hotelarstwie, gdzie świadczenie usługi noclegowej poprzedza wymiana licznych informacji dotyczących w jednej strony oczekiwań klienta (termin, liczba gości, czas pobytu, szczegóły dotyczące wyboru pokoju, świadczeń dodatkowych itp.) a z drugiej strony oferty obiektu hotelowego (dostępność miejsc noclegowych w podanym terminie, cena, ewentualne rabaty, zakres świadczeń dostępnych w ramach ceny podstawowej itp.).

Podstawowe cechy usług i nakładające się na nie szczególne cechy usług turystycznych (w tym głównie rozdzielność czasowa i terytorialna procesu zakupu i świadczenia usługi) sprawiają, że wyobrażenia usługobiorców o spodziewanych atrybutach zakupywanego produktu kształtowane są częstokroć na długo przed możliwością ich praktycznej weryfikacji, pod wpływem takich czynników, jak:

- potrzeby osobiste
- dotychczasowe doświadczenia

⁵⁰⁶ Np. w przypadku usługi noclegowej oczekiwanie może dotyczyć potwierdzenia rezerwacji, odpowiedzi na zapytanie przesłane drogą elektroniczną, spełnienia określonej prośby klienta (np. dokonania naprawy sprzętu w pokoju) czy nawet czasu oczekiwania na zgłoszenie się operatora czy recepcjonisty.

- posiadane kompetencje
- komunikacja rynkowa (w tym posiadana marka, reputacja, stosowana reklama, *direct mail*, *public relations*, czyli grupa form komunikowania pozostająca pod określonym wpływem przedsiębiorstwa turystycznego)
- opinie innych nabywców (tzw. *word-of-mouth*), na które firma ma już tylko wpływ pośredni
- dotrzymanie obietnicy rezerwacji
- zdolność usługobiorców do uczestniczenia w konsumpcji usług określonego rodzaju
- usługi firm o podobnym profilu
- wyobrażenie o dostawcy usługi⁵⁰⁷.

Niematerialny charakter usługi sprawia, że nie sposób określić uniwersalnych i wymiernych czynników oceny jakości usług – stąd niezwykła waga kryteriów porównawczych (punktu odniesienia), które kształtowane mogą być przez samego przedsiębiorcę (w formie norm i standardów wewnętrznych) lub przyjęte w ramach danej branży (obligatoryjnie – jak choćby system kategoryzacji – lub dobrowolnie⁵⁰⁸). Z punktu widzenia klienta przedsiębiorstwa usługowego standardem porównawczym mogą być:

- oczekiwania, które wyrażają przekonanie nabywcy co do tego, jak będzie przebiegała usługa
- ideały, które wyrażają jego życzenie co do tego, jak powinna przebiegać dana usługa (jakie powinna przynieść efekty)
- produkty konkurentów, które nabywca może traktować jako wzorzec dla dokonywania porównań
- inne kategorie produktu (np. substytuty)
- obietnice rynkowe (np. reklama produktu)
- obowiązujące normy i standardy (np. wymogi kategoryzacyjne w hotelarstwie)⁵⁰⁹.

Zastosowanie dowolnych standardów porównawczych oznacza subiektywną i względną ocenę jakości, zwaną oceną wartościującą. Przyjęcie punktu widzenia klienta (rozpoznanie jego oczekiwań, obserwacja dostępnych klientom substytutów

⁵⁰⁷ M. Kachniewska, *ISO 9001...*, op.cit., s. 17–18.

⁵⁰⁸ Uzyskanie dla danego produktu czy przedsiębiorstwa atestu lub certyfikatu stwierdzającego zgodność z określonymi standardami o charakterze dobrowolnym stanowi potwierdzenie wysokiej jakości produktu, ułatwia jego akceptację przez renomowanych odbiorców i w efekcie poprawia konkurencyjność firmy (odnosi się to np. do norm ISO serii 9000). Należy przy tym zaznaczyć, że normy ISO dotyczące systemów zarządzania (jakością, środowiskiem czy higieną i bezpieczeństwem pracy) nie zawierają specyfikacji cech jakościowych ani wymagań technicznych wobec oferowanych usług (wytwarzanych produktów), lecz odnoszą się do wszelkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, czynników determinujących jakość tych procesów i ich efektów. (Szerzej patrz M. Kachniewska, *ISO 9001...*, op.cit.).

⁵⁰⁹ R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer...*, op.cit., s. 90–93.

i oferty firm konkurencyjnych) umożliwia przedsiębiorstwu możliwie największe zbliżenie cech własnej oferty do cech produktu poszukiwanego przez usługobiorców. Błędem usługodawcy jest natomiast oparcie oceny na samych tylko normach. Pozwala ono co prawda skupić się na bezwzględnej jakości produktu (zwanej dalej deskryptywną), lecz powoduje oddalenie od punktu widzenia klienta (jego sposobu postrzegania jakości).

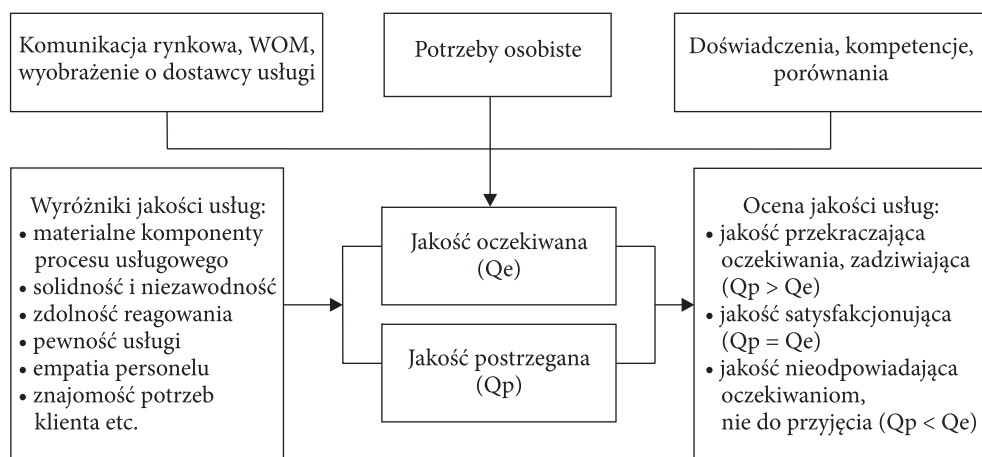
Nie należy jednak umniejszać roli standaryzacji czy kategoryzacji w procesie kształtowania jakości usług. W Polsce obydwa elementy stały się ważnym czynnikiem poprawy jakości oferowanych usług noclegowych i umożliwiły zmniejszenie luki jakościowej, jaka dzieliła polską ofertę hotelarską od oferty zachodnioeuropejskiej i przyjętych standardów światowych. Zestaw wymogów sformułowanych w przepisach kategoryzacyjnych⁵¹⁰ dotyczy co prawda jedynie wyposażenia obiektów hotelowych, czyli materialnego aspektu produktu. Kategoryzacja obiektów hotelarskich określa jednak cechy obiektów, które mają pomóc gościom znaleźć odpowiedź na pytanie, czego klient może się spodziewać w hotelu danego rodzaju i kategorii. W tym aspekcie kategorię można uznać za najbardziej związłą informację o poziomie jakości usługi, a jednocześnie za zbiór wytycznych dla hotelu, który zamierza utrzymać tę kategorię. Oczywiście kategoria (wyrażana liczbą gwiazdek) nadawana formalnie obiektowi hotelarskiemu, z punktu widzenia gościa nie stanowi tak precyzyjnej informacji, jak z punktu widzenia hotelu, gdyż trudno oczekiwać aby każdy usługobiorca znał dokładnie treść rozporządzenia. Kategoria jest jednak wystarczającą wskazówką informującą, że dany hotel powinien reprezentować standard wyższy niż hotel „odznaczony” mniejszą liczbą gwiazdek. Co więcej, pomimo że wymogi kategoryzacyjne nie definiują standardów obsługi⁵¹¹ (czyli jakości w wymiarze funkcjonalnym) goście spodziewają się, że w hotelu wyższej kategorii obsługa będzie reprezentowała wyższy standard niż w obiektach niższej kategorii. Jeżeli przyjmiemy, że standardem jest pewien wzór wobec konkretnej właściwości usługi, przyjęty jako najwłaściwszy w danym momencie, to celem standaryzacji jest uzyskanie optymalnego w danych

⁵¹⁰ Wymogi kategoryzacyjne zawiera rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie (Dz.U. nr 188, poz. 1945). Określa ono m.in.: wymagania dla poszczególnych obiektów, zasady i tryb zaliczania obiektów do rodzaju i kategorii, tryb sprawowania kontroli oraz zasady ewidencjonowania obiektów.

⁵¹¹ Obowiązujące obecnie w Polsce rozporządzenie formułuje jedynie wymagania w zakresie zewnętrznych elementów zagospodarowania i urządzenia obiektu, instalacji i urządzeń technicznych (takich jak klimatyzacja, wentylacja, ogrzewanie, instalacje sanitarne, oświetlenie, telefon, fax, radio, telewizja, windy itp.), podstawowych elementów dotyczących funkcji programu obsługowego i użyteczności obiektu, wytycznych co do części mieszkalnej oraz oferty usług podstawowych i uzupełniających. Rozporządzenie pomija cechy usługi *sensu stricte* (procesu usługowego), czyli faktycznego kontaktu personelu z klientem. Ten obszar można więc i należy traktować jako miejsce na wyróżnienie produktu.

okolicznościach stopnia uporządkowania w określonym zakresie⁵¹². Standaryzacja w hotelarstwie decyduje nie tylko o stopniu zaspokojenia potrzeb klientów (jakości oferty), ale także stanowi istotne narzędzie organizacji pracy i zarządzania zasobami ludzkimi⁵¹³, co oznacza szersze spojrzenie na problem jakości i jej efektywność. Jakość organizacji pracy nie musi dotyczyć bezpośrednio klienta, ale zwiększa prawdopodobieństwo prawidłowej realizacji jego oczekiwań. Oddziałuje też na efektywność działań, a tym samym poziom kosztów ponoszonych przez klienta.

Jakość doświadczona w trakcie konsumpcji usługi (Q_p) porównywana jest przez nabywcę z jakością oczekiwaną (Q_e), a wynik porównania ich poziomu prowadzi do satysfakcji lub niezadowolenia usługobiorcy (por. schemat 13).



Schemat 13. Postrzeganie jakości usług

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.A. Fitzimmons, M.J. Fitzimmons, *Service Management. Operations, Strategy and Information Technology*, Irwin/McGraw-Hill, 1998, s. 270.

Takie podejście stało się elementem modelu opracowanego przez W. Masinga. Uzależnia on sukces przedsiębiorstwa wyłącznie od akceptacji jego wyrobów (usług) na rynku, skupiającym interesy producentów, konsumentów i społeczeństwa. Akceptacja rynkowa produktu gwarantuje odpowiednią rentowność, pozwalającą przedsiębiorcy przetrwać i rozwijać się, a także ograniczyć ryzyko (w tym ekologiczne

⁵¹² Por. E. Nawrocka, S. Oparka, *Standaryzacja usług hotelarskich*, [w:] *Jakość usług turystycznych a ochrona praw konsumenta*, Wyd. GWSH, Katowice 2007, s. 95.

⁵¹³ E. Nawrocka i S. Oparka wymieniają następujące rodzaje standardów występujących w hotelarstwie: standardy organizacji pracy, obsługi klienta, oferowanych usług, higieny i bezpieczeństwa, wyposażenia. Ich uproszczony podział pozwala wyróżnić standardy twarde (lokalizacja i wygląd obiektu, zewnętrzny wygląd personelu, wyposażenia) i miękkie (dotyczące relacji z klientem). Szerzej patrz: *ibidem*, s. 99.

i społeczne) wynikające z odpowiedzialności za produkt. W. Masing kładzie nacisk na takie zagadnienia, jak:

- interakcja między klientem a producentem – dostawcą produktu
- działanie w trójkącie producent – klient – konkurencja
- funkcja wartości odniesionej do klienta⁵¹⁴.

W. Masing podkreśla, że produkt stanowi zbiór bezwartościowych charakterystyk do czasu, aż klient dokona jego zestawienia z własnymi wymaganiami i oczekiwaniami. W wyniku porównania następuje identyfikacja wad, z których każda wpłynie negatywnie na ostateczny poziom satysfakcji nabywcy. Wbrew przekonaniu wielu producentów błąd (złe rozpoznanie czynników poszukiwanych przez klienta) nie może być zrekompensowany nadmiernym spełnieniem innego wymogu (klient może je akceptować, ale ich nie chce lub nie może za nie zapłacić). Możliwość dokonywania dodatkowych porównań z ofertą konkurentów powoduje, że relacje rynkowe nie mogą być traktowane tylko jako relacje dwustronne. Klient porównuje ofertę i przewidywany poziom kosztów z innymi ofertami dostępnymi na rynku. Analogicznie weryfikacja efektywności działań przedsiębiorstwa dokonywana jest przez zestawienie jego wyników z poniesionymi kosztami i kosztami, jakie ponoszą firmy konkurencyjne. Kompleks korzyści dostarczanych klientowi nie może być traktowany jako odrębnie postrzegana korzyść ekonomiczna, techniczna czy emocjonalna. W. Masing wprowadza pojęcie „wartości kompleksowej” (zamiennie: „wartości odniesionej do klienta”) i zaznacza, że funkcja wartości może dotyczyć dowolnego argumentu (dowolnej charakterystyki produktu)⁵¹⁵.

Dla ilustracji teorii W. Masinga można posłużyć się przykładem schroniska górskiego i hotelu czterogwiazdkowego⁵¹⁶, stosując jako argument (oś pozioma schematu 14) zestaw usług wykraczających poza sam nocleg. Usługa noclegowa w schronisku może stanowić wystarczającą wartość samą w sobie, tzn. sam nocleg, bez żadnych usług dodatkowych może pozwolić na uzyskanie pełnej wartości (100%). Coraz częściej jednak poszukiwanym wzrostem wartości jest poszerzenie oferty o wybrane usługi gastronomiczne (np. dostępność śniadań lub także innych posiłków), usługi informacji o regionie, dostępność przewodnika, możliwość dokonania zakupu produktów pierwszej potrzeby itd. Standard tych usług musi mieścić się w cenie, jaką skłonny będzie zapłacić turysta. Mało prawdopodobne jest natomiast, aby turyści poszukiwali schroniska oferującego usługi typu spa czy *business center*, a na pewno

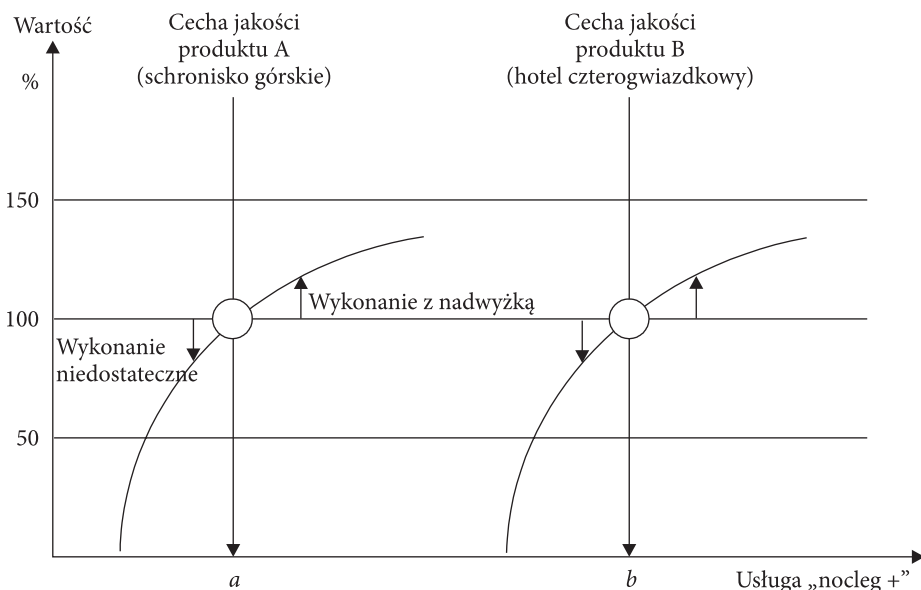
⁵¹⁴ W. Masing, *Das Unternehmen im Wettbewerb*, [w:] *Handbuch Qualitats – Management*, red. W. Masing, Hanser, Munchen–Vien 1994, s. 3–17 oraz W. Masing et al., *Considerations Concerning Quality Related Costs*, „International Academy for Quality” January 1992.

⁵¹⁵ W. Masing, *Das Unternehmen...*, op.cit., s. 8 i nast.

⁵¹⁶ W. Masing korzysta z przykładu liny do górskiej wspinaczki i sznura do wieszania bielizny – argumentem funkcji jest w jego przykładzie trwałość liny (por. W. Masing, *Das Unternehmen...*, op.cit., s. 3–17).

nie byliby skłonni ponosić kosztu takich usług, gdyż wykraczają one poza pełną wartość i z punktu widzenia nabywcy nie stanowią podstawy ponoszenia dodatkowych kosztów.

W przypadku hotelu cztero- czy pięciogwiazdkowego sama usługa noclegowa nie pozwoli osiągnąć pełnej wartości i nieodzowne jest jej uzupełnienie o bardzo szeroki zestaw usług dodatkowych (gastronomicznych, rekreacyjnych, biznesowych itd.). Jest to całkiem odrębna klasa jakości, a tym samym uzyskanie pełnej wartości możliwe jest na znacznie wyższym poziomie porównywanej cechy, stanowiącej argument funkcji wartości.



Schemat 14. Funkcja wartości cechy jakości produktu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Masing, *Das Unternehmen im Wettbewerb*, [w:] *Handbuch Qualitäts - Management*, red. W. Masing, Hanser, Munchen-Vien 1994, s. 7.

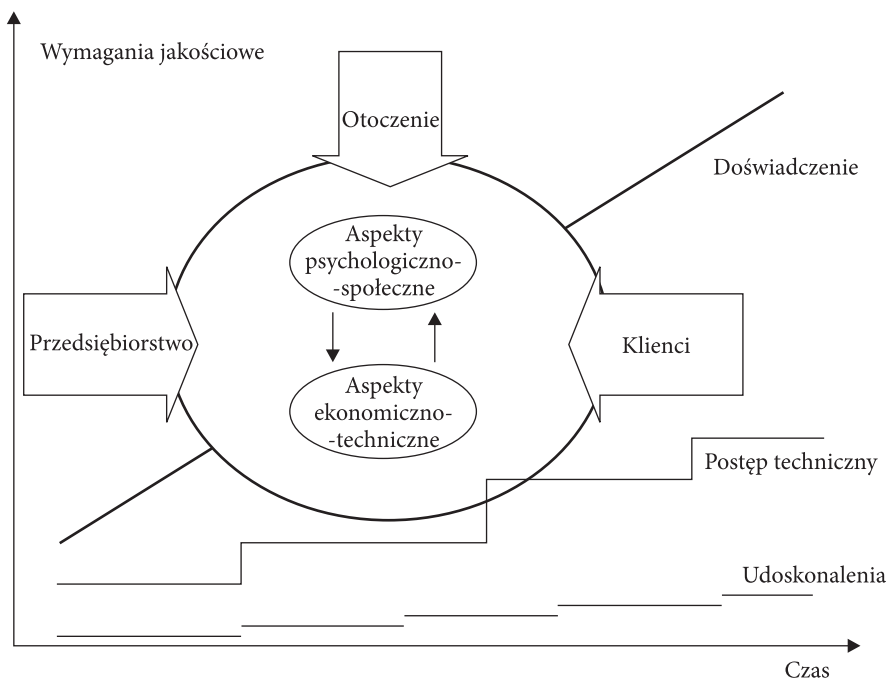
Schemat 14 ilustruje opisane zjawiska, wskazując, że porównywane oferty (schroniska i hotelu) osiągają pełną wartość (100%) przy różnych cechach jakościowych (różnym asortymencie usług poszerzających podstawową usługę noclegową). Przekroczenie wymagań klienta odpowiednio powyżej punktu *a* lub *b* może być przez tego klienta poszukiwane, i wtedy zostanie nagrodzone (klient zaakceptuje wzrost ceny). Może się zdarzyć, że przekroczenie oczekiwań klienta będzie przez owego klienta mile widziane tylko wtedy, kiedy nie będzie pociągało za sobą wzrostu ceny („nagrodą” dla producenta będzie wówczas pozytywna opinia przekazywana przez usługobiorcę). Zależy to od tego, czy „wykonanie z nadwyżką” oznacza dla nabywcy

adekwatny przyrost wartości – akceptacja zbyt dobrego produktu nie musi bowiem oznaczać, że klient jest w stanie pokryć nadmierne wydatki producenta. Z kolei brak spełnienia wymagań klienta (niedostateczne wykonanie) jest przez nabywcę „karny”, gdyż oznacza spadek funkcji wartości poniżej poziomu, który uzasadniałby cenę żadaną przez usługodawcę (spadek popytu).

Uzupełnieniem modelu W. Masinga jest koncepcja „piramidy jakości”⁵¹⁷. Pod tym pojęciem należy rozumieć proces łączenia wszystkich działań podejmowanych w przedsiębiorstwie (niezależnie od pionu organizacyjnego i poziomu w strukturze firmy) w ostateczny kształt produktu rozumianego jako pula wartości dla klienta. W. Masing uznaje, że skoro wszelkie działania przedsiębiorstwa są uwarunkowane wymaganiami i oczekiwaniami nabywcy, to każde działanie wewnętrzne zależy od działań skierowanych na zewnątrz. Różnica zawiera się tylko w tym, czy dane działanie jest zaangażowane w proces tworzenia jakości dla odbiorcy zewnętrznego bezpośrednio czy pośrednio (np. podejmowanie inwestycji, przeprowadzanie szkoleń pracowników, podejmowanie negocjacji z dostawcami, poszukiwanie podwykonawców itp.). W. Masing przypisuje tym samym pełną odpowiedzialność za oferowany na rynku produkt dostawcy, gdyż to jego zadaniem jest ograniczanie ryzyka wystąpienia wad w procesie projektowania, rozwoju i dystrybucji produktu oraz oddziaływanie na wartość dostarczaną ostatecznemu nabywcy poprzez gwarantowanie poszukiwanego przez nabywców poziomu jakości i odpowiedni (możliwy do akceptacji) poziom kosztów (w efekcie także cen). W ujęciu W. Masinga wadą (błędem) jest dowolny przejaw niespełnienia oczekiwań klienta (zarówno w zakresie jakości, jak i ceny), ponieważ oznacza on, że wartość oferowana na rynku wykazuje odchylenia od poszukiwanego przez klienta poziomu (100%).

Schemat 15 obrazuje z kolei zmiany wymagań co do jakości w czasie. Powstają one na skutek pojawiania się technicznych innowacji, bieżących ulepszeń i poszerzenia wymagań, które wynikają z rosnącego doświadczenia i wiedzy klienta. Wyróżniono w związku z tym dwa aspekty jakości. Aspekt psychologiczno-społeczny obejmuje postrzeganie i ocenę jakości na podstawie indywidualnych i kolektywnych zachowań, np. podzielenie oceny jakości na racjonalną i emocjonalną, internalizację wzorów jakości pod wpływem grupy bądź znaczących osobowości. Aspekt ekonomiczno-techniczny skupia się na cechach ilościowych i jakościowych produktu, czyli obejmuje cechy produktu oraz relację całkowitych korzyści do ceny. Wzajemny wpływ czynników należących do obu tych aspektów jakości na rynkową akceptację produktu nie daje się jednak ogólnie zdeterminować. Aby tego dokonać, należy badać konkretny przypadek.

⁵¹⁷ W. Masing et al., *Considerations...*, op.cit.



Schemat 15. System jakości wg M. Gardiniego

Źródło: M.A. Gardini, *Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Hotellerie*, Lang, Frankfurt/Main 1997, s. 7.

Nabywcy stosunkowo szybko przyzwyczajają się do określonego poziomu jakości i po pewnym czasie oczekują od producenta oferty o jeszcze lepszych parametrach jakościowych (lub istotnej obniżki ceny, która wynagrodziłaby brak zmian w poziomie jakości). Zjawisko to szczególnie silnie odczuwalne jest w hotelarstwie i transporcie, gdzie liczne udogodnienia, decydujące swego czasu o przewadze jakościowej oferty (np. klimatyzacja, system rezerwacji elektronicznej) stopniowo przechodzą do grupy cech podstawowych. Szybkość zmian w zakresie oczekiwań usługobiorców oraz możliwości technicznych przedsiębiorstw usługowych decyduje o konieczności okresowej weryfikacji stosowanych standardów. Tym samym przyjęta na potrzeby danej branży definicja jakości (rozumiana jako wykaz pożądanych cech oferty przedsiębiorstwa) wymaga aktualizacji w miarę rozwoju technologicznego i przeobrażeń zachodzących po stronie popytu. W przypadku usług hotelarskich zjawisko to częściowo związane jest z historycznymi przemianami w ramach rynku turystycznego (por. rozdział III), a w dużej mierze wynika z ewolucji systemów jakości (patrz rozdział V).

* * *

Zdolność zaspokojenia oczekiwań klientów jest przejawem umiejętnego wykorzystania własnych zasobów przedsiębiorstwa hotelowego, szans tkwiących w otoczeniu oraz elastycznej adaptacji do zmian otoczenia. Dodatkowo należy uwzględnić wymienione wcześniej czynniki ryzyka związane z lokalizacją oraz sferą makroekonomii i polityki, a także problemy z władzami lokalnymi związane z kategoryzacją, ryzyko zarządzania w czasie budowy i eksploatacji, ryzyko rynkowe, operacyjne, finansowe oraz związane z tytułem własności do nieruchomości.

Użyteczność produktu przedsiębiorstwa hotelowego jest pochodną jakości i ilości usług świadczonych przez dany obiekt w ramach określonej ceny akceptowanej przez usługobiorców. Ustalając poziom cen, hotel uwzględnia w szczególności trzy aspekty nierozzerwalnie związane z charakterem jego działalności: usługowy charakter produktu, wysoki udział kosztów stałych w całokształcie kosztów jego wytwarzania i silną fluktuację popytu. Uwarunkowania te występują łącznie, co sprawia, że funkcjonowanie obiektów hotelowych trudno jest porównywać z jakimkolwiek innym rodzajem działalności. Ograniczone możliwości osiągnięcia korzyści skali i niemożność magazynowania usług w dużej mierze kształtują politykę cenową przedsiębiorstw hotelowych. Determinują też zakres i intensywność podejmowanych działań marketingowych, które muszą uwzględniać jeszcze jeden aspekt, jakim jest konieczność przemieszczania się turystów do miejsc występowania podaży turystycznej. Wymaga to aktywności obiektu hotelowego w zakresie odpowiedniej promocji i dążenia do nawiązywania trwałych relacji z klientami. Rozdzielność czasowa i fizyczna odległość oraz brak możliwości wizualizacji usług nadają szczególną rangę informacji, która staje się ważnym elementem produktu i czynnikiem jakościotwórczym.

Przyjmując ponownie, że wartość dla klienta odzwierciedla relację jakości i ceny oferty, należy silnie podkreślić, że w przypadku produktu hotelowego obydwa czynniki tej wartości kształtowane są w ramach obszernego kompleksu działań i powiązań. Koncepcja międzyorganizacyjnej przewagi opartej na relacjach ma w działalności hotelarskiej szczególne zastosowanie. Jakość produktu odzwierciedla zdolność kształtowania korzystnych relacji z poszczególnymi interesariuszami. Ich trwałość wpływa z kolei na poziom kosztów i rentowność obiektu, co rzutuje na wartość przedsiębiorstwa a poprzez poziom cen – na wartość dla klienta.

Rozdział V

WPŁYW KOSZTÓW JAKOŚCI NA KONKURENCYJNOŚĆ OBIEKTU HOTELOWEGO

Przez wiele dziesięcioleci sfera usług rozwijała się w cieniu produkcji przemysłowej i rolniczej, spełniając najczęściej rolę służebną wobec tych dwóch działów gospodarki, traktowanych jako fundament rozwoju społeczno-gospodarczego państw i narodów. Zgodnie z dominującym przez długi czas wąskim rozumieniem pojęcia jakości odnoszono ją do wykonania produktu zgodnego z projektem, odpowiadającego wyobrażeniom producenta o pożądanym zestawie atrybutów oferty. Przełom w tej dziedzinie nastąpił dopiero kilkanaście lat temu, wraz z upowszechnieniem roli i znaczenia usług w gospodarce światowej. Jego efektem stało się m.in. znacznie szersze rozumienie pojęcia jakości, zwiększenie liczby jej atrybutów oraz poszerzenie obszaru poszukiwania czynników jakościotwórczych. Ewolucja pojęcia jakości produktu wywarła duży wpływ na sposoby jej planowania i pomiaru. Spowodowało to przesunięcie ciężaru zainteresowania przedsiębiorców z atrybutów jakości produktu na całokształt procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Jak wskazano w rozdziale IV jakość dotyczy różnorodnych aspektów działalności przedsiębiorstwa (poziomu zaangażowania pracowników, częstotliwości i przyczyn niezadowolenia klienta, poziomu organizacji pracy, relacji panujących wewnątrz przedsiębiorstwa itd.). Większość z nich wymaga nakładów finansowych a jednocześnie nie poddaje się pomiarowi, co utrudnia ocenę rentowności podejmowanych działań. Dbalność o klienta powinna mieć zarówno wymiar społeczny (kwestie etyczne), jak i ekonomiczny (klient stanowi podstawowe źródło zysku). Dążenie do zadowolenia klienta nie może zdominować istotnego celu funkcjonowania firmy, jakim jest maksymalizacja wartości firmy. Doskonalenie usługi umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej tylko wtedy, gdy:

- firma jest w stanie świadczyć usługi, które lepiej odpowiadają potrzebom klienta niż usługi realizowane przez przedsiębiorstwa konkurencyjne
- klienci doceniają fakt doskonalenia usługi (przywiązują wagę do jej jakości)
- klienci są skłonni i są w stanie płacić za udoskonaloną usługę (za wyższą jakość)⁵¹⁸.

⁵¹⁸ T. Baum, M.L. Monachello, *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, John Wiley, New York 1996.

Brak pomiaru kosztów jakości sprawia, że dla wielu przedsiębiorców jakość pozostaje pojęciem całkowicie abstrakcyjnym. W rzeczywistości realizacja założeń pro-jakościowych po pierwsze wymaga nakładów finansowych, a po drugie musi służyć wzrostowi rentowności przedsiębiorstwa.

Formuła wartości dla klienta, przedstawiona w rozdziale II, pozwala podkreślić integrację zagadnienia jakości i kosztów działalności przedsiębiorstwa, ale wpływ jakości na wartość oferty przedsiębiorstwa można przedstawić w postaci modelowej dopiero po wprowadzeniu zmiennej, przy której pomocy możliwe będzie wyrażenie (w postaci rachunkowej) każdej cechy jakości. W tym celu wprowadzono kategorię kosztów jakości. Poniższy rozdział zawiera wyjaśnienie ich pojęcia. Na tej podstawie opracowano model strukturalny kosztów jakości przedsiębiorstwa hotelowego oraz przedstawiono w ujęciu modelowym relację między wielkością i strukturą kosztów jakości a poziomem wartości dla klienta i konkurencyjnością przedsiębiorstwa.

1. Ewolucja systemów jakości

Błędem funkcjonującym w pierwszym okresie rozwoju systemów jakości było zawężanie koncepcji jakości do samych tylko cech produktu i stawianie ich w niejakiem opozycji względem aspektów cenowych. Wzrost poziomu jakości jednoznacznie utożsamiano ze wzrostem kosztów, który wpływał na poziom ceny produktu. Takie podejście stanowi spuściznę historycznego procesu rozwoju systemów jakości (patrz tab. 7), które ewoluowały od kontroli i inspekcji jakości, poprzez jej statystyczną kontrolę, kompleksową kontrolę jakości, aż po system jakości kompleksowej (TQM⁵¹⁹), którego podstawą jest efektywność procesów biznesowych⁵²⁰.

Pierwsze trzy etapy (do końca lat 30. XX wieku) służyły faktycznie tylko kontroli zgodności parametrów produktu (rozumianych jako towary) z założonymi standardami (specyfikacjami). Podejście takie mogło wydawać się wystarczające w okresie dominacji produkcji przemysłowej i niskiej świadomości znaczenia gospodarczego usług. Jego pierwszym niedostatkiem było niesłuszne założenie, że wystarczy, aby produkt wykazywał zgodność z narzuconymi specyfikacjami. Nie było to jedno-

⁵¹⁹ TQM – najczęściej tłumaczone jako kompleksowe zarządzanie jakością lub kompleksowe zarządzanie przez jakość. Obiegowa nazwa „zarządzanie jakością” nie jest logicznie poprawna, gdyż zarządzanie – według powszechnie stosowanych definicji – oznacza dysponowanie zasobami, a jakość nie jest zasobem, lecz celem procesu gospodarowania, dlatego poprawne określenie powinno brzmieć „zarządzanie jakościowe”, „projakościowe” lub „zarządzanie przez jakość”.

⁵²⁰ Ewolucję systemów jakości opracowano na podstawie: D.F. Kehoe, *The Fundamentals of Quality Management*, Chapman&Hall, London 1996; J. Cortada, J. Woods, *McGraw-Hill Encyklopedia of Quality. Terms and Concept*, McGraw-Hill Inc., New York 1995; J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, op.cit.; A. Maciaszczyk, *Ewolucja metod...*, op.cit.; S. Wawak, *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wyd. Helion, Gliwice 2002 oraz R. Haffer, *Systemy...*, op.cit., s. 122–125.

znaczne z zadowoleniem klienta, ponieważ standardy dotyczyły jedynie strony technicznej wyrobu – kwestia jakości obsługi przed-, około- i posprzedażnej sporadycznie tylko traktowana była jako dodatkowy element wyróżnienia, rzadko stanowiła przedmiot wymagań usługobiorców.

Tabela 7. Ewolucja systemów jakości

Orientacja marketingowa	Jakość kompleksowa	Kompleksowe zarządzanie przez jakość (TQM)	Strategiczne planowanie jakości	1990	Lata
	Zapewnienie jakości (QA)		Jakość procesów biznesowych		
Orientacja sprzedażowa	Kontrola jakości (QC)	Totalna kontrola jakości (TQC)	Jakość usług	1980	
		Statystyczna kontrola jakości (SQC)	Jakość procesu wytwarzania produktu	1960	
Orientacja produkcyjna	Kontrola jakości (QC)	Inspekcja		1930	
		Kontrola kierownicza	Jakość produktu	1920	
		Samokontrola indywidualnego wytwórcy		1900	

Źródło: R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, UMK, Toruń 2002, s. 122 i cytowana tam literatura.

Największym niedostatkim tego podejścia (zgodność ze specyfikacją) było lekceważenie ekonomicznej (kosztowej) istoty procesu kreowania jakości oraz jej wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zdolność przedsiębiorstwa do przestrzegania określonych standardów służy niewątpliwie konkurencyjności produktów, ale niekoniecznie konkurencyjności samego przedsiębiorstwa. Można posłużyć się tu przykładem obiektu hotelowego. Wąskie rozumienie jakości (zawężone do samej tylko oferty przedsiębiorstwa) nakazuje określić oczekiwania gości, a na ich podstawie sformułować standardy wyposażenia i obsługi, które będą mogły służyć jako standard dla porównań (odpowiednik specyfikacji produktu materialnego). Ponieważ określony poziom standardów jakości obsługi i wyposażenia oznacza odpowiednio wysoki poziom kosztów (zakup lub modernizacja wyposażenia, szkolenia pracowników itd.), to istnieje obawa, że dążąc do spełnienia oczekiwań gości, hotel wzmacnia konkurencyjność oferowanego produktu, ale może zarazem doprowadzić do istotnego spadku rentowności. Chcąc zachować odpowiedni poziom zysku, przedsiębiorstwo musi podnieść cenę, co nie pozostanie bez wpływu na poziom popytu i może zaowocować spadkiem udziału w rynku. Taki tok rozumowania musi zniechęcić (i nadal zniechęca⁵²¹) wielu przedsiębiorców do podejmowania działań na rzecz jako-

⁵²¹ Mimo że omawiane zagadnienia ilustrują podejście do jakości charakterystyczne dla początków XX wieku, podobny tok myślenia ciągle jeszcze funkcjonuje we współczesnych realiach

ści, bo stwarza obawę, że działania te w każdym przypadku okażą się nieefektywne. Dopiero poważna rewizja tego sposobu myślenia przeniosła ciężar zainteresowania na proces tworzenia produktu (a tym samym efektywność przedsiębiorstwa), a nie tylko jego ostateczny kształt (widoczny dla klienta).

Statystyczna kontrola procesu, której największy rozwój przypadł na lata 40. XX wieku i okres obu wojen światowych (wymagania produkcji zbrojeniowej), była poważnym przełomem, gdyż zaczęła **wiązać jakość produktu z jakością procesu jego wytwarzania**. Dostrzeżono, że błąd w tym procesie oznacza wystąpienie kosztu, który nie przyniesie dochodu. Kontrola jakości procesu wytwarzania miała na celu ograniczenie kosztów rozumianych jako nakłady poniesione w związku z produktem nieodpowiadającym wymaganiom (ograniczenie marnotrawstwa lub tzw. „kosztów złej jakości”). Osiągnięciem tego etapu ewolucji systemów jakości było postrzeganie procesu powstawania produktu jako wyniku ciągu działań, co stało się przyczynkiem do opracowania modelu łańcucha wartości (prawie 30 lat później).

Wadą tego punktu widzenia było ciągle jeszcze utrzymujące się przekonanie, że problem braku efektywności można wyeliminować przy pomocy kontroli. Był to zarazem przejaw silnego przywiązania do myślenia kategoriami produkcji przemysłowej. Kontrola jako taka nie chroni przed wystąpieniem błędu (wskazuje tylko miejsce jego wystąpienia). W branżach przemysłowych dawało to przynajmniej możliwość zatrzymania wadliwej produkcji na terenie zakładu (produkt nie trafiał w ręce klienta i nie przyczyniał się do upowszechniania złej opinii o przedsiębiorstwie). W branżach usługowych znacząca część procesu usługowego realizowana jest w obecności klienta, co utrudnia zarówno prowadzenie kontroli, jak i możliwość odpowiednio wczesnej eliminacji błędu. Sens kontroli ogranicza się do realizacji czynności przygotowujących (w hotelu będzie to np. sprzątanie i przygotowanie poszczególnych pomieszczeń, kontrola stanu wyposażenia, naprawy i konserwacja urządzeń itd.). Czynności te w rzeczywistości pozwalają jedynie zapewnić odpowiedni poziom jakości w wymiarze technicznym. Wymiar funkcjonalny jest natomiast kształtowany w procesie interakcji klienta i usługodawcy, gdzie nie ma czasu na kontrolę.

Ta prosta obserwacja dość trudno torowała drogę nowoczesnym systemom jakości. Pierwsze próby świadomego oddziaływania na jakość usług pozostawały zaledwie próbą bezpośredniego przeniesienia doświadczeń z branż przemysłowych do działalności usługowej. Nie doceniano systemu motywowania i roli zaangażowania personelu. Nawet obecnie – w początkach XXI wieku, który uważany jest już teraz za wiek rozkwitu usług – ciągle odczuwa się niedostatek dobrych narzędzi kształtowania i pomiaru ich jakości.

gospodarczych – szczególnie w tych przedsiębiorstwach, gdzie odczuwa się niedostatek wiedzy nt. ekonomicznej istoty jakości produktu. Problem ten przejawiał się z całą wyrazistością w toku badań prowadzonych na potrzeby niniejszej pracy (parz rozdział VI).

Znaczenie jakości jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa w połowie XX wieku było ciągle jeszcze bardzo ograniczone – jakość miała służyć ograniczeniu prawdopodobieństwa wystąpienia zwrotu towaru (utrzymywania pozytywnej opinii o produktach przedsiębiorstwa), a nie tworzeniu podstaw wielowymiarowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dopiero lata 60. XX wieku przyniosły rozwój takich koncepcji, jak „cykl Deminga”⁵²² czy „zero defektów”⁵²³, kładących nacisk na zapobieganie błędom, stałe doskonalenie oraz znaczenie pracy zespołowej w doskonaleniu produktu. Zrozumiano, że jakość nie jest wynikiem kontroli, ale **wolnego od błędów procesu produkcji – procesu usługowego**. Fakt ten ma istotne znaczenie dla koncepcji jakości usług hotelowych ze względu na wspomnianą wcześniej zawodność narzędzia, jakim jest kontrola jakości. Branże usługowe wymagają rozbudowanych programów z zakresu tzw. profilaktyki jakości. Ich sens zawiera się głównie w takim projektowaniu procesu usługowego i takim podnoszeniu zaangażowania personelu, aby cały łańcuch czynności prowadzący ostatecznie do świadczenia usługi klientowi zewnętrznemu sprzyjał ograniczeniu strat. Jakości nie da się wykontrolować – trzeba ją wytworzyć⁵²⁴. Koncepcja kreowania jakości przesuwana jest tym samym w kierunku motywowania pracowników. Profilaktyka wymaga faktycznego zaangażowania personelu, samokontroli w ramach pojedynczego miejsca pracy i rozszerzenia odpowiedzialności za jakość na wszystkie działy przedsiębiorstwa (poza wąsko pojmowany obszar produkcji). Oznacza to zarazem zmierzch systemów opartych na istnieniu „działu kontroli jakości” czy „komórek jakości” – dotrzymywanie standardów jakości musi obowiązywać całe przedsiębiorstwo i każdy proces w przebiegu łańcucha wartości.

Stały wzrost konkurencji i wymagań klientów w latach 70. i 80. XX wieku powodował, że doskonalenie samych tylko procesów produkcyjnych – mimo że gwarantowało coraz wyższy poziom jakości produktu – nie było wystarczające z punktu widzenia efektywności ani konkurencyjności. Zaczęto poszukiwać sposobów **jednoczesnej kontroli poziomu jakości i poziomu jej kosztów**. Rozpowszechnienie modelu łańcucha wartości dawało wyobrażenie o procesie dodawania jednej i drugiej wielkości i zbiegło się w czasie z rozwojem zasobowego podejścia do strategii kre-

⁵²² Cykl Deminga (lub „koło Deminga”, określane też jako cykl PDCA z ang. *plan-do-check-act*) to koncepcja utworzona przez W.E. Deminga, twórcę podstaw nowoczesnego zarządzania przez jakość. Cykl Deminga zawiera chronologicznie uporządkowane działania następujące jedno po drugim i powtarzające się w cyklu: 1. planowanie (ang. *plan*), 2. wykonanie (ang. *do*), 3. sprawdzenie (ang. *check*), 4. reagowanie (ang. *act* – reakcja, wnioski, działanie). Koło Deminga związane jest z zasadą „ciągłego doskonalenia”, znaną też pod japońską nazwą *kazein*. (Szerzej patrz S. Wawak, *Zarządzanie jakością...*, op.cit.).

⁵²³ Metoda opracowana przez Ph. Crosby’ego, zakładająca, że można dążyć do całkowitego wyeliminowania braków poprzez właściwą organizację procesów, kształcenie personelu, utrzymywanie infrastruktury. (por. Ph. Crosby, *Quality is free...*, op.cit.).

⁵²⁴ R. Kolman, T. Tkaczyk, *Jakość usług*, op.cit., s. 90.

owania przewagi konkurencyjnej. Akcentowało ono coraz silniej znaczenie aktywów niematerialnych (w tym zasobów ludzkich i kultury organizacyjnej) w procesie tworzenia wartości.

W ślad za spostrzeżeniem gospodarczego znaczenia usług, zaczęto wskazywać determinującą rolę jakości usług dla jakości życia. Doceniono znaczenie usług w branżach produkcyjnych jako newralgicznego elementu strategii sprzedaży produktu – elementu decydującego często o sukcesie lub klęsce na rynku⁵²⁵. Ekspansja usług w latach 80. i 90. XX wieku wymusiła ponadto zmianę sposobu traktowania pracowników i architektury relacji wewnątrz firmy. Dostrzeżono w nich najważniejszy składnik potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych. Jednoczesne przeobrażenia w zakresie marketingu (odchodzenie od marketingu transakcji na rzecz marketingu relacji) doprowadziły do narodzenia koncepcji klienta wewnętrznego⁵²⁶. Pracownicy nie byli już tylko wykonawcami poszczególnych procesów koszty- i jakościowych – to w nich ogniskowała się zdolność przedsiębiorstwa do optymalnego kształtowania obu tych wielkości, a w efekcie poziomu wartości dostarczanej kolejnym klientom w łańcuchu, aż po ostatecznego odbiorcę.

Pojęcie jakości rozumianej jako **dostosowanie się do wymagań klienta** pojawiło się w zasadzie dopiero w latach 50. ubiegłego wieku. W tym też okresie największe firmy światowe zaczęły dostrzegać korzyści z przenikania się problematyki jakości i marketingu we wszystkich fazach realizacji produktu. Badania marketingowe pozwoliły przedsiębiorcom poznać różnicę między własną percepcją jakości produktu a zestawem cech poszukiwanych przez nabywców – uświadomiły istnienie luki w tym zakresie, a tym samym pozwoliły wyznaczyć nowy obszar poszukiwania przewagi konkurencyjnej związany z poziomem satysfakcji klientów (liczy się jakość postrzegana przez rynek, a nie przez usługodawcę). Oznacza to, że w procesie kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa szczególne znaczenie należy przypisywać wartościującemu podejściu⁵²⁷ do zagadnienia jakości. Wskazuje ono, że jakość warunkuje możliwość zdobywania przewagi konkurencyjnej, którą należy rozpatrywać w ujęciu komparatywnym. W tym ujęciu można na podstawie oceny jakości dokonywać oceny dostarczanej nabywcom wartości decydującej o powstawaniu satysfakcji klienta.

⁵²⁵ S. Young, *Adopting Total Quality in the Service-Sector*, [w:] *The Total Quality Portfolio*, Zurich 1993, s. 131.

⁵²⁶ Zgodnie z nową koncepcją marketingu pojęcie klienta poszerzono o tzw. klienta wewnętrznego (pracownika) i analogicznie łańcuch dostaw rozciągnięto na dostawców wewnętrznych.

⁵²⁷ T. Borys dokonał podziału wszystkich proponowanych w literaturze przedmiotu określeń jakości na dwie grupy: definicje wyrażające treść opisową (deskryptywną, niewartościującą) zawartą w pytaniu „jaka jest natura obiektu lub zbioru obiektów?” i definicje wyrażające treść wartościującą (oceniającą, aksjologiczną, komparatywną, preferencyjną) zawartą w pytaniu „jaka jest ocena obiektu czy zbioru obiektów?”. (T. Borys, *Jakość jako jedna z podstawowych wartości gospodarczych i społecznych*, [w:] *Jakość wyrobów. Strategia i sterowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym*, red. T. Borys, S. Sudoł, AE w Krakowie, Kraków 1992, s. 13).

Pojęcie jakości współcześnie odnosi się zarówno do cech samych produktów (świadczonych usług), jak i wszystkich części organizacyjnych przedsiębiorstwa, w których istnieje możliwość wprowadzania ulepszeń w celu tworzenia oraz zwiększania wartości dla nabywcy. Podejście takie zgodne jest z koncepcją łańcucha wartości, gdyż przypisuje wszystkim jego ogniwom (włącznie z nabywcami) określony udział w procesie tworzenia produktu – a więc jego jakości. Wymaga to m.in. **włączenia nabywców w proces projektowania i oceny produktu**. Załączki takiego podejścia pojawiały się w pracach E.W. Deminga⁵²⁸, A. Feigenbauma⁵²⁹, P. Druckera⁵³⁰. Pełny opis takiego podejścia – silnie stymulowanego rozwojem marketingu – znalazł się w pracach W. Masinga⁵³¹, N. Kano⁵³², J.R. Orsiniego⁵³³. Zasada skupienia uwagi na kliencie jest jednym z najważniejszych wymagań normy ISO 9001:2000⁵³⁴ oraz istotną kategorią prestiżowych nagród jakości, w tym Europejskiej Nagrody Jakości i amerykańskiej Malcolm Baldrige National Quality Award, gdzie satysfakcja klienta stanowi odpowiednio 20% i 30% ogólnej liczby punktów ocenianego przedsiębiorstwa.

W Polsce współtwórczą rolę klienta w procesie definiowania cech jakości produktu akcentowali w swoich pracach K. Cholewicka-Goździk⁵³⁵, B. Oyrzanowski⁵³⁶, E. Skrzypek⁵³⁷, T. Wawak⁵³⁸, W.M. Grudzewski⁵³⁹ i Z. Zymonik⁵⁴⁰. Co ważne z punktu widzenia znaczenia usług w procesie wyróżnienia i różnicowania produktu, cytowani autorzy wskazują na fakt, że rozpoznanie oczekiwań klienta pozwala zdefiniować nie tylko cechy produktu, ale także zakres obsługi przed- i posprzedażnej. Podejście takie zgodne jest z koncepcją kontinuum cech usług i poszerza zakres poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując wątek ewolucji systemów jakości, należy podkreślić, że była ona *de facto* wynikiem ewolucji podejścia do czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jej efektem jest zmiana podejścia do jakości: od koncepcji jakości produktu traktowanej głównie jako czynnik kosztotwórczy, po koncepcję jakości całego proce-

⁵²⁸ E.W. Deming, *Quality...*, op.cit.

⁵²⁹ A. Feigenbaum, *Total Quality Control*, McGraw Hill, Inc., New York 1991, s. 27–43.

⁵³⁰ P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 1976.

⁵³¹ W. Masing, *Das Unternehmen...*, op.cit.

⁵³² N. Kano, *Attractive and Must be Quality*, „Quality” 1984, No 2.

⁵³³ J.R. Orsini, *Make Marketing Part of the Quality Effort*, „Quality Progress” April 1994, s. 43–46.

⁵³⁴ M. Kachniewska, *ISO 9001...*, op.cit., s. 90 i nast.

⁵³⁵ K. Cholewicka-Goździk, *Rachunek ekonomiczny w programowaniu jakości*, PWE, Warszawa 1977.

⁵³⁶ B. Oyrzanowski, *Jakość dla konsumenta, producenta i gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1989.

⁵³⁷ E. Skrzypek, *Konsument a jakość*, „Handel Wewnętrzny” 1992, nr 4–5.

⁵³⁸ T. Wawak, *Ekonomiczne mierniki...*, op.cit.

⁵³⁹ W.M. Grudzewski, *Gra w rynek*, WSHiP, Warszawa 1999, s. 58 i nast.

⁵⁴⁰ Z. Zymonik, *Jakość i marketing*, op.cit.; Idem, *Kryterium ekonomiczne...*, op.cit, s. 199 i *Koszty jakości...*, op.cit., s. 125.

su wytwarzania (świadczenia usług). Zgodnie z tym ostatnim ujęciem jakość postrzegana jest jako czynnik dwutorowego oddziaływania na poziom wartości oferowanej nabywcom i tworzącej podstawy konkurencyjności przedsiębiorstwa.

2. Pojęcie i podział kosztów jakości

Do światowej literatury pojęcie kosztów jakości wprowadził J. Juran w latach 50. XX wieku, a rozwinęli je (chronologicznie) W. Masser⁵⁴¹, H. Freeman⁵⁴², A. Feigenbaum⁵⁴³, B. Crosby⁵⁴⁴, W.E. Deming⁵⁴⁵ i J. Bank⁵⁴⁶. W literaturze polskiej problem kosztów jakości jako pierwsi omawiali: R. Kolman⁵⁴⁷, L. Wasilewski⁵⁴⁸, K. Cholewicka-Goździk⁵⁴⁹, E. Kindlarski⁵⁵⁰. W przywołanych opracowaniach poświęcono uwagę problematyce efektywności systemu jakości a także postulowano podejmowanie działań mających na celu ustalenie poziomu całkowitych kosztów jakości oraz próby ograniczenia tzw. kosztów niezgodności. Zagadnienie kosztów jakości jako miernika efektywności zarządzania pojawiało się w pracach poświęconych zarówno systemom zapewnienia jakości, jak i nowoczesnym systemom zarządzania przez jakość. Były to opracowania mające na celu przede wszystkim popularyzację idei jakości, służące nierzadko jako poradniki wdrożenia takich systemów jak TQM czy też najbardziej podstawowych metod kontroli jakości i poziomu jej kosztów. W tym nurcie należy wymienić takich autorów jak T. Borys⁵⁵¹, B. Oyrzanowski⁵⁵², E. Skrzypek⁵⁵³, T. Wa-

⁵⁴¹ W. Masser, *The Quality Management...*, op.cit. oraz idem, *Quality Control...*, op.cit.

⁵⁴² H.L. Freeman, *How to Put Quality Costs to Work*, 12th Metropolitan Section Conference, September 1960.

⁵⁴³ A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, McGraw Hill, Inc., New York 1991.

⁵⁴⁴ B. Crosby, *Quality is Free...*, op.cit.

⁵⁴⁵ W.E. Deming, *Quality, Productivity...*, op.cit.

⁵⁴⁶ J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, op.cit.

⁵⁴⁷ R. Kolman, *Ilościowe...*, op.cit., s. 237–243; idem, *Inżynieria jakości*, PWE, Warszawa 1992, s. 134–140.

⁵⁴⁸ L. Wasilewski, *Metody kontroli...*, op.cit., s. 33–39.

⁵⁴⁹ K. Cholewicka-Goździk, *Koszty jakości – miernik efektywności zarządzania*, „Podstawowe Problemy Techniki” 1974, nr 2, s. 6–8 oraz idem, *Rachunek ekonomiczny w programowaniu jakości*, PWE, Warszawa 1977, s. 280.

⁵⁵⁰ E. Kindlarski, *Kontrola i sterowanie jakością*, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1979, s. 34–43.

⁵⁵¹ T. Borys, *Liczyć koszty jakości*, „Problemy Jakości” nr 5–6, 1983, s. 5–8.

⁵⁵² B. Oyrzanowski, *Jakość dla konsumenta, producenta i gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1989, s. 189.

⁵⁵³ E. Skrzypek, *Koszty i korzyści wdrażania systemu jakości w przedsiębiorstwie*, [w:] *Koszty i korzyści wdrażania systemów jakości w przedsiębiorstwie. ISO 9000 paszportem Europy Środkowej i Wschodniej do sukcesu*, red. T. Wawak, międzynarodowe sympozjum aplikacyjne „ISO 9000 Forum”, PKN, Warszawa 1996, s. 20–36 oraz *Jakość i efektywność*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000, s. 227–279.

wak⁵⁵⁴, K. Lisiecka⁵⁵⁵, A. Hamrol i W. Mantura⁵⁵⁶, A. Iwasiewicz⁵⁵⁷ oraz S. Tkaczyk⁵⁵⁸ i J. Łańcucki⁵⁵⁹. Pierwsze usystematyzowane opracowanie poświęcone kosztom jakości stworzyła w Polsce Z. Zymonik⁵⁶⁰, próbując powiązać w nim nie tylko aspekty jakościowe i kosztowe, ale także w szerszym ujęciu zagadnienia finansów i marketingu, wiążąc w ten sposób wszystkie obszary odpowiedzialności przedsiębiorstwa za oferowany nabywcy produkt. Podobne ujęcie nieco później zastosowały M. Ciechan-Kujawa⁵⁶¹ i A. Kister⁵⁶².

Koszty jakości *sensu largo* odzwierciedlają wpływ ekonomiczny jakości produktu na poziom utargu i kosztów przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – na wysokość zysku. Są one zatem synonimem ekonomiki jakości. Tak szerokie podejście wymaga równoległego ujęcia zarówno kosztów, jak i korzyści związanych z osiągnięciem określonego poziomu jakości. W takim ujęciu praktycznie każdy koszt powstający w przedsiębiorstwie turystycznym można byoby przypisać jakości. Każda inwestycja, remont, naprawa, zakup surowców, zmiana dostawcy środków czystości, działania marketingowe, szkolenia pracowników, a nawet ich rekrutacja, mogą być uznane za źródło kosztów jakości, ponieważ wszystkie te działania służą budowaniu jakości oferty. Podejście takie nie ma większego sensu z punktu widzenia niniejszej pracy, gdyż jej teza wymaga opracowania uniwersalnego modelu kosztów jakości, mimo że egemplifikacji poruszanych zagadnień służą przedsiębiorstwa hotelowe. Różnorodność produktów i typów przedsiębiorstw turystycznych wymagałaby każdorazowo określenia struktury kosztów zależnie od struktury konkretnego produktu i charakteru czynności podejmowanych w danym przedsiębiorstwie turystycznym.

Koszty jakości w wąskim znaczeniu to „suma kosztów wynikających z działalności prewencyjnej, oceny i kontroli jakości oraz kosztów ponoszonych w związku z wadliwością”⁵⁶³. To właśnie ujęcie przyjęte zostało na potrzeby niniejszej pracy, ponieważ dotyczy ono kosztów, które:

⁵⁵⁴ T. Wawak, *Ekonomiczne mierniki...*, op.cit., s. 200–212.

⁵⁵⁵ K. Lisiecka, *Rachunek kosztów jakości sposobem obniżania kosztów własnych wytworzenia*, „Problemy Jakości” 1997, nr 2, s. 18–21 oraz *Koszty jakości*, [w:] *Menedżer jakości*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 309–327.

⁵⁵⁶ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 149–161.

⁵⁵⁷ A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 269–289.

⁵⁵⁸ S. Tkaczyk, *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, „Orgmasz”, Warszawa 2000, s. 57–62.

⁵⁵⁹ Por. J. Łańcucki, D. Kowalska, J. Łuczak, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Bydgoszcz 1994, s. 85.

⁵⁶⁰ Z. Zymonik, *Koszty jakości...*, op.cit.

⁵⁶¹ M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005 oraz *Koszty jakości...*, op.cit.

⁵⁶² A. Kister, *Zarządzanie kosztami jakości. Sposób na poprawę efektywności przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

⁵⁶³ Jest to definicja opracowana przez Amerykańskie Stowarzyszenie Sterowania Jakością (źródło: J. Harrington, *Poor-Quality Cost*, ASQC Quality Press, New York–Basel 1987, s. 54).

- 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.)
- są wynikiem zaniedbań w zakresie jakości (wadliwość) rozumianych zarówno jako niespełnienie oczekiwań usługobiorców, jak i straty wynikające z niedostatecznej jakości procesów wytwórczych.

Takie ujęcie kosztów jakości odzwierciedla ponadto wpływ jakości na wartość dla klienta poprzez:

- wzmacnianie zgodności oferty z oczekiwaniami nabywcy
- obniżenie kosztów wytwarzania dzięki usprawnieniu procesów wytwórczych.

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do podziału (struktury) kosztów jakości. Twórcą pierwszego modelu kosztów jakości jest W. Masser, który pod koniec lat 50. XX wieku dokonał podziału kosztów jakości na następujące trzy kategorie:

- koszty prewencji (*prevention costs*)
- koszty oceny (*appraisal costs*)
- koszty błędów (*failure costs*)⁵⁶⁴.

Jest to najbardziej tradycyjny model (nazywany od skrótu nazw angielskich modelem PAF), w którym koszty jakości utożsamiane były głównie z kosztami braku jakości⁵⁶⁵. **Koszty prewencji** (zapobiegawcze) w tym modelu to koszty, których celem jest przeciwdziałanie powstaniu niezgodności i zapobieganie powstawaniu wad i sytuacji niekorzystnych dla klienta i przedsiębiorstwa usługowego. Szczególne miejsce zajmują tu koszty szkoleń, planowania jakości, audyt jakości oraz koszty wdrożenia programów wspierania jakości. Nie należy jednak zapominać, że w działalności przedsiębiorstwa hotelowego koszty zapobiegawcze będą obejmowały również liczne nakłady na wyposażenie lub jego modernizację. Im wyższa kategoria obiektu, tym większe wymagania w zakresie komfortu pomieszczeń, jakości i dostępności sprzętów i urządzeń, wielkości pokoi i przestrzeni ogólnodostępnej (np. holu, podjazdu, sali restauracyjnej). Ta uwaga wskazuje, że również w działalności usługowej koszty zapobiegawcze mogą mieć charakter typowych inwestycji budowlanych. Co więcej, liczne udogodnienia (np. windy, klimatyzacja) mogą w miarę rozwoju usług hotelarskich i wzrostu konkurencji stawać się obowiązkowym elementem wyposażenia – nawet jeśli wcześniej stanowiły cechę wyróżniającą.

Koszty oceny (zwane inaczej kosztami kontroli czy badań) stanowią koszty wszelkich działań służących rozpoznaniu ewentualnego błędu, począwszy od etapu

⁵⁶⁴ W. Masser, *The Quality...*, op.cit., s. 5–8.

⁵⁶⁵ Por. J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 44.

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). W obiektach hotelowych zadania te najczęściej powierza się podmiotom zewnętrznym, ale jeśli realizowane są samodzielnie, to obowiązek przeprowadzenia ankiet spoczywa zazwyczaj na pracownikach liniowych (recepcja, kelnerzy). W grupie kosztów oceny należy też umieścić nakłady na kontrolę. W hotelarstwie zadania kontroli jakości pracy zazwyczaj powierza się kierownikom poszczególnych pionów organizacyjnych, a ich skuteczność ogranicza się jedynie do działań mających na celu przygotowanie materialnych środków świadczenia usług (np. sprzątanie pokoju, remonty pomieszczeń). W zakresie samego procesu usługowego kontrola nie ma racji bytu.

W przedsiębiorstwach przemysłowych w grupie kosztów oceny mieszczą się też koszty pomiaru jakości produktu oraz koszt zakupu i utrzymania aparatury pomiarowo-kontrolnej. W hotelarstwie (a ściślej w gastronomii) konieczność tego typu badań związana jest jedynie z wymaganiami systemu HACCP. Dla komfortu gości natomiast instalowane są termostaty regulujące temperaturę poszczególnych pomieszczeń (pokoje, restauracja, hol, basen itd.).

Ostatnia grupa – **koszty błędów** (awarii) obejmuje 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 systemów znormalizowanych itp.). Koszt takiej awarii staje się widoczny w chwili, gdy dochodzi do zgłoszenia reklamacji (koszt jej rozpatrywania), wypłaty odszkodowania lub rekompensaty lub utraty klienta.

Czas pokazał, jak ważne – w kontekście nasilenia konkurencji rynkowej – jest uwzględnienie **kosztu niespełnienia oczekiwań** usługobiorcy. W tym kierunku model PAF rozwinęli H. Freeman⁵⁶⁶ i A.V. Feigenbaum⁵⁶⁷. A.V. Feigenbaum stosował łączne określenie kosztów sterowania jakością (koszty prewencji i oceny), natomiast koszty awarii dzielił na koszty błędów wewnętrznych i zewnętrznych. Błędem zewnętrznym nazywał właśnie niezgodność występującą między oczekiwaniami nabywcy a jakością oferowanego mu produktu. A.V. Feigenbaum jako jeden z pierwszych odnosił koszty jakości do otoczenia przedsiębiorstwa, poprzez uznanie wpływu klienta na jakość w zakresie dostarczania wyczerpującej informacji o oczekiwaniach traktowanych jako **podstawowy standard porównawczy** dla projektowania, a następnie oceny zgodności produktu.

⁵⁶⁶ H.L. Freeman, *How to Put...*, op.cit., s. 157.

⁵⁶⁷ A.V. Feigenbaum, *Total Quality...*, op.cit., s. 116–119.

Współcześnie powszechnie przyjmowany jest podział na koszty niezgodności wewnętrznej i zewnętrznej. **Koszty niezgodności wewnętrznej** to koszty związane z awarią procesu i niezaspokojeniem potrzeb klienta, gdy produkt znajduje się jeszcze pod kontrolą usługodawcy. **Zewnętrzne koszty błędów** występują w chwili odkrycia przez klienta niespełnionych wymagań (obejmują zwroty, bonifikaty, oszacowanie zażaleń klienta, skutki jego niezadowolenia, jakimi są utrata klienta lub rozpowszechnienie złej opinii o firmie).

J. Bank⁵⁶⁸ stosuje podział na trzy główne grupy kosztów (patrz schemat 16): zgodności, niezgodności i utraconych możliwości⁵⁶⁹. Ostatnie z nich powstają często w sytuacjach słabego zarządzania marketingowego, a zaliczyć do nich można straty z tytułu utraconych rynków zbytu, utraconych zamówień, z tytułu konieczności obniżenia cen oraz wzrost kosztów sprzedaży związany np. z podjęciem szerokiej kampanii reklamowej. Poprawa jakości może doprowadzić do obniżenia kosztów utraconych możliwości i przyczynić się do wzrostu korzyści wynikających ze wzrostu utargów ze sprzedaży, obniżenia kosztów przeciętnych, końcowych i całkowitych świadczonych usług, co doprowadzi do wzrostu zysku całkowitego i pozwoli na wzrost akumulacji i rozwój przedsiębiorstwa. Koszty utraconych możliwości (poza ostatnią pozycją uwzględnioną na schemacie 16) nie stanowią kosztu księgowego, ale oznaczają straty, które są kosztem alternatywnym istniejącej jakości usług. W późniejszym okresie J. Bank uzupełnił listę kosztów jakości o koszty przekroczenia oczekiwań⁵⁷⁰.

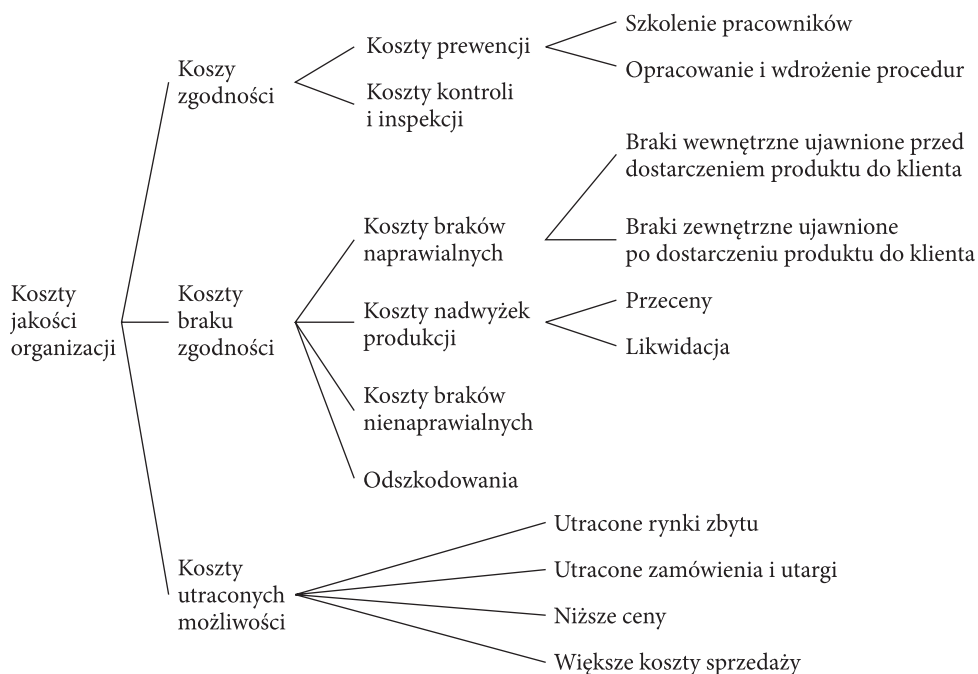
Przedsiębiorstwa rozważające podjęcie działań projakościowych często uwzględniają jedynie koszt poprawy jakości (nierzadko są to wysokie nakłady), a zapominają o stale ponoszonych stratach wynikających z niskiej jakości. Szczególnie niebezpieczna wydaje się tu nadmierna liczba reklamacji, których koszt wykracza poza koszt samych odszkodowań, przynosząc straty w formie obniżenia renomy przedsiębiorstwa i utrzymywania się negatywnej opinii o firmie. Ponadto w każdej firmie spotykamy się z przykładami pracy bezużytecznej (np. dublowanie czynności, przeglądy, oceny, nikomu niepotrzebne sprawozdania i raporty), będącej wynikiem bałaganu, kiepskiej organizacji pracy, braku kompetencji lub zbiurokratyzowania. **Praca bezużyteczna** (*waste*) tworzy koszty całkowicie zbędne, które należy jednak odróżnić od **pracy nietworzącej wartości** (*non-value adding work*). Ta ostatnia faktycznie nie tworzy dodatkowej wartości dla klienta, ale jest niezbędna do wykonania **pracy tworzącej wartość** (*value adding work*), czyli tej, za którą klient jest skłonny zapłacić. Pracą nietworzącą wartości jest np. konserwacja urządzeń, niezbędne remonty czy proces rekrutacji pracowników. Analiza kosztów jakości może ujawniać obszary występo-

⁵⁶⁸ J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, op.cit., s. 11 i nast.

⁵⁶⁹ Warto zaznaczyć, że problemem kosztów utraconych korzyści, będących następstwem wad w produktach, zajmował się już w latach 60. XX wieku B. Pilawski (patrz: idem, *Obliczanie efektów ekonomicznych postępu technicznego w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1970, s. 150 i nast.)

⁵⁷⁰ Por. J. Bank, *Total Quality Management*, Prentice Hall, Londyn 1992.

wania źródeł takich kosztów, które należy przekształcić w źródła oszczędności pozwalających następnie na finansowanie projektów pro jakościowych. Z kolei redukcja kosztów jakości nie może być cięciem na oślep, lecz ma służyć eliminacji tych kosztów, za które klient nie chce płacić. Usługodawca musi spojrzeć na łańcuch wartości oczami swoich klientów: praca bezużyteczna musi zostać wyeliminowana, a praca nietworząca wartości – ograniczona do niezbędnego minimum.



Schemat 16. Koszty jakości organizacji

Źródło: J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 36.

Z. Zymonik zaproponowała wyróżnienie dwóch ogólnych grup kosztów jakości:

- kosztów zgodności, będących wkładem do sukcesu przedsiębiorstwa
- kosztów niezgodności, związanych z marnotrawstwem zasobów⁵⁷¹.

Elastyczność takiego podziału wychodzi naprzeciw zmianom gospodarczym i uwzględnia punkt widzenia klienta, którego satysfakcja jest warunkiem konkurencyjności i przetrwania przedsiębiorstwa na rynku. Obiektem odniesienia jest w tym podziale proces związany z tworzeniem i dostarczaniem nabywcy wartości wraz z produktem. Działania pro jakościowe służą tworzeniu i dostarczaniu wartości, a tym samym rozpatrywane są w kategoriach nakładów. Działania, które nie przyno-

⁵⁷¹ Z. Zymonik, *Koszty jakości...*, op.cit., s. 87–88.

szą wartości, traktowane są jako marnotrawstwo (strata jakości). Takie ujęcie zostało też przyjęte w toku opracowania modelu struktury kosztów jakości przedsiębiorstwa hotelowego.

3. Koszty jakości jako element kosztów przedsiębiorstwa hotelowego

Świadomość konieczności kontroli kosztów jakości w polskich przedsiębiorstwach hotelowych jest stosunkowo niska. W okresie gospodarki centralnie sterowanej zjawisko konkurencji praktycznie nie istniało, a efektywność prowadzonej działalności miała znaczenie drugorzędne. Systemy zarządzania nie były ukierunkowane na obniżanie kosztów. Pełniły one rolę cenotwórczą (formuła „koszty plus”). Takie rozwiązanie powodowało akceptację każdego poziomu kosztów – nie motywowało do ich kontroli i wyzwalania tkwiących w nich rezerw.

Wzrost konkurencji zmusił hotele do racjonalizacji poziomu kosztów. Niestety istniejące systemy rachunkowe operują pojęciem kosztów księgowych, które nie najlepiej ilustrują efektywność działalności hotelu (nie odzwierciedlają ekonomicznej istoty kosztów). Duża część przedsiębiorstw noclegowych stosuje jedynie tradycyjne układy kosztów, np. w ujęciu rodzajowym, tak jak tego wymaga obowiązkowa sprawozdawczość. Największym ich mankamentem jest brak rozróżnienia zużycia uzasadnionego i nieuzasadnionego, istnienie operacyjnej luki produktywności, brak informacji na temat zasobów pozamajątkowych (*know-how*, właściwość doboru źródeł finansowania przedsiębiorstwa, umiejętność regulowania zasobów itp.), kosztów utraconych korzyści.

Przyjęte założenia dotyczące wpływu kosztów jakości na wartość usługi hotelowej (wartość dla klienta) umożliwiły opracowanie modelu strukturalnego kosztów jakości, który obejmuje dwie główne grupy kosztów (patrz tab. 8). Pierwsza z nich odzwierciedla wkład do sukcesu przedsiębiorstwa (koszty oceny i prewencji), a druga – marnotrawstwo zasobów (koszty niezgodności wewnętrznych i zewnętrznych).

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

Tabela 8. Model strukturalny kosztów jakości przedsiębiorstwa hotelowego

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 przeciwpożarowe 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 • koszt 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 uszlachetnienia 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 urzędzeń pomiarowo-kontrolnych (np. dla HACCP) • koszt doboru poddostawców (w tym koszt audytu u dostawcy) • koszt pomiaru i oceny kosztów jakości • koszt usług obcych (np. laboratoryjnych) 	<ul style="list-style-type: none"> • koszt obciążeń z tytułu niedotrzymania warunków kontraktu • koszt obciążeń z tytułu odpowiedzialności obiektu za zdrowie i mienie gości • koszt rejestrowania i analizowania skarg i zażaleń 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, • koszt strat ekologicznych (zanieczyszczenie środowiska i jego rekultywacja) oraz koszt likwidacji innych negatywnych skutków funkcjonowania przedsiębiorstwa (wzrost przestępczości, natężenie ruchu samochodowego)

Źródło: Opracowanie własne.

Proponowany model przede wszystkim jednak uwzględnia aspekt usługowy produktu hotelowego oraz jakość czynnika ludzkiego. Z tego powodu w modelu zawarto postulaty pomiaru dysfunkcji społecznych oraz działań prewencyjnych możliwych do podjęcia w tym zakresie. Wspomniane dysfunkcje społeczne mają określone następstwa finansowe, które przekładają się na spadek efektywności pracy, wzrost liczby (kosztu) błędów oraz spadek zaufania do usługodawcy, zarówno ze strony klientów korporacyjnych, jak i indywidualnych. Jeśli weźmie się pod uwagę możliwości ograniczenia negatywnych zjawisk w postaci rozmaitych dysfunkcji społecznych, realna staje się szansa uzyskania zarówno efektów społecznych (np. poprawa atmosfery w pracy), jak i ekonomicznych (wyższy poziom motywacji do bezusterkowej i wydajnej pracy)⁵⁷².

Prowadząc rachunek kosztów jakości z pominięciem kosztów społecznych, traci się z pola widzenia niezwykle ważny element przemian zachodzących w hotelu – zmian mentalności pracowników. Zważywszy, że postawa pracowników ma kluczowe znaczenie dla obu wymiarów wartości dla klienta (jakości i kosztu), nieodzownymi elementami kosztów oceny i prewencji stają się: rozpoznanie opinii pracowników,

⁵⁷² Ten rodzaj kosztów jakości obszernie scharakteryzowała G. Broniewska, *Koszty społeczne w rachunku kosztów jakości*, „Problemy Jakości” 1998, nr 6, s. 23.

wskazanie najskuteczniejszych metod poprawy jakości pracy oraz ograniczenia rotacji i pozyskania lojalności załogi. Badania poziomu zadowolenia klienta wewnętrznego (np. w drodze ankiety) stanowią koszt analogiczny do pomiaru satysfakcji klientów zewnętrznych, ale zazwyczaj pomijane są w rachunkach kosztów jakości. Tymczasem pozwalają one na wykrycie różnych nieprawidłowości w ramach wykorzystania potencjału ludzkiego i negatywnego wpływu jakości pracy na rentowność firmy. Mają ponadto szczególne znaczenie w przedsiębiorstwie turystycznym, gdzie kontakt z pracownikami (proces usługowy) jest elementarnym czynnikiem jakości produktu.

W ślad za G. Broniewską do kosztów niezgodności zewnętrznych zaliczono tzw. społeczne straty jakości, których najważniejszym przykładem są koszty ekologiczne, czyli straty spowodowane zanieczyszczeniem środowiska⁵⁷³. W tym kierunku idą wskazania normy ISO 14000⁵⁷⁴, uwzględniające koszty niewłaściwej utylizacji odpadów oraz wyczerpywania rzadkich zasobów naturalnych (w tym krajobrazowych). Występowanie tych kosztów w ramach szeroko rozumianego produktu turystycznego wpływa zarówno na efektywność działalności wielu rodzajów przedsiębiorstw i atrakcji turystycznych, jak i na wizerunek społeczny firmy. Aspekt oddziaływania przedsiębiorstwa hotelowego na otoczenie odzwierciedlają koszty wdrożenia działań związanych z ochroną środowiska (w ramach kosztów prewencji), koszty strat ekologicznych (zanieczyszczenie środowiska i jego rekultywacja) oraz koszty likwidacji negatywnych skutków funkcjonowania przedsiębiorstwa poniesionych przez gminę (np. natężenie ruchu, problem dostępności miejsc parkingowych, wzrost przestępczości) – oczywiście tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo zostanie nimi faktycznie obciążone.

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

Celem tak dogłębnej analizy czynników kosztotwórczych w systemach jakości było uwzględnienie możliwie największej liczby czynników konkurencyjności. Zgodnie z jednym z założeń niniejszej pracy jakość kompleksowa wywiera wielokierunkowy wpływ na poziom wartości dla klienta właśnie dzięki bogactwu elementów składowych systemu jakości, które znajdują odzwierciedlenie w strukturze i pozio-

⁵⁷³ Ibidem.

⁵⁷⁴ W Polsce norma ta została opublikowana jako PN-EN ISO 14001. Podstawowe jej wymagania dotyczą takich zagadnień, jak rozwój polityki środowiskowej, identyfikacja aspektów środowiskowych i ocena towarzyszących im wpływów na środowisko, identyfikacja i przestrzeganie odpowiednich wymagań legislacyjnych/prawnych, środowiskowy audyt wewnętrzny itp.

mie kosztów jakości. Większość tzw. wewnętrznych czynników konkurencyjności wpływa na poziom kosztów jakości poprzez działania prewencji i oceny. Wśród nich wyróżnić należy działania podejmowane w celu konstrukcji właściwej struktury organizacyjno-własnościowej przedsiębiorstwa. Powodują one np. powstanie kosztu oceny dostawców, związanego z decyzją o integracji lub wydzieleniu określonych funkcji przedsiębiorstwa, a także porównania efektywności usług obcych i efektywności własnej firmy w danym obszarze oraz idące w ślad za tym – zazwyczaj dość kosztowne – przeobrażenia w ramach struktury zarządzania, architektury przedsiębiorstwa itd.

Niektóre pozycje składające się na ogólną strukturę kosztów jakości (tab. 9) w ogóle nie istnieją w oficjalnej sprawozdawczości księgowej obiektów hotelowych (np. koszt utraconej okazji) albo są rozproszone w różnych kategoriach kosztów (np. koszt pomiaru satysfakcji klientów, który może obejmować koszty prowadzenia i analizy badań ankietowych, koszt pracy pracowników działu marketingu itp.). Nieodzwone w związku z tym okazało się dostarczenie konkretnych wskazówek, które pozwoliłyby wyłonić koszty jakości spośród rozmaitych kategorii powszechnie wyróżnianych w hotelarstwie. Przedstawione one zostały w rozdziale VI, poświęconym charakterystyce metodologii i wyników przeprowadzonych badań.

4. Model wpływu kosztów jakości na użyteczność produktu i konkurencyjność hotelu

Postrzeganie jakości jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego jest próbą połączenia wskazań strategicznych przywództwa kosztowego i wyróżniania, czyli dwóch bazowych strategii M.E. Portera. Mimo jego zastrzeżenia, że „[...] skuteczne stosowanie każdej z ogólnych strategii konkurowania⁵⁷⁵ wymaga różnych zasobów i silnych stron, odmiennych rozwiązań organizacyjnych i stylów zarządzania”⁵⁷⁶, wydaje się, że ich łączenie w warunkach współczesnej konkurencji jest koniecznością. Próby takich powiązań są zresztą podejmowane coraz częściej, a ich przykłady to wyniki badań i publikacje takich autorów jak Ch.W.L. Hill⁵⁷⁷ czy J.A. Belohlav⁵⁷⁸, a w Polsce np. K. Lisiecka i W. Czakon⁵⁷⁹, R. Haffer⁵⁸⁰ i Z. Zymo-

⁵⁷⁵ Tzn. strategii kosztowej lub wyróżnienia.

⁵⁷⁶ M.E. Porter, *Competitive Advantage...*, op.cit., s. 68.

⁵⁷⁷ Ch.W.L. Hill, *Differentiation Versus Low Cost for Differentiation and Low Cost: A Contingency and Competitiveness*, „California Management Review” 1988, Vol. 13, No 3, s. 401–412.

⁵⁷⁸ J.A. Belohlav, *Quality Strategy and Competitiveness*, „California Management Review” 1993, s. 55–67.

⁵⁷⁹ Por. K. Lisiecka, W. Czakon, *Aspekt ekonomiczny integrowania...*, op.cit., s. 385.

⁵⁸⁰ R. Haffer, *Systemy zarządzania...*, op.cit., s. 47–48.

nik⁵⁸¹. Postulowane przez nich działania zmierzające do redukcji wskaźnika błędów i jednoczesnego zwiększenia satysfakcji klientów pozwalają oddziaływać na poziom kosztów całkowitych i zarazem jakość produktu, co sprzyja poprawie rentowności przedsiębiorstwa.

Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga takiego doboru cech produktu (usługi), który:

- zapewnia zgodność tych cech ze standardami jakościowymi i innymi normami
- zapewnia możliwie pełne zaspokojenie potrzeb i wymagań nabywców
- nadaje produktowi jakościowe wyróżniki konkurencyjne (cechy wyróżniające na tle produktów oferowanych przez konkurentów)
- umożliwia utrzymanie konkurencyjnego poziomu cen i relacji wartość użytkownika–cena produktu
- zapewnia osiągnięcie zadowalającej zyskowności sprzedaży⁵⁸².

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 m.in. z poziomem ceny i innymi składnikami kosztu ponoszonego przez nabywcę (np. czas, dostępność usługi). W warunkach konkurencji cena jest parametrem rynkowym, kształtowanym przez relację popytu i podaży. Przedsiębiorstwo ma ograniczony wpływ na jej poziom, ale w zakresie jego oddziaływania pozostaje poziom wygenerowanych kosztów oraz inne ułatwienia oferowane klientowi, ograniczające poziom ponoszonego przez niego kosztu. Najbardziej oczywistym przykładem będzie tu koszt poszukiwania informacji o obiekcie hotelowym i/lub porównywanie warunków danej oferty z ofertą konkurencji. Hotel, który pomaga w sprawnej realizacji tego procesu, ograniczając tym samym nakład czasu, jaki potencjalni klienci muszą przeznaczyć na rozpoznanie cech oferty, z jednej strony podnosi jakość swojej usługi, a z drugiej pozwala obniżyć koszt pozacenowy, jaki ponosi klient. Oczywiście działanie to oznacza dodatkowe nakłady ze strony obiektu hotelowego (opracowanie i pozycjonowanie strony internetowej, publikacja materiałów promocyjnych, odpowiednie szkolenie pracownika recepcji i/lub działu sprzedaży itp.), ale wspomniane nakłady ulegają swoistej „amortyzacji” i w długim okresie przynoszą zarówno spadek kosztów ponoszonych przez hotel, jak i wzrost wartości dostarczanej klientowi.

Najbardziej podstawowym działaniem z zakresie oddziaływania na cenę produktu jest podniesienie efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Niedostatki jakości pracy wpływają bowiem dwutorowo na wartość dla klienta: poprzez obniżenie jakości procesu usługowego oraz poprzez wzrost kosztów wytwarzania produktu (na całej długości łańcucha wartości). Celem systemu jakości jest przeciw-

⁵⁸¹ Z. Zymonik, *Koszty jakości...*, op.cit., s. 17–22.

⁵⁸² Por. *Marketing na rynku instytucjonalnym...*, op.cit., s. 138.

działanie temu zjawisku: poprawa jakości dostarczanej usługobiorcy, a jednocześnie poszukiwanie możliwości obniżenia ceny produktu (usługi) poprzez podnoszenie jakości procesów pracy. W ten sposób jakość rozumiana szeroko jako jakość produktu i jakość procesów może służyć tworzeniu wartości dla klienta.

Tak szeroko pojmowana jakość jest nieporównanie ważniejszym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa niż sama jakość produktu, gdyż oddziałuje zarówno na wartość dla klienta (wzrost jakości produktu i ograniczanie kosztu ponieszonego przez usługobiorcę), jak i wartość dodaną firmy (nadwyżka przychodu ponad poziom nakładów). Oddziałując na obszar wnętrza przedsiębiorstwa, w którym mieści się jakość zasobów, umiejętności, celów, powszechnie akceptowanych wartości, działań i przyjętych systemów zarządzania, poszanowanie oczekiwań i spełnienie potrzeb klienta wewnętrznego, jakość powoduje wzrost efektywności zarządzania i likwidację źródeł strat (np. dzięki właściwemu wykonywaniu zadań za pierwszym razem). W tym zakresie równie korzystnie wpływa na konkurencyjność firmy poprzez tworzenie podstaw jej przewagi kosztowej. W przypadku dużych obiektów hotelowych szczególną umiejętnością będzie organizacja współpracy poszczególnych pionów organizacyjnych przedsiębiorstwa, które z racji wysokiego poziomu specjalizacji i całkiem odmiennych funkcji nierzadko funkcjonują (i rywalizują) jak odrębne przedsiębiorstwa. Czynności pracowników, którzy reprezentują poszczególne piony, stanowią jednak ogniwa jednego łańcucha wartości, w którym powstaje ostatecznie kompleksowa usługa hotelowa. Brak koordynacji działań lub zamierzone opóźnianie realizacji wielu z nich powoduje, że w łańcuchu wartości szybciej następuje podnoszenie kosztu niż dodawanie wartości, a to obniża rentowność działań.

Szerokie ujęcie jakości uwzględnia też jakość niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa, do których należą m.in. kultura organizacyjna przedsiębiorstwa i zdolność uczenia się organizacji, czyli wartości, które warunkują nie tylko zdolność hotelu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, ale także jej utrzymanie i zwiększanie. Dzięki usprawnieniu procesów pracy i zarządzania osiągnięta jakość pozwala na racjonalizację i obniżenie kosztów (co jest zasadniczą cechą charakteryzującą strategię kosztowe), a także na lepsze dopasowanie oferty do oczekiwań nabywców (strategia dyferencjacji). Wszystkie cechy produktu poszukiwane przez klientów – niezależnie od tego, czy dotyczą parametrów technicznych, innowacyjności, bezpieczeństwa, stylizacji, renowy, marki czy wreszcie aspektów kosztowych (cena i uciążliwość związana z pozyskaniem produktu, ewentualnie jego reklamacją), powstają w procesie łączenia poszczególnych ogniw łańcucha wartości. W tym samym procesie budowana jest stopniowo ostateczna relacja między przychodami i nakładami przedsiębiorstwa.

Doskonalenie usług przedsiębiorstwa hotelowego należy odnosić zarówno do jego oferty, jak i do coraz lepszej umiejętności tworzenia właściwej konfiguracji między oczekiwanym przez klientów poziomem jakości a nakładami na działania związane z jej dostarczaniem. Cena jest w warunkach konkurencyjnego rynku turystycznego

wynikiem gry rynkowej popytu i podaży, ale niewątpliwie jednym z jej składników pozostaje koszt jednostkowy produkcji – bez jego obniżenia trudno jest podnieść poziom wartości dostarczonej nabywcy.

Wpływ kosztów jakości na poszczególne składniki proponowanej formuły wartości dla klienta ($W = \frac{J}{C}$) wynika z poziomu ich wielkości oraz struktury. Rozwój systemu jakości i związany z nim wzrost nakładów na prewencję (K_p) i ocenę (K_o) prowadzi nie tylko do spadku kosztów niezgodności (K_n), ale i 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. Na takiej właśnie podstawie specjaliści twierdzą, że „jakość nic nie kosztuje”⁵⁸³.

Ograniczenie kosztów strat i lepsza identyfikacja obszarów tworzenia wartości możliwe są dzięki sygnałom uzyskiwanym z tzw. rachunku kosztów jakości, który pełni funkcję informacyjną – miejsca powstawania kosztów niezgodności to potencjalnie 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)⁵⁸⁴, ale – co ważniejsze – ma to znaczenie organizacyjne (usprawnia przebieg procesów, zanim występujące w nim wady staną się nieuleczalne) i moralne (wzrasta zaangażowanie i poczucie 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 związku z tym **w krótkim czasie** przedsiębiorstwo narażone jest na dość znaczący **wzrost kosztów**, który dopiero **w długim okresie przynosi oszczędności**. Tak rozumiany proces inwestowania w jakość ma wiele wspólnego z procesem inwestycji kapitałowych⁵⁸⁵. R.S. Kaplan posłużył się obrazową przenośnią, że „[...] aby zerwać owoce z wyższych gałęzi, trzeba... czasami

⁵⁸³ Por. B. Crosby, *Quality is Free...*, op.cit.

⁵⁸⁴ Zgodnie z zasadą 1–10–100 dziesięć razy więcej kosztuje rozwiązanie problemu braków wewnątrz przedsiębiorstwa niż skorygowanie i usuwanie usterek bezpośrednio na stanowiskach pracy, ale jednocześnie kwota ta jest dziesięć 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.

⁵⁸⁵ M. Kachniewska, *Koszty jakości a rachunkowość...*, op.cit.

kupić drabinę”⁵⁸⁶. Podkreśla też, że osiągnięcie pełnej efektywności nie jest już możliwe (tak jak to było w latach 80. XX wieku) przy zerowych kosztach. Wkład jakości do sukcesu przedsiębiorstwa powinien uwzględniać:

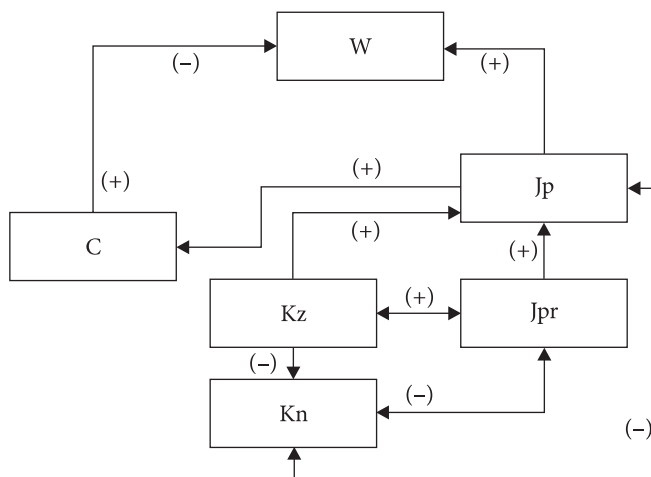
- wielkość strat spowodowanych niezgodnościami z wymaganiami jakościowymi
- koszty mające na celu zapobieganie błędom.

Logika proponowanego modelu wpływu kosztów jakości na wartość dla klienta jest następująca: struktura kosztów jakości (rozumiana jako udział kosztów zgodności i niezgodności w całkowitych kosztach 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. W przypadku obiektu hotelowego wielkość nakładów na szkolenia, modernizację obiektu i wyposażenie czy badania marketingowe będą sprzyjały budowaniu jakości, odpowiadającej oczekiwaniom gości. Z kolei błędy popełniane w toku realizacji procesu usługowego (na przykład źle funkcjonująca procedura dokonywania rezerwacji, niejasny podział zadań, niskie kwalifikacje personelu itp.) będą powodowały wzrost poziomu kosztów niezgodności.

Dążąc do wzrostu zadowolenia usługobiorców należy oddziaływać równoległe na poziom obu grup kosztów, ponieważ jedne i drugie mają wpływ na poziom jakości dostarczanej klientom, przy czym chodzi tu zarówno o oddziaływanie bezpośrednie, jak i pośrednie. **Wpływ bezpośredni** kosztów zgodności (Kz) przejawia się głównie 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 oraz poprawę rentowności przedsiębiorstwa. **Pośredni wpływ** kosztów jakości na jakość produktu odbywa się dzięki poprawie jakości procesów (Jpr). Tym pojęciem skrótowo można określić wszelkie wymiary jakości relacji, systemu zarządzania, podejścia do pracowników, sposobów rozwiązywania konfliktów, ograniczania strat i marnotrawstwa na całej długości łańcucha wartości. Jakość procesów dotyczy działań pozostających poza wglądem klienta (nie jest przez niego oceniana bezpośrednio), ale wpływa na sprawność, rzetelność i elastyczność usługodawcy. Poprawa jakości procesów przekłada się również na ich rentowność i lepszą obsługę klienta wewnętrznego a w efekcie – klienta zewnętrznego.

Innymi słowy właściwa struktura kosztów jakości decyduje zarówno o rentowności działań przedsiębiorstwa, jak i o poziomie jakości produktu oferowanego nabywcom (Jp). Wysoka jakość podnosi poziom wartości (W) uzyskiwanej przez usługobiorcę turystycznego, a jednocześnie uzasadnia wzrost ceny produktu (C).

⁵⁸⁶ R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 2000, s. 184.



Schemat 17. Model wpływu kosztów jakości na poziom wartości dla klienta

Źródło: Opracowanie własne.

Objaśnienia do modelu:

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

W – wartość dla klienta,

C – cena produktu,

Jp – jakość produktu (usługi turystycznej),

Jpr – jakość procesów,

Kz – koszty zgodności (prewencji i oceny),

Kn – koszty niezgodności (wewnętrznych i zewnętrznych).

Należy wyraźnie podkreślić, że koszty jakości oddziałują na poziom wartości dla klienta nie tyle poprzez swoją 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 się⁵⁸⁷.

Sterowanie kosztami jakości oznacza nie tylko kontrolowanie poziomu kosztów jakości (co ma znaczenie ze względu na całkowite koszty świadczenia usług), ale przede wszystkim właściwe kształtowanie struktury tych kosztów, ukierunkowane na podniesienie efektywności działań. Kształtowanie tej struktury powinno służyć **przesunięciu głównego ciężaru z kosztów niezgodności** (które mają ujemny wpływ na poziom jakości) **na koszty zgodności**, czyli prewencji i oceny jakości (wpływ dodatni).

⁵⁸⁷ M. Ciechan-Kujawa, *Koszty jakości...*, op.cit., s. 20.

Struktura kosztów jakości jest przejawem dojrzałości i efektywności systemu jakości, w którym odpowiednio wysokie nakłady na szkolenia czy poprawę warunków pracy i usprawnienia procesów pozwalają ograniczyć poziom strat, liczbę reklamacji, koszty utraty klientów czy renomy rynkowej. Rachunek kosztów jakości ma pomóc w identyfikacji czynników kosztotwórczych, w szczególności wskazanie faktycznych źródeł niskiej jakości ma na celu odkrycie możliwości poprawy i/lub źródeł oszczędności. Mając wiedzę o przyczynach złej jakości, można podjąć skuteczne kroki prowadzące do wyeliminowania przyczyn, a nie oddziaływania na skutki. Sprzyja to racjonalizacji kosztów jakości, a jednocześnie – poprzez eliminowanie czynników kosztotwórczych i korygowanie błędów – podniesieniu konkurencyjności obiektu hotelowego. Jeżeli np. w grupie kosztów niezgodności pojawia się koszt rozpatrywania reklamacji i wypłaty odszkodowań, to korekta błędu wymaga identyfikacji i usunięcia przyczyn reklamacji. Obniży to nie tylko koszty niezgodności, ale zaowocuje poprawą relacji z gośćmi, choć w krótkim okresie może oznaczać wzrost kosztów zgodności (np. nakłady na szkolenie pracowników, jeśli to jakość obsługi była przedmiotem reklamacji, lub naprawę sprzętu, jeśli zażalenie dotyczyło elementów wyposażenia obiektu).

Cena (C), stanowiąca istotny składnik kosztu ponoszonego przez usługobiorcę, obniża poziom uzyskiwanej przez niego wartości, a tym samym wpływa negatywnie na konkurencyjność przedsiębiorstwa rozumianą jako jego zdolność do powiększenia udziału w rynku. Z drugiej strony wysoki poziom cen pozwala zwiększyć rentowność przedsiębiorstwa – jest to szczególnie ważne w odniesieniu do hotelarstwa, gdzie wysoki poziom i nieuchronność ponoszenia kosztów stałych utrudnia oddziaływanie na koszty. Źródłem renty mogą się 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 hotelowego⁵⁸⁸. Oczywiście w warunkach braku konkurencji taki zabieg nie byłby konieczny – koszty jakości, podobnie jak wszelkie inne i niezależnie od ich poziomu, właściciel obiektu mógłby przerzucić na usługobiorcę.

Mechanizm wpływu kosztów jakości na wartość dla klienta należy potraktować jako punkt wyjścia opracowania modelu wpływu tychże kosztów na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelowego. Na potrzeby pracy przyjęto, że konkurencyjność przedsiębiorstwa turystycznego oznacza jego „zdolność do umacniania i poprawy własnej pozycji na rynku turystycznym przy zachowaniu efektywności funkcjonowa-

⁵⁸⁸ 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.

nia” (por. rozdział I). Definicja ta narzuca konieczność obserwacji dwóch wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa:

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

Elementy te odzwierciedlają podejście popytowe – najważniejsze w warunkach konkurencji – gdyż uwzględniają 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 hotelowego i jego udziale w rynku.

Niektórzy autorzy traktują udział w rynku (*market share*) jako istotny wskaźnik konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego⁵⁸⁹, ale wydaje się, że lepszym wskaźnikiem będzie frekwencja (OL – *occupancy level*). Decyduje o tym szczególny charakter działalności przedsiębiorstwa hotelowego. 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 czasie, 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 usługobiorców (albo nawet wzrasta). Tymczasem frekwencja (OL) z jednej strony elastycznie oddaje sposób postrzegania wartości oferty przez usługobiorców (nieuzasadniony wzrost ceny, podobnie jak spadek jakości, spowoduje spadek frekwencji), a z drugiej 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 teoretycznie można byłoby posłużyć się powszechnie stosowanym w hotelarstwie wskaźnikiem GOPPar (wynik operacyjny brutto na jeden dostępny pokój), który pozwala powiązać poziom przychodów uzyskiwanych w danym obiekcie z poziomem ponoszonych kosztów. Zapewne takie rozwiązanie byłoby możliwe, gdyby w badaniu uwzględniono możliwie jednorodne obiekty hotelowe (o podobnej kategorii i ofercie usług dodatkowych). Wpływy z tytułu udostępniania miejsc noclegowych stanowią jednak zaledwie część wyniku operacyjnego brutto, na który w rzeczywistości składają się wszystkie rodzaje usług oferowanych w danym obiekcie. Tym samym

⁵⁸⁹ Np. S. Borkowski, E. Wszendybył, *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, WN PWN, Warszawa 2007.

wskaźnik GOPPar uniemożliwia dokonywanie miarodajnych porównań obiektów hotelowych, ponieważ mogą one 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 wskaźnik RevPAR (przychód na jeden dostępny pokój) nie uwzględnia aspektu kosztów, które stanowią podstawowy element proponowanego modelu. W związku z tym w opracowywanym modelu zamieszczono kategorię RPar (*returns per room*), wyrażającą poziom zwrotu (nadwyżki przychodu nad kosztami w działalności hotelowej⁵⁹⁰) z jednego pokoju.

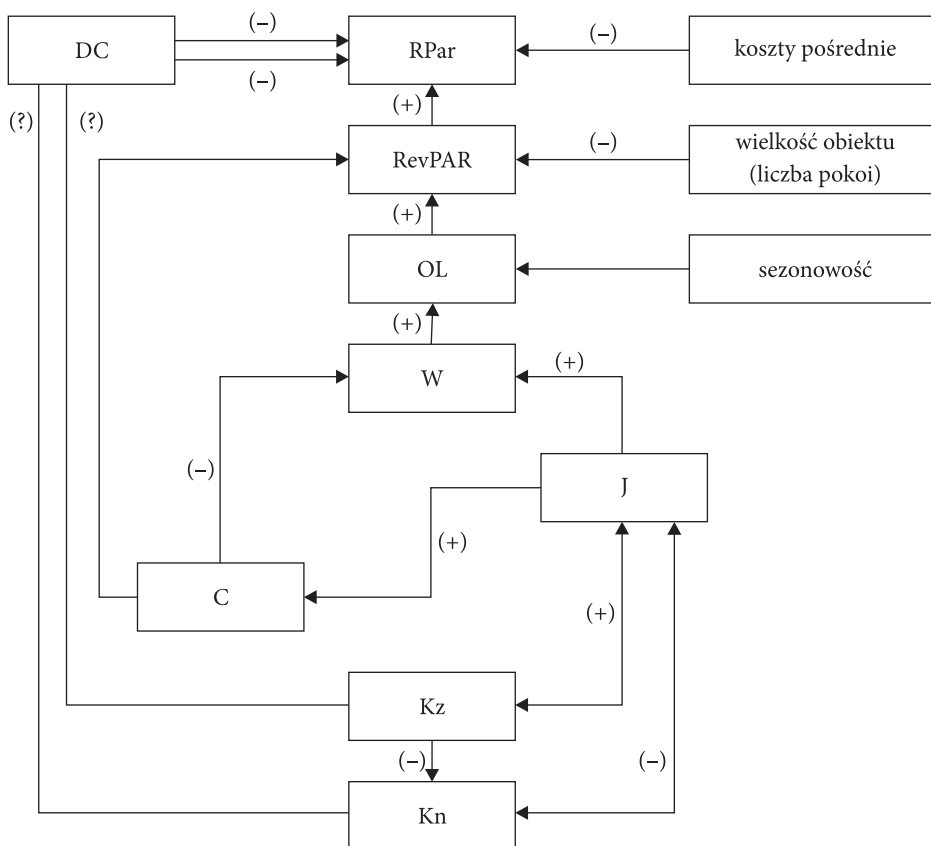
Ostateczny kształt modelu wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelowego ilustruje schemat 18. Zawiera on informację o wpływie kosztów jakości na wartość dla klienta poprzez poziom jakości oraz o bezpośrednim i pośrednim ich wpływie na poziom RPar.

Logika modelu jest następująca: wartość dla klienta pozwala budować określony poziom satysfakcji usługobiorców. Tym samym oddziałuje na ich skłonność do korzystania z usług przedsiębiorstwa – oczywiście pod warunkiem, że porównania z wartością oferowaną przez firmy konkurencyjne wypadną na korzyść modelowego przedsiębiorstwa. W ogólnym założeniu wysoka wartość umożliwia zwiększenie poziomu sprzedaży, co w przypadku przedsiębiorstw hotelowych 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.

Frekwencja, w powiązaniu z określonym poziomem cen i wielkością obiektu (liczba pokoi), decyduje o poziomie wskaźnika RevPAR (przychód na jeden dostępny pokój), 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 wcześniej), ale także na poziom kosztów bezpośrednich (DC)⁵⁹¹, 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,

⁵⁹⁰ W tym przypadku określenie działalność hotelowa oznacza ściśle udostępnianie noclegów. Innymi słowy wskaźnik RPar nie uwzględnia innych form działalności (dochodów z tytułu świadczenia usług dodatkowych). Natomiast jego oszacowanie wymaga uwzględnienia zarówno kosztów bezpośrednich (związanych ściśle ze świadczeniem usług noclegowych), jak i kosztów ogólnych (administracji, zarządzania, marketingu itd.) w części, którą można przypisać świadczeniu usług noclegowych.

⁵⁹¹ Suma kosztów wynagrodzeń i kosztów operacyjnych.



Schemat 18. Model wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelowego

Źródło: Opracowanie własne.

Objaśnienia do modelu:

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

znak (?) wskazuje, że wpływ danego czynnika jest niejednoznaczny,

W – wartość dla klienta,

C – cena produktu,

J – jakość w ujęciu systemowym (jakość produktu i jakość procesów),

Kz – koszty zgodności (prewencji i oceny),

Kn – koszty niezgodności (wewnętrznych i zewnętrznych),

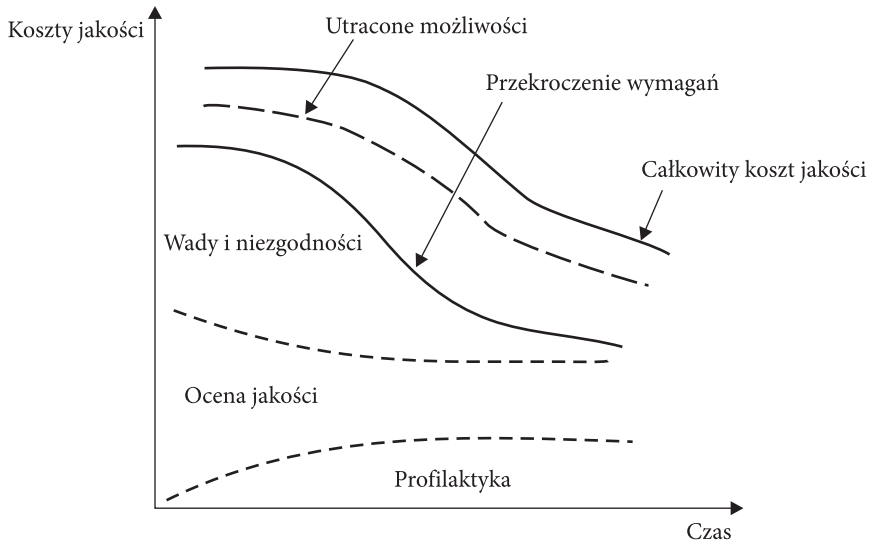
OL – frekwencja (*occupancy level*) – relacja liczby sprzedanych pokojonocy do zdolności eksploatacyjnej obiektu (liczby dostępnych pokojonocy),

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

RPar – wynik operacyjny brutto na 1 dostępny pokój,

DC – koszty bezpośrednie (*direct costs*) – suma kosztów wynagrodzeń i kosztów operacyjnych).

że jakkolwiek wzrost kosztów zgodności wpływa na spadek kosztów niezgodności, to ich łączna pula nie jest wielkością *constans* (por. schemat 19). Ilustruje on zasadę, zgodnie z którą 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” (*learning curve in quality*)⁵⁹². 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. 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.

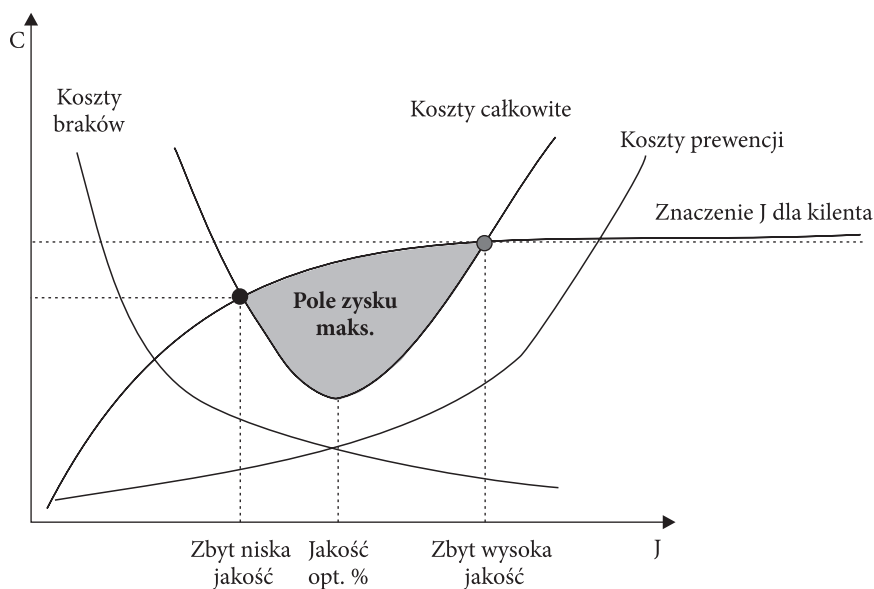


Schemat 19. Wpływ wzrostu poziomu jakości na redukcję jej kosztów

Źródło: Jak w schemacie 16, s. 111.

⁵⁹² 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, R.S. Bingham, *Quality Control...*, op.cit., A.C. Rosander, *The Quest for Quality in Services*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI 1989)

Niezależnie od struktury, koszty jakości nie mogą stanowić zbyt dużej części ogólnych kosztów przedsiębiorstwa, ponieważ mają negatywny wpływ na jego rentowność, a ich nadmierny wzrost – nawet jeśli będzie służył budowaniu jakości produktu – może przekroczyć poziom tolerowany przez usługobiorców (por. schemat 20). Oczywiście nie można „zlikwidować” kosztów jakości (występują one, jak wykazano wcześniej, niezależnie od poziomu jakości produktu i systemów zarządzania przedsiębiorstwa), ale trzeba oddziaływać na ich strukturę i kontrolować ich poziom. Przebieg krzywej ilustrującej koszty całkowite jakości (por. schemat 20) wskazuje, że nieustanne podnoszenie jakości wcale nie jest dla firmy korzystne (koszty mogą rosnąć w nieskończoność). Taki błąd może wystąpić w przedsiębiorstwie hotelowym, które desperacko stara się realizować wszystkie oczekiwania klientów. Tymczasem należy ustalić segment (segmenty) najbardziej dochodowe i ograniczyć nakłady na kreowanie jakości do tych rodzajów działań, które odpowiadają faktycznym (zidentyfikowanym w toku badań) oczekiwaniom gości. Nie ma sensu inwestowanie w jakość w tych obszarach, które nie są poszukiwane przez usługobiorców (np. luksusowe wyposażenie i szeroki zakres usług dodatkowych w obiekcie goszczącym głównie turystów tranzytowych). Doskonale ilustruje to przytaczany w rozdziale IV przykład hotelu i schroniska górskiego, z których każdy ma obowiązek spełniać oczekiwania usługobiorców, ale w każdym z nich oczekiwania te będą dotyczyły innych cech produktu.



Schemat 20. Optymalny poziom jakości

Źródło: *Koszty i korzyści wdrażania systemu jakości w przedsiębiorstwie*, red. T. Wawak, Wyd. PKN, Warszawa 1996, s. 13.

„Ciągła poprawa” postulowana przez TQM nie oznacza ciągłego podnoszenia poziomu jakości, lecz efektywności działania. Uwzględnia nie tylko oczekiwania klienta i usługodawcy w zakresie jakości, ale także możliwości nabywcy usługobiorców i nakłady usługodawcy, czyli wiąże zagadnienie wartości dla klienta z wartością firmy. Tu z kolei różnicę można zilustrować na przykładzie hoteli dwu- i czterogwiazdkowych. W pierwszym przypadku wzrost jakości będzie ograniczony znacznie niższymi możliwościami nabywczymi klientów. W hotelach czterogwiazdkowych wrażliwość cenowa gości jest odpowiednio niższa, a rośnie poziom wymagań jakościowych.

Zdolności nabywcy klienta ograniczają jego skłonność do dokonywania zakupu w sytuacji, gdy koszt ponoszony przez producenta powoduje nadmierny z punktu widzenia klienta wzrost ceny produktu. Od tego miejsca krzywa wartości jakości dla klienta (schemat 20) przybiera poziom stały, równoległy do osi J, co oznacza, że klient nie jest w stanie ponieść wyższego kosztu, nawet jeśli oferowano by mu wyższy poziom jakości produktu (por. teoria W. Masinga, przedstawiona w rozdziale IV). Punkty przecięcia krzywej wartości jakości dla klienta i krzywej całkowitych kosztów jakości wyznaczają obszar największego zysku, a tym samym optymalnego (z punktu widzenia firmy) poziomu jakości. Kryterium optymalizacji zysku i poziomu jakości z punktu widzenia usługodawcy jest minimalizacja całkowitego poziomu kosztów jakości (J_{opt}), jakie on ponosi. Zarówno niższy, jak i wyższy poziom jakości będzie dla przedsiębiorstwa niekorzystny, ponieważ oznacza przewagę ponoszonych kosztów nad wartością, jaką gotów jest opłacić klient. Wreszcie dążenie do „jakości za wszelką cenę” może doprowadzić do całkowitego braku rentowności przedsięwzięć.

Istotą rzeczy jest zwiększenie możliwości prewencji i przewidywania powstawania kosztów niezgodności, a poprzez zwiększanie motywacji pracowników – możliwość podejmowania działań zorientowanych na wzrost jakości i obniżanie kosztów (nie tylko kosztów jakości) oraz lepsze wykorzystanie środków produkcji usług, a tym samym eliminację kosztów nieproduktywnych i wygosparowanie środków na koszty przynoszące wartość. W.E. Deming twierdził, że najbardziej spektakularne efekty stosowania zarządzania przez jakość osiąga się po wprowadzeniu ich w działach, które pozornie z problemami jakości nie mają wiele wspólnego. I tak np. „dział sprzedaży zwiększa obroty, administracja efektywniej wykorzystuje komputery, popełnia mniej błędów przy wprowadzaniu danych itp. Tak samo wszystkie działania pomocnicze, jak np. wystawianie rachunków lub wysyłanie informacji o ofercie, przynosi lepszy efekt, jeśli jest lepiej dostosowane do wymagań usługobiorcy”⁵⁹³.

* * *

Celem każdego przedsiębiorstwa jest pozyskanie i utrzymanie klientów. Ich skłonność do zakupu oferty firmy jest warunkiem jej przetrwania. W celu wypracowania

⁵⁹³ Por. W.E. Deming, *Quality, Productivity...*, op.cit., s. 34.

pozycji cenionego usługodawcy nie wystarczy jednak określić i spełnić oczekiwania klientów w zakresie jakości oferty. Zgodnie z założeniem, że usługobiorcy dokonują porównania uzyskanej jakości z poziomem poniesionego kosztu, przedsiębiorca musi kontrolować poziom nakładów, jakich wymaga uzyskanie poszukiwanego przez nabywców poziomu jakości. Wysokość tych nakładów w wielkim stopniu wiąże się z jakością procesów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa (poza zasięgiem wzroku usługobiorcy).

Poziom ceny będącej wynikiem gry popytu i podaży, a tym samym silnie zależnej od charakteru konkurencji na rynku hotelowym, dodatkowo wymusza określony poziom dyscypliny kosztowej i wyklucza dostarczanie „jakości za wszelką cenę”. Jednocześnie skłania do poszukiwania źródeł oszczędności, eliminacji marnotrawstwa w przedsiębiorstwie. Pojęcie jakości musi rozciągać się na te aspekty realizacji usługi hotelowej, które uwarunkowane są wewnętrzną strukturą przedsiębiorstwa, jakością relacji między pracownikami, charakterem współpracy z kontrahentami i wreszcie relacjami z otoczeniem obiektu. Satysfakcja usługobiorców jest niewątpliwie pochodną jakości usługi hotelowej, ale równie silnie wiąże się z poziomem ponoszonego kosztu, a ten w dużej mierze odzwierciedla jakość w ujęciu systemowym.

Opracowanie modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga wskazania czynników sprawczych (źródeł) konkurencyjności oraz wskaźników jej poziomu. Już na wstępie założono, że warunkiem *sine qua non* konkurencyjności przedsiębiorstwa jest zdolność do kreowania użyteczności (wartości dla klienta). W niniejszym rozdziale wprowadzono kolejne kategorie niezbędne do skonstruowania modelu – było to podyktowane koniecznością doboru mierników konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zgodnie z przyjętą w pracy definicją konkurencyjność wyraża się zarówno (1) zdolnością przedsiębiorstwa do umacniania własnej pozycji na rynku, jak i (2) zdolnością do zachowania rentowności podejmowanych działań. Ponieważ egzemplifikacja prowadzona jest na przykładzie przedsiębiorstw hotelowych, w pierwszym przypadku uznano, że najlepszym wskaźnikiem konkurencyjności będzie poziom frekwencji OL (*occupancy level*), która oddaje sposób postrzegania wartości oferty przez usługobiorców. W drugim przypadku zastosowano powszechną w hotelarstwie kategorię RPar (*returns per room*) wyrażającą poziom zwrotu (nadwyżki przychodu nad kosztami w działalności hotelowej) z jednego pokoju. Wymierny charakter kosztów jakości pozwolił wprowadzić do modelu kategorię jakości, która traktowana jest jako najważniejszy czynnik kreowania wartości dla klienta. Bazując na wymienionych elementach, opracowano model wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelowego.

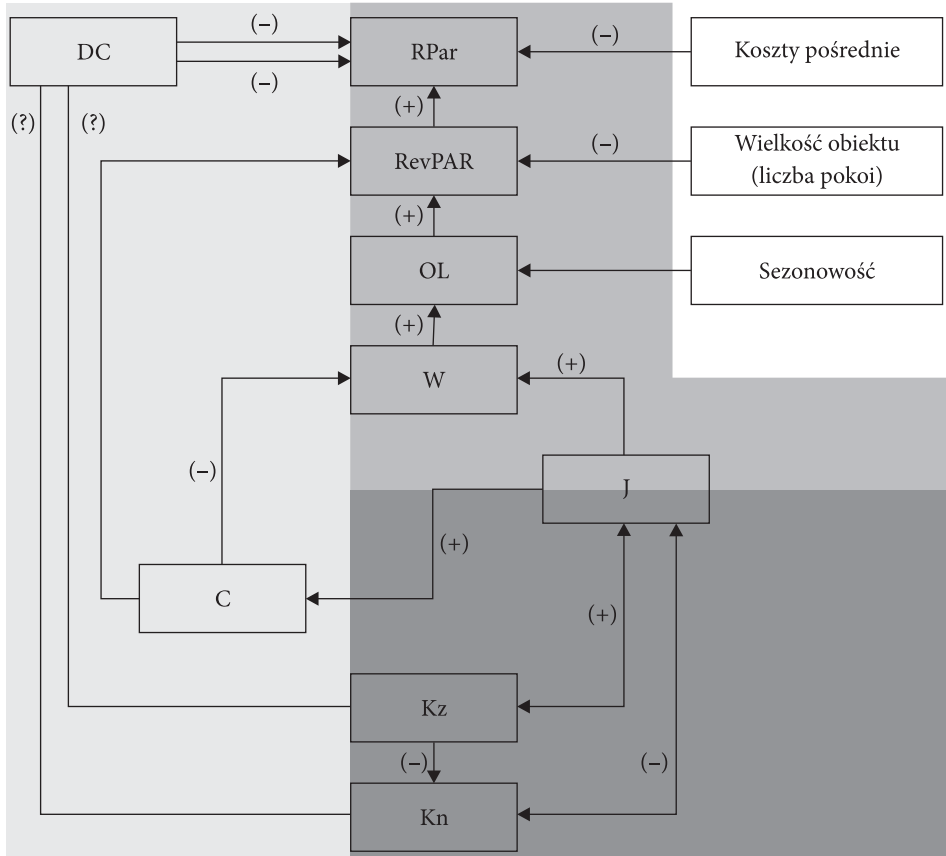
Rozdział VI

WERYFIKACJA MODELU WPŁYWU KOSZTÓW JAKOŚCI NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA HOTELOWEGO

Celem poniższego rozdziału jest empiryczna weryfikacja modelu wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zgodnie z założeniami poczynionymi na wstępie pracy weryfikacja przeprowadzona została na podstawie działalności przedsiębiorstw hotelowych. Przed rozpoczęciem badań empirycznych dokonano przeglądu literatury poświęconej problematyce kosztów jakości w celu określenia, które obszary proponowanego modelu wymagają udowodnienia, a które można wstępnie zweryfikować, posługując się wynikami wcześniej prowadzonych i opublikowanych badań. Nie udało się znaleźć żadnego opracowania, które wiązałoby problematykę kosztów jakości z konkurencyjnością przedsiębiorstwa, ale powszechna jest (i potwierdzona badaniami) teza, że jakość stanowi współcześnie jeden z najważniejszych czynników konkurencyjności. Pogląd ten dotyczy przede wszystkim jakości produktu, toteż konkurencyjność rozpatrywana była w kategoriach udziału w rynku – niedostatkim takiego ujęcia jest słabe rozpoznanie efektywności systemów jakości, ich wpływu na rentowność podejmowanych w przedsiębiorstwie działań i w efekcie możliwość kreowania konkurencyjności kosztowej. Z tego względu metodologię badań przedstawioną w niniejszym rozdziale podporządkowano konieczności uzupełnienia dotychczasowych założeń o aspekt kosztów tworzenia jakości. Rozdział zawiera prezentację tez, których udowodnienie uzasadnia prawdziwość opracowanego modelu, szczegółowy opis metodologii badań, omówienie ich wyników oraz wnioski – w tym wskazania dotyczące przyszłych badań.

1. Określenie obszaru badań służących weryfikacji modelu

Model wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa (schemat 21) obejmuje trzy główne obszary. Pierwszym z nich jest obszar ilustrujący związek między kosztami jakości i poziomem wartości dla klienta (oznaczony na schemacie kolorem ciemnoszarym). Drugi obszar – oznaczony kolorem jasnoszarym – stanowi graficzną ilustrację wpływu jakości produktu na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wreszcie trzeci obszar (pole zakropkowane) obejmuje te ogniwa modelu, które nie



Schemat 21. Obszary badań służących weryfikacji modelu wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa hotelowego

Źródło: Opracowanie własne.

Objaśnienia do modelu:

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

znak (?) wskazuje, że wpływ danego czynnika jest niejednoznaczny,

W – wartość dla klienta,

C – cena produktu,

J – jakość w ujęciu systemowym (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,

DC – koszty bezpośrednie (suma kosztów wynagrodzeń i kosztów operacyjnych),

 obszar zweryfikowany,

 obszar zweryfikowany,

 obszar wymagający dodatkowej weryfikacji.

znalazły jeszcze empirycznego potwierdzenia, a dotyczą związku między kosztami jakości i efektywnością przedsiębiorstwa.

Pierwszy z wymienionych obszarów (kolor ciemnoszary) potwierdzono na podstawie wyników badań poziomu i struktury kosztów jakości prowadzonych w Polsce w sektorach przemysłu i usług. Należą do nich badania prowadzone w latach 1994–2001 przez Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej i Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu⁵⁹⁴, badania Katedry Rachunkowości WNEiZ UMK w Toruniu w grudniu 1999 roku⁵⁹⁵ oraz badania A. Kister z Wydziału Ekonomicznego UMCS⁵⁹⁶.

Wymienione badania i publikacje będące ich efektem obejmowały głównie przedsiębiorstwa przemysłowe, ale z punktu widzenia celu niniejszej pracy i założonego celu badań mają nieocenioną wartość. Przede wszystkim wskazują jednoznacznie na związek występujący między poziomem i strukturą kosztów jakości a zaawansowaniem systemu jakości. Zawierają wstępne założenia dotyczące sposobów podnoszenia efektywności. Ilustrują możliwe sposoby pomiaru kosztów jakości, w tym obserwacje dotyczące możliwości usprawnienia rachunku kosztów jakości oraz przeszkód napotkanych przy jego wdrażaniu. Wymienione informacje pozwoliły na wstępnie wyeliminować czynniki, które obniżałyby skuteczność i efektywność prowadzonych badań, a także przyjąć wstępne założenia dotyczące np. udziału poszczególnych kosztów działalności przedsiębiorstwa, które można i należy przypisać określonej grupie kosztów jakości.

Nieprzydatne z punktu widzenia założonego celu pracy okazały się natomiast podejmowane wcześniej próby oszacowania samych kosztów procedury certyfikacyjnej, które dotyczyły jedynie przedsiębiorstw posiadających certyfikat zgodności z normą ISO 9001⁵⁹⁷. Po pierwsze, koszty procedury certyfikacyjnej stanowią zaledwie ułamek szeroko pojętych kosztów jakości i nie odzwierciedlają faktycznych nakładów związanych z wdrażaniem systemu jakości⁵⁹⁸. Po drugie, błędem byłoby założenie, że koszty jakości występują tylko w przedsiębiorstwach posiadających certyfikaty zgodności z normą.

⁵⁹⁴ Metodyka i wyniki przedstawione zostały w pracy: Z. Zymonik, *Koszty jakości...*, 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 (stosowanych w praktyce) systemów pomiaru kosztów jakości.

⁵⁹⁵ M. Ciechan-Kujawa, *Koszty jakości...*, op.cit., s. 19–22.

⁵⁹⁶ Szerzej patrz: A. Kister, *Zarządzanie...*, op.cit. 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).

⁵⁹⁷ Wyniki tych badań zamieszczono w artykule M. Kachniewska, *Koszty jakości...*, op.cit.

⁵⁹⁸ Por. także K. Żuk, *Zastosowanie metod rachunkowości zarządczej w ocenie efektywności inwestycji projakościowych*, „Problemy Jakości” marzec 2001, s. 24–29.

Dane dotyczące relacji kosztów jakości do innych wskaźników operacyjnych dotyczą głównie przedsiębiorstw przemysłowych i wskazują, że koszty jakości mogą stanowić 5–10% sprzedaży i do 40% kosztów operacyjnych⁵⁹⁹. Według innych autorów mogą wynieść ok. 17% kosztów produkcji⁶⁰⁰. Dane sektora usług bankowych wskazują, że udział kosztów jakości w kosztach operacyjnych sięga od 15 do 20%⁶⁰¹. Z kolei IBM szacuje poziom kosztów jakości na 30% kosztów produkcji⁶⁰². Rozbieżności są wynikiem specyfiki procesów wytwórczych – odmiennych w przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych a także przyjętego modelu kosztów jakości, sposobu szacowania niektórych wielkości (np. koszt utraty klienta) i szczegółowości pomiaru.

Trudność pomiaru kosztów jakości (szczególnie kosztów niezgodności) wynika z faktu, że większość z nich to koszty niepoliczalne, niewidoczne⁶⁰³. Znaczące różnice wywołuje również fakt, że tylko część przedsiębiorstw poddaje się procedurze certyfikacji (która wiąże się z dodatkowym kosztem), a ponadto niektóre koszty jakości są amortyzowane, co zakłóca dodatkowo porównywalność danych.

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 przedsiębiorstwa⁶⁰⁴. W większości badań przyjęto ogólny (trzyczęściowy) 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).

⁵⁹⁹ B. Crosby, *Quality is Free...*, op.cit., s. 68.

⁶⁰⁰ W.E. Deming, *Quality, Productivity...*, op.cit., s. 76.

⁶⁰¹ J.L. Gray, T.W. Harvey, *Znaczenie jakości w działalności bankowej*, ZBP, Warszawa 1996, s. 75.

⁶⁰² Ibidem.

⁶⁰³ Klasycznym zobrazowaniem kosztów jakości jest tzw. góra lodowa kosztów jakości. Ph. Crosby podkreśla, że tylko 1/6 kosztów jakości jest łatwo policzalna, podczas gdy 5/6 na ogół wymaga dodatkowych oszacowań. Jego zdaniem 25% prac pozaprodukcyjnych rutynowo wykonywane jest ponownie, zanim osiągnie zgodność z wymaganiami. (Ph. Crosby, *Quality...*, op.cit., s. 28).

⁶⁰⁴ 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.

Dla uproszczenia stosowano czasami także podział na koszty zgodności (K_z – suma kosztów prewencji i oceny) i koszty niezgodności (K_n – suma kosztów niezgodności wewnętrznych i zewnętrznych) i takie też rozróżnienie uwzględniono w graficznej ilustracji wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

K. Lisiecka podkreśla, że udział kosztów cząstkowych (K_{pr} , K_{oc} , K_n) w całkowitych kosztach jakości ponoszonych przez producenta wyznacza strefę, w której znajduje się dane przedsiębiorstwo. Zaznacza też, że krzywą całkowitych kosztów jakości można podzielić na trzy strefy (por. tab. 9):

- **strefę projektów poprawy**, w której koszty wadliwej produkcji przekraczają 70% całkowitych kosztów jakości, koszty oceny stanowią 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%⁶⁰⁵.

Diagnoza, którą K. Lisiecka określa mianem oceny stanu zdrowia przedsiębiorstwa, służy bardzo konkretnym rozwiązaniom, które polegają na podjęciu określonych działań zapobiegawczych lub korygujących. Na przykład w sferze doskonałości najważniejszym zadaniem staje się optymalizacja kosztów przez zmniejszenie liczby inspekcji i szukanie metod doskonalenia procesów (por. tab. 9). 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.

Tabela 9. Segment modelu optimum kosztów jakości

Strefa projektów poprawy	Strefa neutralna	Strefa doskonałości
koszty wadliwości > 70% koszty oceny ~ 20% koszty prewencji < 10%	koszty wadliwości ~ 50% koszty oceny ~ 40% koszty prewencji ~ 10%	koszty wadliwości < 40% koszty oceny > 50% koszty prewencji > 10%
opracowanie programu przełomu jakości, śledzenie takiej możliwości	skoncentrowanie wysiłków na technikach regulacji jakości	optymalizowanie kosztów jakości przez ograniczanie liczby inspekcji, przeglądy systemu (audyty), szukanie perfekcjonizmu
100% ← wadliwa	jakość wykonania	100% → dobra

Źródło: K. Lisiecka, *Rachunek kosztów jakości sposobem obniżania kosztów własnych wytworzenia*, „Problemy Jakości” 1997, nr 2, s. 45.

⁶⁰⁵ K. Lisiecka, *Rachunek kosztów jakości sposobem...*, op.cit., s. 44.

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 – Kn) na rzecz wzrostu udziału kosztów dobrej jakości (prewencja, Kp i ocena, Ko). 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 (Ko) zaowocowało dużym spadkiem niezgodności zewnętrznymi (Kn), co oznacza, że poniesione nakłady przyniosły spodziewane efekty⁶⁰⁶. Zbyt krótki okres funkcjonowania systemu w badanych przedsiębiorstwach nie pozwolił natomiast potwierdzić kolejnego założenia, zgodnie z którym zwiększone nakłady na prewencję (Kp) powinny pozwolić na obniżenie kosztów oceny (Ko). Dlatego przedstawiony model operuje ogólnymi kategoriami kosztów zgodności i niezgodności.

Cytowane badania wiązały strukturę kosztów jakości z dojrzałością systemu jakości wdrożonego w firmie, przy czym miarą tej dojrzałości był okres funkcjonowania systemu jakości i/lub okres stosowania rachunku kosztów jakości. W takim ujęciu udało się co prawda wykazać związek między strukturą kosztów jakości a ich całkowitą wielkością, ale pominięto aspekt satysfakcji nabywcy z otrzymanej jakości produktu. Koncepcja wartości dla klienta i jej wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa wymaga powiązania tych aspektów.

Drua część modelu (oznaczona kolorem jasnoszarym) dotyczy związku między wartością dla klienta a konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Niestety wyniki badań (cytowanych poniżej), które wykorzystano w celu weryfikacji tej części modelu, nie bazowały na pojęciu wartości dla klienta ($W = \frac{J}{C}$), lecz samej jakości produktu.

Oznacza to niesłuszne wyłączenie ceny z pomiaru satysfakcji klienta i stanowi główny niedostatek tych badań. Warto jednak posłużyć się ich wynikami, ponieważ pozwalają ocenić zarówno efekty zewnętrzne, jak i wewnętrzne systemu jakości.

Najstarsze ujęcie dotyczące **wpływu jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa** w rzeczywistości ogranicza się do wpływu jakości na poziom i charakter sprzedaży. Jest to spojrzenie przez pryzmat **efektów zewnętrznych**, zawężające pojęcie jakości do samego tylko produktu i usług okołosprzedawczych (jakość oferty rynkowej). Dominowało ono aż do początku lat 90. XX wieku, czyli tak długo, jak długo uznawano jakość produktu za podstawowy czynnik konkurencyjności. Podejście to w dużej mierze jest wynikiem braku uniwersalnych metod pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa. W sytuacji, gdy przyjmujemy, że miarą konkurencyjności jest udział w rynku, naturalnym efektem staje się poszukiwanie źródła konkurencyjności w jakości oferty rynkowej. Dopiero przesunięcie ciężaru zainteresowania na sposo-

⁶⁰⁶ M. Ciechan-Kujawa, *Koszty jakości...*, op.cit., s. 22.

by tworzenia przewagi kosztowej każe baczniej przyglądać się efektywności działań i procesów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, a tym samym poszukiwać (i eliminować) źródła marnotrawstwa. Wtedy też można traktować jakość procesów jako równie ważny czynnik konkurencyjności co jakość oferty rynkowej.

Wąskie podejście do zagadnienia wpływu jakości na konkurencyjność (w obrębie efektów zewnętrznych) znajduje swój wyraz na przykład w badaniach prowadzonych w Australii⁶⁰⁷, Kanadzie i Stanach Zjednoczonych⁶⁰⁸, Europie (przez TUV Bayern Group⁶⁰⁹ oraz ośrodek akademicki w Antwerpii⁶¹⁰). W Polsce badania nt. postrzegania jakości jako czynnika konkurencyjności zawarte były w szerszym projekcie GUS dotyczącym innowacyjności polskich przedsiębiorstw⁶¹¹. Podobne prowadzono w ośrodkach akademickich w Poznaniu⁶¹², Katowicach⁶¹³, Warszawie⁶¹⁴ i Wrocławiu⁶¹⁵. Większość z nich dotyczyła przedsiębiorstw przemysłowych, a jeśli w badanej grupie znalazły się firmy usługowe, to stosowano te same narzędzia badań i te same założenia, nie przywiązując wagi do szczególnych cech produktu usługowego ani odmiennych wymagań usługobiorców.

Badania ściśle zawężone do działalności usługowej prowadzili natomiast J.J. Cronin i S.A. Taylor⁶¹⁶, W. Boulding⁶¹⁷, R. Kordupleski⁶¹⁸, E.W. Anderson⁶¹⁹, V.A. Ze-

⁶⁰⁷ T. O'Brien, *Australia ISO 9000 Survey Reveals Significant Gains for Certified Organization*, „ISO 9000 News” 1995, No 6, s. 6 i nast.

⁶⁰⁸ 620 przedsiębiorstw obu tych państw zostało objętych badaniami Amerykańskiej Organizacji Badań Systemów Jakości (QSU/DT). Patrz: M.K. Hart, R.F. Hart, *Koszty i korzyści...*, op.cit., s. 62 i nast.).

⁶⁰⁹ W. Schmitz, *Ekonomiczne znaczenie...*, op.cit., s. 135.

⁶¹⁰ D. Vloeberghs, J. Bellens, *Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium*, „Quality Progress” 1996, No 6, s. 43–48.

⁶¹¹ 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*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1999, s. 26–28).

⁶¹² A. Maleszka, *Narzędzia sterowania jakością w polskiej gospodarce wolnorynkowej*, AE w Poznaniu, Poznań 1997.

⁶¹³ 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...*, op.cit., s. 62.

⁶¹⁴ M. Lewandowska, *Normy ISO w praktyce*, „Problemy Jakości” 2001, nr 2, s. 18–23.

⁶¹⁵ 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, UJ, Kraków 2001, s. 188–197.

⁶¹⁶ J.J. Cronin, S.A. Taylor, *Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension*, „Journal of Marketing” 1992, Vol. 56, s. 55–68.

⁶¹⁷ 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, Vol. 30, s. 7–27.

⁶¹⁸ 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.

⁶¹⁹ E.W. Anderson, C. Fornell, D.R. Lehmann, *Consumer Satisfaction...*, op.cit., s. 53–66.

ithaml⁶²⁰, L. Dube⁶²¹. Silnie akcentowali czynnik specyficznych cech odbiorców usług oraz samych produktów, ale ujęcie prezentowane w cytowanych pracach w dalszym ciągu dotyczy zewnętrznych efektów jakości, czyli 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. Aspekt efektywności i źródeł przewagi kosztowej nie znalazł odzwierciedlenia w wymienionych pracach.

Pojawiły się również podobne badania w zakresie samego hotelarstwa, które prowadzili T.Y. Choi i R. Chu⁶²² oraz W.G. Kim i Y. Cha⁶²³ a w Polsce S. Borkowski i E. Wszendybył⁶²⁴. Ostatnie z wymienionych stanowią pierwszą próbę pomiaru efektywności działań przedsiębiorstw hotelowych, choć nie wykazano w nich związku występującego między jakością procesów (kosztami jakości) a efektywnością. Wyniki wszystkich wymienionych badań wskazują natomiast na istotną rolę jakości produktu jako źródła strategicznych korzyści. Ich niedostatkim z punktu widzenia założonych w tej pracy hipotez jest wiązanie satysfakcji usługobiorcy jedynie z poziomem uzyskiwanej jakości, a nie wartości dla klienta (pominięto aspekt kosztu cenowego ponoszonego przez usługobiorcę).

W latach 90. XX wieku jakość produktu zaczęto postrzegać jako konieczność, a nie czynnik przewagi konkurencyjnej⁶²⁵. J. Juran w swoim ostatnim publicznym wystąpieniu nazwał wiek XXI erą jakości⁶²⁶. Sprowadzenie jakości do roli podstawowego wymogu konkurencji spowodowane było przemianami społecznymi, gospodarczymi, politycznymi w ciągu ostatnich dwóch dekad XX wieku. Dużą rolę w tym zakresie odegrała globalizacja, wywierająca istotny wpływ na rynki, strategie, technologię, kulturę i regulacje prawne (w tym zagadnienie ochrony konsumenta). O ile jakość produktu przestała w omawianym okresie pełnić funkcję czynnika dy-

⁶²⁰ V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, *The Behavioral Consequences...*, op.cit., s. 31–46.

⁶²¹ L. Dube, L.M. Renaghan, *Building Customer Loyalty – Guests’ Perspectives on the Lodging Industry’s Functional Best Practices* (part I), „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 1999, Vol. 40, No 5, s. 78–88.

⁶²² T.Y. Choi, R. Chu, *Determinants of Hotel Guests’ Satisfaction...*, op.cit., s. 277–297.

⁶²³ 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.

⁶²⁴ S. Borkowski, E. Wszendybył, *Jakość i efektywność...*, op.cit. W tym przypadku badanie satysfakcji usługobiorcy stanowiło jedynie część badań. W dalszej kolejności autorzy podjęli próbę oceny wpływu jakości na wskaźniki efektywności ekonomicznej obiektów hotelarskich.

⁶²⁵ Podobnie R. Kaplan i D. Norton piszą: „Jakość była głównym czynnikiem konkurencyjności w latach 80. i pozostała ważna do dzisiaj. W połowie lat 90. jakość przestała być źródłem strategicznych korzyści, a stała się podstawowym wymogiem konkurencji”. (R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna...*, op.cit., s. 89–90).

⁶²⁶ J. Juran, *The Upcoming...*, op.cit., s. 29–37.

ferencji oferty, o tyle stopniowo rosło zainteresowanie drugim wymiarem jakości, jakim jest jej wpływ na efektywność wszelkich działań przedsiębiorstwa i na charakter relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (czynnik konkurencyjności kosztowej). Nie zmienia to faktu, że **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. Buzzell⁶²⁷, C.G. Fine⁶²⁸, J.A. Endosomuran⁶²⁹, B.V. Looy⁶³⁰ oraz S.N. Hwang i T.Y. Chang⁶³¹. 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 opisowy⁶³². Jest jednak kilka wyjątków. Należy do nich opracowanie D.A. Garvina⁶³³, 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. Sandvika⁶³⁴, 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. Buzzell⁶³⁵ oraz J.A. Campos-Soria, L.G. Garcia i M.A. Garcia⁶³⁶. Obie grupy naukowców

⁶²⁷ L.W. Philips, R.D. Buzzell, *An Examination of Reliability of PIMS Relative Competitive Strategy Measures*, American Institute for Decision Sciences Conference, San Francisco, Nov. 1982.

⁶²⁸ C.G. Fine, *Quality Control and Learning in Productive System*, Stanford University, Stanford, CA 1983.

⁶²⁹ J.A. Endosomuran, *Improving Productivity and Quality at the Source*, [w:] *International Industrial Engineering Conference Proceedings*, Institute of Industrial Engineers, Atlanta, GA 1988.

⁶³⁰ 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.

⁶³¹ 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.

⁶³² Patrz np. R.T. Rust et al., *Making Service Quality Financially Accountable*, „Journal of Marketing” April 1995, Vol. 59, s. 58–70.

⁶³³ D.A. Garvin, *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, Free Press, New York 1988.

⁶³⁴ O. Skalpe, K. Sandvik, *The Economics of Quality In the Hotel Business*, „Tourism Economics” 2002, Vol. 8, No 4, s. 361–376.

⁶³⁵ L.W. Philips, D.R. Chung, R.D. Buzzell, *Product Quality...*, op.cit., s. 26–43.

⁶³⁶ 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. San-

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 dostarczanej usługobiorcom a efektywnością przedsiębiorstw hotelowych⁶³⁷.

J.A. Campos-Soria i inni oszacowali, że bezpośredni wpływ jakości produktu przedsiębiorstwa hotelowego na poziom jego konkurencyjności (mierzony poziomem zysków przypadających na jeden pokój) wyraża się wysokim współczynnikiem korelacji 0,95. Należy przy tym uwzględnić, że wskaźnik ten wyraża relację bezpośrednią, podczas gdy jakość wywiera wpływ także na inne zmienne, oddziałując w ten sposób dodatkowo na poziom zysków obiektu, o czym będzie jeszcze mowa. Badania S. Borkowskiego i E. Wszendybył pozwoliły wyłonić szczegółowe determinanty jakości usługi hotelowej oraz określić ich wpływ (dodatni, ujemny lub obojętny) na poziom efektywności⁶³⁸ obiektów. Jest to istotne dokonanie, ponieważ służy nie tylko określeniu czynników tworzenia wartości dla klientów, ale pozwala wskazać, w których obszarach działania projakościowe najlepiej będą sprzyjać podniesieniu rentowności obiektu⁶³⁹.

Zaznaczono wcześniej, że badania J.A. Campos-Sorii i innych., przeprowadzone w sektorze usług hotelowych w Andaluzji, pozwalają częściowo zweryfikować obszar wpływu kosztów jakości na wynik operacyjny hotelu (pole zaznaczone na modelu kropkami), ponieważ wiążą jakość usługi (traktowaną jako poziom satysfakcji gości) z konkurencyjnością przedsiębiorstwa. W badaniach oszacowano dodatkowe czynniki korelacji, ilustrujące wpływ jakości usługi na poziom jej ceny (0,37), frekwencję (0,09) oraz koszty bezpośrednie⁶⁴⁰ (-0,13), a następnie współczynniki wpływu wymienionych zmiennych na poziom zysków przypadających na jeden pokój (RPar). Wyniosły one kolejno: -6,11 (elastyczność cenowa RPar); 1,57 (wpływ frekwencji

chez, *Calidad en el servicio: modelos de aplicacion a la industria de alojamiento turistico de Andalucia*, Coyuntura Regional Española, 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).

⁶³⁷ Wyniki badań opublikowane zostały w pracy: S. Borkowski, E. Wszendybył, *Jakość i efektywność...*, op.cit.

⁶³⁸ Poza wskaźnikami efektywności zamieszczonymi w niniejszej pracy cytowani autorzy uwzględnili również udział w rynku, tutaj świadomie odrzucony na rzecz frekwencji.

⁶³⁹ Autorzy wskazali, że czynnikiem wpływającym pozytywnie na kształtowanie się wszystkich wskaźników oceniających efektywność obiektu (w opracowanym modelu będą to: GOPPar, RevPAR, OL) jest umiejętność pomocy klientom. Z punktu widzenia OL i GOPPar najważniejsze okazało się rozumienie specyficznych potrzeb klientów, a rozpoznawanie przez personel hotelu stałych i lojalnych klientów powodowało wzrost frekwencji. W grupie najważniejszych determinant jakości znalazły się również: niezmienność procesu świadczenia usług, odpowiedzialność personelu, indywidualne podejście do klientów i nowoczesność wyposażenia. (Por. S. Borkowski, E. Wszendybył, *Jakość i efektywność...*, op.cit., s. 214–215).

⁶⁴⁰ Koszty bezpośrednie zdefiniowane zostały jako suma kosztów wynagrodzeń i kosztów operacyjnych obiektu.

na RPar) oraz $-4,76$ (elastyczność kosztowa). To pozwoliło ostatecznie ustalić współczynnik pośredniego wpływu jakości na wielkość GOPPar na poziomie $0,95$.

Te same badania pozwoliły ustalić wskaźnik korelacji jakości usługi i poziomu jej ceny ($0,37$). Jego wysoka wartość wskazuje, że hotele faktycznie mogą podnosić ceny usług w miarę wzrostu poziomu ich jakości i że wzrost ten aprobowany jest przez usługobiorców. Spełniony musi być jednak podstawowy warunek, że obiekty stosujące taki zabieg potrafią dokonać właściwej dyferencjacji oferty w oparciu o cechy jakościowe produktu i są to cechy poszukiwane przez gości obiektu.

Kolejny wskaźnik, który można określić jako elastyczność jakościową frekwencji ($0,09$), informuje, że jakość oferty obiektu hotelowego ma dodatni wpływ na stopień wykorzystania zdolności eksploatacyjnej obiektu, co autorzy badania wiążą z poziomem lojalności klientów, ograniczeniem ryzyka związanego z zakupem usługi i wreszcie wzrostem poziomu sprzedaży wynikającym z możliwości penetracji nowych rynków.

Z punktu widzenia tezy niniejszej pracy ważnym wskaźnikiem ustalonym w toku omawianych badań jest wpływ wdrożenia systemu jakości w przedsiębiorstwie na poziom kosztów bezpośrednich (DC – *direct costs*). Uzyskany wskaźnik ($-0,13$) informuje, że proces wdrożenia systemu jakości pociąga za sobą mniej niż proporcjonalny spadek kosztów bezpośrednich, co stanowi wstępne potwierdzenie założenia o istnieniu „krzywej uczenia się jakości”. Wzrost poziomu jakości systemu zarządzania pozwala na obniżenie kosztów bezpośrednich, ograniczając np. konieczność powtarzania czynności, eliminując potrzebę kontroli pracowników i inne koszty, które występują w sytuacji wysokiej zawodności procesów. Cytowane badania nie operują jednak pojęciem ani wielkością kosztów jakości, określając poziom dojrzałości (zaawansowania) systemu jakości poprzez poziom satysfakcji usługobiorców. W przypadku badanej grupy hoteli rzeczywiście potwierdzono pozytywny, pośredni wpływ systemu jakości na poziom RPar: skoro koszty bezpośrednie wpływają silnie i ujemnie na RPar (wskaźnik korelacji wyniósł $-4,76$), to wzrost jakości (obniżający ich poziom) będzie sprzyjał podniesieniu rentowności przedsiębiorstwa.

Należy zaznaczyć, że cytowane badania realizowane były w grupie hoteli należących do jednej sieci, o ustalonym wstępnie poziomie jakości wyrażonej w postaci przyjętych technik zarządzania, określonych standardów wyposażenia i obsługi. Nie uwzględniono w badaniu ani poziomu, ani struktury kosztów jakości, zakładając, że wpływ jakości na konkurencyjność obiektu jest wynikiem określonego poziomu satysfakcji gości. Jest to założenie zgodne z marketingową definicją jakości, ale z punktu widzenia modelu przyjętego w niniejszej pracy konieczne jest uzupełnienie badań o pierwsze ogniwo modelu, jakim jest proces kształtowania właściwej relacji między kosztami zgodności i niezgodności.

Pomimo wstępnej weryfikacji modelu za pomocą wtórnego wykorzystania materiału badawczego niepotwierdzone zostały dwie tezy założone na wstępie:

1. Wzrost kosztów zgodności przyczynia się do wzrostu poziomu wartości dla klienta, pomimo możliwego wzrostu ceny usługi.
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.

2. Cel, zakres i metodyka badań służących ostatecznej weryfikacji modelu

Celem przeprowadzonych badań było pozyskanie informacji na temat pośredniego wpływu kosztów jakości na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wpływ ten realizowany jest poprzez:

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

Badaniami w pierwszej kolejności objęto konsumentów usług turystycznych (gości wybranych obiektów), którzy mieli dokonać oceny świadczonych im usług oraz określić poziom satysfakcji z tytułu relacji między jakością usług obiektu a poziomem kosztu poniesionego przez usługobiorcę. W drugim etapie badań przeprowadzono analizę poziomu i struktury kosztów jakości w badanych obiektach i określono ich udział w kosztach całkowitych.

Weryfikacja modelu miała wykazać prawdziwość następujących tez:

- Przewaga kosztów zgodności w całkowitym poziomie kosztów jakości wpływa na poziom satysfakcji usługobiorców z uzyskanej wartości, pomimo możliwego wzrostu ceny usługi.
- Przewaga kosztów zgodności w całkowitym poziomie kosztów jakości prowadzi do ograniczenia udziału całkowitych kosztów jakości w całkowitych kosztach działalności przedsiębiorstwa.

Do badania wytypowano 85 hoteli niesieciowych usytuowanych w Polsce, kategorii minimum dwóch gwiazdek. Ostateczną chęć współpracy wykazały 24 obiekty. Stanowi to próbę zbyt małą, aby można było dokonywać uogólnień, ale pozwala uznać sondażowy charakter badania. Wśród badanych obiektów znalazły się m.in. hotele z grupy Polish Quality Hotels⁶⁴¹ (6 obiektów) oraz hotele posiadające certyfikat zgodności z ISO 9001 (9 obiektów). Posiadanie certyfikatu czy udział w konkursach branżowych nie stanowiły jednak wymogu włączenia obiektu do badanej

⁶⁴¹ Certyfikat wiarygodności wysokiej jakości usług hotelarskich i gastronomii.

grupy, ponieważ przyjęto założenie, że koszty jakości występują w każdym obiekcie, a założone tezy powinny zostać zweryfikowane również w tych, które nie wdrożyły systemu jakości. Efektem dodatkowym przeprowadzonych badań stała się możliwość zestawienia informacji na temat podejmowanych przez obiekt działań związanych z udziałem w konkursie lub procesem certyfikacji z danymi odnośnie do struktury ich kosztów jakości, co pozwoliło sformułować trzecią tezę:

- Obiekty, które podejmują działania pro jakościowe z myślą o uczestnictwie w konkursach branżowych i/lub certyfikacji systemu jakości, notują niższy udział kosztów niezgodności w całkowitych kosztach jakości niż obiekty, które nie podjęły takich działań.

Badania prowadzone były od listopada 2006 do lutego 2008 roku i objęły zarówno ankiety (badanie poziomu satysfakcji gości), jak i pogłębione wywiady z pracownikami działów finansowych (lub dyrektorami) obiektów oraz analizy dokumentów wewnętrznych w poszczególnych obiektach. Badaniu 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 (powinien on być uwzględniony w grupie kosztów jakości). Wszystkie obiekty zastrzegły sobie anonimowość – ze względu na konieczność udostępnienia wyników finansowych oraz informacji o brakach wewnętrznych i zewnętrznych, które mogłyby negatywnie wpłynąć na charakter kontaktów z klientami i dostawcami.

Badane obiekty hotelowe można podzielić ze względu na:

- wielkość – 3 hotele duże (powyżej 150 pokoi), 12 hoteli średnich (50–150 pokoi), 9 hoteli małych (do 50 pokoi)
- kategorię – 8 hoteli dwugwiazdkowych, 10 hoteli trzygwiazdkowych i 6 hoteli czterogwiazdkowych
- charakter działalności – 12 hoteli wypoczynkowych, 3 hotele o podstawowej funkcji spa, 8 hoteli biznesowych, zlokalizowanych w dużych aglomeracjach miejskich.

Największą trudnością na etapie opracowania metodologii badania było ustalenie sposobu pomiaru wartości dostarczanej klientom. Zgodnie z założeniami poczynionymi w pracy wielkość ta powinna odzwierciedlać stosunek uzyskiwanej przez klienta jakości usługi do jej ceny. W zakresie pierwszej wielkości (poziom jakości) posłużono się metodami wykorzystywanymi powszechnie w toku badania jakości usług, oczywiście odpowiednio zmodyfikowanymi zgodnie ze specyfiką usługi hotelarskiej.

Ocena jakości usług dokonana została z wykorzystaniem metodologii SERVPERF⁶⁴² (*service performance*) dla 21 atrybutów jakościowych. Jest to metoda po-

⁶⁴²Nt. SERVPERF szerzej patrz np. J.J.J. Cronin, S.A. Taylor, *SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No 1, s. 125–131.

zwalająca zidentyfikować, w jaki sposób konsumenci postrzegają świadczoną usługę i jej poszczególne składniki. Polega na pomiarze wartości cech (właściwości) usługi na skali porządkowej (w toku niniejszych badań zastosowano skalę 5-stopniową). Końcowym rezultatem zastosowania SERVPERF jest wykreślenie profilu mocnych i słabych stron usługi, co musi zostać poprzedzone odpowiednimi obliczeniami tzw. median (wartości środkowych) dla uzyskanych wartości cech.

Pierwotnie rozważana była metoda SERVQUAL, często stosowana jako narzędzie analityczne (narzędzie diagnozowania firmy usługowej), gdyż prawidłowo wykorzystana umożliwiała identyfikację najważniejszych przyczyn niedostatku jakościowych. Uznano jednak, że ten wymiar analizy jest nieistotny z punktu widzenia założenia badań. Ponadto metoda SERVQUAL w większym stopniu wyjaśnia zmienność ogólnej oceny usługodawcy niż pomiar jakości za pomocą oceny samego wykonania. Ważnym aspektem praktycznym był ponadto fakt, że SERVPERF nie obejmuje pomiaru oczekiwań⁶⁴³, co znacznie skracało czas ankietowania i analizy danych. Ponadto uznano, że postrzeganie jakości wykonania usługi przez gości obiektu w sposób naturalny uwzględnia wcześniejsze oczekiwania i wymagania. Wynika to z założenia, że goście dokonują oceny oferowanej im jakości, przyjmując zawsze jakiś standard dla porównań – zazwyczaj jest to właśnie poziom oczekiwań. Uznano w związku z tym, że wprowadzenie tego uproszczenia obniży koszt badania, a nie spowoduje nadmiernego zniekształcenia jego wyników.

Badania ankietowe prowadzone były przez pracowników działu marketingu każdego obiektu, ale formularz ankiety opracowany został zawczasu i dostarczony drogą mailową, co gwarantowało porównywalność danych uzyskanych w poszczególnych obiektach. Łącznie zebrano 1800 ankiet, z których do dalszej analizy zakwalifikowano 1400.

Zestaw kryteriów jakości opracowano ściśle pod kątem oczekiwań usługobiorców hotelowych przy zastosowaniu badań wtórnych i metod eksploracyjno-jakościowych. W pierwszym przypadku wykorzystano zestawy kryteriów dostępnych w literaturze. Niewątpliwie pomocny był uniwersalny zestaw stosowany w modelu A. Parasurama, V.A. Zeithaml i L.L. Berry'ego⁶⁴⁴. Należy jednak zauważyć, że proponowane i stosowane zestawy kryteriów jakości często są niepełne lub nie pokrywają się z istotnymi kryteriami jakości przyjmowanymi przez klientów dla danego rodzaju usług. Odnosi się to także do modeli SERVQUAL i SERVPERF, które często są wykorzystywane bez koniecznych modyfikacji, co obniża przydatność materiału pozyskanego w toku

⁶⁴³ Podczas gdy w modelu SERVQUAL używa się dwóch skal (oczekiwania i percepcja), model SERVPERF opiera się na prostej skali (poziom satysfakcji z podanego kryterium jakości).

⁶⁴⁴ Czyli wspomniane wcześniej kryteria, które można podzielić na pięć grup: niezawodność usługi, szybkość usługi, pewność usługi, empatia, materialna infrastruktura świadczenia usług (por. rozdział IV).

badania. Trzeba podzielić opinię T. Levesque'a i G.H.G. McDougalla, którzy wymagają, aby „w pomiarze jakości uwzględniać szczególne cechy badanej usługi”⁶⁴⁵. Proponowane w omawianych modelach zestawy kryteriów jakości zostały więc zmodyfikowane: uzupełnione innymi atrybutami jakościowymi stosowanymi w badaniach rynku hotelarskiego⁶⁴⁶ oraz istotnymi kryteriami, wyłonionymi w trakcie wywiadów eksperckich oraz wstępnych badań rynkowych (grupy fokusowe)⁶⁴⁷, które pozwoliły spojrzeć na jakość z punktu widzenia klienta. Sformułowana ostatecznie ankieta zawierała pytania dotyczące oceny 21 elementów uznanych za determinanty jakości usługi hotelowej, pogrupowanych w pięciu kategoriach:

1. Jakość usług noclegowych:
 - stan wyposażenia
 - wygoda sprzętu i ergonomia pomieszczeń
 - czystość pokoju i łazienki
 - uprzejmość i sprawność służby pięter.
2. Jakość usług recepcji:
 - uprzejmość personelu recepcji
 - pomoc okazana na etapie gromadzenia informacji o obiekcie i/lub etapie rezerwacji
 - fachowość personelu recepcji
 - sprawność obsługi i czas realizacji procedury meldowania/wymeldowania
 - estetyka wyglądu pracowników recepcji
 - estetyka i wyposażenie recepcji.
3. Jakość usług gastronomicznych:
 - grzeczność i uczynność personelu
 - fachowość personelu
 - sprawność obsługi
 - różnorodność, estetyka i smak potraw
 - dostępność usług gastronomicznych o różnych porach.
4. Jakość przestrzeni ogólnodostępnej:
 - czystość pomieszczeń
 - estetyka i stan wyposażenia (w tym mebli i urządzeń technicznych)
 - poziom ciszy.

⁶⁴⁵ T. Levesque, G.H.G. McDougall, *Waiting for service: the effectiveness of recovery strategies*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1999, Vol. 11, No 1, s. 6–15.

⁶⁴⁶ Np. A. Rapacz, *Jakość usług...*, op.cit.; S. Borkowski, E. Wszendybył, *Jakość i efektywność usług...*, op.cit.; D.E. Jaremen, M. Jedlińska, *Stan i możliwości rozwoju małych i średnich obiektów hotelarskich w Euroregionie Nysa – wyniki badań*, Partnerstwo na Rzecz Rozwoju, Jelenia Góra 2006 (<http://www.vip.karr.pl/pliki/RAPORT-AE.pdf>).

⁶⁴⁷ Badania te prowadzone były w latach 2005–2006 przez wyspecjalizowane instytucje na zlecenie dwóch spośród badanych obiektów i udostępnione przez właścicieli obiektów m.in. na potrzeby opracowania metodologii niniejszych badań.

5. Jakość i dostępność informacji o obiekcie:

- łatwość uzyskania informacji o obiekcie
- przejrzystość dostępnej informacji
- kompletność informacji zawartej.

Drugim elementem formuły wartości dla klienta (obok uzyskiwanej jakości) jest cena. Pomimo że całkowity koszt pozyskania usługi wykracza poza jej cenę i obejmuje także np. czas zużyty na poszukiwanie i porównywanie ofert, uznano, że jego pomiar jest zbyt skomplikowany. Ponadto przyjęto, że pytanie drugie w ramach kategorii 2 (o pomoc pracowników recepcji okazaną na etapie gromadzenia informacji o obiekcie i/lub etapie rezerwacji) oraz cała kategoria 5 (jakość i dostępność informacji o obiekcie) dają wyobrażenie o ewentualnych trudnościach na etapie poszukiwania i dokonywania rezerwacji noclegu. Przyjęto założenie, że niska jakość usług w tym zakresie wpływa negatywnie na uzyskiwaną wartość, bo zwiększa trud potencjalnego gościa włożony w zakup/korzystanie z usługi. W ten sposób uwzględniono w badaniu kwestię kosztu pozacenowego.

Cena jako najważniejszy i zarazem wymierny element kosztu obniżającego wartość uzyskaną ostatecznie przez usługobiorcę uwzględniona została w pytaniu:

„Czy uważa Pan(i), że:

- cena usług hotelu jest adekwatna do uzyskiwanej jakości,
- cena usług hotelu jest zbyt wysoka w stosunku do uzyskiwanej jakości”?

Ponieważ pozacenowe aspekty kosztu ponoszonego przez respondentów zawarte zostały w ocenie jakości, można uznać, że o pozytywnej ocenie uzyskanej wartości świadczy wysoki odsetek usługobiorców uznających, że cena jest adekwatna do jakości. Stwierdzenie, że cena jest zbyt wysoka w stosunku do uzyskanej jakości, świadczy natomiast o tym, że nisko oceniono łączną wartość udostępnionej usługi.

Ocena poszczególnych determinant jakości dokonywana była przez respondentów poprzez wskazanie oceny w pięciostopniowej skali (skrajnie niezadowolająca – 1, niezadowolająca – 2, możliwa do przyjęcia – 3, dobra – 4, bardzo dobra – 5). Na etapie analizy wyników badania uznano, że wystarczy zastosowanie podziału na dwie kategorie: jakość czynnika ludzkiego i jakość wyposażenia. W takim też ujęciu dokonano następnie analizy wpływu oceny wykonania usługi na opinię gości odnośnie do adekwatności ceny i jakości usług. Kategoria jakość czynnika ludzkiego w pewnym sensie odpowiada przyjętej powszechnie w badaniu jakości usług kategorii „jakość funkcjonalna”. Kategorię „jakość wyposażenia” można częściowo utożsamiać z „jakością techniczną”, aczkolwiek należy zauważyć, że nie obejmuje ona kwalifikacji i umiejętności personelu, które zgodnie z założeniami stanowią element jakości technicznej, a nie funkcjonalnej.

Wyłączono ponadto z zakresu badań usługi inne niż noclegowe i gastronomiczne oferowane przez poszczególne obiekty, gdyż zakłócałoby to porównywalność danych (badanie obejmowało obiekty tak różnorodne, jak dwugwiazdkowy hotel oferujący

jedynie usługi noclegowe i gastronomiczne oraz czterogwiazdkowy obiekt z rozbudowaną ofertą konferencyjną i centrum odnowy biologicznej).

Drugą częścią badań był pomiar i analiza kosztów jakości w poszczególnych przedsiębiorstwach hotelowych. Rozpoczęcie badań w zakresie struktury i poziomu kosztów jakości poprzedzono wywiadem przeprowadzonym w trzech obiektach hotelowych, który pozwolił ustalić stopień zrozumienia przez przedsiębiorców zagadnienia kosztów jakości oraz określić praktyczną możliwość pozyskania danych do analiz. Pozyskanie niezbędnych informacji wymagało analizy faktur oraz przeprowadzenia wywiadu z pracownikami różnych pionów organizacyjnych hoteli w celu określenia zakresu ich zadań, odpowiedzialności, wpływu na jakość systemu, potencjalnego wkładu w doskonalenie systemu oraz zaangażowania w działania na rzecz poprawy jakości funkcjonowania obiektu. Największą trudnością była konieczność dostosowania modelu strukturalnego kosztów jakości do specyfiki funkcjonowania poszczególnych obiektów (stąd liczne uproszczenia – jak choćby wyłączenie z toku badań usług dodatkowych).

Ze względu na dominujący udział kosztów stałych w działalności obiektów hotelowych (wynoszący zazwyczaj około 60%) hotelarze powszechnie przyjmują założenie, że źródłem rentowności są przede wszystkim przychody, ponieważ koszty trudno poddają się kontroli. Takie podejście nie sprzyja upowszechnianiu wiedzy i umiejętności w zakresie kontroli kosztów procesu czy ich wpływu na rentowność przedsięwzięć ani poziom ostatecznie wytwarzanej wartości. Przedstawione wcześniej podział i struktura kosztów jakości wyraźnie wskazywały też, że nie ma możliwości prostego pozyskania niezbędnych danych z zestawień finansowych poszczególnych obiektów. Co więcej, w trakcie badań w niektórych przedsiębiorstwach wskazywano wprost, że pomiar kosztów jakości nie ma sensu, „skoro i tak trzeba je ponosić”. Świadomość, że znajomość struktury kosztów jakości pozwoli oddziaływać na ich poziom i poziom satysfakcji gości, praktycznie nie istnieje w polskim hotelarstwie. Wyjątkiem są obiekty posiadające certyfikat zgodności z ISO 9001, które co prawda samodzielnie nie pokusiły się jeszcze o prowadzenie rachunku kosztów jakości, ale są świadome znaczenia ich struktury dla efektywności systemu jakości i zainteresowane eksperymentalnym wdrożeniem rachunku. Tam też najlepiej układała się współpraca i rachunek został przeprowadzony najsprawniej.

Ze względu na fakt, że model zawiera zarówno elementy kosztów mierzalnych, jak i niemierzalnych, należało zaproponować taki sposób ich pomiaru, który możliwie najmniej obciążałby przedsiębiorców dodatkowymi zadaniami w zakresie pomiaru tych kosztów. Zaproponowano rozwiązania autorskie w zakresie szczegółowej klasyfikacji kosztów jakości, metod ich ewidencji i analiz, a także sposobów szacowania tych wielkości, które nie znajdują bezpośredniego odzwierciedlenia w księgowości przedsiębiorstw.

W pierwszym rzędzie wyłoniono te koszty, które mają charakter „widzialny” – bezpośrednio mierzalny (np. poprzez analizę faktur). Należą do nich koszty wymienione w tabeli 10.

Tabela 10. Widzialne koszty jakości

Koszty zgodności (wkład do sukcesu przedsiębiorstwa)	Koszty niezgodności (marnotrawstwo zasobów)
koszty prewencji	koszty błędów wewnętrznych
<ul style="list-style-type: none"> • koszt oprogramowania dla CRM, koszty badań specjalistycznych (marketingowych), realizowanych przez firmy zewnętrzne • koszty remontów i inwestycji budowlanych, zakupy maszyn i wyposażenia • koszt szkolenia pracowników • koszt wdrażania nowych rozwiązań technologicznych (np. zakup oprogramowania, systemy rezerwacji elektronicznej, włączenie do GDS) • koszty certyfikacji, kategoryzacji, udziału w konkursach branżowych i jakościowych • koszty promocji (np. w mediach branżowych i turystycznych, sponsoring, <i>study tours</i> itp.) • koszt współpracy z towarzystwami ubezpieczeniowymi i podwykonawcami • koszt wdrożenia działań związanych z ochroną środowiska (np. wymiana materiałów budowlanych, urządzeń technicznych uciążliwych dla zdrowia lub środowiska, utylizacja odpadów gastronomicznych, wdrażanie rozwiązań oszczędnego gospodarowania energią i wodą) 	<ul style="list-style-type: none"> • koszty naprawy i wymiany maszyn, urządzeń • straty związane z kradzieżami i marnotrawstwem materiałów • koszty wypadków przy pracy, zastępstw
koszty oceny (kontroli i badań)	koszty błędów zewnętrznych
<ul style="list-style-type: none"> • koszt kontroli i audytów wewnętrznych (w tym komisji kategoryzacyjnych i/lub certyfikacyjnych, audytów drugiej strony itd.) • koszt urządzeń pomiarowo-kontrolnych (np. dla HACCP) • koszt audytu u dostawców (delegacje, diety, czas pracy pracowników) • 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 • koszty odszkodowań, usług zastępczych itp. • koszt spraw rozstrzyganych sądownie • koszty strat ekologicznych oraz likwidacji innych negatywnych skutków funkcjonowania obiektu (jeśli obciążono nimi przedsiębiorstwo)

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 11. Koszty jakości wymagające dodatkowych oszacowań

Koszty zgodności (wkład do sukcesu przedsiębiorstwa)	Koszty niezgodności (marnotrawstwo zasobów)
koszty prewencji	koszty błędów wewnętrznych
<ul style="list-style-type: none"> • 60% kosztu wynagrodzeń pracowników działu marketingu (rozeznanie wymagań jakościowych klientów, analiza wyników badań ankietowych, poszukiwanie nowych rynków, ustalenie ostatecznego projektu usługi z klientem korporacyjnym, opracowywanie pakietów usługowych wg życzeń klienta, tworzenie nowych produktów wg informacji pozyskanych z badań rynkowych) • 20% kosztu wynagrodzenia pracowników średniego i wyższego szczebla zarządzania (koszt planowania jakości, opracowania standardów wyposażenia, obsługi, koszt planowania bezpieczeństwa produktu (zgodności z wymaganiami, w tym przeciwpożarowe i BHP) • 10% kosztu pracy służb informatycznych (opracowania pełnej informacji o produkcie i jej udostępnienie drogą internetową) • 20% kosztu wynagrodzenia pracowników średniego i wyższego szczebla zarządzania (koszt restrukturyzacji zarządzania) • 20% kosztu wynagrodzenia kierownika właściwego ds. zasobów ludzkich (koszt rekrutacji personelu) 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% kosztu wynagrodzenia kierownika właściwego ds. zasobów ludzkich (koszty nadmiernej rotacji personelu) • 10% kosztu wynagrodzenia szeregowych pracowników • 10% kosztu pracy kierowników (koszty dysfunkcji organizacyjnych, brak delegacji uprawnień)
koszty oceny (kontroli i badań)	koszty błędów zewnętrznych
<ul style="list-style-type: none"> • 20% kosztu wynagrodzeń pracowników działu marketingu (koszt pomiaru poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych) • 10% kosztu wynagrodzenia pracowników średniego i wyższego szczebla zarządzania (koszt kontroli i audytów wewnętrznych) • 50% kosztu wynagrodzenia pracowników średniego szczebla zarządzania (koszt doboru poddostawców) • 10% kosztu pracy pracownika księgowości (koszt pomiaru i oceny kosztów jakości) 	<ul style="list-style-type: none"> • 5% kosztu wynagrodzeń kierownictwa (koszt rejestrowania i analizowania skarg i zażaleń klientów) • koszt utraty lojalności klientów indywidualnych i korporacyjnych • koszt utraconych korzyści

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym krokiem była propozycja szacunku kwot, które nie znajdują odzwierciedlenia w zestawieniach księgowych lub „giną” w różnych pozycjach bilansów (patrz tab. 11) podczas gdy niewątpliwie mają swój udział w tworzeniu (podnoszeniu) jakości oferty (w przypadku kosztów zgodności) lub są wynikiem błędów albo niegospodarności (koszty niezgodności). W jednym i drugim przypadku powinny znaleźć odzwierciedlenie w całkowitej wielkości kosztów jakości. Udziały procentowe, jakie w poszczególnych pozycjach włączono do rachunku kosztów jakości, ustalano w dwojaki sposób. W zakresie kosztów zgodności punktem wyjścia dla ich oszacowania były doświadczenia z podobnych badań prowadzonych we wcześniejszych latach przez różnych autorów w branżach usługowych. W szczególności wykorzystano tu cytowane wcześniej prace M. Ciechan-Kujawy⁶⁴⁸ i A. Kister⁶⁴⁹. W zakresie kosztów niezgodności podstawą były wstępne badania przeprowadzone w hotelach. I tak np. stopień rotacji personelu pozwolił określić, jaki poziom kosztu pracy kierownika właściwego ds. zasobów ludzkich należy uznać za koszt błędów wewnętrznych (20%). Szczegółowa analiza charakteru pracy personelu kierowniczego (w tym kierowników recepcji, służby pięt, gastronomii) pozwoliła oszacować, jaka część czasu ich pracy przypada na czynności o charakterze kontrolnym lub powtórne instruktaże (10% czasu pracy), a jaka na kontakty z niezadowolonymi klientami lub na rozpatrywanie ich skarg (5%). W przypadku szeregowego personelu określono, jaka część czasu ich pracy poświęcona została na powtórne wykonanie błędnie zrealizowanych zadań (10%). W obu przypadkach uznano, że analogiczny udział kosztu wynagrodzeń należy przypisać kosztom błędów wewnętrznych.

Niektóre wielkości – w tym koszt utraty lojalności i koszt utraty korzyści – w 100% przypisano kosztom niezgodności. Poziom kosztu utraty lojalności oszacowano, obliczając, jaka część łącznego kosztu działań marketingowych przypada na jednego klienta (przy czym dokonano odrębnych obliczeń dla grupy klientów indywidualnych i korporacyjnych). Dla uproszczenia przyjęto założenie, że koszt utraty lojalności danego klienta równy jest kosztom jego pozyskania, choć dyskusja z pracownikami działu marketingu jednego z badanych obiektów wskazywała, że w przypadku klientów korporacyjnych koszt ten powinien być większy ze względu na znaczną siłę działań opiniotwórczych tej grupy usługobiorców. Poziom kosztu utraty lojalności obliczono jako iloczyn średnich przychodów na jednego klienta w ciągu roku i uśrednionego czasu trwania związku klienta z firmą.

Szczegółowe rozwinięcie klasyfikacji kosztów jakości zawsze nastrocza sporo trudności, na co wskazują również inni autorzy⁶⁵⁰. Określenie poszczególnych składników kosztów wymaga przynajmniej wstępnych doświadczeń w zakresie ich

⁶⁴⁸ M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów...*, op.cit.

⁶⁴⁹ A. Kister, *Zarządzanie kosztami...*, op.cit.

⁶⁵⁰ Por. M.K. Hart, R.F. Hart, *Koszty i korzyści...*, op.cit.; Z. Zymonik, *Koszty jakości...*, op.cit.; M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów...*, op.cit.; A. Kister, *Zarządzanie kosztami...*, op.cit.

rejestracji, pomiaru, ewidencji i analizy. W przypadku omawianych badań (prowadzonych w hotelach) nie było możliwości odwołania się do wcześniejszych badań, toteż posłużono się wynikami pomiarów prowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłowych. Mniejszy zakres kontroli i niższa jej skuteczność w działalności usługowej powodują, że takie pozycje jak choćby koszty pracy pracowników kontroli liniowej czy kierownika jakości w ogóle nie wystąpiły w badanych obiektach. Niski był poziom kosztów wdrażania systemów zarządzania (w tym zgodnych z ISO czy HACCP) i procedur certyfikacyjnych, ponieważ obiekty hotelowe, jako jednostki nieporównanie mniejsze niż przedsiębiorstwa przemysłowe uwzględnione we wcześniejszych badaniach, ponoszą niższe koszty szkoleń, opracowania procedur czy wyposażenia kontrolno-pomiarowego. W wielu hotelach koszt ten nie wystąpił wcale, gdyż nie wszystkie wdrożyły wspomniane systemy lub wdrażając system, nie zadbały o uzyskanie certyfikatu (dotyczy to systemu HACCP). Wiele kosztów niezgodności z kolei pozostaje nieujawnionych (a nawet nieuświadomionych) ze względu na niski poziom wiedzy pracowników i/lub brak narzędzi pomiaru. Gromadzenie danych w tym obszarze wymagałoby w zasadzie przeprowadzenia burzy mózgów wraz z personelem poszczególnych obiektów – pozwoliłaby ona może zidentyfikować dodatkowe przyczyny strat i błędów. W wielu przypadkach nie udało się w ogóle znaleźć stosownego miernika, choć intuicja wskazuje, że np. zwłoka w realizacji poleceń przełożonych, obciążanie własnymi zadaniami innych pracowników (np. z kolejnej zmiany), błędy wynikające z niewłaściwego przekazywania poleceń i danych oraz zaniedbywanie obowiązków osłabiają efektywność funkcjonowania całego obiektu. Żaden z badanych hoteli nigdy nie pokusił się o szacowanie błędów utraconych korzyści, kosztów złej organizacji pracy czy braku delegacji uprawnień, i należy mieć świadomość, że wiele z tych kosztów pozostało nadal ukrytych. Prawdopodobnie nie ujawniono też wielu kosztów, które co prawda są rejestrowane w ramach obowiązującej sprawozdawczości rachunkowej, ale zbyt naruszyłyby wizerunek przedsiębiorstwa.

Proponowana systematyka kosztów jakości oraz sposób ich szacowania (w tym przypisane udziały) stanowią być może dalece niedoskonały punkt wyjścia dla tego typu badań, ale niewątpliwie mogą służyć jako wskazanie co do dalszych badań w omawianym obszarze i wstępny materiał dla dalszego doskonalenia.

3. Prezentacja wyników badań

Zgodnie z założoną metodologią pierwszy etap badań dotyczył pomiaru wartości dla klienta, w tym obu składników proponowanej formuły, czyli jakości usługi i kosztów jej pozyskania. Pomiar jakości czynnika ludzkiego i jakości wyposażenia pozwolił ustalić, jaka jest opinia gości na temat poziomu otrzymanej jakości. Odpowiedź na pytanie o adekwatność ceny do jakości usługi daje wyobrażenie o ogólnym

poziomie uzyskanej wartości. Za jej miarę przyjęto odsetek gości, którzy uznali uzyskaną jakość za godną swej ceny.

Tabela 12. Wyniki badania ankietowego w zakresie oceny jakości usług hotelowych

Lp.	Kategoria obiektu – liczba gwiazdek	Wielkość obiektu	System jakości	Jakość wyposażenia	Jakość czynnika ludzkiego	Ogólna ocena jakości wykonania usługi
1	4	D	ISO 9001	4,6	3,2	3,9
2	3	S	ISO 9001	2,8	4,1	3,5
3	4	D	ISO 9001	3,6	3,6	3,6
4	2	M	–	2,8	3,0	2,9
5	3	S	Q	2,3	3,1	2,7
6	2	M	–	2,1	3,0	2,9
7	3	S	ISO 9001	2,1	4,0	3,1
8	3	S	–	1,1	3,2	2,2
9	2	M	–	1,8	3,0	2,4
10	4	S	–	2,2	3,3	2,8
11	4	S	–	3,2	3,2	3,2
12	2	M	–	3,3	4,1	3,7
13	4	M	ISO 9001	4,1	3,1	3,6
14	3	S	–	2,0	4,0	3,0
15	4	D	Q	3,5	2,1	2,8
16	3	M	–	3,3	3,2	3,3
17	2	S	–	3,7	3,2	3,5
18	3	S	–	2,0	2,6	2,3
19	2	S	–	4,4	3,0	3,7
20	2	M	–	2,0	3,3	2,7
21	3	M	ISO 9001	3,0	3,3	3,2
22	2	S	–	2,5	4,0	3,3
23	3	M	ISO 9001	2,1	1,2	1,7
24	3	S	Q	2,9	3,6	3,3

Źródło: Opracowanie własne.

Objaśnienia skrótów:

D – obiekt duży (> 150 pokoi),

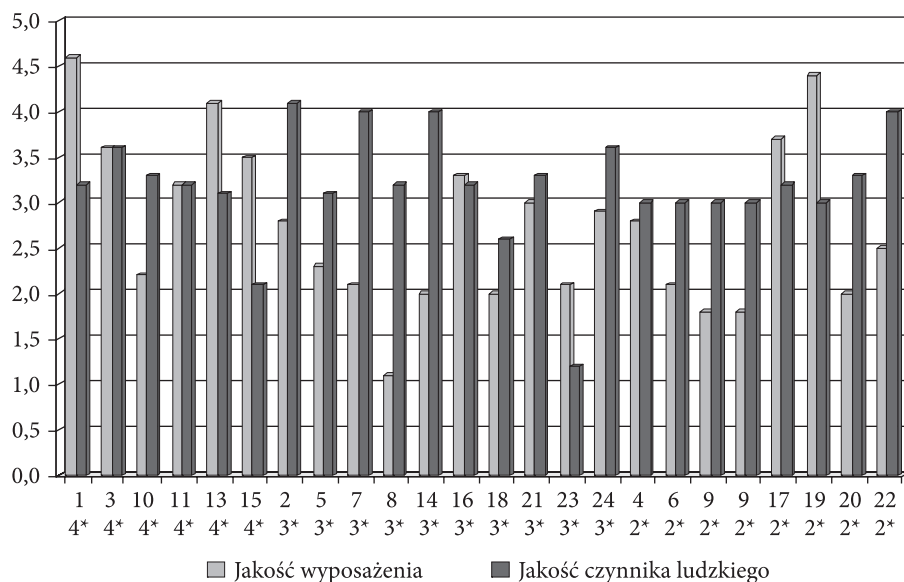
S – obiekt średni (50–150 pokoi),

M – obiekt mały (< 50 pokoi),

Q – obiekt będący laureatem konkursów branżowych.

Tabela 12 zawiera zestawienie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród gości poszczególnych obiektów. Informacje nt. oceny jakości usług przedstawiono dla dwóch wiodących kategorii: jakości czynnika ludzkiego i jakości wyposażenia. Jakość czynnika ludzkiego w tabeli 12 dotyczy takich wymiarów jak uprzejmość, sprawność personelu, jego fachowość. Jakość wyposażenia obejmuje czystość pomieszczeń, stan mebli i urządzeń, poziom ciszy, estetykę, oferowany komfort. W tym wymiarze uwzględniono też kategorię piątą determinant jakości – łatwość pozyskania informacji o obiekcie. W tabeli zaznaczono, które z analizowanych obiektów wdrożyły system jakości (ISO 9001) lub posiadają dowolne „odznaczenia” w zakresie jakości (Q) oferowanych usług (np. należą do grupy Polish Quality Hotels lub są laureatami konkursów branżowych „Złoty Klucz”, „Po Prostu Najlepszy” i in.).

Wykres 5 ilustruje dysproporcję, jaka występuje między omawianymi dwoma wymiarami jakości wykonanej usługi. Dysproporcje te można zauważyć zarówno w obiektach, które wdrożyły system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001 (obiekty o numerach 1, 2, 3, 7, 13, 21, 23), jak i tych obiektach, które nie posiadają żadnych rekomendacji ani certyfikatów.



Wykres 5. Jakość czynnika ludzkiego i wyposażenia obiektów w opinii gości (wg kategorii obiektu)

Źródło: Opracowanie własne.

Znacząca przewaga wysokiej oceny jakości wyposażenia widoczna jest zarówno w przypadku niektórych obiektów czterogwiazdkowych (na wykresie oznaczone numerami 1, 13 i 15), jak i niektórych hoteli trzy- i dwugwiazdkowych (np. obiekty

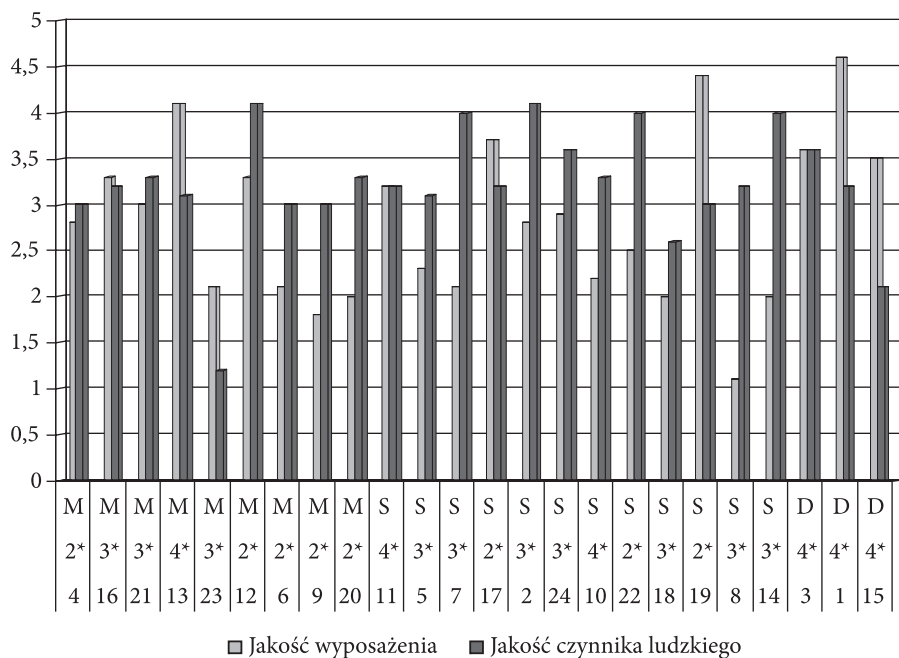
23, 17, 19). Warto natomiast podkreślić, że goście obiektów czterogwiazdkowych tylko w jednym z badanych obiektów (nr 10) znacznie wyżej ocenili poziom jakości czynnika ludzkiego niż jakości wyposażenia, podczas gdy dość często sytuacja taka miała miejsce w przypadku hoteli dwugwiazdkowych. Można podejrzewać, że w odniesieniu do wspomnianego obiektu czterogwiazdkowego zawinił wyjątkowo niski (w ocenie gości) poziom jakości wyposażenia. W trakcie rozmowy z kierownikiem obiektu ustalono, że w ciągu najbliższego roku (tuż po zakończeniu sezonu letniego) w obiekcie planowany jest remont sal konferencyjnych oraz modernizacja wyposażenia pokoi (m.in. wymiana mebli i armatury sanitarnej). Trudno ustalić, na ile działania te zostały wymuszone negatywną oceną gości, a na ile zbiegły się w czasie z przeprowadzonym badaniem, które potwierdziło zasadność tego przedsięwzięcia.

Pogłębiony wywiad z właścicielami badanych obiektów pozwolił ponadto ustalić, że nierzadko dysproporcja między poziomem jakości wyposażenia i czynnika ludzkiego jest właśnie wynikiem działań ukierunkowanych na poprawę jakości. I tak np. w kilku obiektach podejmowane na szeroką skalę prace inwestycyjne i modernizacyjne powodują przejściowy spadek satysfakcji gości i niedogodności związane np. z hałasem, niedostępnością niektórych pomieszczeń itp. W innych obiektach z kolei, mimo posiadanych „symboli jakości”, odnotowano niską ocenę jakości czynnika ludzkiego, co często wynikało z chwilowych niedoborów personelu (w dwóch obiektach właśnie przeprowadzano proces recertyfikacji systemu na zgodność z ISO 9001, co spowodowało konieczność oddelegowania znaczącej liczby pracowników na szkolenia). Liczni hotelarze wyrazili jednak zaskoczenie uzyskaną informacją, gdyż ich własna ocena relacji między jakością zespołu pracowniczego i samego obiektu była całkiem inna, niż to ustalono w toku badań.

Nie zaobserwowano wyraźnego związku między poziomem jakości w obu wymiarach a wielkością badanego obiektu. Wykres 6 wskazuje, że zarówno w małych, jak i w dużych obiektach zdarzają się przypadki wyraźnej przewagi jakości wyposażenia i estetyki pomieszczeń nad jakością obsługi (np. w obiektach małych oznaczonych numerami 13 i 23, średnich: 17 i 19 oraz dużych: 1 i 15). Odwrotna sytuacja (przewaga wysokiej oceny czynnika ludzkiego) zdarza się generalnie częściej, ale nie jest zarezerwowana dla określonej grupy hoteli, choć w obiektach posiadających powyżej 150 pokoi nie odnotowano takiego przypadku. W tej grupie jednak dokonywanie uogólnień byłoby szczególnie niebezpieczne, ponieważ w badaniu uwzględniono jedynie trzy takie obiekty.

Ciekawe wnioski można wyciągnąć, analizując **wpływ poszczególnych wymiarów jakości na ogólną jej ocenę w opinii gości** (wykres 7). O ile niewątpliwie wysoka ocena jakości czynnika ludzkiego wpływa dodatnio i silnie na ogólną ocenę jakości wykonania usługi (współczynnik korelacji wyniósł 0,6), to większy wpływ wywiera jakość sfery materialnej (współczynnik 0,8). Mimo że różnica między poziomem współczynników korelacji jest niewielka, to wskazuje, że w opinii usługobiorców

znaczenie jakości wyposażenia jest większe. Potwierdza to pogląd rozpowszechniony wśród praktyków-hotelarzy, dla których jakość techniczna zawsze była ważniejsza niż funkcjonalna a jednocześnie każe ostrożnie traktować tezy teoretyków, wskazujących na dominujące znaczenie jakości czynnika ludzkiego w działalności usługowej. Oczywiście przykład hotelarstwa jest szczególny. Ponieważ w obiekcie hotelowym goście realizują większość swoich potrzeb bytowych przeniesionych z miejsca stałego zamieszkania, to siłą rzeczy funkcjonalność i estetyka wyposażenia wywierają większy wpływ na odczucia gości i dokonywaną przez nich ogólną ocenę jakości aniżeli wyposażenie innych placówek usługowych, w których klienci przebywają czasowo.

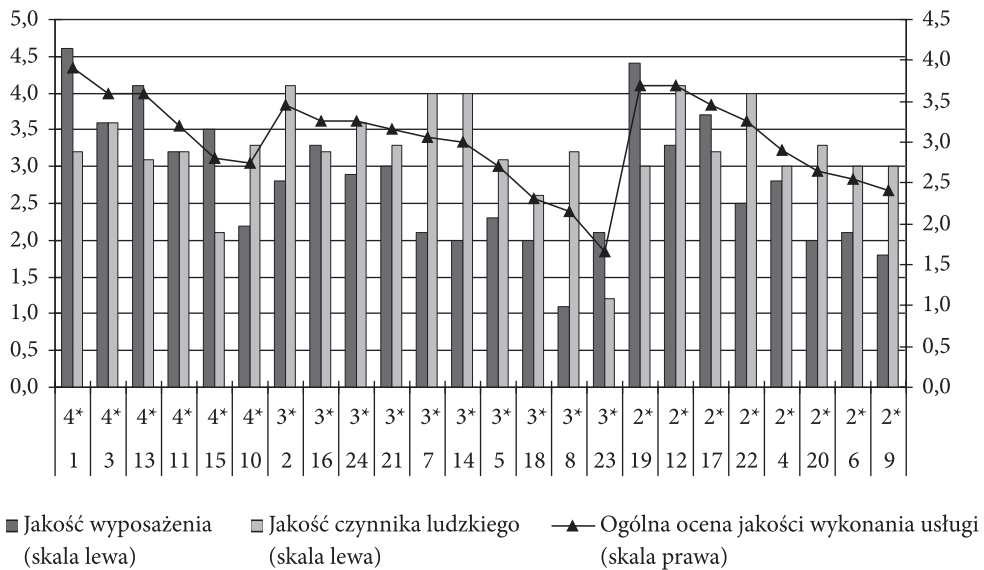


Wykres 6. Jakość czynnika ludzkiego i wyposażenia obiektów w opinii gości (wg wielkości obiektu)

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 7 wskazuje natomiast na niewielką różnicę między ogólną oceną jakości wykonania usługi hotelowej w obiektach cztero- oraz trzy- i dwugwiazdkowych, choć należy zauważyć, że w hotelach czterogwiazdkowych wynika ona głównie z wysokiej oceny jakości wyposażenia, podczas gdy w hotelach trzy- i dwugwiazdkowych jest zdecydowanie częściej wynikiem wysokiego poziomu jakości obsługi (czynnika ludzkiego). W zakresie jakości wyposażenia najwyższe oceny uzyskały bowiem hotele czterogwiazdkowe (średnia ocena 3,5), podczas gdy w hotelach trzy- i dwugwiazdkowych oceny wypadły na zbliżonym poziomie (odpowiednio 2,8% i 2,4%), aczkolwiek

w obu tych grupach występują znacznie większe różnice dla pojedynczych obiektów aniżeli w przypadku hoteli czterogwiazdkowych. Jakość wyposażenia w grupie obiektów posiadających certyfikat zgodności z normą ISO 9001:2000 oceniono średnio na poziomie 3,2, w hotelach będących laureatami konkursów średnia ocena jakości wyposażenia wyniosła 2,9, a w obiektach nieposiadających żadnego symbolu jakości – na poziomie 2,6.



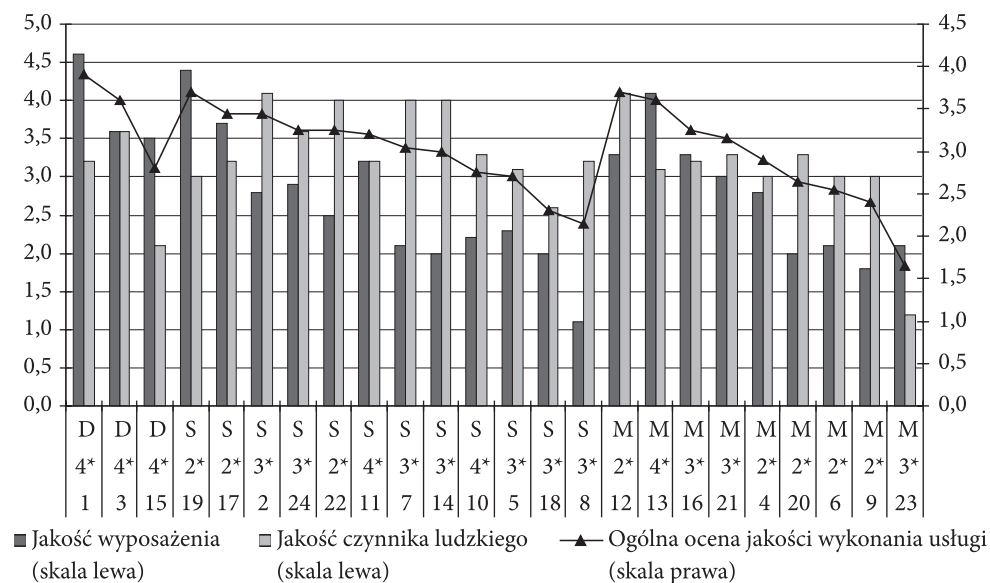
Wykres 7. Jakość wyposażenia i jakość czynnika ludzkiego a ogólna ocena jakości wykonania usługi hotelowej (wg kategorii obiektu)

Źródło: Opracowanie własne.

Nie odnotowano natomiast większych różnic w ocenie jakości czynnika ludzkiego – tu średnie oceny dla hoteli cztero-, trzy- i dwugwiazdkowych plasowały się na poziomie 3,1; 3,2 oraz 3,3. Biorąc pod uwagę systemy jakości, uzyskano prawie jednakowe wyniki dla obiektów posiadających certyfikat ISO 9001 i pozostałych, które tej normy nie wdrożyły (średnia ocena jakości czynnika ludzkiego wyniosła odpowiednio 3,21 oraz 3,29). Ta obserwacja jest niepokojąca, ponieważ wskazuje, że wpływ normalizacji systemów jakości na poziom jakości obsługi jest praktycznie nieodczuwalny. Może też wskazywać na niedostatki systemu certyfikacji, w którym audytorzy ograniczają się (lub przywiązują większą wagę) do czynników z zakresu jakości technicznej, lekceważąc znaczenie poziomu obsługi⁶⁵¹.

⁶⁵¹ Zjawisko to być może stanowi pochodną faktu, że większość firm certyfikujących oraz zatrudnionych w nich audytorów wyniosła swoje doświadczenia z branż przemysłowych. Szczególne cechy usług wymusiły co prawda nowelizację normy ISO 9001, ale modyfikacja zaleceń normy w tym obszarze pozostaje tzw. sferą miękką i jako taka trudniej poddaje się pomiarowi i obiektywnej ocenie.

Ogólna ocena jakości w obiektach poszczególnych kategorii wypadła średnio na poziomie: 3,3 dla hoteli czterogwiazdkowych, 2,8 w obiektach trzygwiazdkowych i 3,0 w hotelach dwugwiazdkowych oraz 3,2 dla posiadaczy certyfikatu zgodności z normą ISO 9001 i 2,95 dla pozostałych obiektów. Wskazuje to na nikły, ale jednak pozytywny wpływ normalizacji na ogólny poziom jakości usług obiektów hotelowych. Niepokoi natomiast relatywnie niska średnia, jaką odnotowały w tym zakresie hotele trzygwiazdkowe, tym bardziej, że wiąże się ona z niską średnią oceną jakości wyposażenia.



Wykres 8. Jakość wyposażenia i jakość czynnika ludzkiego a ogólna ocena jakości wykonania usługi hotelowej (wg wielkości obiektu)

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 8 umożliwia analizę związku między ogólną oceną jakości a wielkością obiektu. Średnia ocena dla obiektów dużych wyniosła 3,4 i była najwyższa. Obiekty średniej wielkości (50–150 pokoi) i obiekty małe odnotowały bardzo podobne wyniki – odpowiednio na poziomie 3 oraz 2,9 pkt. Oczywiście nie oznacza to, że obiekty małej i średniej wielkości zawsze oceniane są przez gości niżej niż obiekty duże. Wśród hoteli posiadających poniżej 50 pokoi wskazać należy dwa (w tym obiekt dwu- i czterogwiazdkowy), w których ogólna ocena jakości przekroczyła poziom 3,7 oraz 3,6 pkt., czyli była wyższa niż średnia dla obiektów dużych (3,4) a także równa najlepszemu wynikowi w grupie obiektów średnich (3,7).

Przykład obiektu oznaczonego numerem 12 wskazuje też, że wysoka ocena jakości (w wymiarze technicznym, funkcjonalnym i ogólnym) dotyczyć może jak najbardziej obiektu małego i stosunkowo niskiej kategorii (hotel dwugwiazdkowy),

co przeczy powszechnej wśród hotelarzy tezie, jakoby tylko hotele duże i wysokiej kategorii były w stanie dostarczać wysoką jakość obsługi i wyposażenia. Pogłębiony wywiad z właścicielem obiektu wskazał, że kluczem do sukcesu było właściwe rozpoznanie oczekiwań gości i możliwie najlepsze dopasowanie cech oferty do wymagań segmentu docelowego. Jak pokaże dalsza prezentacja wyników badań, w obiekcie tym odnotowano również dość wysoki odsetek gości, którzy uznali adekwatność ceny do jakości oferowanych usług, co jest jeszcze większym osiągnięciem i wymagało zastosowania tzw. zubożenia oferty (wyeliminowano np. dostarczanie kosmetyków do łazienek, dostępność płatnych kanałów TV oraz wyposażanie poszczególnych pokoi w czajniki elektryczne, które obecnie udostępniane są gościom tylko na specjalne życzenie).

Poszukiwanie **korelacji między poziomem jakości a stopniem akceptacji poziomu cen** (wspomniane przy okazji obiektu 12) było najważniejszym elementem omawianego etapu badań. Wyniki badań w zakresie relacji ceny do uzyskanej jakości zawiera tabela 13 i wykres 9. W tabeli hotele uporządkowano (podobnie jak w tabeli 12) według kolejności prowadzenia badań, natomiast wykres 9 uporządkowano zgodnie z kategoriami badanych obiektów.

Za miarę stopnia akceptacji ceny uznano udział osób, które uznały, że cena jest adekwatna do poziomu jakości wykonania usługi, i zarazem wielkość tę potraktowano jako miarę uzyskiwanej przez klientów wartości, choć oczywiście znaczącym uproszczeniem jest założenie, że cena odzwierciedla koszt ponoszony przez klienta. Należy jednak uwzględnić fakt, że wyniki tej części badania (oceny jakości wykonanej usługi w relacji do uzyskanej wartości) uzależnione są od segmentu badanych klientów. Pomimo że w badaniu uwzględniono jedynie gości obiektów (wyłączając klientów korporacyjnych), to różnorodność badanych hoteli (wynikająca z charakteru dostarczanych usług dodatkowych, lokalizacji a przede wszystkim uzyskanej kategorii) przekłada się na charakterystyki ich gości. W kontekście omawianej części badania najważniejsza jest ich wrażliwość na cenę, która w dużej mierze skorelowana jest z kategorią hotelu. Jedynym sposobem przezwyciężenia tego problemu jest podejmowanie podobnych badań w przyszłości odrębnie dla obiektów poszczególnych kategorii.

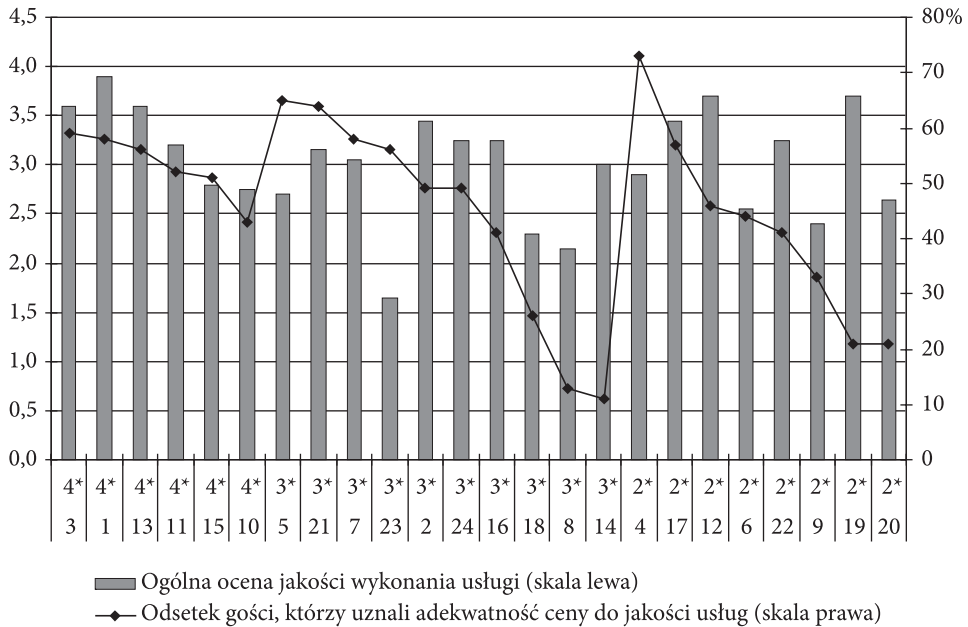
Najwyższy odsetek gości, którzy uznali adekwatność ceny do jakości usług (73%), odnotowano w hotelu dwugwiazdkowym (nr. 4), podczas gdy średnia dla tej kategorii wynosi 42% i jest porównywalna ze średnią dla hoteli trzygwiazdkowych (43,2%), ale znacznie niższa niż w obiektach czterogwiazdkowych (53,2%). Nieco mniejsze, ale jednak znaczące różnice występują między obiektami certyfikowanymi, gdzie udział ten wyniósł średnio 57%, i pozostałymi, w których odsetek gości oceniających pozytywnie relację cena–jakość wyniósł 37%. Należy przy tym ponownie zaznaczyć, że w grupie respondentów z założenia uwzględniano tylko tych gości, którzy

samodzielnie i bezpośrednio opłacają koszt pobytu w danym obiekcie, wykluczając turystów biznesowych lub gości korporacji oraz osoby, które zakupiły pakiety turystyczne w biurze podróży.

Tabela 13. Wyniki badania ankietowego w zakresie oceny jakości i adekwatności ceny do jakości usług

Lp.	Kategoria obiektu – liczba gwiazdek	Wielkość obiektu	System jakości	Jakość wyposażenia	Jakość czynnika ludzkiego	Ogólna ocena jakości wykonania usługi	Odsetek gości, którzy uznali adekwatność ceny do jakości usługi
1	4	D	ISO 9001	4,6	3,2	3,9	58
2	3	S	ISO 9001	2,8	4,1	3,5	49
3	4	D	ISO 9001	3,6	3,6	3,6	59
4	2	M	–	2,8	3,0	2,9	73
5	3	S	Q	2,3	3,1	2,7	65
6	2	M	–	2,1	3,0	2,9	44
7	3	S	ISO 9001	2,1	4,0	3,1	58
8	3	S	–	1,1	3,2	2,2	13
9	2	M	–	1,8	3,0	2,4	33
10	4	S	–	2,2	3,3	2,8	43
11	4	S	–	3,2	3,2	3,2	52
12	2	M	–	3,3	4,1	3,7	46
13	4	M	ISO 9001	4,1	3,1	3,6	56
14	3	S	–	2,0	4,0	3,0	11
15	4	D	Q	3,5	2,1	2,8	51
16	3	M	–	3,3	3,2	3,3	41
17	2	S	–	3,7	3,2	3,5	57
18	3	S	–	2,0	2,6	2,3	26
19	2	S	–	4,4	3,0	3,7	21
20	2	M	–	2,0	3,3	2,7	21
21	3	M	ISO 9001	3,0	3,3	3,2	64
22	2	S	–	2,5	4,0	3,3	41
23	3	M	ISO 9001	2,1	1,2	1,7	56
24	3	S	Q	2,9	3,6	3,3	49

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 9. Ocena jakości wykonania usługi a poziom uzyskanej wartości (wg kategorii obiektu)

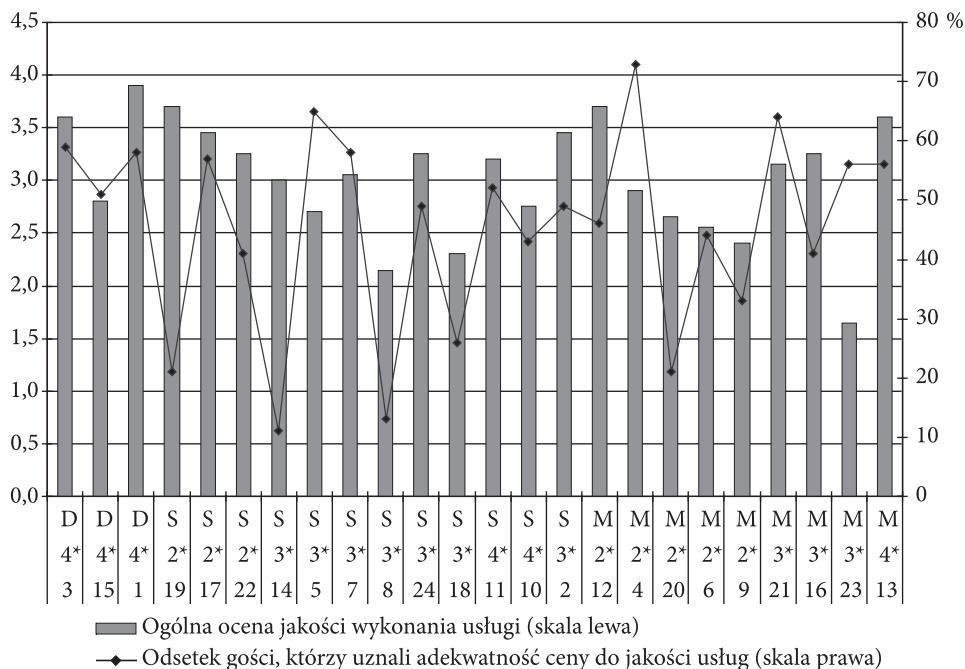
Źródło: Opracowanie własne.

Wysoki poziom akceptacji ceny w hotelach czterogwiazdkowych (53,2%) idzie w parze z niewielkim zróżnicowaniem tego wskaźnika (od 43% do 59%). Całkiem inaczej prezentują się dane dla obiektów trzy- i dwugwiazdkowych. W pierwszym przypadku rozpiętość tego wskaźnika waha się od 11% do 65%; w hotelach dwugwiazdkowych od 21% do 73%. Łatwo zaobserwować też dość nikłą korelację ogólnej oceny jakości i akceptacji dla ceny usług hotelarskich (0,25). Ale już poszukiwanie związku między tym wielkościami zależnie od kategorii obiektu pozwala dostrzec bardzo silną korelację w obiektach czterogwiazdkowych (0,88), nieznaczną (statystycznie nieistotną) w obiektach trzygwiazdkowych (0,2) i praktycznie brak korelacji w obiektach dwugwiazdkowych (0,05).

Uwzględniając wielkość obiektu (wykres 10) zaobserwowano, że bardzo silna korelacja omawianych wartości (0,92) występuje w dużych hotelach (powyżej 150 pokoi), podczas gdy hotele średnie (50–150 pokoi) znacznie słabiej odczuły ten związek (0,3) a małe praktycznie wcale (0,13).

Analizowane odrębnie obydwie wymiary jakości produktu przedsiębiorstw hotelowych (w ujęciu „materialnym” i „usługowym”), wskazują na znacznie silniejszą korelację z jakością wyposażenia i stanu technicznego obiektu (0,4) niż w przypadku jakości czynnika ludzkiego, gdzie wynik wskazuje na korelację statystycznie nie-

istotną (-0,1). Mimo że niewielka próba utrudnia dokonywanie uogólnień, można pokusić się o interpretację, która znajduje potwierdzenie w wywiadach z właścicielami obiektów. Cena, jako bardzo wymierna wielkość, podświadomie zestawiana jest z widocznymi elementami jakości, do jakich należy wygląd budynku, pomieszczeń, asortyment dań w restauracji i inne elementy jakości w jej technicznym wymiarze. Niematerialny charakter usług (w tym obsługi oferowanej przez personel obiektu) powoduje, że usługobiorcy silnie poszukują oparcia dla swoich sądów w czynnikach łatwiej poddających się ocenie. Jest to oczywiście złudne wrażenie, ponieważ czynniki posiadające wymiar materialny tylko pozornie ułatwiają dokonanie obiektywnej oceny. Świadczy o tym chociażby fakt, że w jednym z obiektów 4 respondentów badanych w ciągu jednego dnia różnie oceniło poziom ciszy oraz estetykę stanowiska recepcji (w pierwszym przypadku oceny wahały się od „niezadowolający” do „wysoki”, w drugim – od „średnia” do „bardzo wysoka”).

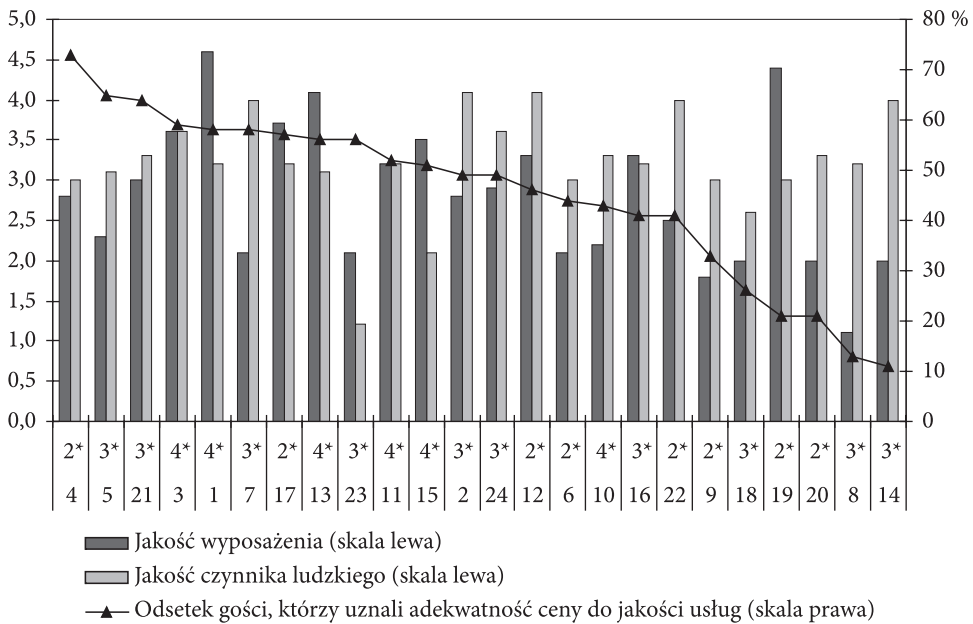


Wykres 10. Ocena jakości wykonania usługi a poziom uzyskanej wartości (wg wielkości obiektu)

Źródło: Opracowanie własne.

Jak zaznaczono w opisie metodyki badań, uznanie ceny za adekwatną do poziomu jakości potraktowano jako wskazanie informujące pośrednio o ocenie uzyskanej wartości. Można więc wyciągnąć wniosek, że niski poziom jakości w wymiarze ma-

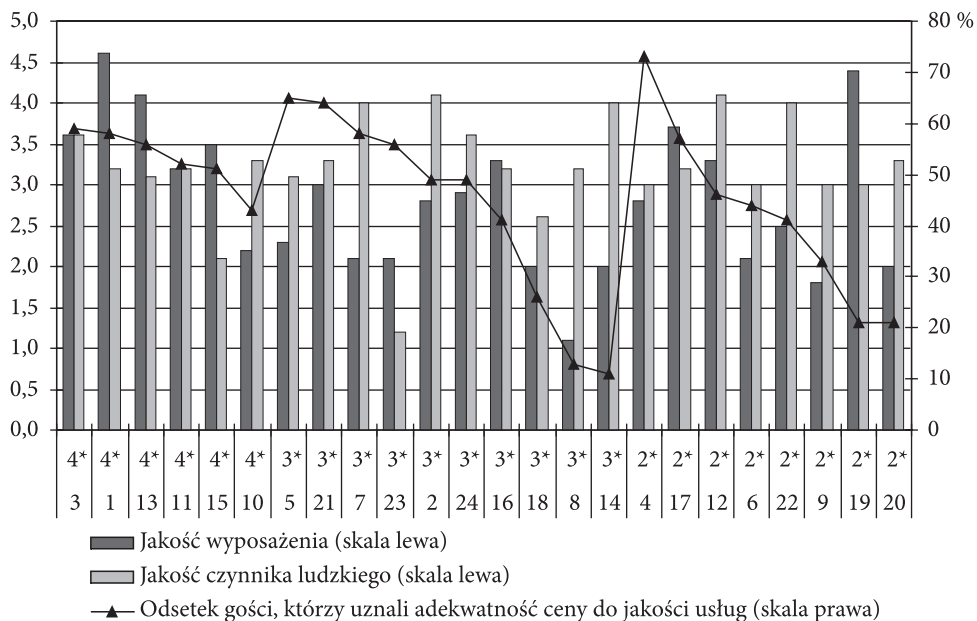
materialnym silniej niż jakość czynnika ludzkiego wpływa na obniżenie oceny wartości uzyskanej przez usługobiorców. Stanowi to zaprzeczenie dość powszechnie panującej opinii, jakoby niedostatki sfery materialnej można było nadrobić usilnymi staraniami personelu i uśmiechem. Krzywa ilustrująca odsetek osób, które uznały adekwatność ceny do jakości usługi, wykazuje spadek przede wszystkim w obiektach notujących szczególnie niski poziom jakości wyposażenia (patrz wykres 11). Szczególnie wyraźnie ilustruje to przykład trzech ostatnich obiektów zaznaczonych na wykresie 11, w których przypadku wysoka ocena jakości czynnika ludzkiego nie wpłynęła na lepszy odbiór relacji cena–jakość.



Wykres 11. Ocena poszczególnych wymiarów jakości usługi hotelowej a poziom uzyskanej wartości

Źródło: Opracowanie własne.

Podobna analiza przeprowadzona dla obiektów poszczególnych kategorii (wykres 12) potwierdza uśrednione wyniki. W obiektach czterogwiazdkowych istotna korelacja charakteryzuje związek między uzyskaną wartością a poziomem jakości w wymiarze materialnym (0,87), podczas gdy relacja między akceptacją ceny a jakością funkcjonalną wyniosła zaledwie 0,22. W obiektach trzygwiazdkowych analogiczne wielkości wyniosły 0,55 i -0,14.

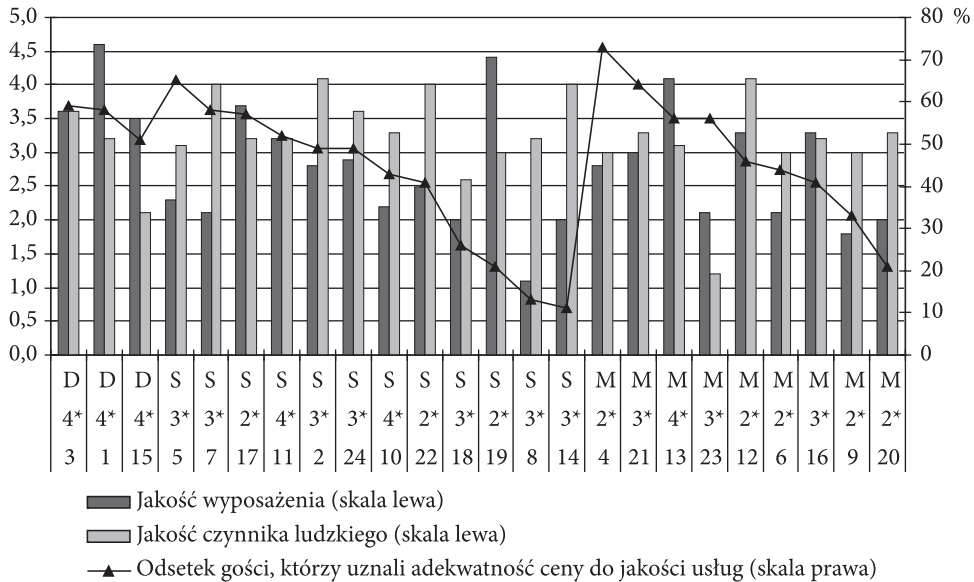


Wykres 12. Ocena poszczególnych wymiarów jakości usługi hotelowej a poziom uzyskanej wartości (wg kategorii obiektu)

Źródło: Opracowanie własne.

Powstaje pytanie, czy faktyczny wpływ jakości technicznej na ocenę uzyskiwanej wartości w rzeczywistości nie jest pochodną wpływu, jaki wywiera kategoria obiektu. Wymogi kategoryzacyjne w obecnym kształcie ograniczają się praktycznie do jakości wyposażenia obiektów hotelowych, z pominięciem aspektów dotyczących czynnika ludzkiego. Jednocześnie goście obiektów wyższej kategorii mogą wykazywać skłonność do uproszczonej oceny jakości wyposażenia, analizując nie tyle własne odczucia i poziom spełnienia wymagań w tym obszarze, ile raczej zestawiając cenę usługi z kategorią obiektu. Szczególne wątpliwości w tym obszarze może nasuwać analiza konkretnego przypadku hotelu dwugwiazdkowego oznaczonego numerem 19. Charakteryzuje go bardzo wysoki poziom jakości (w obu wymiarach), a jednak niski odsetek osób skłonnych jest uznać poziom oferowanej wartości za właściwy (adekwatny do jakości poziom ceny). Jest to przykład hotelu dwugwiazdkowego: zgodnie z wcześniejszym zastrzeżeniem należy liczyć się z faktem, że goście obiektów niższej kategorii zazwyczaj są bardziej wrażliwi na cenę. Ponadto w tym konkretnym przypadku wzrost jakości był wynikiem znaczących nakładów inwestycyjnych, które miały służyć podniesieniu kategorii obiektu. Inwestycje i znacząca poprawa jakości w obu wymiarach zadecydowały o podniesieniu cen (przed formalnym uznaniem wyższej kategorii), ale z punktu widzenia gości cena za obiekt dwugwiazdkowy jednak oka-

zała się zbyt wygórowana. Przykład ten wskazuje na znaczenie kategorii obiektu jako czynnika uzasadniającego cenę w stopniu większym niż faktyczna jakość wykonania usługi. Oczywiście jednostkowy przypadek może się stać co najwyżej podstawą dla takiego założenia, ale jest ono zgodne z przekonaniem wielu polskich hotelarzy, którzy decydują się na odpowiednie inwestycje i podniesienie kategorii, wiedząc, że ze względów marketingowych lepiej jest utrzymywać się w dolnych granicach wyższej kategorii niż górnych granicach niższej⁶⁵².



Wykres 13. Ocena poszczególnych wymiarów jakości usługi hotelowej a poziom uzyskanej wartości (wg wielkości obiektu)

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza przeprowadzona dla hoteli różnej wielkości (patrz wykres 13) pozwala zaobserwować pewien wyjątek. Korelacja jakości wyposażenia i ceny uzyskanej wartości w dużych hotelach wyniosła 0,47, podczas gdy dwukrotnie silniejszy związek wystąpił między poziomem uzyskanej wartości a jakością obsługi (0,98). W hotelach oznaczonych numerami 1 i 15 można przy tym zaobserwować wyraźną dysproporcję między poziomem jakości wyposażenia a odbiorem ceny, co może wskazywać, że w obiektach tych poziom jakości w wymiarze materialnym przekracza oczekiwania gości, którzy nie są skłonni płacić za oferowane udogodnienia, podczas gdy ceną

⁶⁵² Jeden z dyrektorów badanych obiektów sformułował proste spostrzeżenie, że „słabe cztery gwiazdki lepiej służą hotelowi niż trzy bardzo mocne”.

sobie jakość obsługi. Wielkość obiektów i ich wysoka kategoria mogą wskazywać, że kierownictwo zbyt dużą wagę przykładają do wyposażenia i jakości hotelu, podczas gdy zatracono gdzieś aspekt gościnności, trudny do wyeksponowania w największych obiektach. W hotelach trzy- i dwugwiazdkowych wskaźniki korelacji kształtują się podobnie jak dla całej grupy badanych obiektów, choć silniejszy związek jakości wyposażenia i poziomu uzyskanej wartości wystąpił w obiektach dwugwiazdkowych (0,43) niż w trzygwiazdkowych (0,25).

Druga część badań – w zakresie poziomu i struktury kosztów jakości – wymagała stałej współpracy z poszczególnymi obiektami i okazała się procedurą niezwykle pracochłonną, co m.in. wymusiło uwzględnienie w kosztach jakości pozycji pod nazwą „koszt pomiaru kosztów jakości”⁶⁵³. Największą trudność sprawiała różnorodność badanych obiektów i ponoszonych przez nie kosztów. Pomimo ograniczenia obszaru badań do usług noclegowych i gastronomicznych (świadczonych we wszystkich badanych obiektach), istotne różnice wynikały z tytułu wielkości nakładów inwestycyjnych ponoszonych w poszczególnych obiektach. Jeden z nich poddany był właśnie gruntownej renowacji (fasada budynku, wyposażenie wszystkich pokoi i przebudowa zaplecza kuchennego), w innym trwały właśnie prace konserwatorskie (hotel w obiekcie zabytkowym). W takich przypadkach same koszty zgodności sięgały kilku milionów zł, podczas gdy w niektórych obiektach całkowity poziom kosztów jakości nie przekraczał 20 tysięcy zł. Zrozumiałe też, że poziom kosztów jakości musi przybierać całkowicie inną wartość w obiekcie małym, dwugwiazdkowym a inną w dużym hotelu czterogwiazdkowym. Zróznicowanie to skłoniło do modyfikacji planu badań tym bardziej, że z podanych wcześniej względów hotelarze nie godzili się na ujawnianie wielkości bezwzględnych, szczególnie tam, gdzie odnotowano wysokie koszty niezgodności⁶⁵⁴. Zarzucono w związku z tym zestawienia wielkości bezwzględnych a przedmiotem analizy uczyniono jedynie udział dwóch głównych kategorii kosztów jakości (kosztów zgodności i niezgodności) w ich całkowitej wielkości. Tego typu analiza jest wystarczająca z punktu widzenia pracy i założonych tez.

Uzyskane dane zostały przedstawione w tabeli 14. Analiza współczynników korelacji wskazuje na silny związek między ogólną oceną jakości usług obiektu a wysokim udziałem kosztów zgodności w całkowitym poziomie kosztów jakości (współczynnik korelacji 0,71).

⁶⁵³ Oszacowano go, uwzględniając czas pracy i wynagrodzenie pracownika oddelegowanego do współpracy w tym zakresie. Koszt ten wyniósł średnio 950 zł, co było wielkością stosunkową niewielką, nawet jak na możliwości małych obiektów hotelarskich.

⁶⁵⁴ W kategorii tej znalazły się nie tylko koszty udostępnienia usług dodatkowych lub zastępczych w ramach odszkodowań, ale także wysokie kary wypłacane klientom korporacyjnym np. w związku z niedotrzymaniem obietnicy rezerwacji.

Tabela 14. Jakość i wartość usług hotelowych a struktura kosztów jakości

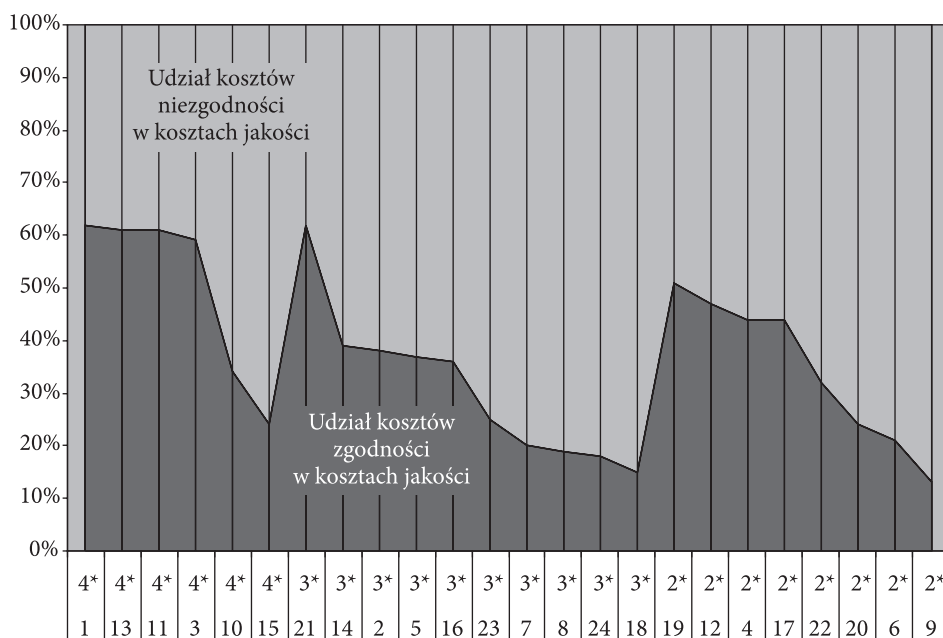
Lp.	Kategoria obiektu – liczba gwiazdek	Wielkość obiektu	System jakości	Jakość wyposażenia	Jakość czynnika ludzkiego	Ogólna ocena jakości wykonania usługi	Udział kosztów zgodności w kosztach jakości
1	4	D	ISO 9001	4,6	3,2	3,9	62
2	3	S	ISO 9001	2,8	4,1	3,5	38
3	4	D	ISO 9001	3,6	3,6	3,6	59
4	2	M	–	2,8	3,0	2,9	44
5	3	S	Q	2,3	3,1	2,7	37
6	2	M	–	2,1	3,0	2,9	21
7	3	S	ISO 9001	2,1	4,0	3,1	20
8	3	S	–	1,1	3,2	2,2	19
9	2	M	–	1,8	3,0	2,4	13
10	4	S	–	2,2	3,3	2,8	34
11	4	S	–	3,2	3,2	3,2	61
12	2	M	–	3,3	4,1	3,7	47
13	4	M	ISO 9001	4,1	3,1	3,6	61
14	3	S	–	2,0	4,0	3,0	39
15	4	D	Q	3,5	2,1	2,8	24
16	3	M	–	3,3	3,2	3,3	26
17	2	S	–	3,7	3,2	3,5	44
18	3	S	–	2,0	2,6	2,3	15
19	2	S	–	4,4	3,0	3,7	51
20	2	M	–	2,0	3,3	2,7	24
21	3	M	ISO 9001	3,0	3,3	3,2	62
22	2	S	–	2,5	4,0	3,3	32
23	3	M	ISO 9001	2,1	1,2	1,7	25
24	3	S	Q	2,9	3,6	3,3	18

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza dla odrębnych wymiarów jakości wykazała nieco **silniejszy związek jakości wyposażenia ze strukturą kosztów jakości** (0,74) i bardzo niski związek struktury kosztów z jakością czynnika ludzkiego (0,2). Wydaje się, że jest to w pełni uzasadnione wielkością nakładów, jakich wymaga dbałość o jakość w wymiarze materialnym (głównie chodzi tu o nakłady inwestycyjne oraz wysoką cenę dostaw odpowiedniej jakości). Nakłady na szkolenia (bo takie przede wszystkim wskazywano w ramach kosztów kreowania jakości w wymiarze funkcjonalnym), stanowią

znikome kwoty w wymiarze bezwzględny (4–100 tys. zł, zależnie od wielkości obiektu, liczby szkoleń i stanowisk). Wątpliwości budzi jednak dokładność pomiaru dysfunkcji społecznych, które niewątpliwie wpływają na poziom kosztów niezgodności, a wynikają z niskiego poziomu nakładów na działania prewencyjne (np. budowanie zespołów, doskonalenie umiejętności menedżerskich itp.).

Struktura kosztów jakości w poszczególnych obiektach została przedstawiona na wykresie 14. Udział kosztów zgodności w całkowitych kosztach jakości (ciemna warstwa wykresu) jest bardzo niski (zaledwie w 6 hotelach przekracza 50%).



Wykres 14. Struktura kosztów jakości w badanych obiektach hotelowych

Źródło: Opracowanie własne.

Większość obiektów notuje niepokojąco wysoki poziom kosztów niezgodności, co oznacza, że straty ponoszone w związku z reklamacjami, dysfunkcjami społecznymi, utratą klientów itp. przewyższają wydatki na cele pro jakościowe (szkolenia, systemy motywacyjne, badania marketingowe). Oczywiście nie można zapominać, że jednorazowa obserwacja struktury kosztów jakości jest kolejnym wskazanym mankamentem tych badań. Ich statyczny charakter nie odzwierciedla natury zarządzania w ogóle, a kształtowania jakości w szczególności. Nakłady na działania prewencyjne przyniosą spodziewane efekty po jakimś czasie, toteż nieodzowne staje się kontynuowanie badań w okresie kilkuletnim, aby możliwa była obserwacja zmian struktury kosztów, poziomu jakości i oceny wartości dla klienta.

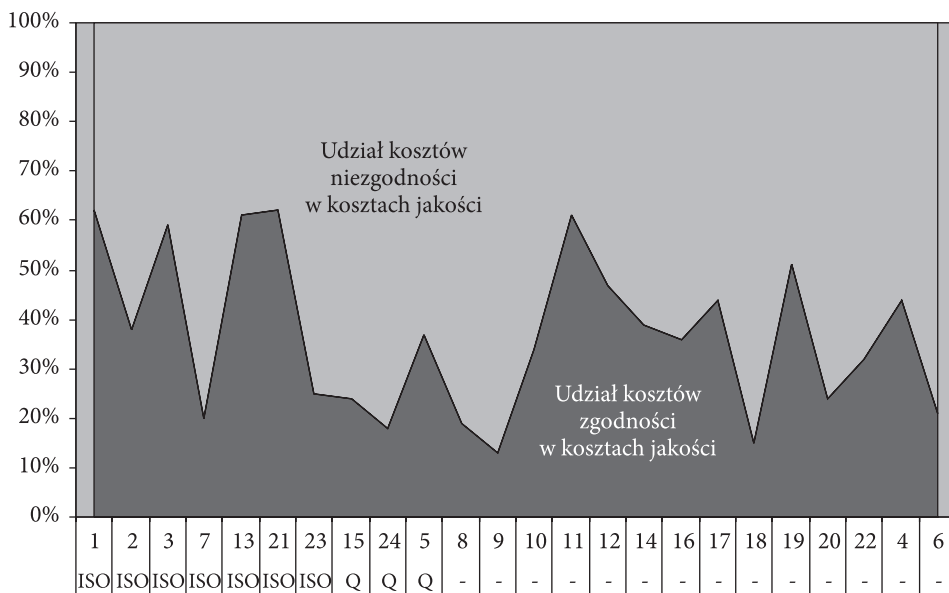
Wykres 14 dość dobrze ilustruje wyraźną rozbieżność w zakresie struktury kosztów jakości, występującą w obiektach poszczególnych kategorii. Udział kosztów zgodności w całkowitych kosztach jakości w hotelach czterogwiazdkowych wyniósł średnio aż 50,1% i był znacząco wyższy niż w hotelach dwugwiazdkowych (34,5%). Najniższy udział kosztów zgodności odnotowały hotele trzygwiazdkowe (średnio 30,9%). O ile w przypadku hoteli najwyższej kategorii wysoki udział kosztów zgodności można tłumaczyć znaczącymi nakładami na wyposażenie i modernizację obiektów⁶⁵⁵, o tyle trudno znaleźć wyjaśnienie dla niezwyklej dominacji kosztów niezgodności w hotelach trzygwiazdkowych. Rozkład warstw wykresu niewątpliwie jednak wskazuje na poważne zaniedbania w zakresie planowego kształtowania struktury kosztów jakości w polskich hotelach, a wysoki poziom kosztów błędów i marnotrawstwa (bo tak należy odczytywać koszty niezgodności) budzi niepokój o faktyczny poziom rentowności podejmowanych działań.

Dostępny materiał pozwala też podjąć próbę analizy rozkładu kosztów jakości w obiektach, które posiadają certyfikowany system zarządzania przez jakość. Wbrew oczekiwaniom hotele, które uzyskały certyfikat zgodności systemu zarządzania z normą ISO 9001, nie mogą poszczycić się zdecydowaną przewagą kosztów zgodności (patrz wykres 15), choć znalazły się wśród nich obiekty, w których ta relacja kształtuje się korzystniej (udział kosztów zgodności na poziomie 62% i 61%). Taki wynik osiągnął hotel oznaczony numerem 11, nieposiadający żadnego „symbolu jakości” (61-procentowy udział kosztów zgodności), aczkolwiek należy podkreślić, iż jest to obiekt czterogwiazdkowy.

Porównanie średnich arytmetycznych pozwala wyróżnić grupę hoteli posiadających wdrożony system zarządzania jakością (zgodny z ISO 9001), w których średni udział kosztów zgodności wyniósł 46,7%, podczas gdy ten wskaźnik dla wszystkich badanych obiektów wyniósł niespełna 37%. Pomiar dla innych hoteli podejmujących działania w obszarze jakości (oznaczonych na wykresie jako Q) wykazał średni udział kosztów zgodności na poziomie 26,3% i był istotnie niższy niż w przypadku pozostałych obiektów, nieposiadających żadnych „symboli jakości” (34,2%). Można więc wnioskować, że uczestnictwo hoteli w konkursach branżowych nie wywarło spodziewanego wpływu na strukturę kosztów jakości, ale uzyskanie certyfikatu zgodności z ISO 9001:2000 znacząco wpływa na korzystną jej modyfikację, co wią-

⁶⁵⁵ Analiza danych pozyskanych z poszczególnych obiektów wykazała, że przyczyną takich rozbieżności jest m.in. poziom nakładów na remonty i wyposażenie obiektów. Hotele najwyższej kategorii częściej dokonują renowacji pomieszczeń i bardziej dbają o nowoczesność wyposażenia. W części wynika to z wymagań kategoryzacyjnych, ale w dużej mierze odzwierciedla też wymagania gości. Właściciele obiektów podkreślali, że szczególnie wymagający w tym względzie są klienci korporacyjni, którzy decydując się na współpracę z danym obiektem, traktują jakość wyposażenia jako istotny element budujący pośrednio ich własny prestiż.

że się z wymaganiami normy w zakresie cyklicznego pomiaru jakości, szkolenia personelu itp.



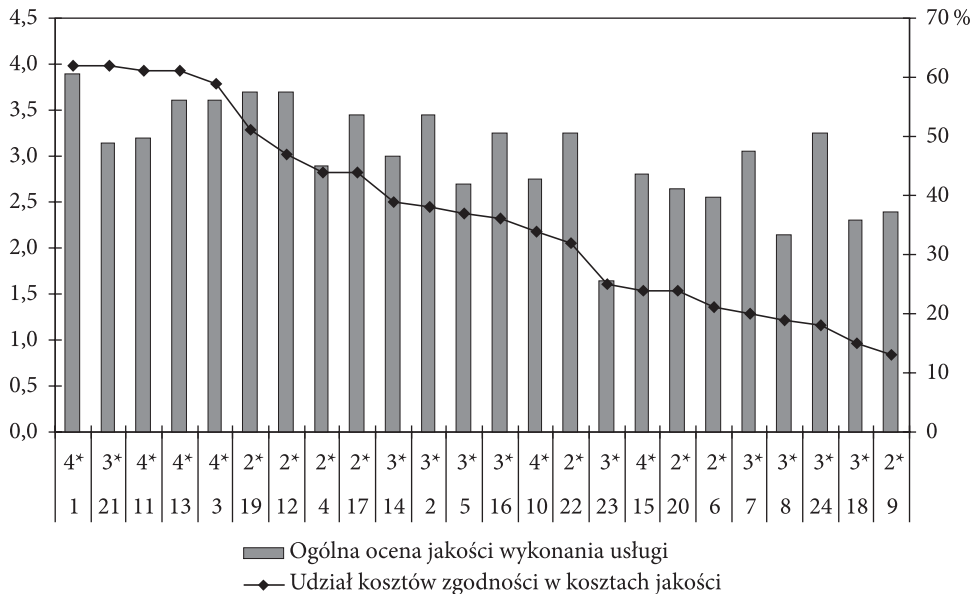
Wykres 15. Struktura kosztów jakości w hotelach posiadających certyfikat zgodności z ISO 9001:2000 i w pozostałych obiektach

Źródło: Opracowanie własne.

Wyjątkiem w „grupie ISO” jest obiekt oznaczony numerem 7, który odnotował prawie najniższy udział kosztów zgodności wśród wszystkich badanych obiektów. Bez względu na wielkość kosztów jakości w tym obiekcie nie była szczególnie wysoka (niepełna 650 tys. zł), ale jednorazowa kara nałożona sądownie na obiekt spowodowała drastyczny wzrost kosztów niezgodności. Należy zauważyć, że przy pomocy odpowiednich działań prewencyjnych, które ewidentnie zaniedbano w omawianym przypadku, można było uniknąć zarówno awarii, jak i wspomnianej grzywny. Kosztowna nauka wskazała zarazem kierownictwu obiektu obszar, który należy otoczyć większą uwagą w przyszłości – jest to najlepsza ilustracja dla procesu uczenia się, którego podstawą jest analiza przyczyn wad. Punktem wyjścia dla takowej jest właśnie pomiar poziomu kosztów jakości i poszukiwanie czynników kosztotwórczych.

Kolejnym elementem badania było ustalenie **wpływu struktury kosztów jakości na poziom oceny jakości świadczonych usług hotelarskich**. Wykres 16 opracowano w oparciu o dane tabeli 14 dotyczące ogólnej oceny jakości i udziału kosztów zgodno-

ści w całkowitych kosztach jakości. Kolejność obiektów ustalono według malejącego udziału kosztów zgodności.

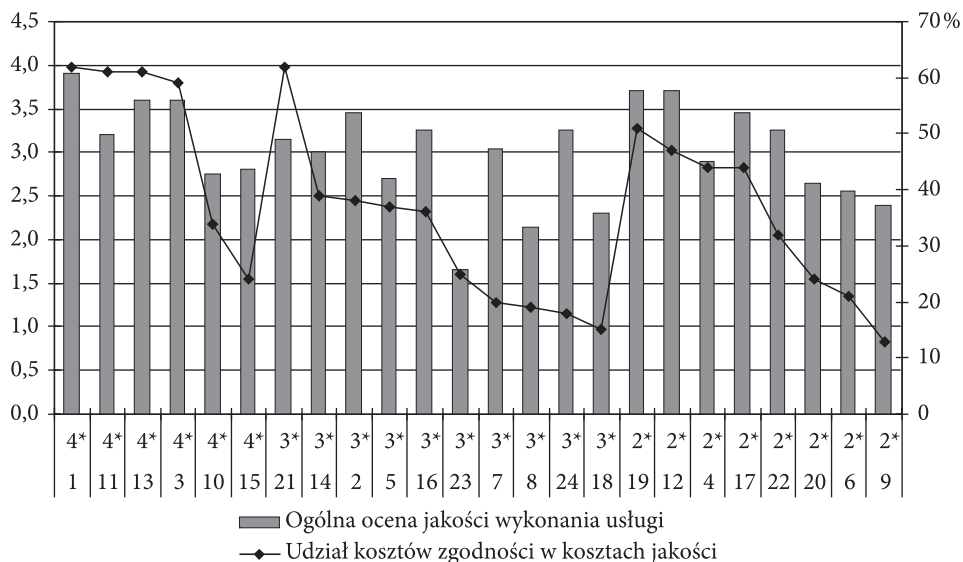


Wykres 16. Zależność między strukturą kosztów jakości a oceną jakości wykonania usługi

Źródło: Opracowanie własne.

Teoretycznie to właśnie koszty zgodności wpływają na wzrost poziomu jakości, podczas gdy duży udział kosztów niezgodności zgodnie z logiką powinien iść w parze z niedostatecznym poziomem jakości w obu wymiarach. Współczynnik **korelacji poziomu jakości i wielkości kosztów zgodności** określony na podstawie wyników badań jest wysoki – wynosi 0,71, ale odrębna analiza obu wymiarów jakości wykazała większą korelację w zakresie jakości wyposażenia (0,74) niż jakości czynnika ludzkiego (0,2). Jest to zjawisko oczywiste w przedsiębiorstwach hotelowych, gdzie koszt wyposażenia i utrzymania odpowiedniego poziomu jakości samego obiektu pochłania nieporównanie większe kwoty aniżeli jakość obsługi (w tym szkolenia personelu, podejmowane działania motywujące czy podtrzymywanie więzi z gośćmi).

Powyższe dane wymagają zestawienia z informacją na temat poziomu wartości uzyskiwanej przez klientów. Jak wykazały wcześniejsze analizy, jest on zazwyczaj silniej skorelowany z jakością wyposażenia i samego obiektu aniżeli z jakością czynnika ludzkiego (jakością obsługi). W wyjątkowych przypadkach, kiedy tak właśnie się dzieje, zainteresowanie hotelarzy (a co za tym idzie znaczące nakłady) powinny być zwrócone w kierunku kreowania wyższej jakości obsługi.



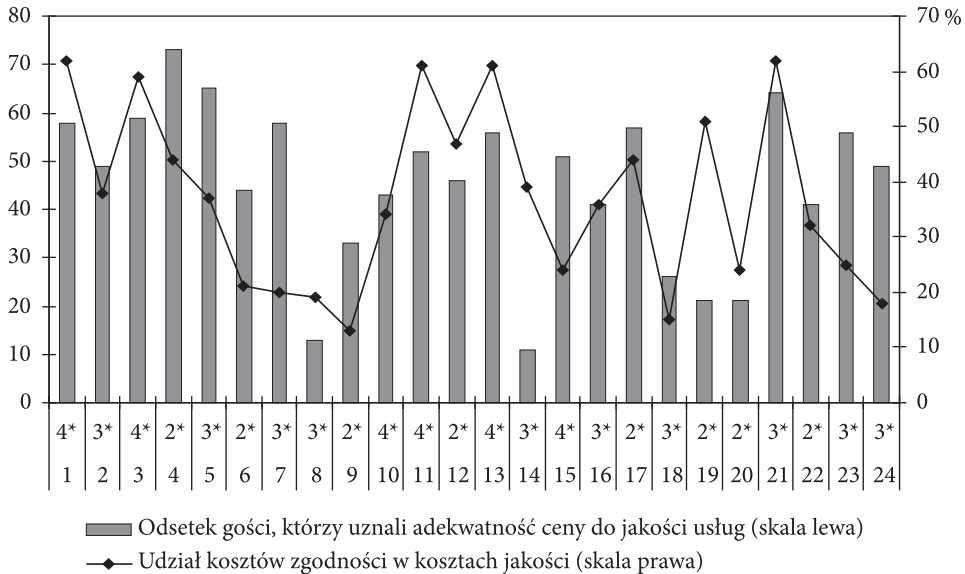
Wykres 17. Zależność między strukturą kosztów jakości a oceną jakości wykonania usług w hotelach poszczególnych kategorii

Źródło: Opracowanie własne.

Dane dla poszczególnych kategorii obiektów (patrz wykres 17) wskazują, że omawiany współczynnik korelacji (zależność między nakładami na koszty zgodności a oceną jakości wykonania usługi) przyjął najwyższą wartość w obiektach dwu- i czterogwiazdkowych (odpowiednio 0,89 i 0,86), a w obiektach trzygwiazdkowych kształtował się na znacznie niższym poziomie (0,43). Jednak taka sama analiza przeprowadzona odrębnie dla obu wymiarów jakości wskazuje, że w obiektach czterogwiazdkowych silniejsza korelacja występuje między udziałem kosztów zgodności a poziomem jakości obsługi (0,69) niż w relacji do jakości wyposażenia (0,55). W hotelach trzy- i dwugwiazdkowych współczynniki te przyjmują zdecydowanie wyższy poziom w przypadku jakości wyposażenia (odpowiednio 0,5 i 0,9) niż w odniesieniu do jakości funkcjonalnej (w obu przypadkach 0,2). Wyjaśnienie tego stanu rzeczy jest niemożliwe bez znajomości struktury kosztów zgodności w poszczególnych obiektach. W obiektach trzy- i dwugwiazdkowych odnotowano znacząco niższy udział wydatków na szkolenia pracowników i działania z zakresu marketingu wewnętrznego w ogólnym poziomie kosztów zgodności aniżeli w hotelach czterogwiazdkowych. W kilku spośród badanych obiektów najniższej kategorii nie odnotowano w ogóle takich nakładów, co świadczy o zupełnym negowaniu znaczenia jakości w wymiarze funkcjonalnym.

Kolejnym aspektem badań był pomiar **korelacji między strukturą kosztów jakości a zdolnością obiektu do zapewnienia satysfakcji usługobiorców** (patrz wykres

18). Wskaźnik ten osiągnął poziom 0,4, co jest wielkością istotną, ale mniejszą niż w przypadku korelacji kosztów zgodności i ogólnego poziomu jakości wykonania usługi (0,7). Jest to związane z faktem, że ocena uzyskanej wartości jest pochodną jakości i ceny produktu.



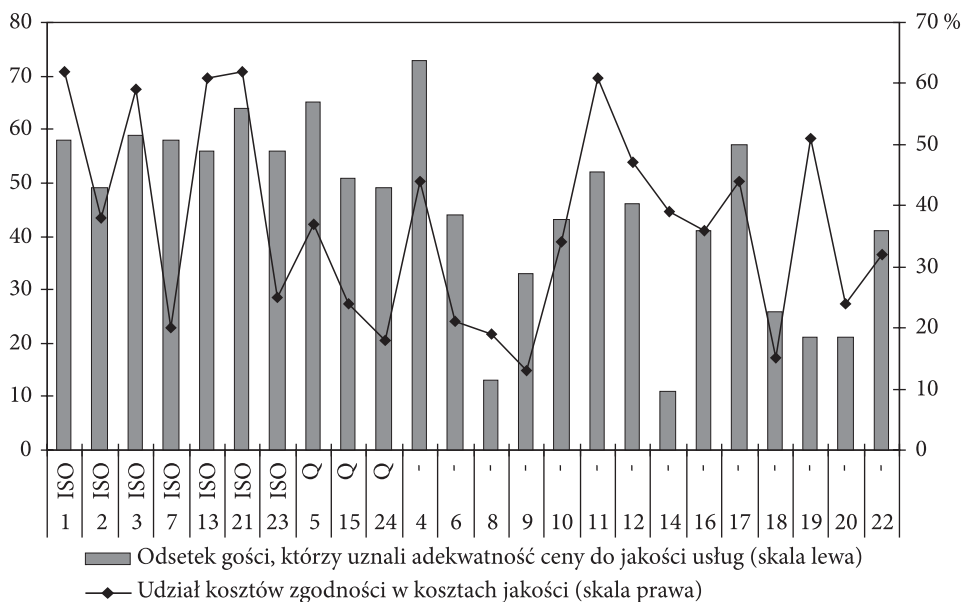
Wykres 18. Zależność między strukturą kosztów jakości a wartością dla klienta

Źródło: Opracowanie własne.

Dodatni i silny wpływ kosztów zgodności na ocenę jakości pociąga za sobą wzrost ceny, i w rezultacie wpływa na obydwie czynniki kształtujące ostateczny poziom satysfakcji usługobiorcy. W tym aspekcie wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły więc wstępnie poczynione założenia. W praktyce obiekty powinny ustalać nie tylko poziom korelacji kosztów zgodności z poziomem jakości i poziomem uzyskiwanej przez klientów wartości, ale także określić, dla którego wymiaru jakości (technicznej czy funkcjonalnej) poziom tej korelacji jest wyższy. Informacja ta pozwoli lepiej planować strukturę przewidywanych kosztów jakości (kierować nakłady na ten wymiar jakości, w którego przypadku korelacja jest wyższa). Nieodzowna jest także obserwacja ciągła, która pozwoli dokonać dynamicznej analizy wyników i ustalić, na ile modyfikacja struktury kosztów jakości umożliwi wzrost satysfakcji usługobiorców. Istnieje też duże prawdopodobieństwo, że te same obiekty, które w początkowym okresie prowadzenia badań notują wyższy poziom korelacji jakości wyposażenia z poziomem satysfakcji gości i kierują nakłady na modernizację obiektu, po pewnym czasie zaobserwują spadek oceny jakości. Jest to zgodne z rosnącym poziomem doświadczenia gości, którzy po pewnym czasie przesuwają ciężar zainteresowania

z aspektów technicznych na funkcjonalne. Zjawisko to prawdopodobnie będzie dominować na polskim rynku hotelowym, gdzie mamy do czynienia z dość gwałtownym rozwojem wymagań i oczekiwań usługobiorców. Pierwotne wymagania w zakresie jakości warunków bytowych i sanitarnych coraz szybciej ewoluują (wzrost doświadczenia, możliwość dokonywania porównań, wzrost konkurencji itd.) i przeradzają się w oczekiwania z zakresu jakości funkcjonalnej. W dużej mierze jest to związane z upowszechnianiem postaw hedonistycznych usługobiorców turystycznych oraz wzrostem ich zamożności.

Niestety, krótki okres prowadzenia badań a jednocześnie ich rozproszenie na przestrzeni całego roku uniemożliwiają głębszą analizę wpływu poziomu cen na poziom zadowolenia usługobiorców. Nie pozwalają też wyciągać wniosków co do zależności między poziomem kosztów jakości i ceną, przede wszystkim dlatego, że specyficzna polityka cenowa obiektów hotelowych (niwelująca skutki fluktuacji popytu) i duży udział kosztów stałych, których zwrot należy zapewnić intensyfikując sprzedaż i podnosząc ceny w okresie sezonu, wymuszają duże różnice poziomów cen w różnych okresach w ciągu roku, co niewątpliwie rzutowało na odpowiedzi respondentów.



Wykres 19. Struktura kosztów jakości a poziom wartości dla klienta

Źródło: Opracowanie własne.

Jako ostatni zamieszczony został wykres 19, ilustrujący **udział kosztów zgodności i poziom wartości uzyskanej przez usługobiorców w obiektach certyfikowanych na zgodność z ISO 9001:2000**. W większości obiektów odnotowano wysoki (wyż-

szy niż przeciętnie) poziom satysfakcji gości i jednocześnie wysoki udział kosztów zgodności (w niektórych hotelach przekraczający 50%). Odsetek gości, którzy uznali adekwatność ceny do jakości usług wyniósł w tej grupie obiektów średnio 57%, a średni udział kosztów zgodności w całkowitych kosztach jakości – 46%). Te same uśrednione wskaźniki dla obiektów nieposiadających certyfikatu na zgodność z ISO 9001 wyniosły odpowiednio 40% i 32%, co świadczy o istotnej różnicy. Tym samym nawet przy zachowaniu dużej ostrożności w ocenie wyników badania należy zauważyć pozytywny wpływ, jaki wywiera wdrożenie systemu jakości na strukturę kosztów jakości i satysfakcję usługobiorców.

Sondażowy charakter badań nie pozwala wyciągać wniosków dotyczących ogółu hoteli posiadających certyfikat zgodności z normą ISO 9001 (jest ich obecnie w Polsce ponad 20), ale świadczy o tym, że wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2000 nie pozostaje bez wpływu na różne wymiary działalności i efektywności obiektu. Korzystna struktura kosztów jakości wskazuje bowiem na fakt, że nakłady ponoszone przez przedsiębiorstwo kierowane są na działania przynoszące wartość lub co najmniej ograniczające marnotrawstwo i niegospodarność. Ma to znaczenie nie tylko w kontakcie z usługobiorcami, ale także w kontaktach z pośrednikami (touroperatorami), dla których usługa dostarczana przez przedsiębiorstwo hotelowe jest jednym z ogniw własnego łańcucha wartości.

4. Wnioski i identyfikacja obszaru dalszych badań

Badania przeprowadzone na grupie 24 przedsiębiorstw hotelowych miały służyć weryfikacji modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego. Wyniki badań pozwoliły zweryfikować prawdziwość dwóch tez:

- Przewaga kosztów zgodności w całkowitym poziomie kosztów jakości pozytywnie wpływa na ocenę jakości usług przedsiębiorstwa hotelowego.
- Przewaga kosztów zgodności w całkowitym poziomie kosztów jakości wpływa na poziom satysfakcji usługobiorców z uzyskanej wartości.

W pierwszym przypadku wykazano, że wysoki współczynnik korelacji między ogólną oceną jakości usług a wysokim udziałem kosztów zgodności w całkowitym poziomie kosztów jakości (0,71) świadczy o pozytywnej roli, jaką odgrywają koszty zgodności w budowaniu jakości oferty usługowej obiektów hotelowych. Pogłębiona analiza wykazała, że tak wysoki wskaźnik wynika głównie z silnej korelacji jakości wyposażenia obiektów i struktury kosztów jakości, a pośrednio jest efektem silnego wpływu technicznego wymiaru jakości na ocenę jakości oferowanych usług. O ile bowiem wysoka jakość oceny czynnika ludzkiego wpływa dodatnio i silnie na ogólną ocenę jakości wykonania usługi (współczynnik korelacji wyniósł 0,6), o tyle większy wpływ wywiera jakość sfery materialnej (współczynnik 0,8). Sfera

ta wymaga szerszych badań ze względu na szczególną trudność, jaką w procesie pomiaru kosztów niezgodności sprawiały koszty dysfunkcji społecznych. Istnieje prawdopodobieństwo, że część tych kosztów nie została uwzględniona, co automatycznie powoduje zawyżenie udziału kosztów zgodności. Skomplikowanym zadaniem okazał się też podział kosztów zgodności na koszty oceny i prewencji, a także kosztów niezgodności na braki wewnętrzne i zewnętrzne. Jednorazowa obserwacja jest zbyt pracochłonnym zadaniem i zbyt silnie absorbuje pracowników – wdrożenie stałego systemu pomiaru i identyfikacji kosztów, najlepiej w oparciu o system informatyczny, niewątpliwie ułatwiłoby proces ich szacowania, a ponadto zwiększyłoby przydatność pozyskanego materiału z punktu widzenia narzędzi kreowania przewagi konkurencyjnej.

Teza druga znalazła co prawda potwierdzenie w procesie pomiaru korelacji oceny jakości i poziomu uzyskanej wartości, ale wskaźnik dla ogólnej oceny jakości wyniósł tylko 0,25. W przypadku jakości wyposażenia wzrósł do 0,4, co można potraktować jako przejaw poszukiwania przez gości widocznych i mierzalnych elementów jakości usługi, które pozwalają im łatwiej zrozumieć, z czego wynika cena usługi. Można stąd wnioskować, że mimo znaczenia, jakie goście obiektów przywiązują do takich cech jak uprzejmość i gościnność personelu, nie potrafią nadać wymiaru finansowego tym aspektom. Nie oznacza to, że obszar jakości czynnika ludzkiego nie przekłada się na wyniki i poziom rentowności obiektu. Niewątpliwie umiejętności personelu i jego chęć okazywania pomocy stanowią podstawę budowania trwałych relacji z gośćmi, a tym samym wpływają na poziom frekwencji i rentowność obiektu⁶⁵⁶.

Trzecia z tez (przewaga kosztów zgodności w całkowitym poziomie kosztów jakości prowadzi do ograniczenia udziału całkowitych kosztów jakości w całkowitych kosztach działalności przedsiębiorstwa hotelowego) nie mogła znaleźć potwierdzenia na obecnym etapie badań ze względu na zbyt krótki okres ich prowadzenia. Badania prowadzone w przedsiębiorstwach przemysłowych już dawno pozwoliły na dokonanie takiej obserwacji, ale specyfika działalności hotelowej (usługowej) wymaga przeprowadzenia odrębnych analiz. Zgodnie z założeniem, przewaga udziału kosztów zgodności będąca przejawem skutecznego stosowania systemu zarządzania przez jakość pozwala na ograniczenie całkowitych kosztów jakości dopiero w okresie kilkuletnim. Tymczasem pomiaru kosztów jakości w wybranych obiektach hotelowych dokonano po raz pierwszy. Najważniejszym ich efektem było opracowanie rachunku i jego wdrożenie w badanych przedsiębiorstwach, pomoc w ustaleniu, jakiego rodzaju koszty należy uznać za koszty jakości, jak dokonywać ich ewidencjonowania i oszacowań (w przypadku, gdy nie występują one jako element tradycyjnej sprawozdawczości księgowej).

⁶⁵⁶ Zagadnienia te stały się przedmiotem innych badań kilkakrotnie cytowanych w pracy (por. S. Borkowski, E. Wszendybył, *Jakość i efektywność...*, op.cit.).

Dalsze prowadzenie badań w tym obszarze pozwoli nie tylko określić prawdziwość wspomnianego założenia, ale także ocenić poziom efektywności systemu jakości wdrożonego w poszczególnych obiektach. Szczegółowa analiza materiału pozyskanego w wyniku badań pozwoliła również wskazać, które obszary wymagają natychmiastowej interwencji kierownictwa w wybranych obiektach. Ta swoista funkcja informacyjna rachunku kosztów jakości nie była przedmiotem analizy niniejszej pracy, ale stanowi dodatkowy aspekt praktyczny, a zarazem argument stosowany w rozmowach z kierownikami hoteli, którzy pierwotnie zgłaszali zastrzeżenia co do przydatności metody a nawet sensu wdrażania systemu jakości w podlegających im obiektach. Czytelność rachunku kosztów jakości w powiązaniu z metodami analitycznymi powszechnie stosowanymi w systemie zarządzania przez jakość (szczególnie analiza Pareto-Lorenza) może się stać skutecznym i stosunkowo prostym narzędziem zarządzania oraz wskazówką w zakresie właściwej alokacji kosztów.

Teza czwarta znalazła potwierdzenie tylko w części dotyczącej obiektów, których systemy zarządzania były certyfikowane na zgodność z ISO 9001:2000. Zbyt mała liczba obiektów będących laureatami konkursów branżowych nie pozwala potwierdzić założenia, że dowolne działania podejmowane z myślą o poprawie jakości usług pozwolą ukształtować prawidłową strukturę kosztów jakości. Wątpliwości są tym większe, że o ile certyfikacja może skłaniać obiekty do podejmowania co najmniej podstawowych działań w celu utrzymania poziomu jakości (certyfikat nadawany jest tylko na trzy lata), o tyle konkursy często traktowane są jako jednorazowe przedsięwzięcia i trudno ocenić trwałość działań pro jakościowych. Norma ISO kładzie ponadto silny nacisk na działania prewencyjne, które stanowią sedno prawidłowo ukształtowanego systemu i najsilniej oddziałują na prawidłowe kształtowanie struktury kosztów. Konkursy branżowe służą natomiast ocenie efektów działań, a nie rozwiązaniom systemowym.

Analiza pozyskanych informacji wskazuje, że poziom i struktura kosztów jakości nie odzwierciedlają faktycznego zaangażowania kierownictwa obiektów w proces zarządzania przez jakość. W wielu przypadkach kryteria stosowane w konkursach branżowych nie nakładają żadnych ograniczeń ani wymagań w zakresie kontroli kosztów (podobnie dzieje się w przypadku wdrożenia normy ISO 9001). W efekcie hotelarze często traktują system jakości w kategoriach czysto marketingowych, wdrażają go w sposób bardzo intuicyjny, nie dbając o właściwy poziom jego efektywności. Odpowiedzialnością za jakość często obarczani są jedynie pracownicy obsługi, w obiektach niższej kategorii brakuje świadomości znaczenia jakości wyposażenia (konieczności jego okresowej modernizacji), a wielu menedżerów było zaskoczonych faktem, że wysoka ocena jakości w wymiarze funkcjonalnym nie przekłada się na równie wysoką łączną ocenę jakości produktu usługowego. W praktyce jakość traktowana jest nierzadko jako wynik dobrej woli i starań personelu, a nie przedmiot świadomego zarządzania i znaczących nakładów.

Nie oznacza to, że przeprowadzone badania dyskwalifikują obiekty, które nie stoją znormalizowanych systemów zarządzania. Wręcz przeciwnie – wysokie wyniki, jakie uzyskały niektóre z nich w zakresie oceny jakości i poziomu wartości dla klienta, świadczą o tym, że działania projakościowe są osiągalne niezależnie od posiadania certyfikatu – większa próba badawcza pozwoliłaby być może określić, jaki jest udział obiektów niecertyfikowanych w grupie hoteli osiągających najwyższe oceny w oczach gości.

Podsumowanie wyników przeprowadzonych badań pozwala sformułować następujące wnioski:

- Świadomość znaczenia czynnika jakości w procesie budowania wartości dla klienta, a tym samym konkurencyjności obiektów hotelowych jest bardzo niska i zazwyczaj dotyczy najbardziej niewymiernych (funkcjonalnych) aspektów jakości, czyli personelu obsługi.
- Badane obiekty (jak wskazano wcześniej były to tylko hotele pozasiłowe) słabo postrzegają związek między poziomem własnej konkurencyjności a poziomem wartości dostarczanej klientom. Hotelarze nie postrzegają w jakości (ani szerzej ujmując w dyferencjacji oferty) skutecznego narzędzia kreowania przewagi konkurencyjnej.
- Hotelarze rzadko zdają sobie sprawę z faktu, że zapewnienie odpowiedniego poziomu jakości obsługi wiąże się ze znaczącymi nakładami (zarówno w zakresie szkolenia personelu, jak wyposażenia i konserwacji obiektu). Powszechne jest przeświadczenie, że odpowiedni poziom starania personelu pozwoli zniwelować niską ocenę jakości.
- W większości hoteli istnieje obawa przed ponoszeniem nakładów ukierunkowanych na podniesienie poziomu jakości, ponieważ powszechne jest przekonanie, że jedynym warunkiem podniesienia konkurencyjności obiektów noclegowych jest odpowiednio niski poziom cen. Tylko w obiektach najwyższej klasy doceniane jest znaczenie „inwestowania w jakość”, choć tu z kolei dominuje przekonanie o wadze wyposażenia i nowoczesności obiektu. Należy zaznaczyć, że hotelarze wykazują niską świadomość faktu, że to właśnie łańcuchy hotelowe o najwyższych standardach wyposażenia i obsługi mają największe możliwości w zakresie oddziaływania na poziom cen.

Praktycznie w żadnym obiekcie (nawet tam, gdzie wdrożono system jakości zgodny z ISO 9001) nie stosowano ani nie planowano wdrożenia rachunku kosztów jakości. Nie istnieje też świadomość przydatności narzędzia, jakim jest rachunek kosztów jakości, w procesie przemyślanej alokacji środków.

Wnioski co do przyszłych badań należałoby sformułować następująco:

1. Badanie wpływu struktury kosztów jakości na efektywność przedsiębiorstw hotelowych wymaga rozszerzenia próby badawczej, zapewnienia jej reprezenta-

tywności, szczególnie w zakresie udziału przedsiębiorstw certyfikowanych oraz nieposiadających certyfikatu na zgodność z ISO 9001.

2. Konieczne jest opracowanie lepszych narzędzi pomiaru wartości dla klienta oraz narzędzi pomiaru kosztów dysfunkcji społecznych.
3. Prawdziwa przydatność badań wynika z możliwości wykorzystania ich w celu identyfikacji czynników kosztotwórczych i determinant jakości, co wymaga analizy kosztów w wielkościach bezwzględnych oraz większej dezagregacji poszczególnych kategorii. Wskazanie kosztów zgodności nie informuje bowiem o czynnikach najsilniej wpływających na poprawę efektywności systemu, a ogólna kategoria kosztów niezgodności nie stanowi podstawy dla wnioskowania o źródłach strat.
4. Obszarem przyszłych badań, sugerowanych w związku z upowszechnianiem systemów jakości w hotelarstwie światowym, powinny się stać:
 - dalsze badania w zakresie kształtowania się struktury kosztów jakości w długim okresie
 - poszukiwanie związku między poziomem jakości usługi hotelarskiej, łącznym poziomem kosztów jakości a oferowaną wartością i poziomem satysfakcji gości
 - analiza wpływu zmieniającej się struktury kosztów jakości na poziom sprzedaży i wielkość uzyskiwanych wpływów przedsiębiorstwa hotelowego.

Podsumowanie

Zainteresowanie zagadnieniem uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstwa wynika z różnorodnych przyczyn o charakterze teoretycznym i praktycznym. W obszarze ogólnogospodarczym należą do nich:

- ewolucja poglądów i różnorodność koncepcji dotyczących tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, związana zarówno z przeobrażeniem współczesnej gospodarki światowej, jak i krytyką neoklasycznej koncepcji rynku i przedsiębiorstwa
- rozwój mikroekonomicznych teorii przedsiębiorstwa, które przesuwają ciężar zainteresowania z maksymalizacji zysku na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa
- poszukiwanie możliwości praktycznej aplikacji zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa, uwzględniającego elementy dorobku nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI).

Celem przedstawionej pracy było wskazanie czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego w warunkach dynamicznych przeobrażeń współczesnego rynku turystycznego oraz opracowanie modelu konkurencyjności firmy. Wymagało to powiązania dwóch obszarów badań. Po pierwsze, na gruncie teoretycznym należało dokonać przeglądu czynników konkurencyjności przedsiębiorstw wskazywanych w polskiej i światowej literaturze przedmiotu, ocenić przydatność konstruowanych modeli tworzenia przewagi konkurencyjnej i wskazać zespół czynników, które najsilniej decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa, a następnie dokonać ich powiązania w formie modelu konkurencyjności. Po drugie, należało dokonać empirycznej weryfikacji skonstruowanego modelu.

Cel pracy zrealizowano m.in. przez odwołanie do współczesnych teorii przedsiębiorstwa, co pozwoliło zawęzić obszar badań do czynników wpływających na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa, wskazywanej jako podstawowy cel funkcjonowania firmy. Wykazano, że w procesie kreowania wartości firmy szczególne znaczenie należy przypisać jej klientom, występującym w złożonej roli interesariuszy przedsiębiorstwa, jego specyficznego zasobu i źródła zysku. Przedstawienie matematycznej formuły wartości dla klienta i identyfikacja głównych jej czynników (jakość i koszt) umożliwiła opracowanie modelu konkurencyjności. Model ten uwzględnia złożony charakter interakcji występujących między poszczególnymi czynnikami, a także wpływ użyteczności (wartości dla klienta) na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego.

Empiryczna weryfikacja założeń opracowanego modelu pozwoliła zarazem udowodnić sformułowane we wstępie tezy. W szczególności potwierdzono, że wartość

dla klienta wyraża zdolność przedsiębiorstwa hotelowego do zachowania rentowności podejmowanych działań, ponieważ jej źródeł należy poszukiwać równolegle w poziomie oferowanej jakości i wysokości kosztów jej wytworzenia. Wykazano także, iż warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego jest zdolność do efektywnego kształtowania poziomu jakości oferty rynkowej, co przejawia się w umiejętności zachowania kontroli nad poziomem i strukturą kosztów jakości. Potwierdzono, że nie tyle sama jakość, co jakość dostarczana w sposób efektywny (przy zachowaniu rentowności działań) sprzyja podniesieniu konkurencyjności firmy. Tym samym koszty jakości, traktowane w pracy jako ekonomiczna (finansowa) miara jakości, są istotnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Prekursorski charakter badań sprawił, że w toku ich realizacji zaobserwowano liczne trudności. Ich metodologia niewątpliwie wymaga udoskonalenia, a same badania powinny być przeprowadzane cyklicznie – ich wyniki są tym bardziej zbliżone do rzeczywistości, im dłuższy jest ich szereg czasowy. Ze względu na jednorazowy charakter badań niemożliwe okazało się wykazanie prawdziwości tezy, zgodnie z którą przewaga kosztów zgodności w całkowitym poziomie kosztów jakości prowadzi do ograniczenia udziału całkowitych kosztów jakości w całkowitych kosztach działalności przedsiębiorstwa. Zjawisko to obserwowane jest tylko w długim okresie i jednorazowe badania nie mogły stanowić podstawy weryfikacji tego założenia, choć w pracy wspomniano, że na podstawie analizy badań wtórnych (w innych rodzajach działalności) prawdziwość tej tezy została już wykazana.

Niejako na marginesie badań przeprowadzonych na potrzeby pracy wyłoniły się liczne wątki, które powinny stać się przedmiotem szczegółowej analizy ekonomiki turystyki. Jednym z nich są poważne różnice w zakresie umiejętności kształtowania przewag konkurencyjnych, jakie dzielą obiekty niezależne (pozasieciowe) i łańcuchy hotelowe. Przedmiotem zainteresowania w niniejszej pracy stały się obiekty niezależne ze względu na ich specyficzną rolę w kształtowaniu produktu turystycznego obszarów koncentracji ruchu turystycznego. W szczególności uznano, że to małe i średnie firmy stanowią trzon działalności turystycznej, gwarantując szczególną jakość doznań i autentyczność produktu turystycznego obszaru. Równocześnie nie sposób nie zauważyć, że to korporacjom ponadnarodowym turystyka zawdzięcza innowacje, stałe doskonalenie systemów organizacji i zarządzania, wyrafinowane narzędzia marketingowe i możliwość osiągania korzyści skali wpływających na oczekiwaną przez usługobiorców redukcję poziomu cen. Największym niedostatkiem niezależnych obiektów hotelowych w walce konkurencyjnej jest brak kultury przedsiębiorczości, brak zaangażowania w rozwój lokalny i rzadko stosowana kooperacja. Hotele pozasieciowe nie są w stanie samodzielnie prowadzić badań marketingowych, stanowiących podstawę rozpoznania oczekiwań gości i kreowania standardów. Próby naśladownictwa standardów międzynarodowych sieci hotelowych są dla nich często

zbyt kosztowne, a nawet jeśli uda się wdrożyć rozwiązania wybranej sieci, pozostaje problem upowszechnienia tej informacji na rynku.

W pracy wskazano dwie możliwości rozwoju małych i średnich hoteli:

- Pierwsza to budowanie własnego potencjału konkurencyjności przy wykorzystaniu siły partnerów będących graczami światowymi (ekonomia skali, silniejsza orientacja rynkowa, możliwość rozwoju i redukcji np. kosztów marketingu). W tym przypadku chodzi o włączenie przedsiębiorstwa w łańcuch wartości dużej firmy: touroperatora (hotel staje się wówczas dostawcą), bądź sieci hotelowej (np. w ramach porozumienia franchisingowego lub ugrupowania marketingowego). Takie rozwiązanie zakłada znaczną (czasem nawet całkowitą) utratę niezależności obiektu.
- Drugą możliwością jest większe zaangażowanie w proces budowy konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej. W tym przypadku hotel staje się ogniwem turystycznego łańcucha wartości, w którym można kształtować więzi kooperacyjne, zakładające partnerskie relacje między podmiotami.

Niezależnie od tego, które podejście zostanie przyjęte, miejsce obiektu hotelowego w turystycznym łańcuchu wartości stanowi pochodną jego zdolności do kreowania użyteczności (wartości dla klienta), toteż najważniejszym czynnikiem przewagi konkurencyjnej hotelu jest zdolność do stałego monitorowania i efektywnego spełnienia oczekiwań usługobiorców turystycznych.

Wskazano, że warunkiem zdolności przedsiębiorstwa hotelowego do dostarczania wartości dla klienta jest wysoki poziom jakości, rozumianej dwojako: jako charakter relacji wewnątrz przedsiębiorstwa (efektywność działania) oraz jakość oferty rynkowej (produktu hotelowego). Tylko kompleksowe (systemowe) podejście do jakości umożliwi zachowanie rentowności działań, o której nie można zapominać zmierzając, ku ciągłemu doskonaleniu jakości produktu. Rentowność przedsięwzięć związana jest m.in. z zachowaniem kontroli nad poziomem kosztów (co przekłada się na poziom ostatecznie oferowanej wartości).

Brak pomiaru kosztów jakości sprawia też, że dla wielu przedsiębiorców jakość pozostaje pojęciem abstrakcyjnym. Realizacja założeń strategii jakości po pierwsze wymaga nakładów finansowych, a po drugie musi służyć pomnożeniu zysków (wzrostowi rentowności) przedsiębiorstwa. Zaniedbanie tych reguł powoduje, że w przedsiębiorstwach deklarujących realizację systemu zarządzania przez jakość nie określa się (w wyrażeniu finansowym) celów jakościowych. Tym samym brakuje możliwości określenia, na ile efektywnie alokowane były nakłady przeznaczone na poprawę jakości (brak prób pomiaru zwrotu z inwestycji projakościowej).

Błąd popełniany przez przedsiębiorców w tym obszarze łatwo weryfikuje rynek (niska rentowność zmniejsza szanse na przetrwanie przedsiębiorstwa). Podobny błąd można jednak spotkać również w literaturze przedmiotu – niedostatkiem publika-

cji i badań z zakresu hotelarstwa jest wiązanie satysfakcji gości z dostarczanym im poziomem jakości (a nie wartości). Analogicznie kreowanie jakości przez przedsiębiorstwo opisywane bywa tak, jakby rozgrywało się w oderwaniu od aspektów kosztowych. Tymczasem traktowanie jakości jako źródła przewagi konkurencyjnej nie może być zawężone do spełnienia oczekiwań klienta. Większość zmian wywołanych w wyniku stosowania strategii jakościowej (w tym poziom kosztów) pozostaje poza wglądem i obszarem zainteresowania klientów. Nie zmienia to faktu, że projektowanie nowych produktów (usług) wymaga pogłębionej analizy rynku i kompleksowej analizy ich opłacalności dla firmy. Produkt nie tylko musi mieć nabywców, ale możliwa do uzyskania cena musi zapewniać ściśle określony poziom rentowności. Ekonomiczne ujęcie jakości w ramach rachunku jej kosztów pozwala z jednej strony podkreślić znaczenie efektywności działań projakościowych, a z drugiej wskazać, jak silnej dyfuzji ulegają cechy jakościowe i kosztowe oferty turystycznej w procesie wyboru dokonywanego przez potencjalnego turystę.

Jednym z ważniejszych wniosków jest w związku z tym wskazanie na przydatność stosowania rachunku kosztów jakości jako narzędzia pomiaru zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelowego. Koszty jakości – zarówno w swoim wymiarze bezwzględnym, jak i przez wysoki udział kosztów zgodności – pozwalają wskazać obszary potencjalnej przewagi konkurencyjnej obiektu i przedsięwzięć, które służą jej tworzeniu.

Zrozumiałe, że nie wszystkie czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw opisane w pracy znajdują odzwierciedlenie w poziomie czy strukturze kosztów jakości, choć wszystkie wpływają na poziom oferowanej wartości dla klienta. Trudności związane z identyfikacją i pomiarem poszczególnych czynników konkurencyjności otwierają pole dalszych badań w tym zakresie, szczególnie w odniesieniu do niezależnych, w tym małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych, które nie są w stanie, na wzór korporacji, wywierać wpływu na strukturę rynku ani kopiować rozwiązań dostępnych łańcuchom hotelowym.

Ważnym zagadnieniem badawczym pozostaje sposób pomiaru wartości dla klienta. Zagadnienie to zostało w pracy potraktowane w sposób uproszczony, gdyż miało charakter pomocniczy względem założonych tez badawczych, ale należy docenić jego wagę, gdyż sposób, w jaki usługobiorcy dokonują oceny uzyskiwanej wartości, informuje przedsiębiorców o mechanizmach wyboru usługodawcy.

Pozostałe wnioski dotyczące obszaru przyszłych badań, przedstawione w rozdziale VI, wskazują przede wszystkim na konieczność kontynuacji analizy wpływu kosztów jakości na poziom wartości dla klienta i związanej z nią konkurencyjności obiektów hotelowych.

Bibliografia

- Aaker D.A., *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*, „California Management Review” 1989, Vol. 31, No 2.
- 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.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Alcouffe A., Coulomb F., *Small and Medium-sized Business in European Tourism Sector*, OECD, Toulouse, Paris 1993.
- Alejsiak W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Wyd. AlBis, Kraków 1999.
- Altkorn J., *Marketing w turystyce*, WN PWN, Warszawa 1997.
- Amit R., Schoemaker P., *Strategic Assets and Organisational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, No 1.
- Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R., *Consumer Satisfaction, a Market Share and Profitability: findings from Sweden*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58.
- Anderson J.C., Narus J.A., *Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value*, Pearson Education-Prentice Hall, Upper Sadle River 2004.
- Annex to the Council Recommendation for a Community Methodology on Tourism Statistics*, Eurostat, 1995.
- Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Argyres N., *Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decision*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17.
- Arrow K.J., *The Economics of Agency*, [w:] *Principals and Agents: The Structure of Business*, red. J.W. Pratt, R.J. Zeckhauser, Harvard Business School Press, Boston 1985.
- Autunes F., *Algarve: the Tourism Chain and the New Management of the Territory*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2000, Vol. 12, No 7.
- Bain J.B., *Workable Competition in Oligopoly: Theoretical Consideration and Some Empirical Evidence*, „American Economics Review” 1950, Vol. 40.
- Balcerowicz L., *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie a rozwój gospodarki*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffer, S. Sudoł, UMK, Toruń 1999.
- Banachowicz E., *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, „Manager” 1998, nr 9.
- Bank J., *Total Quality Management*, Prentice Hall, London 1992.
- Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.

- Baran A., Dziedzic E., Kachniewska M., *Eksperymentalny rachunek satelitarny turystyki*, „Studia i Analizy Statystyczne”, GUS, Warszawa 1998.
- Barney J.B., *Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: a Comment*, „Management Science” Dec 1989, Vol. 35, No 12.
- Barney J.B., *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No 1.
- Barney J.B., *How a Firm’s Capabilities Affect Boundary Decisions*, „Sloan Management Review” 1999, Vol. 40, No 3.
- Barney J.B., Zając E.J., *Competitive Organisational Behaviour: Toward an Organizationally – Based Theory of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15.
- Barro R., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1997.
- Baum T., Monachello M.L., *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, John Wiley, New York 1996.
- Baumol W.J., *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*, The MIT Press, Cambridge, MA 1993.
- Becker G.S., *A Theory of the Allocation of Time*, „Economic Journal” September 1965.
- Becker G.S., *Economic Theory*, Alfred Knopf, New York 1971.
- Becker G.S., *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, WN PWN, Warszawa 1990.
- Becker G.S., *The Economic Approach to Human Behaviour*, University of Chicago, Chicago 1976.
- Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Bednarska M., *Kryteria wyboru metod kontroli ryzyka w działalności hotelu*, [w:] *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym*, red. G. Gołębski, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006.
- Bednarska M., *Umowy kooperacyjne w procesie zarządzania ryzykiem w działalności hotelu*, [w:] *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, SGH, Warszawa 2006.
- Bednarska M., Gołębski G., Markiewicz E., Olszewski M., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, red. G. Gołębski, PWE, Warszawa 2007.
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1998.
- Belohlav J.A., *Quality Strategy and Competitiveness*, „California Management Review” 1993.
- Bernard Y., Colli J.C., *Słownik ekonomiczny i finansowy*, Wyd. Książnica, Katowice 1994.
- Bester Y., *Qualimetrics and qualieconomics*, „The TQM Magazine” 1999, Vol. 11, No 6.
- Bettis R.A., Hitt M.A., *The New Competitive Landscape*, „Strategic Management Journal”, 1995, No 16.
- Bielski I., *Sposób kształtowania przewag konkurencyjnych*, [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, red. J. Kotowicz-Jawor, Dom Wyd. Bellona, Warszawa 2001.

- Biliński J., Żegleń P., *PPP jako forma zarządzania regionem turystycznym*, [w:] *Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, Instytut Turystyki, Warszawa 2004.
- Bishop W.R., *Competitive Intelligence*, „Progressive Grocer” March 1984.
- Bitner M., Booms B., *Trends in Travel and Tourism Marketing: the Changing Structure of Distribution Channels*, „Journal of Travel Research” 1982, Vol. 4, No 20.
- Bitner M., Faranda W.T., Hubbert A.R., Zeithaml V.A., *Customer Contributions and Roles in Service Delivery*, „International Journal of Service Industry Management” 1999, Vol. 8, No 3.
- Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
- Błądek Z., *Hotelarstwo. Programowanie, projektowanie, wyposażanie*, Palladium, Poznań 2001.
- Błaszczczyński A., Stygares J., Stygares J., *Słownik pojęć ekonomicznych. Glossary of Economic Terms*, Towarzystwo Handlowe „Atlant”, Kraków 1995.
- Bleinstein R., *Themen der Tourismuskritik*, „Touristik und Verkehr” 1987, nr 3.
- Bloom R., *Wirtualny bazar. Od jedwabnego szlaku po szlak elektroniczny*, Liber, Warszawa 2001.
- Bocheńska M., Bujak K., *Uwagi dotyczące motywów uprawiania turystyki*, „Ruch Turystyczny. Materiały i Dokumenty” SGPiS, Warszawa 1975, z. 1.
- Borkowski R., *Cywilizacja ryzyka*, [w:] *Cywilizacja. Technika. Ekologia*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2001.
- Borkowski S., Wszendybył E., *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Borys T., *Jakość jako jedna z podstawowych wartości gospodarczych i społecznych*, [w:] *Jakość wyrobów. Strategia i sterowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym*, red. T. Borys, S. Sudoł, AE w Krakowie, Kraków 1992.
- Borys T., *Liczyć koszty jakości*, „Problemy Jakości” 1983, nr 5–6.
- Bosiacki S., *Wpływ globalizacji na stan i perspektywy rozwoju polskiej turystyki*, [w:] *Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Globalne wyzwania i zagrożenia*, red. B. Raszka, S. Bosiacki, AWF, Poznań 2006.
- Boulding W., Kalra A., Staelin R., Zeithaml V.A., *A Dynamic Process Model of Service Quality: from Expectations to Behavioral Intentions*, „Journal of Marketing Research” 1993, Vol. 30.
- Bowie D., Buttle F., *Hospitality marketing. An Introduction*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
- Bratnicki M., *Kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.

- Brdulak H., Gołębiowski T., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku UE – wprowadzenie*, [w:] *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku UE*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2007.
- Broniewska G., *Koszty społeczne w rachunku kosztów jakości*, „Problemy Jakości” 1998, nr 6.
- Brycz B., *Planowanie strategiczne a wartość dla właścicieli*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 406, Wyd. Kreos, Szczecin 2005.
- Budnikowski A., *Globalizacja a integracja*, SGH, Warszawa 2000.
- Budowanie potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów UE*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 1999.
- Buhalis D., *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2003.
- Buhalis D., Licata M.C., *The Future of eTourism Intermediaries*, „Tourism Management” 2002, No 23.
- Buhalis D., *Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry*, „Tourism Management” 1998, Vol. 19, No 6.
- Buhalis D., Ujma D., *Pośrednicy turystyczni a tworzenie wartości*, [w:] *Turystyka w badaniach naukowych*, red. R. Winiarski, W. Alejsiak, Wyd. AWF w Krakowie, Kraków–Rzeszów 2005.
- Campos-Soria J.A., Garcia L.G., Garcia M.A., *Service Quality and Competitiveness in the Hospitality Sector*, „Tourism Economics” 2005, Vol. 11(1).
- Campos-Soria J.A., *La calidad como factor de competitividad de las empresas de alojamiento hotelero*, University of Malaga, Malaga 2001.
- Campos-Soria J.A., Sanchez J.L., *Calidad en el servicio: modelos de aplicacion a la industria de alojamiento turistico de Andalucia*, Coyuntura Regional Española, Previsiones Economicas de Andalucia, No 32.
- Casson M., *Enterprises and Competitiveness. A System View of International Business*, Clarendon Press, Oxford 1990.
- Chandler A., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1977.
- Chmielak A., *Próba interpretacji konkurencyjności systemowej*, [w:] *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, red. J. Szablowski, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.
- Cho M., *The Key Factors for a Successful Cooperation between SMEs and Global Players in Hotel Industry*, Conference on Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs, OECD, Korea 2005.
- Choi T.Y., Chu R., *Determinants of Hotel Guests’ Satisfaction and Repeat Patronage in the Hong Kong Hotel Industry*, „International Journal of Hospitality Management” 2001, Vol. 20, No 3.

- Cholewicka-Goździk K., *Koszty jakości – miernik efektywności zarządzania*, „Podstawowe Problemy Techniki” 1974, nr 2.
- Cholewicka-Goździk K., *Rachunek ekonomiczny w programowaniu jakości*, PWE, Warszawa 1977.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, PDCL 2002.
- Ciechan-Kujawa M., *Koszty jakości w polskich przedsiębiorstwach – struktura i wielkość*, „Problemy Jakości” 2000, nr 10.
- Ciechan-Kujawa M., *Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Clegg J., *Multinational Enterprises and World Competition*, Macmillan, London 1987.
- Cole T., *International Business & Tourism: Global Issues, Contemporary Interactions*, Routledge International Series in Tourism, „Business and Management” Routledge 2008.
- Collins D.J., Montgomery C.A., *Competing on Resource: Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 4, No 73.
- Coltman M.M., *Hospitality Management Accounting*, Van Nostrand Reinhold, New York 1994.
- Conference on Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs – Draft Summary of the Discussion* (OECD/CFE/TOU/2005/4).
- Cooper C., Wanhill S., Fletcher J., Gilbert D., *Tourism Principles and Practices*, 3rd ed., Pearson, London 2005.
- Cortada J., Woods J., *McGraw-Hill Encyclopedia of Quality. Terms and Concept*, McGraw-Hill Inc., New York 1995.
- Coyle M.P., Dale B.G., *Quality in Hospitality Industry, a Study*, „International Hospitality Management” 1993, No 2.
- Cronin J.J.J., Taylor S.A., *Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension*, „Journal of Marketing” 1992, Vol. 56.
- Cronin J.J.J., Taylor S.A., *SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No 1.
- Crosby Ph.B., *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York 1979.
- Cullen P., *Economics for Hospitality Management*, Thompson Learning, London 2002.
- Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall 1963.
- Czaja S., Fiedor B., Graczyk A., Jakubczyk Z., *Podstawy ekonomii i środowiska zasobów naturalnych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Czarny E., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2006.
- Czarny E., *Teoria wyboru konsumenta. Materiały do studiowania mikroekonomii*, SGH, Warszawa 1993.

- Czarny E., Mironiński J., *Grupy interesu w przedsiębiorstwie – analiza neoklasycznej i współczesnych teorii*, [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2005.
- Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, WN PWN, Warszawa 2000.
- Davidson R., *Turystyka*, PAPT, Warszawa 1996.
- Day G.S., Aaker D.A., *Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage*, „California Management Review” 1989, Vol. 31, No 2.
- Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, red. J. Mazur, Difin, Warszawa 2002.
- Deming W.E., *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1986.
- Deming W.E., *Quality, Productivity and Competitive Position*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982.
- Dietrickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science” Dec 1989, Vol. 35, No 12.
- Dixon J.A., Falkon L.A., *The Concept of Sustainability: Origins, Extensions and Usefulness for Policy*, World Bank Environment Department – Divisional Working Paper, Washington 1989.
- Dobbs J.M., *Managerial Economics*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Dodds W.B., Monroe K.B., *The Effect of Brand and Price Information on Subjective Product Evaluations*, [w:] *Advances in Consumer Research*, Vol. 12, red. E.C. Hirschman, M.B. Holbrook, Association for Consumer Research 1985.
- Dolecka-Benrendt E., *Wellness i Spa*, „Hospitality” grudzień 2006, s. XIV–XVI.
- Dołęgowski T., *Instytucje i infrastruktura a konkurencyjność międzynarodowa*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, SGH, Warszawa 1999.
- Dołęgowski T., *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej*, „Monografie i Opracowania” SGH, Warszawa 2002.
- Domańska E., *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986.
- Doyle M., *New Ways of Measuring Value*, „Progressive Grocer – Value”, Executive Report 1984.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Doyle P., *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Chichester 2000.
- Drucker P., *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.
- Drucker P., *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa 1976.
- Drucker P., *The Practice of Management*, Harper, New York 1954.
- Drucker P., *W kierunku organizacji nowego typu*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Haselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.

- Dryer J., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No 4.
- Dube L., Renaghan L.M., *Building Customer Loyalty – Guests’ Perspectives on the Lodging Industry’s Functional Best Practices*, (part I), „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 1999, Vol. 40, No 5.
- Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, „Studia i Monografie” nr 143, AE Wrocław 2001.
- Dudzik T.M., *Sprawne zarządzanie zakupami jako czynnik zwiększający konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, SGH, Warszawa 1999.
- Dunning J.H., *Explaining International Production*, Unwin Hyman, London 1988.
- Dziadkowiec J., *Wykorzystanie metody SERVQUAL w procesie doskonalenia jakości usług turystycznych*, [w:] *Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne*, red. A. Nowakowska, M. Przydział, WSiIZ, Rzeszów 2006.
- Dziedzic E., *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, „Monografie i Opracowania” nr 442, SGH, Warszawa 1998.
- Dziedzic E., *Polityka turystyczna UE – czy potrzebna i jaka?*, [w:] *Unia Europejska a przyszłość polskiej turystyki*, SGH, Warszawa 2003.
- Dziedzic T., Łopaciński K., *Rynek usług hotelarskich w Polsce*, Instytut Turystyki, Warszawa 2003.
- Dziemanowicz W., Mackiewicz M., Malinowska E., Misiąg W., Tomalak M., *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju MSP, Warszawa 2000.
- Economic Nature of the Firm. A Leader*, Cambridge University Press, Cambridge 1986.
- Edvinsson L., Majone M.S., *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Ekonomika i organizacja turystyki*, WSHiP, Warszawa 1987.
- Encyklopedia biznesu*, red. A. Pomykało, Fundacja „Innowacja”, Warszawa 1995.
- Endosomuran J.A., *Improving Productivity and Quality at the Source*, [w:] *International Industrial Engineering Conference Proceedings*, Institute of Industrial Engineers, Atlanta, GA 1988.
- Evans N., Campbell D., Stonehouse G., *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, 2003.
- Even G., Peacock M., *A Comparative Study of ICT, Tourism and Hospitality SMEs in Europe*, [w:] *Information and Communication Technologies in Tourism*, ed. D. Buhalis, W. Scherler, Conference Proceedings of the Enter Conference, Springer, Wien 2000.
- Fahey L., *Discovering Your Firm’s Strongest Competitive Advantage*, [w:] *The Strategic Planning Management Leader*, Prentice-Hall, Englewood Cliff 1989.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
- Feigenbaum A., *Total Quality Control*, McGraw Hill, Inc., New York 1991.

- Figueras M.A., *International Tourism and the Formation of Productive Clusters in the Cuban Economy*, Washington 2001, maszynopis.
- Fine C.G., *Quality Control and Learning in Productive System*, Stanford University, Stanford CA 1983.
- Fitzimmons J.A., Fitzimmons M.J., *Service Management. Operations, Strategy and Information Technology*, Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- Flowers J., Easterling K., *Growing South Carolina's Tourism Cluster*, „Business & Economic Review” 2006, Vol. 53, No 3.
- Freeman H.L., *How to Put Quality Costs to Work*, 12th Metropolitan Section Conference, September 1960.
- Gale B., *Managing Customer Value*, The Free Press, New York 1994.
- Gałecki R., Gołębski G., *Ekonomika turystyki*, AE w Poznaniu, Poznań 1980.
- Garbarski L., *Zrozumieć nabywcę*, PWE, Warszawa 1994.
- Garbarski L., *Zachowanie nabywców*, PWE, Warszawa 1994.
- Gardini M.A., *Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen – dargestellt am Beispiel der Hotelliere*, Lang, Frankfurt/Main 1997.
- Garett B., Doussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996.
- Garner S.J., *Perceived risk and information sources in services purchasing*, „The Mid-Atlantic Journal of Business” 1986.
- Garvin D.A., *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, Free Press, New York 1988.
- Gaworecki W., *Ekonomika i organizacja turystyki*, WN PWN, Warszawa 1978.
- Gaworecki W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 1998.
- Geldner M., *Przyczynek do teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich*, „Monografie i Opracowania” nr 193, SGPiS, Warszawa 1986.
- Ghemawat P., *Strategy and the Business Landscape*, Addison-Wesley, Reading MA 1999.
- Ghobadian A., Speller S., Jones M., *Service Quality. Concepts and Models*, „International Journal of Quality and Reliability Management” 1994, Vol. 11, No 9.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- Gierszewska I., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Gołębiowski G., Szczepankowski P., *Analiza wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
- Gołębiowski T., *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyzwania na dziś*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, SGH, Warszawa 1999.

- Gołębski G., *Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku turystycznym*, Instytut Turystyki, Warszawa 1991.
- Gołębski G., *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Gołębski G., *Rynek turystyczny w Polsce*, Instytut Handlu Wewnętrznego i Usług, Warszawa 1979.
- Gołębski G., *Turystyka jako czynnik integrujący badania naukowe*, [w:] *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, AE w Poznaniu, WN PWN, Warszawa 2003.
- Góralczyk A., *Zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Wyd. Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1999.
- Gorynia M., *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, SGH, Warszawa 2000.
- Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Gorynia M., *Zachowanie przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Gospodarek J., *Prawo w turystyce i rekreacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, red. S. Wodejko, SGH, Warszawa 2006.
- Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, red. A. Rapacz, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Jelenia Góra 2006.
- Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Globalne wyzwania i zagrożenia*, red. B. Raszka, S. Bościacki, AWF, Poznań 2006.
- Grabska A., *Zasoby przedsiębiorstwa a trwałość przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, red. J. Szablowski, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.
- Granice konkurencji*, Grupa Lizbońska, Poltext, Warszawa 1996.
- Gray J.L., Harvey T.W., *Znaczenie jakości w działalności bankowej*, ZBP, Warszawa 1996.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1996.
- Grobelna A., *Zastosowanie metody SERVQUAL i jej modyfikacji w badaniu jakości usług hotelarskich. Model pięciu luk – analiza przyczyn powstawania rozbieżności*, „Turystyka i Hotelarstwo” 2002, nr 2.
- Gronroos Ch., *A Service Oriented Approach to Marketing of Service*, „European Journal of Marketing” 1978, Vol. 12, No 8.
- Grocock J.M., *The Chain of Quality: Market Dominance Through Superior Product Quality*, Wiley, Chichester, New York 1986.
- Grudzewski W.M., *Gra w rynek*, WSHiP, Warszawa 1999.

- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej*, materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, Toruń 1998.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Gummesson E., *Relationship marketing as a paradigm shift*, „Management Decision” 1997, Vol. 35, No 4.
- Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 1998.
- Haanes K., Lowendhal B., *The Unit of Activity: Towards an Alternative to the Theories of the Firm*, [w:] *Strategy, Structure and Style*, red. H. Thomas, John Wiley&Sons, 1997.
- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, UMK, Toruń 2002.
- Hagel J., Singer M., *Unbundling the Corporation*, „Harvard Business Review” March–April 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Harris P., *Planowanie zysku w hotelarstwie*, WN PWN, Warszawa 1995.
- Hart M.K., Hart R.F., *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.
- Hayek F.A. von, *The Pure Theory of Capital*, London 1941.
- Held D., McGrew A., Golblatt D., Perrato J., *Global Transformations*, Policy Press, London 1999.
- Hennessy E.L., *The Raiders Make It Harder to Compete*, „The New York Times”, 13 March 1988, s. F3.
- Hergert M., Morris D., *Accounting Data for Value Chain Analysis*, „Strategic Management Journal” March–April 1989.
- 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.
- Holloway J.Ch., Robinson Ch., *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 1997.
- Holloway J.Ch., *The Business of Tourism*, 3rd ed., Pitman Publishing, London 1990.
- Horowitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.
- Hotelarstwo*, cz. I, red. G. Konsewicz, J. Grabowski, CKU, Jelenia Góra 1980.
- Hudson S., *Tourism Hospitality Marketing. A Global Perspectives*, Sage Publications, 2007.
- Hübner D., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista” 1994.

- Hunt S.D., Morgan R.M., *The Competitive Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1995, Vol. 59.
- Hunziker W., Krapf K., *Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre*, [w:] *Tłumaczenia materiałów dotyczących statystyki ruchu turystycznego w różnych krajach*, SGPiS, Warszawa 1961.
- Hwang S.N., Chang T.Y., *Using Data Envelopment Analysis to Measure Hotel Managerial Efficiency Change in Taiwan*, „Tourism Management” 2003, Vol. 24, No 4.
- Ingram H., *Clusters and Gaps in Hospitality and Tourism Academic Research*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1996, Vol. 8, No 7.
- Ishikawa K., *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1985.
- Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Jachnis A., Trelak J., *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998.
- Jackson J., Murphy P., *Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences from the New World*, „Tourism and Hospitality Research” 2002, Vol. 4, No 1.
- Jacoby J., Kaplan L.B., *The components of perceived risk – proceedings of the Third Annual Convention of the Association for Consumer Research*, red. M. Venkatesan, New York 1972.
- Jakubik W., *Konkurencyjność gospodarki polskiej. Stan i perspektywy*, Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich, styczeń 2001, sesja IV, z. 7.
- Janiszewski P., *Ekonomiczno-prawne aspekty przebiegu porozumień, fuzji i przejęć, jako form zewnętrznej restrukturyzacji przedsiębiorstw*, TNOiK, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 9.
- Jantón-Drozdowska E., *Strategia fuzji przedsiębiorstwa a konkurencja*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1994, z. 2.
- Januszkiewicz W., *Konkurencyjność sfery usług a rola państwa przed akcesją Polski do Unii Europejskiej*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z UE i globalizacji*, red. W. Bienkowski, J. Bossak, SGH, Warszawa 2000.
- Januszkiewicz W., *Międzynarodowa konkurencyjność firm usługowych*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, SGH, Warszawa 1999.
- Jaremen D.E., Jedlińska M., *Stan i możliwości rozwoju małych i średnich obiektów hotelarskich w Euroregionie Nysa – wyniki badań*, Partnerstwo na rzecz Rozwoju, Jelenia Góra 2006.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002.
- Jedlińska M., Szubert-Zarzewny U., *Gospodarka turystyczna*, AE, Wrocław 1992.
- Jedlińska M., *Wejście międzynarodowych systemów hotelowych na rynek polski a modyfikacja oczekiwań gości hotelowych*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, red. A. Rapacz, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Jelenia Góra 2006.

- Jędrzejczyk I., *Nowoczesny biznes turystyczny*, WN PWN, Warszawa 2000.
- Jędrzejczyk I., *Partnerstwo publiczno-prywatne w realizacji turystycznych projektów inwestycyjnych w regionie*, [w:] *Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, Instytut Turystyki, Warszawa 2004.
- Jenkinson A., *Valuing Your Customer. From Quality Information to Quality Relationships Through Database Marketing*, McGraw-Hill, New York 1995.
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, No 3.
- Johns N., *What is this thing called service?*, „European Journal of Marketing” 1998, Vol. 33, No 9/10.
- Jung B., *O czasie wolnym, kultura i rekreacja w procesach rozwoju społeczno-ekonomicznego*, „Monografie i Opracowania” nr 241, SGPiS, Warszawa 1987.
- Juran J.M., Gryna F.M., Bingham R.S., *Quality Control Handbook*, 4th ed., McGraw-Hill, New York 1988.
- Juran J.M., *The Upcoming Century of Quality*, „Quality Progress” August 1994.
- Kachniewska M., *Franchising jako narzędzie budowy łańcucha wartości przedsiębiorstw hotelarskich na europejskim rynku turystycznym*, [w:] *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku UE*, red. H. Brdulak, E. Dulinić, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa 2007.
- Kachniewska M., *ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym*, WSHiP, Warszawa 2004.
- Kachniewska M., *Koszty jakości a rachunkowość zarządcza przedsiębiorstwa turystycznego*, [w:] *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, AE w Poznaniu, WN PWN, Warszawa 2003.
- Kachniewska M., *Kwalimetria jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” nr 5, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 402, Szczecin 2005.
- Kachniewska M., *Liberalizacja rynku turystycznego w kontekście przystąpienia Polski do OECD*, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, „Zeszyty Naukowe” 1998, nr 5.
- Kachniewska M., *Modele jakości usług a specyfika produktu turystycznego*, [w:] *Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne*, red. A. Nowakowska, M. Przydział, Wyd. WSiIZ, Rzeszów 2006.
- Kachniewska M., *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM)*, [w:] *Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Szanse i bariery rozwoju w warunkach integracji międzynarodowej*, red. S. Bosiacki, J. Grell, AWF w Poznaniu, Poznań 2004.
- Kachniewska M., *Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w obszarze społecznym jako czynnik trwałego rozwoju produktu turystycznego*, [w:] *Zrównoważony rozwój turystyki. Realna koncepcja, iluzja czy chwyt marketingowy*, SGH, Warszawa 2008.
- Kachniewska M., *Ugrupowania marketingowe w polskim hotelarstwie*, „Hospitality” maj 2006.
- Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002.

- Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kaliński D., Marciszewska E., *Współpraca partnerska warunkiem umocnienia pozycji konkurencyjnej polskiego transportu lotniczego*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, SGH, Warszawa 1999.
- Kalisiak J., *Badanie efektywności ekonomicznej postępu technicznego*, WN PWN, Warszawa 1973.
- Kamela-Sowińska A., *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza OPZZ „Solidarność”, Gdańsk 1990.
- Kandampully J., Duddy R., *Shotover to Quality: the World's Most Exciting Jet Boat Ride*, „Managing Service Quality” 1997, Vol. 7, No 5.
- Kandampully J., Mok C., Sparks B.A., *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, Routledge 2001.
- Kandampully J., *The Impact of Demand Fluctuation on the Quality of Service: a Tourism Industry Example*, „Managing Service Quality” 2000, Vol. 10, No 1.
- Kano N., *Attractive and Must be Quality*, „Quality” 1984, No 2.
- Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Karcz K., *Marketing jako proces wymiany i tworzenia wartości*, [w:] *Marketing w ekonomii i finansach. Wybrane zagadnienia*, red. H. Zadora, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kehoe D.F., *The Fundamentals of Quality Management*, Chapman&Hall, London 1996.
- Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, AE w Poznaniu, WN PWN, Warszawa 2003.
- Kierunki rozwoju współczesnej ekonomii*, red. B. Fiedor, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1992.
- Kim H.B., *Enhancing the Role of Tourism SMEs in Global Value Chain: A Preliminary Case Study of Korean Hotel Industries*, [w:] *Global Tourism Growth*, Konferencja OECD, wrzesień 2005.
- Kim W.G., Cha Y., *Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Hotel Industry*, „International Journal of Hospitality Management” 2002, Vol. 21, No 4.
- Kindlarski E., *Kontrola i sterowanie jakością*, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1979.
- Kister A., *Zarządzanie kosztami jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Knowles T., *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001.
- Kolman R., *Ilościowe określenie jakości*, PWE, Warszawa 1973.

- Kolman R., *Inżynieria jakości*, PWE, Warszawa 1992.
- Kolman R., Tkaczyk T., *Jakość usług*, TNOiK, Bydgoszcz 1996.
- Kompendium wiedzy o gospodarce*, red. E. Cyrson, WN PWN, Warszawa 1996.
- Koncewicz G., Grabowski J., *Hotelarstwo*, cz. I. *Wiadomości ogólne*, CKU, Jelenia Góra 1999.
- Konieczna-Domańska A., *Biura podróży na rynku turystycznym*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Konieczna-Domańska A., *Usługi pośrednictwa i organizacji w rozwoju rynku turystycznego*, „Monografie i Opracowania” SGH, Warszawa 1994.
- Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z UE i globalizacji*, red. W. Bieńkowski, J. Bossak, SGH, Warszawa 2000.
- Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, red. M. Bednarczyk, Wyd. UJ, Kraków 2006.
- Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, WN PWN, Warszawa–Poznań 2002.
- Konkurencyjność regionów i przedsiębiorstw*, red. A. Rapacz, „Gospodarka a Środowisko” nr 2, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Kordupleski R., Rust R., Zahorik A., *Why Improving Quality doesn't Improve Quality or Whatever Happened to Marketing?*, „California Management Review” 1993, Vol. 35, No 3.
- Kornai J., *Anti-equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, WN PWN, Warszawa 1977.
- Kornak A.S., *Ekonomika turystyki*, Kujawsko-Pomorskie Studium Edukacyjne, Bydgoszcz 1998.
- Kosiedowski W., *Czynniki i bariery perspektywicznego wzrostu konkurencyjności regionu kujawsko-pomorskiego*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynniki rozwoju regionalnego i lokalnego*, UMK, Toruń, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2002.
- Kosikowski C., Ławicki T., *Ochrona prawna konkurencji i zwalczanie praktyk monopolistycznych*, WN PWN, Warszawa 1994.
- Koszty i korzyści wdrażania systemu jakości w przedsiębiorstwie*, red. T. Wawak, Wyd. PKN, Warszawa 1996.
- Kotas R., *Management Accounting for Hotels and Restaurant*, Blackie Academic and Professional, Londyn 1995.
- Kotaś R., Sojak S., *Rachunkowość zarządcza w hotelarstwie i gastronomii*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Kotler Ph., Bowen J.T., Makens J.C., *Marketing for Hospitality and Tourism*, 4rd ed., Prentice Hall 2005.
- Kotler Ph., *Marketing Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey 1994.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.

- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kotler Ph., *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th ed., Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jersey 1997.
- Kowalczyk A., *Geografia hotelarstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 1995.
- Krippendorf J., *Die Landschaftsfresser. Tourismus und Erholungslandschaft – Verderben oder Segen?*, Bern, Stuttgart 1975.
- Krugman P., *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „International Affairs” 1994, No 2.
- Krugman P., Venables A.J., *Globalization and the Inequality of Nations*, „The Quarterly Journal of Economics” 1995, 4.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Kubiak E., Nakoneczna-Kisiel H., *Ekonomia. Makroekonomiczne podstawy polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Samorządowe FRDL, Warszawa 1999.
- Kubicki M., *Współpraca hoteli z biurami podróży*, [w:] *Hotelarstwo w Polsce. Stan i kierunki rozwoju w przededniu wejścia do UE*, WSE, Warszawa 2004.
- Kuniszyk M., *Spójrz na koszty*, „Hotelarz” 2008, nr 2.
- Lado A., Boyd N., Wright P., *A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*, „Journal of Management” 1992, Vol. 18, No 1.
- Laidler D., Estron S., *Wstęp do mikroekonomii*, Gebethner i Ska, Warszawa 1991.
- Lancaster K.J., *A New Approach to Consumer Theory*, „Journal of Political Economy” 1966, Vol. 74.
- Lancaster K.J., *Consumer theory*, Edward Elgar, Cheltenham Northampton 1999.
- Lanning M.J., Michaels E.G., *A Business is a Value Delivery System*, McKinsey Staff Paper 1998, No 41.
- Laws E., *Managing Package Tourism: Relationships, Responsibilities and Service Quality in the Inclusive Holiday Industry*, International Thomson Business Press, London 1997.
- Lazarsfeld P.F., Menzel H., *On the Relations Between Individual and Collective Properties*, [w:] *Complex Organizations: A Sociological Leader*, red. A. Etzioni, New York 1961.
- Lehtinen U., Lehtinen J.R., *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*, working paper, Service Management Institute, Helsinki 1992.
- Levesque T., McDougall G.H.G., *Waiting for service: the effectiveness of recovery strategies*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1999, Vol. 11, No 1.
- Lewandowska M., *Normy ISO w praktyce*, „Problemy Jakości” 2001, nr 2.
- Lipiec-Zajchowska M., *Metody i modele oceny konkurencyjności gospodarki*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność Polski i Rosji*, red. M. Lipiec-Zajchowska, Wyd. Zarządzania UW, Warszawa 2000.

- Lipman S., Rumelt R., *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*, „The Bell Journal of Economics” 1982, Vol. 13, No 2.
- 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, Wrocław 2002.
- Lisiecka K., *Koszty jakości*, [w:] *Menedżer jakości*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- Lisiecka K., Papaj T., *Doskonalenie systemu jakości przez ISO 9000 Plus. Analiza porównawcza wyników badań przeprowadzonych w Niemczech i w Polsce*, „Problemy Jakości” 2000, nr 6.
- Lisiecka K., *Rachunek kosztów jakości narzędziem obniżki kosztów własnych wytworzenia*, [w:] *Koszty i korzyści wdrażania systemu jakości w przedsiębiorstwie*, red. T. Wawak, PKN, Warszawa 1996.
- Lisiecka K., *Rachunek kosztów jakości sposobem obniżania kosztów własnych wytworzenia*, „Problemy Jakości” 1997, nr 2.
- Looy B.V. 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.
- Lubiński M., *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 1995, nr 6.
- Lubiński M., Michalak T., Misala J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, IRiSS, Warszawa 1995.
- Łańcucki J., Kowalska D., Łuczak J., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Bydgoszcz 1994.
- Łazarek R., *Ekonomika i organizacja turystyki*, PWE, Warszawa 1972.
- Łazarek R., *Ekonomika turystyki: wybrane zagadnienia*, WSE, Warszawa 2004.
- Łazarek R., *Przesłanki ekonomiczne kształtujące politykę państwa w dziedzinie turystyki*, „Ruch Turystyczny – Monografie” nr 11, SGPiS, Warszawa 1972.
- Łukaszewicz A., *Kierunki wzbogacania narzędzi polityki ekologicznej*, „Ekonomista” 1994, nr 5.
- Ma H., *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, „Management Decision” 1999, No 3.
- Maciaszczyk A., *Ewolucja metod zarządzania jakością i początki systemów zarządzania jakością*, materiały konferencyjne „Gospodarka i społeczeństwo w obliczu zmian”, Sobieszewo 2003.
- Madej Z., *Międzynarodowa sytuacja polskiej i rosyjskiej gospodarki*, [w:] *Uwarunkowania przekształceń wschodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź–Warszawa 2000.
- Majewska-Jurczyk B., Jurczyk Z., *Polityka konkurencji w Polsce. Wybrane zagadnienia*, „Gospodarka Narodowa” 1993, nr 7.

- Mak J., *Tourism and the Economy: Understanding the Economics of Tourism*, University of Hawaii Press, 2003.
- Maleszka A., *Narzędzia sterowania jakością w polskiej gospodarce wolnorynkowej*, AE w Poznaniu, Poznań 1997.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, WN PWN, Warszawa 2000.
- Marketing – Przełom wieków*, materiały kongresowe, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, t. II, AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Marketing na rynku instytucjonalnym*, red. T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003.
- Marketing usług*, red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003.
- Marris R., *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, London 1967.
- Masing W. et al., *Considerations Concerning Quality Related Costs*, „International Academy for Quality” January 1992.
- Masing W., *Das Unternehmen im Wettbewerb*, [w:] *Handbuch Qualitats – Management*, red. W. Masing, Hanser, Munchen–Vien 1994.
- Masłowski A., *Przejawy globalizacji na rynku usług hotelarsko-gastronomicznych*, WSHiFM, Warszawa 2005.
- Mason E.C., *Economics Concentration and Monopoly Problem*, „Harvard University Press”, Cambridge 1957.
- Masser W., *Quality Control Engineering*, „Industrial Quality Control” May 1956.
- Masser W., *The Quality Management and Quality Costs*, „Industrial Quality Control” October 1957.
- Matyaszczyk J., *Współpraca warszawskich biur podróży z hotelami*, [w:] *Hotelarstwo w Polsce. Stan i kierunki rozwoju w przededniu wejścia do UE*, WSE, Warszawa 2004.
- Mazi M., *Ekonomika turizma, Savremena administracija*, Belgrad 1972.
- Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001.
- Mazurkiewicz L., *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa 2002.
- McIntosh R., Goeldner Ch., *Tourism – Principles, Practices and Philosophies*, Grild Publishing Company, 1984.
- McNulty J., *Economic Theory and the Meaning of Competition*, „Quarterly Journal of Economics” 1968, Vol. 82.
- McTaggart J.M., Gillis S., *Setting Targets to Maximize Shareholder Value*, „Strategy and Leadership” March–April 1998, Vol. 26.
- McTaggart J.M., Kontes P.W., Mankins M.C., *The Value Imperative*, Free Press, New York 1994.
- Medlik S., *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, WN PWN, Warszawa 1995.
- Megretta J., *Fast, Global and Entrepreneurial: Supply Chain Management*, [w:] *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*, HBS Publishing, Boston 2000.

- Meyer A., Westerbarkey P., *Measuring and Managing Hotel Guest Satisfaction*, [w:] *Service Quality in Hospitality Organizations*, red. M.D. Olsen, R. Teare, E. Gummesson, Cassel 1996.
- Middleton V., *Marketing w turystyce*, PAPT, Warszawa 1996.
- Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, SGH, Warszawa 1999.
- Milewski R., *Ekonomia*, PWE, Warszawa 2000.
- Miller J.A., Pniewski K., Polakowski M., *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000.
- Mills J.E., Law R., *Handbook of Consumer Behaviour, Tourism, and the Internet*, Routledge 2005.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Management*, The Free Press, New York 1994.
- Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, „Monografie i Opracowania” nr 531, SGH, Warszawa 2004.
- Misala J., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna i międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej: podstawy teoretyczne*, Politechnika Radomska, Radom 2007.
- Moir P.W., *Profit by Quality. The Essentials of Industrial Survival*, Ellis Horwood Ltd., Chichester 1988.
- Monroe K.B., *Pricing: Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York 1990.
- Moszkowicz M., *Strategie o rynkowym trybie adaptacji*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 4.
- Mudie P., Cottam A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, WN PWN, Warszawa 1998.
- Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Warszawa 2001.
- Nawrocka E., Oparka S., *Hotel w XXI wieku: zarządzanie w warunkach globalizacji*, „Edukacja” Wyższa Szkoła Zarządzania we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Nawrocka E., Oparka S., *Standaryzacja usług hotelarskich*, [w:] *Jakość usług turystycznych a ochrona praw konsumenta*, materiały pokonferencyjne VII Konferencji Naukowo-Branżowej, Wyd. GWSH, Katowice 2007.
- Nawrocka E., Przeorek-Smyka R., *Analiza SWOT jako narzędzie poprawy konkurencyjności na rynku turystycznym na przykładzie powiatu jeleniogórskiego*, [w:] *Konkurencyjność regionów i przedsiębiorstw*, red. A. Rapacz, „Gospodarka a Środowisko” nr 2, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Nawrot Ł., *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, red. A. Rapacz, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Jelenia Góra 2006.
- Nestorowicz M., *Odpowiedzialność biura podróży za osoby trzecie świadczące usługi turystyczne*, „Rynek Turystyczny” 1995, nr 3.
- Nestorowicz M., *Prawo turystyczne*, Wyd. Prawnicze, Warszawa 1993.
- Niezgoda A., *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, „Prace Habilitacyjne” nr 24, AE w Poznaniu, Poznań 2006.

- Nilakant V., Rao H., *Agency Theory and Uncertainty in Organization. En Evaluation*, „Organization Studies” 1994, Vol. 15, No 5.
- Nita B., *Analiza kosztów łańcucha wartości*, [w:] *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Nowa ekonomia instytucjonalna: aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. S. Rudolf, Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej, Kielce 2005.
- Nowakowska A., *Ekonomiczne aspekty turystyki, Zagadnienia wybrane*, AE, Kraków 1982.
- Nowakowska A., *System gospodarki turystycznej – analiza związków z otoczeniem społeczno-ekonomicznym*, „Ruch Turystyczny” z. 1–2, SGPiS, Warszawa 1979.
- O’Brien T., *Australia ISO 9000 Survey Reveals Significant Gains for Certified Organization*, „ISO 9000 News” 1995, No 6.
- O’Connor P., *Online Intermediaries – Revolutionizing Travel Distribution*, „Travel and Tourism Analyst” 2003, Vol. 2.
- Oakland J.S., Beardmore D., *Best Practice Customer Service*, „Total Quality Management” 1995, Vol. 6, No 2.
- Obłój K., *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.
- Obłój K., *Strategia nowoczesnej firmy a wykorzystanie outsourcingu*, materiały na konferencję: „Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną”, Institute for International Research, Warszawa 1999.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Olejnik T., Wieczorek T., *Kontrola i sterowanie jakością*, PWN, Warszawa 1982.
- Oliver C., *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, „Academy of Management Review” 1990, Vol. 15, No 2.
- Oliver C., *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No 9.
- Orsini J.R., *Make Marketing Part of the Quality Effort*, „Quality Progress” April 1994.
- Owczarzak R., *Pomiar zaawansowania procesów globalizacyjnych*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 5–6.
- Oyrzanowski B., *Jakość dla konsumenta, producenta i gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1989.
- Parasuraman A., *Reflections on Gaining Competitive Advantage through Customer Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, Vol. 25, No 2.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.A., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for the Future Research*, „Journal of Marketing” 1985, Vol. 49.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of service Quality*, „Journal of Retailing” 1988, Vol. 64, No 1.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.A., *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York 1990.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford 1959.

- Petrash G., *Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture*, „European Management Journal” August 1996, No 14.
- Philips L.W., Buzzell R.D., *An Examination of Reliability of PIMS Relative Competitive Strategy Measures*, American Institute for Decision Sciences Conference, San Francisco 1982.
- Piercy N., *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2003.
- Pilawski B., *Obliczanie efektów ekonomicznych postępu technicznego w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1970.
- Pine J.B., Gilmore J.H., *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- Piotrowski J.P., Tekieli B., *Tworzyć produkt turystyczny*, [w:] *Turystyka w gminie i powiecie*, red. A. Gordon, Warszawa 2003.
- Poon A., *The Future of Travel Agents*, „Travel and Tourism Analyst” 2001, Vol. 3.
- Poon A., *Tourism, Strategy and Competitive Strategies*, C.A.B International, Wallingford 1993.
- Popcorn F., Marigold L., *Clicking: 17 trends that Drive Your Business and Your Life*, Harper-Business, New York 1997.
- Porter M.E., *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review” 1998, Nov–Dec.
- Porter M.E., *Competition in Global Industries*, „Harvard University Press”, Boston MA 1986.
- Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- Porter M.E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1990.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” May–June 1990.
- Prawo konkurencji we Wspólnotach Europejskich*, Urząd Antymonopolowy, Warszawa 1995.
- Principals and Agents: The Structure of Business*, red. J.W. Pratt, R.J. Zeckhauser, Harvard Business School Press, Boston 1985.
- Problemy globalizacji gospodarki*, red. T. Bernat, PTE, Szczecin 2003.
- Prokopienko J., *Marketing public service productivity. Problems and challenges*, International Labour Office, Geneva 1989.

- Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, red. J. Kotowicz-Jawor, Dom Wyd. Bellona, Warszawa 2001.
- Przedsiębiorstwo i konsument w perspektywie integracji europejskiej*, red. J.W. Wiktor, AE, Kraków 2003.
- Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*, red. A. Rapacz, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, red. A. Rapacz, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffer, S. Sudoł, UMK, Toruń 1999.
- Rachunek satelitarny turystyki*, „Biblioteka Wiadomości Statystycznych” t. 52, GUS, Warszawa 1997.
- Rachocka J., *Globalizacja konsumpcji*, [w:] *Globalizacja gospodarki*, red. P. Deszczyński, AE, Poznań 2004.
- Radło M.J., *Wyzwanie konkurencyjności: strategia lizbońska w poszerzonej Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Rainelli M., *Ekonomia przemysłowa*, WN PWN, Warszawa 1996.
- Rapacz A., *Jakość usług strategicznym zagadnieniem współczesnego hotelarstwa*, AE we Wrocławiu, „Prace Naukowe” nr 715, Wrocław 1996.
- Rapacz A., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa turystycznego*, AE, Wrocław 1993.
- Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa 2007.
- Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, WN PWN, Warszawa 1994.
- Ravald A., Gronroos Ch., *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing” 1996, Vol. 30, No 2.
- Rayport J.F., Jaworski B.J., *Introduction to E-commerce*, McGraw-Hill 2002.
- Rekomendacja Komisji Europejskiej 96/280/EC.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Rosander A.C., *The Quest for Quality in Services*, ASQC Quality Press, Milwaukee WI 1989.
- Rouse M.J., Daellenbach U.S., *Rethinking Research Methods for the Resource-based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, No 487.
- Rudnicki L., *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000.
- Rue L.W., Holland Ph.G., *Strategic Management: Concept and Experience*, McGraw-Hill Book Co., 1986.

- Rumelt R., *How Much Does Industry Master?*, „Strategic Management Journal” 1991, Vol. 12, No 3.
- Rumelt R., *Towards a Strategic Theory of the Firm*, [w:] *Competitive Strategic Management*, red. R. Lamb, Ballinger, Cambridge 1984.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Russo M.V., Fouts P.A., *A Resource-Based Perspectives on Corporate Environmental Performance and Profitability*, „The Academy of Management Journal” June 1997, Vol. 40, No 3.
- Rust R.T. et al., *Making Service Quality Financially Accountable*, „Journal of Marketing” April 1995, Vol. 59.
- Rutkowski K., *Zintegrowany łańcuch dostaw jako wiodące logistyczne narzędzie konkurencji na rynkach globalnych przełomu wieków*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, SGH, Warszawa 1999.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Sala J., *Strategie marketingowe małych firm hotelowych*, [w:] *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym*, red. G. Gołębski, AE, Poznań 2006.
- Sawyer A.G., Dickson P., *Psychological Perspectives on Consumer Response to Sales Promotion*, [w:] *Research on Sales Promotion: Collected Papers*, red. K. Jocz, Marketing Science Institute, Cambridge 1984.
- Schechter L., *A Normative Conception of Value*, „Progressive Grocer”, Executive Report, 1984.
- Schmidgall R.S., *Hospitality Industry Managerial Accounting*, 3rd ed., Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing 1995.
- Schmitz W., *Ekonomiczne znaczenie systemów jakości – podejście europejskie*, [w:] *ISO 9000 paszportem Europy Środkowej i Wschodniej do sukcesu*, red. T. Wawak, „ISO 9000 Forum”, PKN, Warszawa 1996.
- Scholte J.A., *Globalization. A Critical Introduction*, Macmillan Press, London 2000.
- Service Management: an Evaluation and the Future*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, Vol. 5, No 1.
- Shapiro B.P. et al., *Value is a Complex Equation*, *Chain Store Age*, May 1985.
- Sheldon P., *Destination Information System*, „Annals of Tourism Research” 1993, No 20.
- Sheldon P., *Tourism Information Technology*, C.A.B. International, Wallingford 1997.
- Sheth J., Newman B., Gros B., *Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values*, „Journal of Business Research” 1991, Vol. 60.
- Sierpiński J., *Zakład hotelarski. Ekonomika i zarządzanie*, Kraków 1974.
- Sigalla M. et al., *The Diffusion and Application of Multimedia in the Tourism and Hospitality Industries*, [w:] *Information and Communication Technologies in Tourism*, ed. D. Buhalis, W. Schertler, Conference Proceedings, Wien 2000.
- Silverman B.S., Nickerson J.A., Freeman J., *Profitability, Transactional Alignment and Organisational Morality in US*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No 31.

- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków, czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Skalpe O., Sandvik K., *The Economics of Quality In the Hotel Business*, „Tourism Economics” 2002, Vol. 8, No 4.
- Skawińska E., *Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, WN PWN, Warszawa–Poznań 2002.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
- Skrzypek E., *Konsument a jakość*, „Handel Wewnętrzny” 1992, nr 4–5.
- Skrzypek E., *Koszty i korzyści wdrażania systemu jakości w przedsiębiorstwie*, [w:] *ISO 9000 paszportem Europy Środkowej i Wschodniej do sukcesu*, red. T. Wawak, „ISO 9000 Forum”, PKN, Warszawa 1996.
- Slack N., *The Manufacturing Advantage*, Oxfordshire Management Books 2000 Ltd., Oxford 1995.
- Sloan K., *TQM w kształceniu MBA*, materiały konferencyjne, UJ, Kraków 1993.
- Smeral E., *The Impact of Globalization on Small and Medium Enterprises: New Challenges for Tourism Policies in European Countries*, „Tourism Management” 1998, Vol. 4, No 19.
- Sobczak E., *Wpływ procesów globalizacji na konkurencyjność międzynarodową przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność regionów i przedsiębiorstw*, red. A. Rapacz, „Gospodarka a Środowisko” nr 2, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Sosnowski M., Obłój K., *Konkurencyjne otoczenie, strategie i dominująca logika – system monitorowania otoczenia przez polskie firmy*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2.
- Sroka W., *Alianse strategiczne w praktyce*, „Manager” 2000, nr 2.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WN PWN, Warszawa–Kraków 2002.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Statistisches Bundesamt, *Tourismus, Ergebnisse der monatlichen Beherbergungsstatistik*, „Fachserie” 6, Reihe 7.1, Wiesbaden 2004.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- Stewart T., *Intellectual Capital*, Nicholas Brealey Publishing, 1998.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Stoner J.A.F., *Management*, Prentice-Hall, New Jersey 1982.
- Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, red. J. Szablowski, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.
- Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

- Structure, Performance and Competitiveness of European Tourism and its Enterprises*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2003.
- Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Swarbrooke J., Horner S., *Consumer Behaviour in Tourism*, Butterworth-Heinemann, 2006.
- Syrek M., *Ekonomia*, Wyd. Volumen, Katowice 1994.
- Szlachta J., *Regionalny wymiar konkurencyjności gospodarki*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” zeszyt 3, Uniwersytet im. A. Mickiewicza i AE, Poznań 1996.
- Sznajder A., *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku UE*, WN PWN, Warszawa 1997.
- Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, WN PWN, Warszawa 1995.
- Szymański W., *Globalizacja – wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa 2001.
- Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe” AE, Katowice 2006.
- Szymura-Tyc M., *Współczesne koncepcje marketingu a budowa przewagi konkurencyjnej na eurorynku*, [w:] *Przedsiębiorstwo i konsument w perspektywie integracji europejskiej*, red. J.W. Wiktor, AE, Kraków 2003.
- Świdorska G.K., *Nowoczesne techniki projektowania procesów i produktów a poziom kosztów*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, SGH, Warszawa 1999.
- Taguchi G., *Introduction to Quality Engineering*, Asian Productivity Organization, Tokyo 1986.
- Teece D.J., Pisano G., Sauen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No 7.
- Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*, red. E. Frejtag-Mika, Difin, Warszawa 2006.
- The World Competitiveness Report 1994*, United Nations Publications, New York, Geneva 1994.
- Tkaczyk S., *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Wyd. „Orgmasz”, Warszawa 2000.
- Tourism Compendium 1992*, WTO, Madrid 1993.
- Tourism Distribution Channels: Practices, Issue and Transformations*, red. D. Buhalis, E. Laws, Continuum, London 2001.
- Towarnicka H., *Strategie kosztowe jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, SGH, Warszawa 1999.
- Treacy M., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley 1995.
- Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.

- Tschurtschenthaler P., *Humankapitalentwicklung als tourismuspolitisches Instrument zur Bewältigung der Tourismuskrise*, [w:] *Rettourism III: Strategiekonferenz: Zukunftsstrategien für eine optimale Humankapitalentwicklung/-verwertung in der Tourismuswirtschaft*, ed. K. Weiermair, M. Fuchs, ITD. Eigenverlag, Innsbruck 2003.
- Turystyka w badaniach naukowych*, red. R. Winiarski, W. Alejski, Wyd. AWF w Krakowie, Kraków–Rzeszów 2005.
- Urbaniak M., *Postrzeganie jakości w marketingu dóbr przemysłowych*, [w:] *Marketing – Przełom wieków*; materiały kongresowe, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, AE, Wrocław 2000, t. II.
- Urbig D., *The Value Chain's Value: Interpretations and Implications for Firm and Industry Analysis*, [w:] *Proceedings of Perspectives in Business Informatics Research (BIR)*, Shaker Verlag, Berlin 2003.
- Vickers J., *Concept of Competition*, Clarendon Press, Oxford 1994.
- Vloeberghs D., Bellens J., *Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium*, „Quality Progress” June 1996.
- Wach K., *Istota otoczenia regionalnego w funkcjonowaniu MSP*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. R. Broł, „Prace Naukowe AE” nr 1023, Wrocław 2004.
- Wach K., *Model badania wpływu otoczenia regionalnego na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju konkurencyjności regionów*, red. Z. Ziolo, WSiiz w Rzeszowie, Kraków–Rzeszów 2005.
- Wanagos M., *Wpływ dostępności turystycznej na kształtowanie produktu turystycznego regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 263, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” nr 2, Szczecin 1999.
- Wartość w naukach ekonomicznych*, red. H. Zadora, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- Wasilewski L., *Metody kontroli jakości w przedsiębiorstwach przemysłowych*, PWE, Warszawa 1974.
- Wawak S., *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wyd. Helion, Gliwice 2002.
- Wawak T., *Ekonomiczne mierniki oceny jakości*, [w:] *Spółeczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*, red. T. Wawak, Wyd. EJB, Kraków 1997.
- Weiermair K., *Entrepreneurship and Small Business: The Case of the Entrepreneurial SME in Tourism*, [w:] *Creating Jobs: New Demand on SMEs & Their Support Partners*, red. K. Weiermair, „Proceedings” 1998, Vol. 2.
- Weiermair K., *Improvements in Competitiveness for Tourism Enterprises through New Forms and Regimes of Governance*, seminar on Tourism Policy and Economics Growth, Berlin, 6–7 March 2001.
- Weiermair K., *On the Concepts and Definition of Quality in Tourism*, [w:] *Quality in Tourism*, AIEST, St. Gallen 1997.
- Weiermair K., Peters M., *Tourism Attractions and Attracted Tourists: How to Satisfy Today's Fickle Tourism Klientele?*, „Journal of Tourism Studies” 2000, No 1.

- Weiermair K., Wohler K., *Personalmanagement im Tourismus – Konzepte und Strategien*, FBV Medien, Ludwigshafen 1998.
- Wernerfelt B., *A Resource-based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, No 2.
- Williams C.A., Smith M.L., Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, WN PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O.E., *Institutions and economic organization: the governance perspective issues and evidence*, The World Bank, Washington 1994.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*, Free Press, New York 1985.
- Williamson O.E., *The economics of transaction costs*, Edward Elgar, Cheltenham 1999.
- Williamson O.E., *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, New York 1996.
- Wilson C.C., Kennedy M.E., Trammell C.J., *Superior Product Development. Managing the Process for Innovative Product*, Basil Blackwell Inc., Cambridge 1996.
- Wilson J., *Different Industries and Different Customer Values Require Different Resources: Towards the Marriage of Strategic Positioning Theory and the Resource-Based View of the Firm*, [w:] *Dynamic Strategic Resources. Development, Diffusion and Integration*, red. M.A. Hitt, P.G. Clifford, R.D. Nixon, K.P. Coyne, John Wiley&Sons Ltd, Chichester 1999.
- Wiszniewski W., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych – procesy dostosowawcze do polityki innowacyjnej Unii Europejskiej*, Wyd. „Orgmasz”, Warszawa 1999.
- Witkowski Cz., Kachniewska M., *Hotelarstwo, cz. III: Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, WSE, Warszawa 2005.
- Witt B. de, Meyer R., *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, „Management Science” Dec. 1989, Vol. 35, No 12.
- Wodejko S., *Czynniki wpływające na rozwój turystyki międzynarodowej*, „Ruch Turystyczny – Monografie” zeszyt 15, SGPiS, Warszawa 1975.
- Wodejko S., *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, PWSH, Warszawa 1997.
- Wodejko S., *Ruch przyjazdowy z Zachodu do wybranych państw socjalistycznych jako wyraz luki na europejskim rynku turystycznym*, SGPiS, Warszawa 1989.
- Wolak-Tuzimek A., *Makroekonomiczne warunki funkcjonowania MSP*, [w:] *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*, Difin, Warszawa 2006.
- Wolf M.J., *The Entertainment Economy*, Time Books, New York 1999.
- Womack J., Jones D., *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- Woodruff R.B., *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1997, Vol. 25, No 2.
- Woodruff R.B., Cadotte E., Jenkins R., *Modelling Consumer Satisfaction Processes Rusing Experience-based Norms*, „Journal of Marketing Research” 1983, Vol. 20, No 3.

- Woodruff R.B., Gardian S.F., *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publishers Inc., Cambridge, Massachusetts 1996.
- Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1997.
- Wrzosek W., *Konkurencja i marketing. Marketingowe zarządzanie handlem*, Wyd. AE, Poznań 1992.
- Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobięgała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- Wziątek-Kubiak A., *Międzynarodowa specjalizacja a konkurencyjność*, „*Ekonomista*” 2001, nr 4.
- Yale P., *Działalność touroperatora*, Wiedza i Życie, Warszawa 2001.
- Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.
- Young S., *Adopting Total Quality in the Service-Sector*, [w:] *The Total Quality Portfolio*, Uster-Zurich 1993.
- Zaorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, WN PWN, Warszawa 1998.
- Zarządzanie marketingowe: podstawy teoretyczne, węzłowe specjalizacje badawcze*, red. L. Żabiński, Wyd. AE, Katowice 2004.
- Zawistowska H., *Podstawy prawa w turystyce*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Zawistowska H., *Znaczenie ochrony prawnej konsumentów usług turystycznych dla rozwoju turystyki w Polsce*, „*Monografie i Opracowania*” nr 448, SGH, Warszawa 1999.
- Zrównoważony rozwój turystyki. Realna koncepcja, iluzja czy chwyt marketingowy*, SGH, Warszawa 2008.
- Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., *The Behavioral Consequences of Service Quality*, „*Journal of Marketing*” April 1996, Vol. 60.
- Zeithaml V.A., *Consumer perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, „*Journal of Marketing*” 1988, Vol. 3, No 52.
- Zeithaml V.A., *How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services*, [w:] *Services Marketing*, red. Ch.H. Lovelock, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1984.
- Zeithaml V.A., Bittner M.J., *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York 1996.
- Zeman-Miszewska E., *Konkurencja i konkurencyjność regionów*, [w:] *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002.
- Zymonik J., Zymonik Z., *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.
- Zymonik Z., *Jakość i marketing*, „*Normalizacja*” 1995, nr 11.
- Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
- Zymonik Z., *Kryterium ekonomiczne w ocenie stopnia integracji jakości i marketingu*, [w:] *Społeczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*, red. T. Wawak, Wyd. EJB, Kraków 1997.

- Żegleń P., *PPP jako element zarządzania obszarami recepcji turystycznej*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” nr 5, „Zeszyty Naukowe US” nr 402, Szczecin 2005.
- Żelazny R., *Nowa gospodarka: mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, [w:] *Problemy globalizacji gospodarki*, red. T. Bernat, PTE, Szczecin 2003.
- Żuk K., *Zastosowanie metod rachunkowości zarządczej w ocenie efektywności inwestycji projektowych*, „Problemy Jakości” marzec 2001.
- Żukrowska K., *Konkurencyjność systemowa w procesie transformacji. Przykład Polski*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z UE i globalizacji*, red. W. Bieńkowski, J. Bossak, SGH, Warszawa 2000.