



Projekt realizowany przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

# Stan i możliwości rozwoju małych i średnich obiektów hotelarskich w Euroregionie Nysa - wyniki ba- dań

## RAPORT

dr Daria E. Jaremen  
dr Maja Jedlińska

Partnerstwo na Rzecz Rozwoju  
Nowe szanse dla transgranicznego rynku pracy i gospodarki Euroregionu Nysa  
Jelenia Góra, 2006

## Wstęp

Jakość usług – moda czy konieczność? Zdecydowanie to drugie, a dowodów przemawiających za taką odpowiedzią dostarcza współczesny rynek. Jakość stała się w XXI wieku warunkiem generowania przez przedsiębiorstwo zysków oraz podstawą budowy pozytywnego wizerunku firmy i pozyskiwania klientów. Nabywcy usług hotelarskich podobnie, jak i inni usługobiorcy, do jakości przywiązują coraz większą wagę. Sprawia to, że staje się ona kluczem do sukcesu. Zanim jednak przedsiębiorstwo odniesie ten sukces, to musi precyzyjnie określić czym jest jakość i jak ją osiągnąć. Mając tę świadomość, iż jakość wiąże się ze spełnieniem oczekiwań klientów, należy podkreślić, że warunkiem sine qua non procesu jej doskonalenia jest zidentyfikowanie potrzeb i pragnień klientów. Dopiero ich znajomość pozwoli na sukces na wspomnianym polu.

Prezentowane opracowanie poruszające problematykę jakości w hotelarstwie w Euroregionie Nysa jest częścią dużego projektu badawczego zatytułowanego „Ofensywa jakości dla hoteli i pensjonatów” realizowanego w ramach Partnerstwa na Rzecz Rozwoju - „Nowe szanse dla transgranicznego rynku pracy i gospodarki Euroregionu Nysa”.

Na wstępie opracowania omówiono przesłanki zainteresowania się obiektów hotelarskich w Polsce zagadnieniem doskonalenia jakości usług oraz wskazano na podstawowe trendy rozwojowe występujące na rynku hotelarskim. W pierwszej jego części przedstawiono metodologię pomiaru jakości usług hotelarskich i krótko scharakteryzowano istotę i procedury wybranych metod badawczych. Dokonano przeglądu dotychczasowych badań jakości usług turystycznych, w tym hotelarskich, i zaprezentowano podstawowe ich wyniki. W części drugiej zawarto raport z badań przeprowadzonych w wybranych obiektach hotelarskich zlokalizowanych w Euroregionie Nysa. Ich celem było zidentyfikowanie stanu i możliwości funkcjonowania obiektów hotelarskich, ze szczególnym uwzględnieniem problemów jakości.

# Znaczenie jakości w działalności hotelarskiej i metody jej pomiaru

## **Część 1**

## **1.1. Przesłanki zainteresowania się branżą hotelarskiej jakością usług w Polsce**

Znaczenie podnoszenia jakości usług w działalności hotelarskiej zdecydowanie wzrasta. Znajduje to odzwierciedlenie w wiążkach celów obiektów hotelarskich, które wyraźnie ukierunkowują się w stronę doskonalenie usług. Duży wpływ na ten stan mają m.in. nasilająca się konkurencja na rynku, zmieniające się i stale rosnące wymagania gości hotelowych, a także polityka turystyczna na szczeblu krajowym i międzynarodowym.

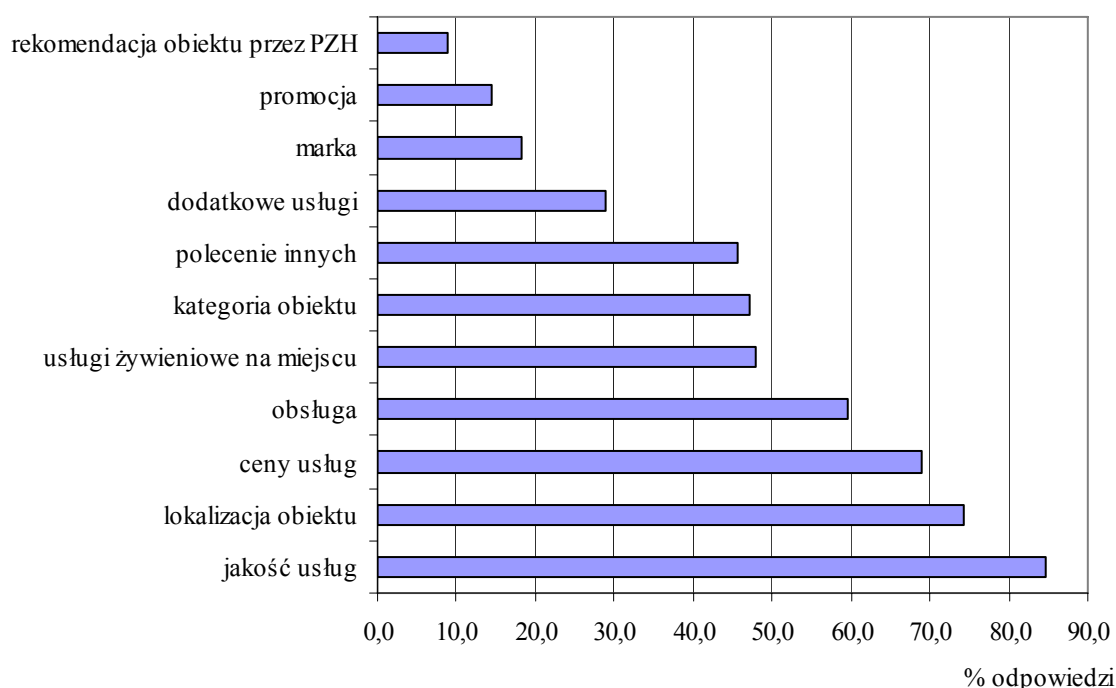
W ciągu ostatniego dziesięciolecia w Polsce, również i w Euroregionie Nysa, realizowanych jest lub zostało zrealizowanych wiele inwestycji hotelarskich. Począwszy od 1994 roku, średniorocznie tempo wzrostu liczby hoteli wynosi 7%. W latach 1995-2004 w Polsce liczba hoteli i podobnych obiektów hotelowych niesklasyfikowanych (czyli takich którym nie nadano kategorii) wzrosła o 1071, tj. ponad 100%. Po boomie inwestowania w hotele wysokich kategorii, dzięki któremu w Polsce przybyło obiektów pięcio- (z 3 obiektów w 1995 r. do 13 w 2004 r.) i czterogwiazdkowych (z 23 w 1995 r. do 63 w 2004 r.) oraz obiektów-reprezentantów międzynarodowych systemów hotelowych<sup>1</sup>, przyszedł czas na kategorie średnie i niższe oraz innego rodzaju zakłady hotelarskie, zwłaszcza takie które charakteryzuje określona specjalizacja rynkowa (przykładowo obiekty wyspecjalizowane w obsłudze rodzin z dziećmi czy starszych osób zorientowanych na troskę o zdrowie i kondycje fizyczną). Gros z realizowanych w Polsce inwestycji powstaje przy udziale kapitału zagranicznego, niemieckiego, francuskiego, belgijskiego czy angielskiego. Wraz z nim napływa do polskiego hotelarstwa nowa myśl techniczna i organizacyjna, nowoczesne rozwiązania techniczne, układy funkcjonalne, atrakcyjne programy użytkowe i usługowe, które zdecydowanie podnoszą poprzeczkę rywalizacji. W prostej linii prowadzi to do konieczności adaptowania podobnych rozwiązań przez już funkcjonujące obiekty rodzime.

Współczesny turysta, znający wartość swoich pieniędzy, bardziej doświadczony, przywiązujący dużą wagę do dbałości o jakość życia, coraz częściej wybiera produkty i usługi jak najlepiej odpowiadające jego oczekiwaniom, czyli takie które charakteryzuje odpowiednia

---

<sup>1</sup> W chwili obecnej w Polsce funkcjonują obiekty 10 międzynarodowych systemów hotelowych., tj. Bass Hotels and Resorts (Holiday INN, Inter Continental), Accor (Ibis, Mercure, Novotel, Sofitel), Marriot International (Marriot Resorts and Suites), Best Western Int. (Best Western), Starwood Hotels and Restorts – Worldwide Inc. (Sheraton Hotels and Resorts, Westin Resorts and Suites), Carlson Hospitality Worldwide (Raddison SAS), Hyatt Hotels and Resorts (Hyatt Hotels), Envergure Societe du Louvre (Campanile), Granada Forte (Le Meriden), Dorint A..G. (Dorint A.G.).

jakość. Tezę tę potwierdzają liczne badania (m.in. badania gości hotelowych w 68 obiektach hotelarskich Dolnego Śląska prowadzone w latach 1999-2000 przez jedną z autorek opracowania). Wyniki ich wykazują, że jakość usług jest najbardziej istotnym kryterium wyboru dokonywanego przez potencjalnych gości hotelowych (rys.1). Blisko **85%** klientów zakładów hotelarskich, podejmując decyzję zakupu, kieruje się poziomem świadczeń. W rezultacie analizy danych umieszczonych na poniższym wykresie wyłania się triada najważniejszych czynników, tj. jakość, lokalizacja i cena usług.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 1. Czynniki wyboru zakładów hotelarskich w percepcji gości hotelowych na przykładzie badań w hotelach dolnośląskich w latach 1999-2001**

Według opinii menedżerów badanych zakładów hotelarskich waga jakości jako kryterium wyboru w skali 5-cio stopniowej skali, gdzie 5 oznaczało kryterium najważniejsze, osiągnęła wynik **3,15**, co oznaczało pozycję pierwszą. W dalszej kolejności znalazły się cena (**2,77**), kultura obsługi (**2,31**), opinie innych gości hotelowych (**1,92**), lokalizacja obiektu (**1,62**), kategoria obiektu (**0,62**), promocja (**0,31**) i różnorodność oferty (**0,15**)<sup>2</sup>

Powyższe rozważania prowadzą do jednego, istotnego wniosku, a mianowicie jakość staje się głównym instrumentem konkurencyjności na rynku. Potwierdza to również Instytut

<sup>2</sup> D.E. Jareme:n: Determinanty i sposoby kształtowania jakości usługi hotelarskiej w hotelach województwa dolnośląskiego. Niepublikowana praca doktorska, Jelenia Góra 2001, s.3.

Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji<sup>3</sup>. Według niego wśród narzędzi walki konkurencyjnej stosowanych przez firmy usługowe, decydujące znaczenie ma w kolejności:

- jakość - **72%** wskazań,
- cena - **61%**,
- poziom obsługi - **55%**,
- inne (np. atrakcyjna lokalizacja, kadra, szerszy asortyment usług) - **50%**.

Jak już wspomniano występuje duże zainteresowanie jakością na szczeblu międzynarodowym, jak i krajowym. Świadczą o tym działania Światowej Organizacji Turystyki (WTO) oraz najważniejszych organów Unii Europejskiej. Pomimo, że UE nie kreuje wspólnej polityki turystycznej, ale sam fakt, iż w ważnych dokumentach takich organów unijnych, jak: Rada Unii Europejskiej, Parlament Europejski i Komisja Europejska, zajmuje określone stanowisko wobec gospodarki turystycznej Wspólnej Europy, świadczy niewątpliwie o jej pośrednim wpływie na rozwój turystyki i polityki turystyczne państw członków. W chwili obecnej wyraźnie zarysowuje się stanowisko UE podkreślające znaczenie spełniania wymagań turystów i jakości ofert turystycznych dla rozwoju turystyki europejskiej i pobudzania tempa wzrostu przyjazdów turystów do Europy. Unia Europejska popiera wszelkie dążenia do poprawy jakości w turystyce. W wielu przypadkach wsparcie to przybiera postać materialną w postaci dotacji na udoskonalanie zaplecza materialnego obiektów hotelarskich, jak i oferty programów szkoleniowych, badawczych i doradczych. Z kolei rola Komitetu ds. Jakości przy WTO w procesie doskonalenia jakości w turystyce koncentruje się przede wszystkim na działalności edukacyjnej, świadomościowej i popularyzatorskiej<sup>4</sup>. Komitet skupia swoją uwagę na propagowaniu dobrych praktyk w turystyce, w tym i hotelarstwie, popierając jednocześnie budowę i wdrażanie w przedsiębiorstwach turystycznych odpowiednich systemów zapewniania jakości.

Koncepcje i programy rozwoju turystyki na szczeblu ogólnokrajowym, jak i szczeblach regionalnych oraz lokalnych, formułowane w państwach europejskich i w Polsce, coraz częściej odwołują się do jakości produktu turystycznego i konieczności jej doskonalenia. Przykładowo w Hiszpanii, Portugalii, Francji, Szwajcarii przyjęto na szczeblu centralnym

---

<sup>3</sup> A. Dąbrowska: Marketing w firmach usługowych. „Marketing w praktyce” 1998 nr 4, s. 27-30.

<sup>4</sup> D.E. Jaremen: Jakość produktu turystycznego regionu. W: Turystyka w strategiach rozwoju miast i gmin Ziemi Kłodzkiej. Praca zbiorowa pod red. L. Koćwina, Wrocław: WSZ Edukacja 2004, s. 58-59.

specjalne programy wspierania jakości w turystyce. W krajach tych istnieje swoiste partnerstwo publiczno-prywatne w ustalaniu celów związanych z jakością w branży turystycznej. Tworzone są również specjalistyczne organy ds. badania i podnoszenia jakości w turystyce (np. w Hiszpanii jest Instytut ds. Jakości w Turystyce).

Orientowaniu polskich firm hotelarskich na jakość sprzyja również ustanowienie przepisów prawnych dotyczących podstawowych standardów i wymagań wobec usług oferowanych przez obiekty hotelarskie. Chodzi tu o ustawę o usługach turystycznych i rozporządzenie do niej określające przepisy kategoryzacyjne. System norm kategoryzacyjnych, obowiązujący od 1999 roku, skierowuje uwagę hotelarzy w stronę jakości usług i pomimo swoich szeroko w środowisku hotelarskim dyskutowanych mankamentów, dla niektórych obiektów stanowi wskazówką co należy zmienić w technicznych aspektach usługi, by podnieść jej jakość. W opinii zdecydowanej większości właścicieli i menedżerów skategoryzowanych obiektów hotelarskich kategoryzacja jest bezwzględnie konieczna. Zwiększa bowiem stopień uczciwości rywalizacji oraz porządkuje rynek. Wśród skategoryzowanych zakładów poddanych badaniom<sup>5</sup> nie było zatem obiektu, któryby zanegował ważną rolę kategoryzacji w rozwoju rynku hotelarskiego. Uwagi krytyczne dotyczyły przede wszystkim przesadnych wymagań i skomplikowanej oraz kosztownej procedury kategoryzacyjnej. Nieco mniej entuzjastycznie do kategoryzacji podchodziły obiekty, które nie ubiegały się kategorię z powodów oczywistych. Nie miały bowiem szans na jej otrzymanie z racji niemożności spełnienia wielu wymagań określonych w Rozporządzeniu w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskie<sup>6</sup>. Obiekty uznawały często, że kategoryzacja nie jest niezbędna do działania na rynku hotelarskim.

Wracając do czynników wyboru konsumentów. Należy zwrócić uwagę na fakt, że kategoria stanowi istotne kryterium wyboru dla około 50% gości hotelowych. Pozostała połowa respondentów podejmując decyzję zakupu usług hotelarskich pomija fakt posiadania kategorii przez obiekt. Powyższe uwagi upoważniają do stwierdzenia, że na rynku hotelarskim jest miejsce zarówno dla obiektów skategoryzowanych, jak i nieskategoryzowanych. W tym kontekście ważna jest jednak świadomość tego, że ci klienci, którym nie zależy, by korzystać z usług obiektów skategoryzowanych, wyżej cenią sobie oszczędność i wśród swojego zestawu czynników wyboru na plan pierwszy wysuwają cenę. Oczekują zatem niskiej ceny. Brak kategorii

---

<sup>5</sup> Badania własne jednej z autorek opracowania w trakcie realizacji w obiektach hotelarskich w województwie dolnośląskim.

<sup>6</sup> Dz. U. z 2004 r. Nr 188, poz. 1945.

jest związany z koniecznością ustalania cen usług na niskim poziomie. Wynika to z tego, że nieposiadanie kategorii powszechnie utożsamiane jest z niższym standardem, a co za tym idzie i z niższą ceną. Niemniej jednak fakt, że klienci poszukują niższych cen nie oznacza bynajmniej, że godzą się na bylejakość.

Podsumowując te wstępne rozważania należy zauważyć, że istnieje wiele przesłanek zmuszających polskie obiekty hotelarskie do poważnego zajęcia się sprawą jakości i poszukiwania możliwości jej podnoszenia. Trzeba jednak pamiętać, że proces jej poprawy i doskonalenia nie polega wyłącznie na naśladownictwie innych, lepszych w danym momencie usługodawców. Musi ona opierać się na znajomości charakterystyk klientów. Mając na uwadze pojęcie jakości, które oznacza nic innego jak stopień spełnienia przez usługę rozpoznanych i domniemywanych oczekiwań klientów w związku z przebywaniem ich w obiekcie hotelowym, konieczne jest uświadomienie sobie znaczącej roli klienta w procesie usługowym. To on jest ekspertem od jakości i to jego należy pytać o jej ocenę. Ocena natomiast jest punktem wyjścia do doskonalenia poziomu świadczeń.

## **1.2. Trendy w hotelarstwie**

Najistotniejszą cechą współczesnego hotelarstwa jest akceptacja różnorodności. Obok siebie mogą funkcjonować i cieszyć się zainteresowaniem gości duże obiekty i małe hoteliki; obiekty najwyższych kategorii (już nie tylko 5\*, ale pojawiają się nawet 7\*!) i obiekty klasy ekonomicznej – 1\* lub nieskategoryzowane; hotele należące do międzynarodowych systemów i prowadzone rodzinnie; zlokalizowane w centrach miast i na ich obrzeżach, w uzdrowiskach i miejscowościach wypoczynkowych, przy lotniskach, na statkach, w zamkach, pałacach i dworach; nowoczesne lub stawiające na tradycję i konserwatyzm. Ta tendencja pozwala na przyrost potencjału hoteli i ich równomierniejsze rozmieszczanie na terenie kraju, jako odpowiedź na wzrost zainteresowania pobytem w takiej bazie i postęp w segmentacji gości.

Ważne jest aby obiekty klasy ekonomicznej – 1\* gwarantowały klientom wygodne łóżko, czystą łazienkę przy każdym pokoju, smaczne śniadanie. Obsługa w takich hotelach może zostać zredukowana do niezbędnego minimum, przy znacznym stopniu samoobsługi gościa. Tak obniżane koszty stanowią przesłankę wprowadzania niższych konkurencyjnych cen, poszukiwanych przez mniej zamożnych turystów.



Zainteresowaniem cieszą się hotele dla gości zmotoryzowanych, łatwo dostępne – zlokalizowane przy szlakach tranzytowych, z parkingiem, gwarantujące niezbędny serwis motoryzacyjny (pobliska stacja benzynowa, niewielki warsztat).

Duży nacisk kładziony jest na bezpieczeństwo w hotelach – rozumiane bardzo szeroko, jako zabezpieczenie przed atakami terrorystycznymi, aktami pospolitych przestępstw (napady, kradzieże), oraz bezpieczeństwo związane z ochroną przed skażeniem wody, gleby, powietrza, czy występowaniem epidemii.

Cenione są obiekty przyjazne dla środowiska, gdzie zastosowane technologie budowlane i system eksploatacji w minimalnym stopniu szkodzą ekosystemowi, goście zachęceni są do zachowań proekologicznych, menu w restauracji promuje zdrową żywność.

Bardzo starannie dobierani są dostawcy, tym bardziej, że rachunkowość zarządca sugeruje szersze niż dotychczas wykorzystywanie outsourcingu

Hotele dostosowują się i podkreślają w swoich ofertach specjalne traktowanie osób starszych i gości niepełnosprawnych, dla których tworzona jest przyjazna atmosfera (pałacy się kominek z fotelem w hollu, poranna gazeta, podana filiżanka herbaty itp.), odpowiednie podjazdy, szerokie windy, specjalne uchwyty, odpowiednie dietetyczne menu w restauracji hotelowej, programy rekreacyjno-rehabilitacyjne i kulturalne.

Zainteresowaniem cieszą się hotele z szeroką gamą usług, dysponujące zapleczem konferencyjnym, zapleczem rekreacyjnym typu SPA.

Zauważalne jest występowanie ofert typu B&B (nocleg ze śniadaniem), obok hoteli gwarantujących całodzienne wyżywienie.

Hotele przygotowują usługi zaspakajające hobby gości, specjalne programy uatrakcyjniające pobyt, na bazie firm zewnętrznych współpracujących z obiektem.

Rozwój technologii informatycznych powoduje wzrost zainteresowania komunikacją bezpośrednią pomiędzy klientem a hotelem, z pominięciem pośredników, stąd coraz większą rolę odgrywa Internet i systemy rezerwacyjne. Oznacza to, że rola biur podróży i organizacji turystycznych będzie maleć.

Cenny staje się oryginalny wystrój hoteli – ciekawa elewacja zewnętrzna, ale i interesująca kolorystyka wnętrz, wykorzystanie nowatorskich architektonicznych, zastosowanie jako wystroju obrazów, kompozycji kwiatowych, produktów lokalnego rękodziela itp.

Inne zauważalne tendencje, wkraczające na rynek hotelarski to:

- standaryzacja i normalizacja obejmująca nie tylko same obiekty, ale i ich wyposażenie;
- wyższy stopień specjalizacji i fachowości pracowników obiektów hotelarskich,
- zwiększanie się wymagań użytkowników hoteli, dzięki rozwojowi techniki, elektroniki, poziomowi życia itd.,
- zaostrzające się rygory z zakresu techniki, ekologii, przepisów sanitarnych, przepisów przeciwpożarowych, ochrony praw konsumenta itd.,
- zarysowująca się coraz wyraźniej specjalizacja obiektów i serwowanie pakietu usług konkurencyjnych na rynku,
- wzrost mechanizacji i automatyzacji wielu prac,
- liczne odwiedziny gości zagranicznych reprezentujących różne kręgi kulturowe oraz konieczność ich odpowiedniej obsługi, przygotowanie i zaspakajanie ich wymagań w zakresie pobytu, żywienia, rekreacji itd.,
- dążenie do optymalizacji i efektywności w funkcjonowaniu i zarządzaniu zarówno na etapie inwestycyjnym jak i eksploatacyjnym hoteli,
- konieczność organizacji i zastosowania różnych technologii w przygotowaniu posiłków, w tym regionalnych kuchni i specjalności uznanych kuchni światowych, czy też kuchni dietetycznych itd.

Omawiane tendencje są dowodem wzrostu znaczenia jakości i zdobywania zadowolenia klienta, tworzenia partnerskich z nim relacji (CRM), osiągania lojalności, co wymaga budowania systemu kompleksowego zarządzania jakością (TQM).

### 1.3. Metodologia pomiaru jakości usług

Ocena poziomu jakości produktu hotelarskiego jest bardzo ważnym elementem procesu jego doskonalenia. Bez niej nie byłoby można ustalić kierunków poprawy i podnoszenia poziomu jakości usług. Poziom jakości można zdefiniować jako jej stan opisany wartościami poszczególnych cech i właściwości tworzących usługę. Każdemu stanowi odpowiada określony poziom zaspokojenia potrzeb konsumentów, a co za tym idzie również poziom ich satysfakcji. Im wyższy poziom satysfakcji konsumenta tym wyższy poziom jakości i lepsza jej ocena. Pomiar jakości jest zatem oszacowaniem stopnia spełnienia przez usługę hotelarską oczekiwań i potrzeb gości hotelowych. Należy tu zwrócić uwagę na to, że nikt poza samym konsumentem nie jest w stanie precyzyjnie określić czy jego potrzeby zostały zaspokojone. Z tego też względu ocena jakości nie może odbywać się bez udziału klienta. Jak zauważa P.F. Drucker nieważne jest bowiem to co w jakość produktu/usługi wkłada przedsiębiorca, ważne jest natomiast co konsument ma z niej i za co jest skłonny zapłacić<sup>7</sup>. Mało istotne jest co usługodawca sądzi o swojej usłudze, ważne jest jak postrzega ją klient. Bez znajomości opinii samych konsumentów wszelkie działania ukierunkowane na jakość będą obarczone dużym ryzykiem niepowodzenia<sup>8</sup>.

Niezwykle istotną cechą usług wpływająca na sposób badania ich jakości jest dominacja elementów niematerialnych, nietrwałość i nierozdzielność aktów tworzenia i konsumowania, z czego wynika obecność klienta w trakcie świadczenia usługi. Wszystko to powoduje, że ocena jakości usług musi być dokonywana w czasie trwania procesu usługowego przez tych, którzy w tym procesie uczestniczą lub/i dokładnie go znają. Oczywiście są nimi klienci.

Istnieje kilka źródeł umożliwiających poznanie opinii konsumentów. Należą do nich m.in.:

- księgi życzeń i uwag klientów,
- analiza reklamacji,
- tzw. *mystery shopping*, czyli kontrola jakości poprzez anonimowego badacza zwanego „tajemniczym gościem”,

---

<sup>7</sup> P.F. Drucker: *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE 1992, 243.

<sup>8</sup> D.E. Jareme:n: *Determinanty i sposoby kształtowania jakości...*, wyd. cyt., s.209.

- badania ankietowe gości hotelowych,
- a także pracownicy i menedżerowie firm hotelarskich posiadający dużą wiedzę z tytułu doświadczenia, umiejętności obserwacji klientów, przeprowadzonych z nimi rozmów bezpośrednich.

Wymienione wyżej źródła nie wyczerpują oczywiście całkowitej listy wszystkich możliwości zdobywania informacji o zadowoleniu bądź niezadowoleniu gości hotelowych.

Dwa pierwsze sposoby oceny, tj. księgi życzeń i zażaleń oraz analiza reklamacji, są bardzo istotne, lecz mają ograniczoną przydatność. Wynika ona z jednego ważkiego powodu, a mianowicie niewielu spośród niezadowolonych klientów składa reklamacje i skargi.. Pomi- mo tego, że konsumenci usług niechętnie składają reklamacje, to bardzo chętnie nagłaśniają fakt niezadowolenia wśród innych potencjalnych nabywców. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzonych przez White House Office of Consumer Affairs. Według nich<sup>9</sup>:

- 96% niezadowolonych klientów nigdy nie wnosi skargi na złą jakość usług,
- 90% niezadowolonych klientów nigdy nie korzysta ponownie z usług danego obiektu,
- każdy niezadowolony klient opowie o swoim złym przeżyciu co najmniej dziesię- ciu osobom,
- 13% niezadowolonych przytoczy zły przykład co najmniej 20 innym osobom.

Coraz częściej stosowaną metodą pomiaru jakości jest tzw. *mystery shopping*. W jej ramach anonimowy ankieter, często z dużym doświadczeniem i zawsze dokładnie poinstru- owany na specjalnym szkoleniu, wyposażony dodatkowo w zestandaryzowany formularz oceny, dokonuje kontrolowanego zakupu usług i korzysta ze wszystkich udogodnień i świad- czeń oferowanych w obiekcie hotelarskim. Badacz zachowuje się jak zwyczajny klient, choć często jego rolą jest być klientem trudnym mającym szereg życzeń i uwag. Ocena jest wieloaspektowa i dotyczy całości procesu usługowego, począwszy od ana- lizy dostępności informacji o obiekcie, poprzez kontakt telefoniczny, rezerwację, przyjazd często o nietypowej porze, korzystanie z obiektu, a kończąc na wymeldowaniu i zachowaniu usługodawcy po transakcji. Zadaniem ukrytego ankietera jest w miarę obiektywna ocena ja- kości usługi doświadczonej w trakcie rzeczywistego jej świadczenia. Metoda ta ma wiele za- let, ale również charakteryzują ją pewne mankamenty. Wśród zalet trzeba wymienić profesjo-

---

<sup>9</sup> S. Gottlieb: Attention to guest service is top growth factor. Hotel and Resort Industry 1989 nr 2, s 29-37.

nalizm, wieloaspektowość i szczegółowość oceny (ankieter nie jest bowiem zniecierpliwiony i niezadowolony z wypełniania długich formularzy ocen). Do wad należą przede wszystkim: duży wpływ ankietera na wyniki badań oraz fakt, że jednak badacz nie jest zwykłym klientem, może być nieco zmanierowany i stosunkowo bardziej krytyczny.

Najważniejsze jednak jest poznawanie opinii faktycznych klientów. Dokonuje się tego poprzez badania bezpośrednie, najczęściej techniką ankietową, wspomaganą obserwacją gości i rozmowami z nimi. Obecnie każdy dbający o swój wizerunek obiekt hotelarski przeprowadza ankiety. Często są one stałym elementem wyposażenia hotelu. Służą nie tylko do pomiaru jakości, uzyskania informacji o pozytywnych i negatywnych cechach procesu usługowego, ale stanowią również materialny dowód na to, że obiekt troszczy się o potrzeby i satysfakcję klienta, gdyż chce je poznać. Cecha techniki ankietowej jaką jest możliwość zachowania anonimowości przez respondenta zwiększa skłonność klientów do bardziej szczerych wypowiedzi niż podczas osobistego kontaktu z pracownikiem obiektu (trudno bowiem mówić o swoim niezadowoleniu bezpośrednio do sprawcy i osoby odpowiedzialnej za nie). Poważnym mankamentem ankietowej metody gromadzenia danych jest niemożność dokonania szerokiej i kompleksowej oceny jakości, co spowodowane jest koniecznością ograniczania liczby pytań skierowanych do respondentów, tak aby ankieta nie była zbyt długa. Tylko wówczas klienci będą chętni ją wypełnić.

We współczesnej literaturze naukowej opisano wiele metod badania jakości usług bazujących na ankietowaniu. Są to specjalnie opracowane techniki umożliwiające identyfikację stopnia spełniania oczekiwań konsumentów przez usługę. Należą do nich m. in.:

- **SERVPERF** pozwalająca zidentyfikować w jaki sposób konsumenci postrzegają świadczoną usługę i poszczególne jej składniki (np. obsługę w recepcji, sprzątanie czy wyposażenie pokoju). Polega na pomiarze wartości cech (właściwości) usługi na skali porządkowej, najczęściej 5- lub 7-stopniowej. Końcowym rezultatem jej zastosowania jest wykreślenie profilu mocnych i słabych stron usługi, co musi zostać poprzedzone odpowiednimi obliczeniami tzw. median (wartości) środkowych dla uzyskanych wartości cech,

- metoda **importance-performance** wraz z jej graficzną prezentacją (mapą percepcji jakości), polegająca podobnie jak poprzednia metoda na pomiarze wartości właściwości usługi na skali porządkowej, a różnica między obydwojema sposobami sprowadza się do porównania otrzymanych ocen poszczególnych cech z przypisanymi im przez respondentów wagami. W metodzie tej wychodzi się z założenia, że nie trzeba poprawiać wszystkich cech

usługi, ażeby uzyskać poprawę jej jakości w porównaniu z ofertami konkurencyjnymi z punktu widzenia nabywców. Trzeba jednak wiedzieć, które cechy poprawić<sup>10</sup> – oczywiście te istotne dla klienta.

– **SERVQUAL**<sup>11</sup>, polegająca na określenie syntetycznego miernika jakości wyrażającego zagregowaną różnicę między percepcją jakości usługi przez konsumenta, a poziomem jego oczekiwań wobec niej. Opiera się na założeniu, że między jakością usługi świadczonej a oczekiwaniami klientów istnieją luki i chodzi o to, aby je rozpoznać a następnie ograniczyć i zniwelować.

Wszystkie te metody, choć ich opisy brzmią skomplikowanie, można z powodzeniem stosować w praktyce. Metody te nie należą do trudnych i wymagających jakichś szczególnie zaawansowanych narzędzi informatycznych, aby przeanalizować zgromadzone informacje. Wystarczy zwykły arkusz kalkulacyjny i czas. Metody są bowiem pracochłonne. Ich istotną wadą są dość rozbudowane ankiety, które muszą wypełnić goście hotelowi. I tu można napotkać sprzeciw ewentualnych respondentów, a także niechęć samych hotelarzy do ich stosowania. Niemniej warto, systematycznie, przynajmniej raz na jakiś określony czas, zastosować jeden z powyższych instrumentów. Dają one bowiem dokładny przegląd sytuacji w zakresie opinii konsumentów o jakości, a przedstawiając je w postaci ilustracji, głęboko oddziałują na wyobraźnię hotelarzy i przekonują do doskonalenia.

Na końcu należy zwrócić uwagę, że w badaniach jakości nie chodzi wyłącznie o analizę niezadowolenia, jak najbardziej pożądane jest również pozyskanie wiedzy na temat tego, co klientów satysfakcjonuje i cieszy. Wszystkie powyżej omówione sposoby pomiaru jakości umożliwiają zidentyfikowanie zarówno słabych, jak i mocnych stron usługi hotelarskiej. Dzięki tym badaniom poznajemy jakie cechy usług są dla nich bardzo istotne a jakie mało ważne. Pozwala to w sposób skuteczniejszy i efektywniejszy dostosowywać usługę do wymagań rynku.

Jakość usług hotelarskich, ze względu na ich złożoną naturę, powinna być oceniana w wielu wymiarach przy jednoczesnym zastosowaniu różnych podejść. Taka ocenę można nazwać kompleksową, a także spełniającą cechę obiektywności. Mając to na uwadze podczas realizacji niniejszego programu badawczego wykorzystano trzy różne sposoby, tj. ankieto-

---

<sup>10</sup> Ph. Kotler: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner i S-ka 1994, s. 439.

<sup>11</sup> Oczywiście jest, że wymienione tu metody nie wyczerpują długiej ich listy. Należy stwierdzić natomiast, iż należą one do najczęściej używanych z racji swoich niewątpliwych zalet.

wanie klientów (metoda SERVPERF), mystery shopping (zakupy kontrolowane przez anonimowych ankieterów) oraz wywiady z menedżerami/właścicielami obiektów.

#### **1.4. Dotychczasowe doświadczenia badawcze w zakresie jakości usług hotelarskich oferowanych przez obiekty zlokalizowane na obszarze Euroregionu Nysa**

Jak dotychczas problemem pomiaru jakości usług hotelarskich w Euroregionie Nysa zajmowały się przede wszystkim podmioty zainteresowane, tzn. obiekty hotelarskie. Stosując różne techniki jej badania, tj.: obserwację, wywiady i rzadziej ankiety, obiekty te starały się zidentyfikować potrzeby własnych klientów i na ich tle ocenić przydatność swoich ofert. Prowadzenie własnych badań rynkowych charakterystyczne jest zwłaszcza dla hoteli wyższych kategorii, należących do sieci, i dłuższym okresie funkcjonowania na rynku turystycznym. Obok systematycznych sprawdzania poziomu własnych usług zakłady te dążą do podnoszenia jakości poprzez takie działania, jak:

- definiowanie rynków (wybór rynków docelowych, co ułatwia odpowiedź na oczekiwania klientów), a zatem działanie wykorzystujące regułę STP<sup>12</sup>,
- tworzenie programów utrzymania i przywiązywania klientów do firmy,
- zdefiniowanie standardów jakości i procedur stosowanych w hotelach (opracowanie wewnętrznych wskazówek poprawnego wykonywania czynności), ich przestrzeganie oraz ich ciągle doskonalenie,
- wypracowanie i konsekwentne stosowanie wewnętrznych systemów oceny jakości w różnych obszarach funkcjonalnych hotelu, pozwalające na wykrywanie, analizę błędów oraz zapobieganie im,
- opracowanie programów motywacji pracowników,
- okresową kontrolę zadowolenia pracowników z pracy w danym obiekcie,
- permanentne szkolenia pracowników zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, w oparciu o zdefiniowane potrzeby szkoleniowe,
- poprawę wewnętrznej komunikacji i wzmacnianie zaangażowania pracowników w sprawę jakości,

---

<sup>12</sup> Reguła STP oznacza zastosowanie w działalności hotelarskiej segmentacji rynku polegającej na wyborze segmentów rynku, w obsłudze których obiekt hotelarski chce się specjalizować.

- systematyczne monitorowanie i badania rynku (preferencji i oczekiwań konsumentów, działań konkurentów, a coraz częściej i benchmarking<sup>13</sup>),
- wprowadzanie innowacji, zwłaszcza odpowiadających „duchowi czasu” takich, jak np. internet obsługa gości biznesowych, odpowiednie urządzenia do relaksu, usprawnianie systemu rezerwacji usług i zapewnienie łatwiejszego dostępu konsumenta do oferty itp.

Obok pomiaru jakości prowadzonych na szczeblu przedsiębiorstw zlokalizowanych w ERN, problematykę jakości usług turystycznych, w tym hotelarskich, podejmuje się na również na gruncie naukowym. Od wielu już lat, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, a zwłaszcza jedna z jej jednostek, tj. Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną zajmuje się zagadnieniem współpracy transgranicznej w turystyce. Na temat tego problemu pojawiło się wiele publikacji. Wśród nich można znaleźć również takie, które omawiają zadowolenie turystów z pobytu w miejscowościach Euroregionu, zarówno po stronie polskiej, jak i niemieckiej oraz czeskiej. Ostatnią publikacją z tego zakresu jest książka pt. *„Współpraca i integracja w turystyce w Euroregionie Nysa w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej”* wydana w 2004 roku pod redakcją Andrzeja Rapacza przez Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Ponadto problematyką kształtowania jakości w turystyce i hotelarstwie interesują się w ramach pracy samodzielnej poszczególnej pracownicy wspomnianej Katedry. Przeprowadzając własne badania dokonują wielo-aspektowych analiz różnych zagadnień związanych z zarządzaniem jakością usług turystycznych i turystycznych. Przestrzennie prowadzone badania obejmują południowo-zachodni kraniec Polski, tj. województwo dolnośląskie oraz Euroregion Nysa. Często nie ograniczają się one do polskiej części ERN, lecz wychodzą poza granice państwa na stronę niemiecką i czeską. W trakcie takich badań rozpoznano m.in. kwestię ochrony praw gości hotelowych w Polsce, Czechach i Niemczech, a także przeprowadzono analizę porównawczą systemów kategoryzacyjnych funkcjonujących w wymienionych krajach.

W ostatnim czasie problematyka jakości eksponowane jest w pracach organów samorządu gospodarczego. W hotelarstwie chodzi oczywiście o zrzeszenia i związki hotelarzy. Ciekawą inicjatywę w zakresie podnoszenia standardów i jakości w hotelarstwie uruchomił saksoński oddział organizacji DEHOGA (Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband) -

---

<sup>13</sup> Benchmarking jest dążeniem do równania do najlepszych, odkrywania, dlaczego i w jaki sposób jedne przedsiębiorstwa działają lepiej i efektywniej od innych. Jego celem jest twórcze (nie ślepe) naśladowanie najlepszych praktyk wyróżniających się przedsiębiorstw (Sztucki T.: Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet 1998, s. 36).



Niemieckiego Związku Hoteli i Restauracji. Nosi ona nazwę Servicequalität Sachsen i wiąże się z certyfikacją i rekomendacją najlepszych hoteli saksońskich.

W Czechach natomiast, milowym krokiem na polu jakości nie tylko usług hotelarskich powinien być narodowy program wspierania jakości – „Narodni polityka podpory jakosti”, w ramach którego przewidziano szereg zadań wspomagających firmy w dążeniu do doskonalenia.

Z powyższych informacji wynika, że jakością w turystyce i hotelarstwie zainteresowanych jest wiele podmiotów. Ich inicjatywy łączą jeden ważki cel – podniesienie konkurencyjności polskiej, czeskiej i niemieckiej branży turystycznej na rynkach międzynarodowych.

### **1.5. Raport z badań prowadzonych przez KMiZGT – wybrane aspekty**

Kilkakrotnie w ciągu ostatnich lat pracownicy Katedry Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną (Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze - Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu) prowadzili badania na temat stopnia zadowolenia turystów przebywających na obszarze gmin Euroregionu Nysa (badania w 2002 r.) oraz regionu sudeckiego (badania w roku 1996). Realizowano je metodą wywiadu kwestionariuszowego. Ankieterzy kontaktowali się z respondentami w miejscowościach turystycznych regionu, prowadzone były również badania graniczne. Jako czas badań przyjęto szczyt sezonu zimowego : luty-marzec oraz letniego: lipiec-sierpień. Razem przebadano ponad 2,5 tys. osób, różnych narodowości, dobierając próbę metodą celowo-kwotowo-udziałową.

Na początku zostaną przedstawione w ujęciu syntetycznym wyniki badań prowadzonych w 2002 r, na próbie 600 turystów (300 badanych zimą i 300 latem).

Potwierdziły one, iż turyści przyjeżdżają do Euroregionu Nysa głównie w dwóch celach, bez względu na porę roku. Najważniejszym motywem była chęć uprawiania turystyki aktywnej – pieszej, narciarskiej lub rowerowej (tak wskazało 76% turystów zimą i 69% - latem) oraz zwiedzanie obszaru (30% wskazań zimą, 44%-latem). Pozostałe motywy przyjazdu na ten teren odgrywały niewielką rolę, nie przekraczając 5% wskazań. Były to: uczestnictwo w imprezach, przyjazd służbowy, na kurację, zakupy, odwiedziny i tranzyt.

W badaniach atrakcyjności ważne miejsce zajmuje rozpoznanie cech produktu, które mają wpływ na decyzje wyboru miejsca docelowego podróży turystycznej. Turyści przybywający do omawianego regionu mają sprecyzowany punkt widzenia dotyczący ważnych cech (atrybutów) obszaru turystycznego. W sezonie zimowym najwyżej cenione są w kolejności: walory środowiska, szlaki turystyczne, życzliwość w regionie oraz nagromadzenie obiektów do zwiedzania, a w letnim – walory środowiska, szlaki i obiekty, przy mniejszym znaczeniu życzliwości i innych atrybutów wymienionych w kwestionariuszu.

Zauważalny jest pozytywny odbiór produktu turystycznego Euroregionu, dominują bowiem oceny dobre, ewentualnie średnie, tylko niewielki odsetek turystów wystawił ocenę niską, a w sytuacji, kiedy nie skorzystano z pewnych usług - nie miał zdania. Najwięcej ocen dobrych – aż 94% wskazań - uzyskały tutejsze piękne krajobrazy, możliwość uprawiania sportów - 75% ocen dobrych, położenie Euroregionu gwarantujące możliwość odwiedzenia trzech krajów – 72% osób było z tego zadowolonych. Stosunkowo najczęściej krytykowano możliwość zwiedzania zabytków i muzeów – 8% niezadowolonych oraz stan estetyki, czystość, porządek – na co skarżyło 7,5% badanych.

Ranking najwyżej ocenianych usług turystycznych, oferowanych w Euroregionie przedstawia się następująco: przygotowanie szlaków turystycznych – 71% ocen dobrych zimą i 74% latem, usługi gastronomiczne – odpowiednio 68% i 62%, usługi noclegowe – 60% i 57% ocen dobrych. Stosunkowo najgorzej oceniono usługi transportowe – 11% ocen niskich zimą i 4% latem, usługi handlowe – odpowiednio 5% i 4% oraz rozrywkowe – 5% i 3%.

Niewielki odsetek ocen niskich nie zmienia faktu, iż turyści w pytaniach otwartych przedstawiali swoje krytyczne uwagi i propozycje poprawy jakości produktu turystycznego Euroregionu. Zimą narzekano głównie na:

- zły stan dróg i chodników,
- brak rozrywek,
- brak dostatecznej informacji dla turystów,
- złe oznakowanie szlaków i atrakcji turystycznych,
- niewystarczającą liczbę imprez kulturalnych i rekreacyjno-sportowych,
- zbyt wysokie ceny usług,

- niewystarczającą liczbę połączeń komunikacyjnych w regionie (między różnymi ośrodkami regionu),
- brak czystości i porządku,
- niedostateczną ofertę dla młodych turystów i dzieci.

Przedmiotem skarg latem były:

- oznakowanie atrakcji turystycznych i funkcjonowanie systemu informacji turystycznej,
- niewystarczająca oferta handlowa,
- zbyt skromna liczba imprez kulturalnych, rozrywkowych i sportowych,
- zbyt mała liczba ośrodków sportowych i zły ich stan,
- złe warunki sanitarne,
- zbyt wysokie ceny,
- stan dróg i parkingów,
- niewystarczająca promocja regionu poza jego granicami,
- niewystarczająca infrastruktura do uprawiania turystyki rowerowej,
- niska estetyka otoczenia (zwłaszcza miejskiego),
- stan środowiska naturalnego,
- niedostateczna infrastruktura dla dzieci i młodzieży.

Badania prowadzone w dwóch sezonach turystycznych 2002 r. pozwoliły nam na sformułowanie kilku wniosków bardziej generalnej natury:

1. Euroregion Nysa jest odbierany przez turystów jako obszar pięknej, zróżnicowanej przyrody (co jest zgodne z oczekiwaniami), z dobrze przygotowaną do świadczenia usług branżą turystyczną i koniecznością uatrakcyjnienia programu pobytu przybywających tam gości.

2. Turyści dobrze orientują się w atrakcjach turystycznych występujących na tym terenie, wymieniając wiele obiektów kultury materialnej, pomniki przyrody, czy też powszechnie znane imprezy sportowe o znaczeniu ponadregionalnym.

3. W Euroregionie Nysa podmioty zainteresowane rozwojem turystyki powinny w swoich działaniach przykładać większą uwagę do organizowania imprez i nadawania im charakteru atrakcji turystycznych. Jest to zbieżne z wynikami badań międzynarodowych i krajowych, wskazujących na rosnące zainteresowanie turystów ciekawymi i odpowiedniej rangi wydarzeniami sportowymi, rekreacyjnymi i kulturalnymi

4. Badania wskazują na konieczność dokonania zmian dotyczących:

- infrastruktury umożliwiającej uprawianie turystyki aktywnej (co jest jednym z głównych celów przyjazdów do regionu),
- stanu nawierzchni dróg i połączeń wewnątrzregionalnych,
- oferty usług rozrywkowych, handlowych i gastronomicznych,
- systemu informacji turystycznej (zwłaszcza systemu oznakowania szlaków i atrakcji turystycznych),
- oferty dla dzieci i młodzieży.

5. Mało ekspansywne działania Euroregionu Nysa w zakresie relacji z otoczeniem wskazują na konieczność zintensyfikowania wykorzystania instrumentów marketingowych poza jego granicami.

Badania prowadzone w 1996 r. są o tyle interesujące (mimo upływu 10 lat od ich realizacji), że objęły one również region wałbrzyski, szeroki był przekrój narodowości, które uczestniczyły w badaniach, a miejsce badań to nie tylko miejscowości turystyczne (na terenie których przeprowadzono wywiady z 1835 osobami), ale i przejścia graniczne (próba =114 osób).

Wskazały one m.in. na tendencję wzrostu zainteresowania hotelami i pensjonatami, jako dominującymi obiektami noclegowymi, które wybierano sugerując się wcześniejszą ich znajomością, pozytywnymi opiniami znajomych oraz ceną. Zaś usługi noclegowe w regionie uzyskały najwyższy odsetek ocen bardzo dobrych i dobrych – 80% zadowolonych gości (dla przykładu odsetek takich ocen w przypadku usług obiektów sportowo-rekreacyjnych wynosił 36%, a informacji turystycznej – 37%).

Większość respondentów akceptowała relacje cen do jakości produktów

Już wówczas skarżono się na brak nocnych rozrywek, nieporządek i brud, niedostatek usług turystycznych i kolejki.

Omawiane badania potwierdziły, że dla rozwoju gospodarki turystycznej w regionie sudeckim oraz Euroregionie Nysa i osiągnięcia stabilności firm turystycznych najkorzystniejsze byłoby niedopuszczenie do odczuwania przez klientów dyskomfortu pozakupowego. Rozwój ten zależy m.in. od podnoszenia jakości oferowanych usług turystycznych. Proces podnoszenia jakości powinien być zatem ciągły i systematyczny, ponieważ:

- a) po pierwsze – oczekiwania turystów mają charakter zmienny i rosnący, a to oznacza, że uczestnik ruchu turystycznego pragnie nabywać coraz doskonalsze dobra (towary i usługi),
- b) po drugie – postęp w technice i technologiach stwarza możliwość i zarazem potrzebę oferowania produktów turystycznych coraz lepszych również pod względem jakościowym, to bowiem co było wyznacznikiem wysokiej jakości dobra 10 lat temu, nie stanowi takiego warunku dzisiaj.

Do najważniejszych przedsięwzięć podnoszących jakość produktu turystycznego należy zatem zaliczyć:

- orientację na potrzeby i oczekiwania turystów, wyrażającą się w dostosowywaniu wszystkich działań w turystyce do wyników badań rynku turystycznego,
- innowacje w zapleczu materialno-technicznym turystyki,
- nieustanne podnoszenie poziomu wiedzy i kwalifikacji kadry turystycznej,
- dążenie do integracji wszystkich podmiotów działających w turystyce w celu podnoszenia jakości produktu turystycznego.

Stan i możliwości rozwoju małych  
i średnich obiektów hotelarskich  
w Euroregionie Nysa  
– raport z badań

**Część 2**

## 2.1. Metodologia i cel badań

Jeśli jakikolwiek podmiot gospodarczy ma uzyskać wsparcie zewnętrzne, w postaci np. doradztwa, dotacji, szkoleń musi zostać dobrze poznany. Diagnoza jego sytuacji pozwoli na bardziej optymalne działania – określenie rodzaju, skali i specyfiki pomocy. Kierując się takim założeniem i biorąc pod uwagę charakter programu EFS EQUAL Partnerstwo na Rzecz Rozwoju „Nowe szanse dla transgranicznego rynku pracy i gospodarki Euroregionu Nysa” podjęto w Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego rozmowy z właścicielami i menedżerami obiektów hotelarskich, co zaowocowało przygotowaniem listy potencjalnych uczestników badań i współpracy. Liczyła ona około 50 podmiotów.

Celem badań było określenie stanu i możliwości funkcjonowania obiektów hotelarskich, ze szczególnym uwzględnieniem problemów jakości.

Uznano, iż najlepszą metodą badawczą będzie wywiad kwestionariuszowy (wzór w załączeniu), łączący walory badań ankietowych (stały, uporządkowany zbiór pytań) i rozmowy, bezpośredniego kontaktu z respondentem, dzięki formule wywiadu. Kwestionariusz liczył 36 pytań, część o charakterze zamkniętym, część zamknięto-otwartym (formuła: inaczej, jak...), część otwartym. W niektórych pytaniach zastosowano skalę ocen oraz prośbę o procentowe ustalenie znaczenia badanego zjawiska lub wybór spośród wariantów odpowiedzi trzech, o najsilniejszym wpływie. Biorąc pod uwagę stan wiedzy na temat zasad prawidłowego przebiegu badań bezpośrednich (tzw. pierwotnych, polowych - *field research*<sup>14</sup>) uznano za celowe wcześniejsze poinformowanie respondentów o ich idei i zasadach oraz zademonstrowanie im kwestionariusza. W tym celu skorzystano z adresów mailowych, podanych do wiadomości na stronach www badanych obiektów.

Ankieterzy umawiali się na badania w terminie od 7 do 21 marca br. Niestety nie udało się przeprowadzić wywiadu ze wszystkimi właścicielami obiektów, wcześniej deklarującymi zainteresowanie i gotowość do współpracy. Część potencjalnych respondentów odmówiła odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu, część zadeklarowała wysłanie wypełnionego kwestionariusza pocztą nie spełniając tej obietnicy, z częścią nie udało się skontaktować.

---

<sup>14</sup> Badania terenowe (badania pierwotne) - badania bezpośrednio (*field research*), polegające na gromadzeniu, zbieraniu informacji w terenie. Informacje te dokładnie odpowiadają specyficznemu problemowi badawczemu i mają charakter pierwotny.

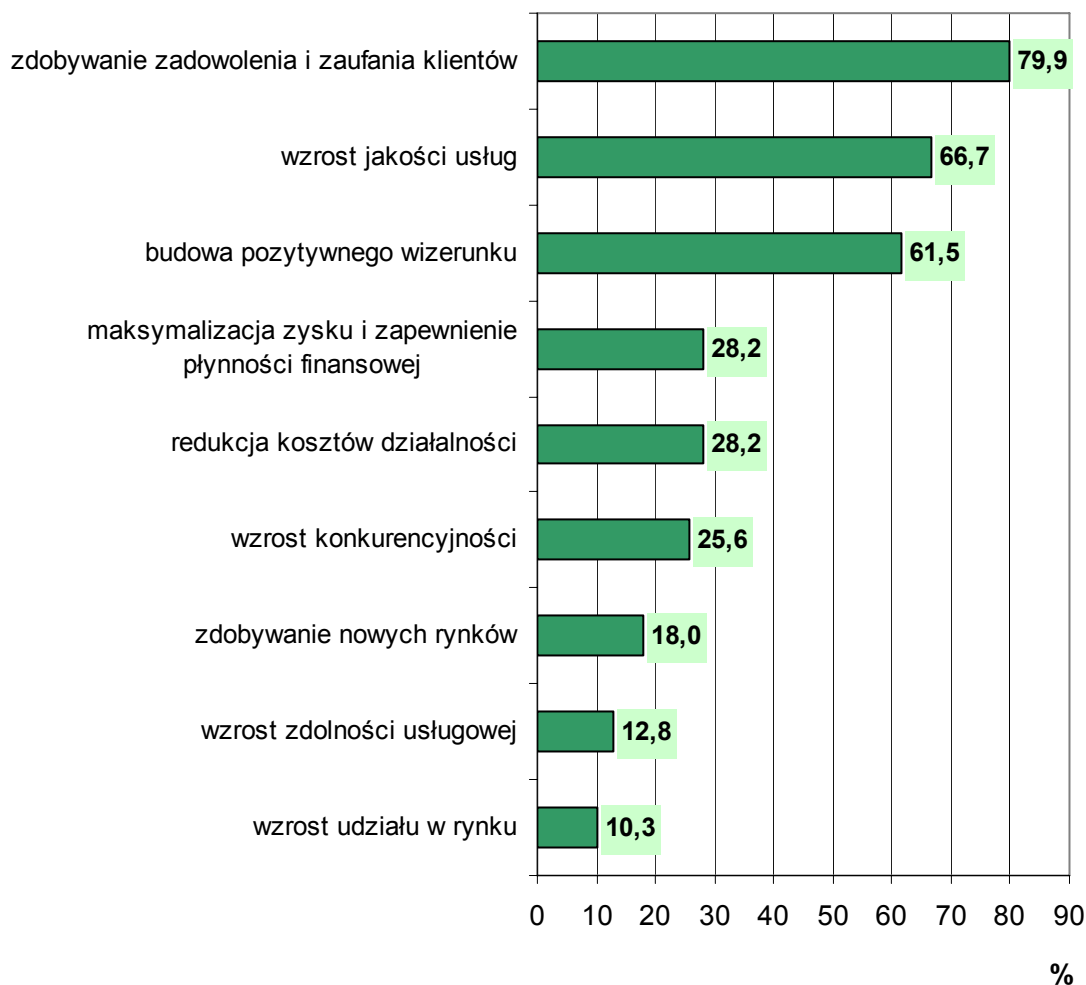
tować. Stąd prezentowane poniżej wyniki badań opierają się na 39 wypełnionych i dostarczonych kwestionariuszach.

W próbie badawczej znalazły się podmioty różnej wielkości. Są duże, skategoryzowane hotele, małe, rodzinne pensjonaty, obiekty prowadzące działalność sanatoryjną, gospodarstwa agroturystyczne i pokoje gościnne. Są one zlokalizowane u podnóża Karkonoszy lub na terenie okolicznych powiatów. Łączy je chęć usprawnienia świadczonych usług turystycznych.

## **2.2. Analiza wyników badań**

Analizy prowadzone na potrzeby realizowanego projektu badawczego potwierdzają wcześniej zaprezentowane w opracowaniu rozważania. W chwili obecnej zaznaczają się wyraźne zmiany w podejściu do prowadzenia działalności gospodarczej, w tym hotelarskiej. Rośnie świadomość znaczenia satysfakcji klientów w osiąganiu celów przedsiębiorstwa. Hotelarze zdają sobie sprawę z tego, że nie można maksymalizować efektów ekonomicznych bez troski o klienta i jego zadowolenie. Świadomość ta znajduje swoje odzwierciedlenie w wiązках celów realizowanych w badanych obiektach (rys. 2). Najważniejszymi w opinii respondentów celami są cele jakościowe, a przede wszystkim: zdobywanie zadowolenia i zaufania klientów, wzrost jakości usług oraz budowa pozytywnego wizerunku firmy. Taka struktura wiązki celów kreuje konieczność wdrożenia zasad zarządzania przez jakość.

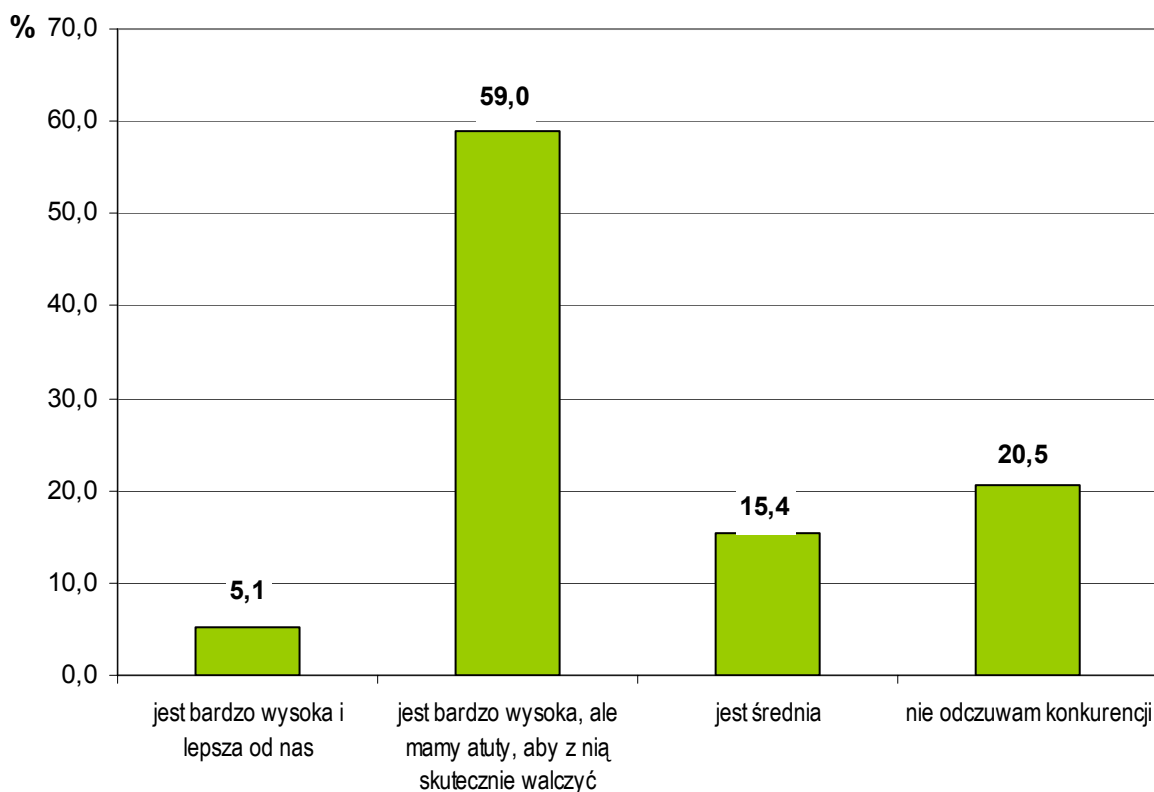




Źródło: opracowanie własne.

### Rys.2. Cele realizowane przez badane obiekty hotelarskie

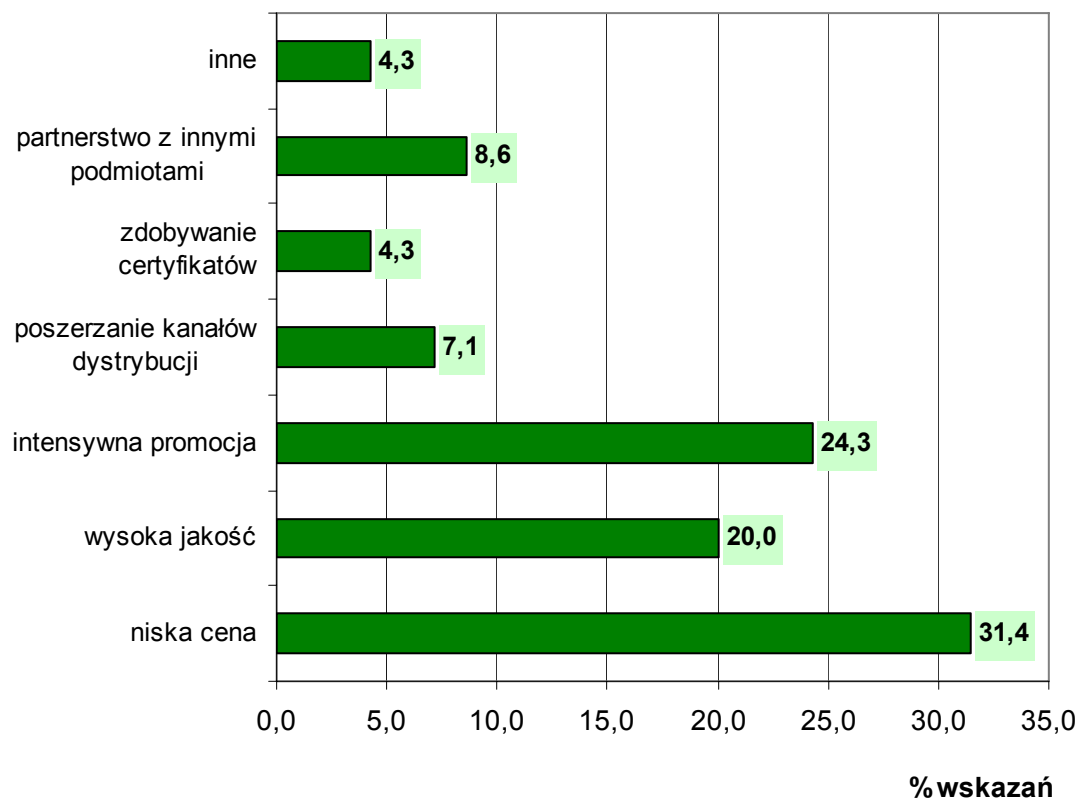
Powyżej opisany układ celów jest m.in. rezultatem działania konkurencji. W opinii ponad **64%** badanych jest ona bardzo wysoka. Jedyne co piąty respondent nie odczuwa konkurencji (rys. 3). Dla większości respondentów nie stanowi ona bariery osiągnięcia zamierzeń. Więcej niż **90%** oceniających siłę konkurencji jako bardzo dużą, twierdzi, że dysponują na tyle mocnymi atutami, że są w stanie skutecznie rywalizować na rynku.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 3. Ocena siły konkurencji w percepcji właściciel/menedżerów obiektów badanych**

Respondenci wymieniają trzy podstawowe sposoby, jakimi konkurenci najczęściej chcą zdobyć przewagę na rynku hotelarskim. Są nimi cena, (31,4% odpowiedzi), intensywne promocje (24,3% odpowiedzi) i wysoka jakość (20,0%). Inne metody walki konkurencyjnej wskazuje rysunek.4. Dane te znowu potwierdzają tezę o dużym znaczeniu jakości w osiągnięciu sukcesu na rynku.



Źródło: opracowanie własne.

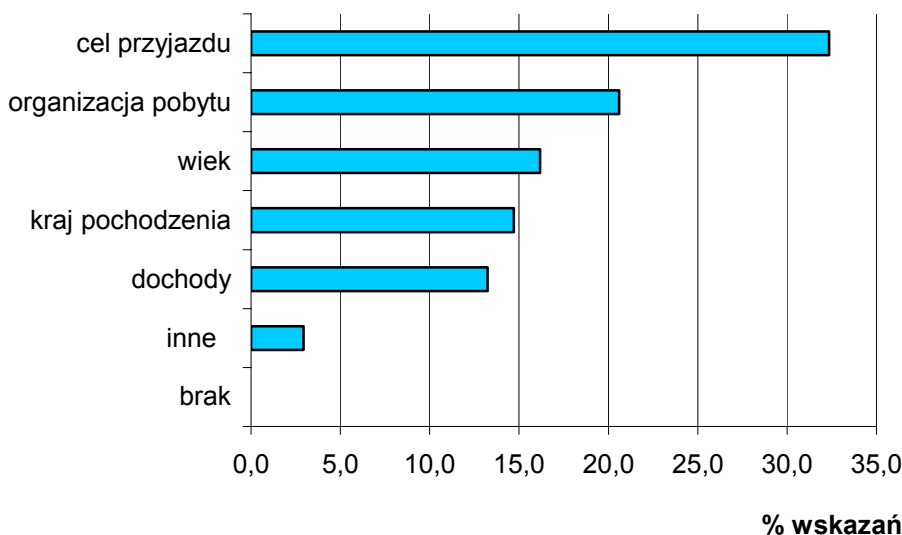
**Rys. 4. Sposoby walki konkurencyjnej na współczesnym rynku hotelarskim w percepcji właścicieli/menedżerów obiektów badanych**

Na współczesnym rynku bardzo cenne jest poznanie klientów, scharakteryzowanie ich potrzeb i umiejętność działań dostosowawczych. Określane jest to mianem reguły STP, jako symbolu następujących po sobie kroków. S- oznacza proces segmentacji (podziału klientów), T- wybór rynków docelowych, swoistą specjalizację, a P – plasowanie (pozycjonowanie) – poszukiwanie swojej specyfiki w świadomości odbiorców, na tle ofert konkurentów.

Spośród wielu możliwych do wykorzystania kryteriów segmentacji klientów na rynku turystycznym w badaniach zaproponowano pięć, najczęściej stosowanych i najłatwiej identyfikowanych oraz nie wymagających specjalnych badań.

Respondenci najczęściej wskazywali na cel przyjazdu (wypoczynek, sprawy służbowe, tranzyt itp.), jako tę cechę, która stosunkowo najsilniej wpływa na oczekiwania turystów, modyfikując ich reakcję na produkt, sposób jego sprzedaży, wielkość ceny, działania promocyjne czy też system obsługi (rys. 5). Tak uznała prawie 1/3 (32,3%) badanych. Drugim kryterium segmentacji okazała się organizacja pobytu (głównie podział na pobyty indywidualne

lub grupowe), wybrane przez **20,6%** badanych; trzecim wiek gości – **16,2%** wskazań. Kraj pochodzenia – jako istotne kryterium wybrało **14,7%** właścicieli lub menedżerów, a dochody – **13,2 %**. Na inne (np. sposób zachowania się, tranzytowy charakter pobytu), nie zasugerowane w kwestionariuszu cechy, zwróciło uwagę **2,9%** respondentów.



Źródło: opracowanie własne.

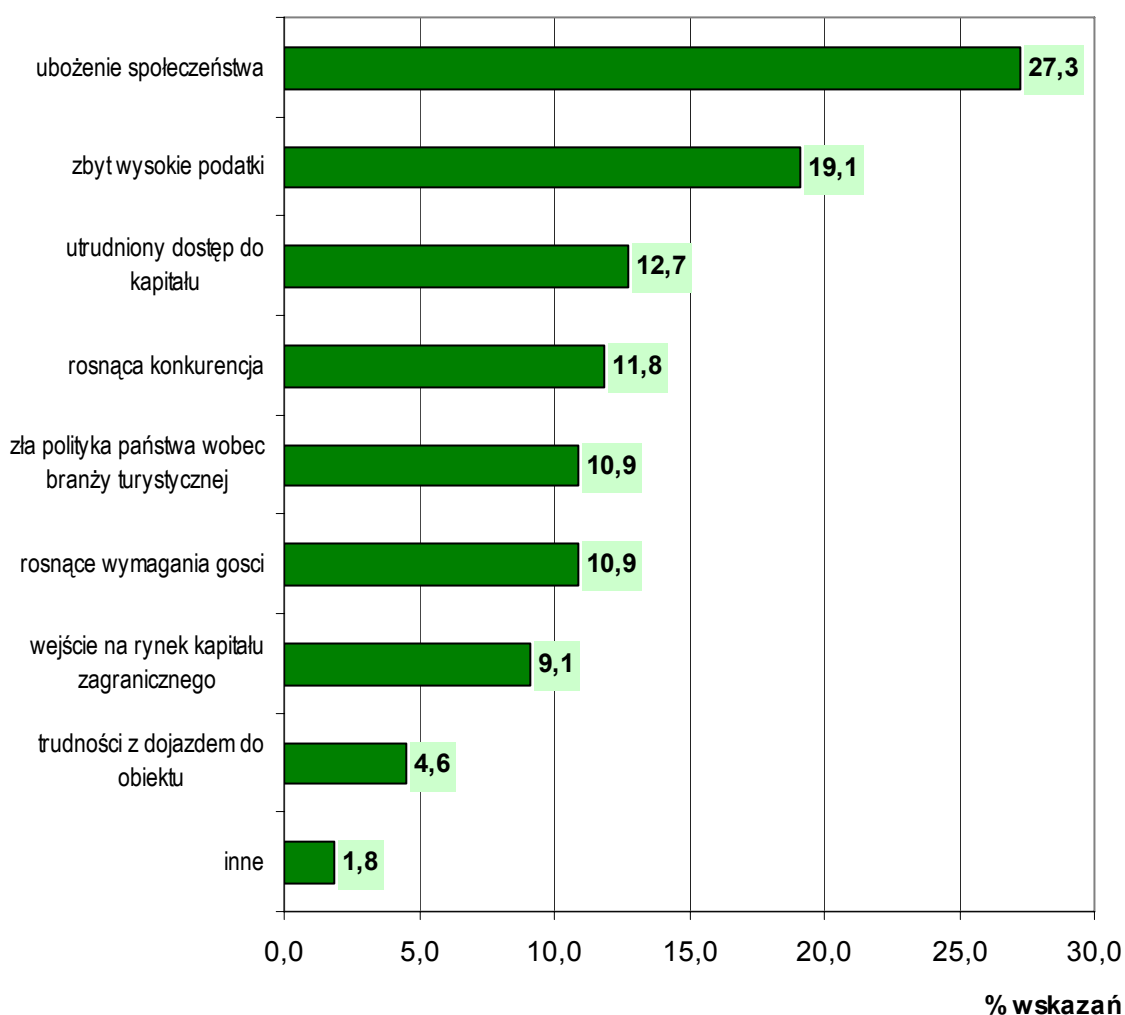
**Rys. 5. Kryteria segmentacji stosowane przez obiekty badane**

W pytaniu otwartym – o wybór klientów, w obsłudze których specjalizują się badane obiekty hotelarskie, potwierdzono odpowiedzi zawarte w pytaniu 6 – o kryteria segmentacji. Respondenci jako swój rynek docelowy wybierali klientów indywidualnych (głównie rodziny z dziećmi) i grupy zorganizowane (**56,4%** wskazań), przybywających w celach wypoczynkowych, uzupełnianych potrzebami rehabilitacyjnymi, ewentualnie szkoleniowymi (wybór **48,7%** badanych). Jedynie **10,2%** właścicieli obiektów specjalizuje się w określonych grupach wiekowych, głównie w gościach w starszym lub średnim wieku. Nie stwierdzono większego zainteresowania specjalizacją ze względu na kraj pochodzenia – tylko **7,7%** odpowiedzi (wskazywano na obywateli Niemiec) oraz wielkość dochodów (średnią) – **5,1%**. Jedynie 2 respondenci nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

Tak sformułowane odpowiedzi wskazują na dominację strategii pełnego pokrycia segmentów, co oznacza, że właściciele i menedżerowie firm starają się przygotować oferty dla wszystkich klientów, przeprowadzając korekty mieszanki marketingowej, adekwatnie do ich potrzeb. Uzupełnia ją strategia selektywna – koncentracja na kilku wybranych grupach

odbiorców. Nie zauważono strategii masowej, nie zróżnicowanej – taka sama oferta dla wszystkich, ani wąskiej specjalizacji – koncentracji na jednym segmencie docelowym.

Jak już wspomniano respondenci nie traktują konkurencji jako podstawowego zjawiska utrudniającego funkcjonowanie na rynku hotelarskim. Zauważają oni natomiast inne bariery działalności i rozwoju jakie niesie rynek. Do najważniejszych zewnętrznych ograniczeń rozwojowych hotelarstwa można zaliczyć (rys. 6): ubożenie społeczeństwa (27,3% odpowiedzi), zbyt wysokie podatki (19,1%) i trudny dostęp do kapitału (12,7%).

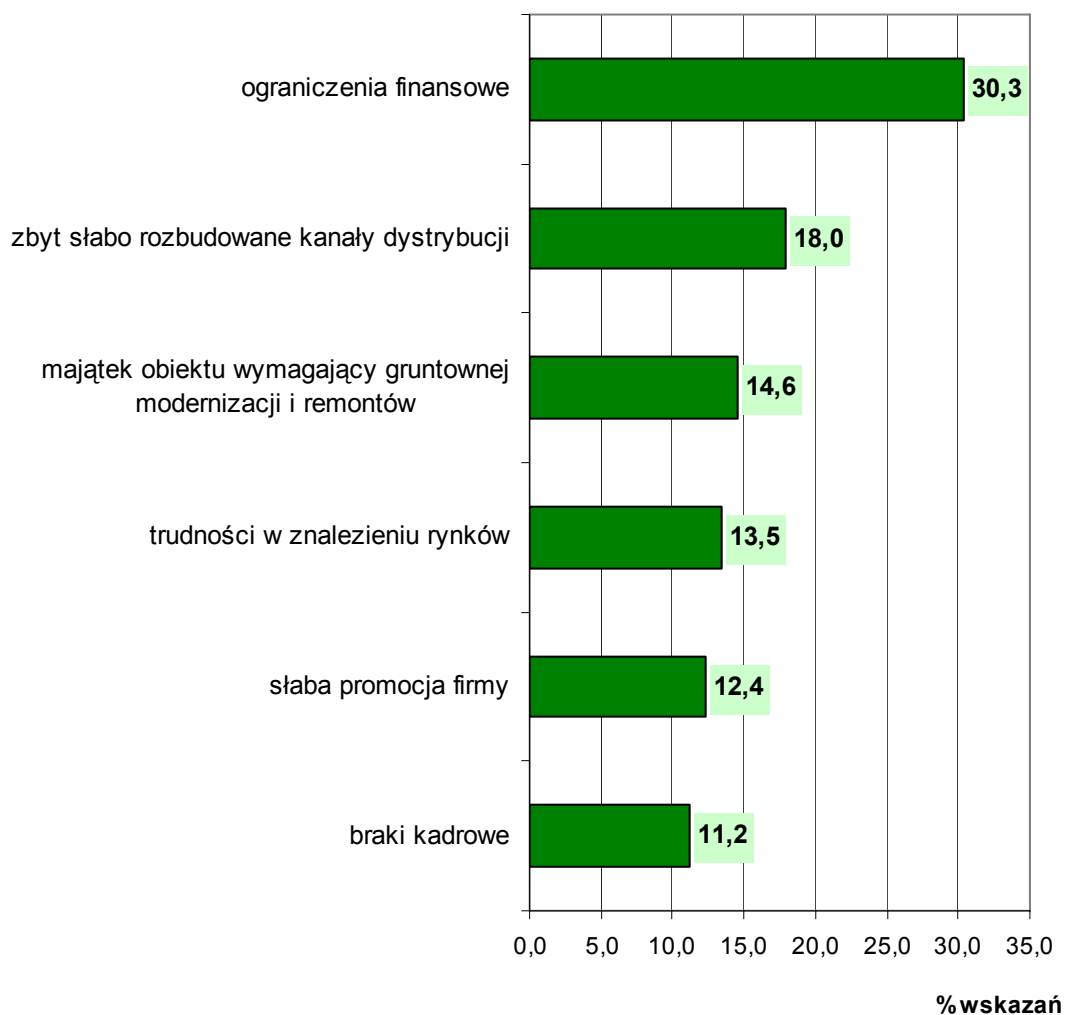


Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 6. Bariery rynkowe rozwoju hotelarstwa w Euroregionie Nysa**

Wśród barier wewnętrznych, które zaprezentowano na rysunku 7, najczęściej wymieniano natomiast: ograniczenia finansowe (30,3% odpowiedzi), zbyt słabo rozbudowane

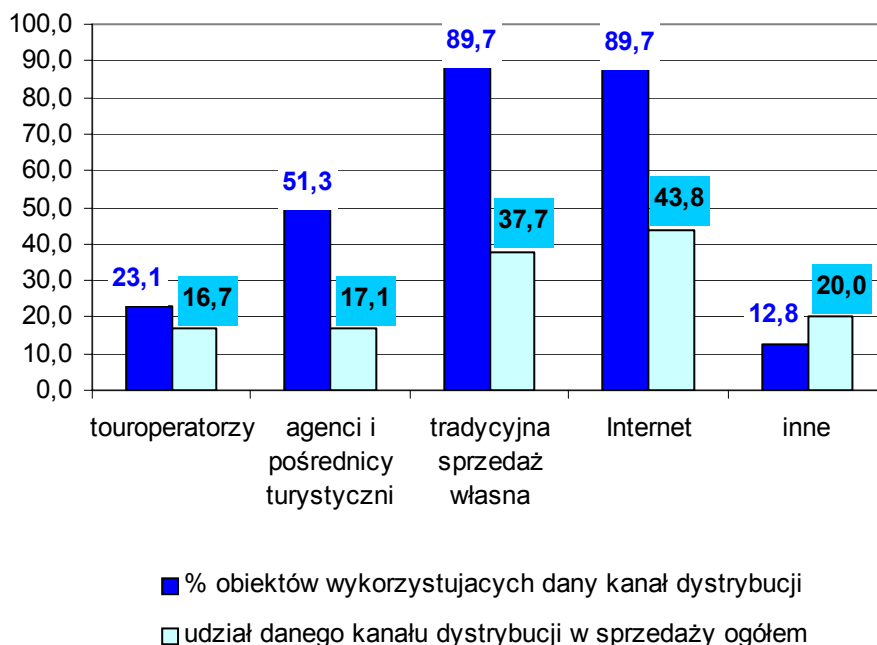
kanały dystrybucji (**18%** odpowiedzi) oraz majątek wymagający remontów i gruntownej modernizacji (**14,6%**).



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 7. Wewnętrzne bariery rozwoju hotelarstwa w Euroregionie Nysa**

Swoją ofertę obiekty badane sprzedają wykorzystując rozmaite kanały dystrybucji, co świadczy o chęci dotarcia do jak najszerszego grona odbiorców (rys. 8). Zaskakująca jest pozycja sprzedaży poprzez internet. Jak się okazuje staje się on obok sprzedaży tradycyjnej (w siedzibie firmy, przez telefon), głównym kanałem dystrybucji usług obiektów ankietowanych. Jak z danych wynika, ponad **43%** sprzedaży realizowanej jest za pomocą internetu. Spodziewać się należy dalszego wzrostu rangi sprzedaży elektronicznej. Świadczy to o bardzo dużym znaczeniu internetu w działalności hotelarskiej. Jak z kolejnego rysunku wynika sieć internetowa staje się również głównym narzędziem poszukiwania i pozyskiwania klientów (rys. 9). Blisko **95%** badanych obiektów wykorzystuje ten sposób. Drugim, co do

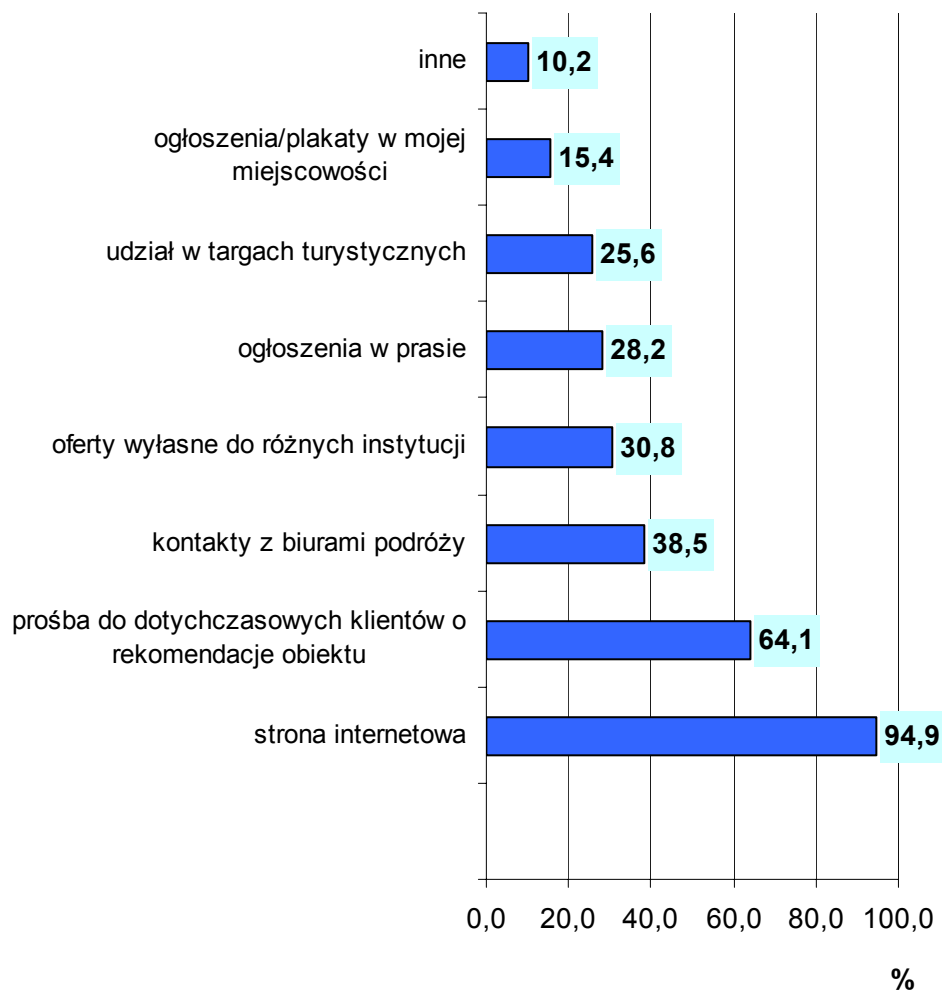


Źródło: opracowanie własne

**Rys. 8. Charakterystyka kanałów dystrybucji oferty hotelarskiej w badanych obiektach**

ważności instrumentem zdobywania gości jest prośba do korzystających z usług o polecenie obiektu innym, znajomym i bliskim (ponad **64%**). Rekomendacja oferty przez niezależne osoby trzecie była zawsze najbardziej wiarygodnym i przekonywującym źródłem informacji dla klientów. Jak z wcześniejszych rozważań wynika, kryterium to jest jednym z podstawowych czynników branych pod uwagę przez klienta w procesie wyboru usługodawcy. Tu należy z całą stanowczością podkreślić, że obiekt będzie polecany innym tylko wtedy, gdy pobyt w nim i jego oferta zadowoliła polecającego. Dbłość o jakość usług i zadowolenie klienta musi być zawsze na pierwszym miejscu. W innym wypadku drugi, co do ważności sposób pozyskiwania klientów będzie działał na niekorzyść firmy.

Wśród współczesnych wymagań klientów znaczące miejsce znajduje jak najwygodniejszy dostęp do informacji i możliwości jej przekazywania. Goście chcą z łatwością uzyskiwać pełne i wyczerpujące informacje, o różnej porze, często z domu, bez ponoszenia dodatkowych kosztów (np. telefonów). Takie możliwości stwarza im internet i firmowe strony www. Ci, którzy korzystają z sieci zgłaszają dodatkowe życzenia dotyczące możliwości skontaktowania się z usługodawcą i dokonania rezerwacji pokoju/miejsca w obiekcie. Powszechne stało się również wymaganie gości odnośnie dostępu do internetu



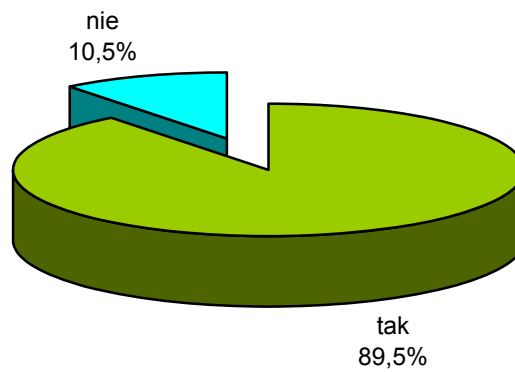
Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 9. Sposoby poszukiwania/zdobywania potencjalnych klientów przez objekty badane**

w obiekcie. Informacji nt. jak te życzenia spełniane są w badanych obiektach odpowiedziały następujące pytania:

1. Czy obiekt posiada własną stronę internetową? – rys. 10.
2. Jak w skali od 1 do 5 ocenia Pan/i stronę www własnego obiektu? – rys. 11.
3. Czy obiekt chciałby udoskonalić posiadaną stronę www? – rys. 12.
4. Czy klienci mają dostęp do internetu w obiekcie? – rys. 13.

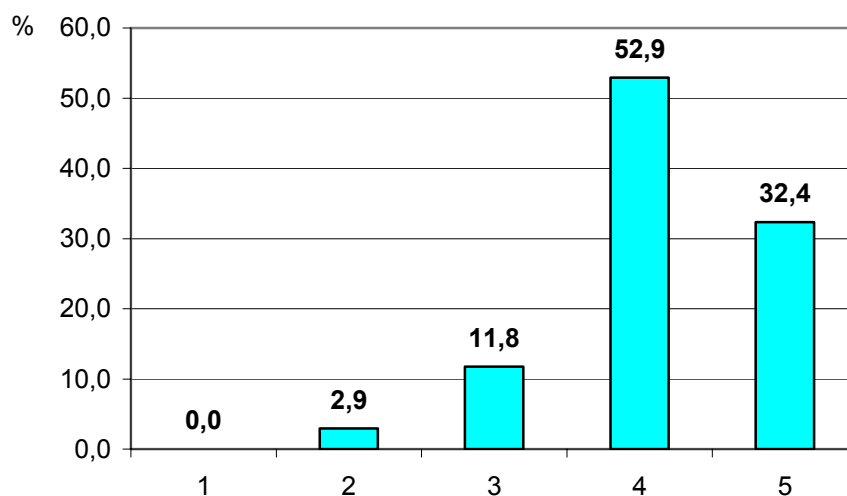




Źródło: opracowanie własne.

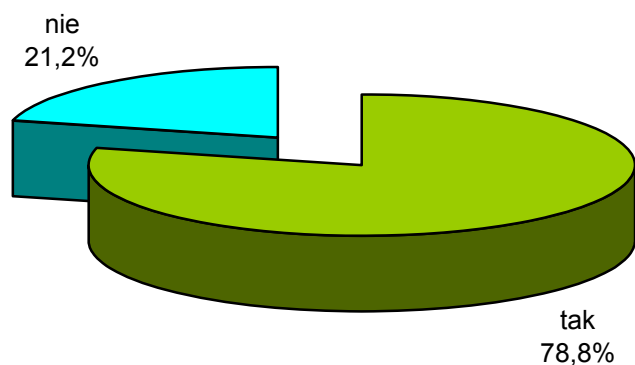
**Rys. 10. Dysponowanie własną stroną internetową przez obiekty badane**

Większość obiektów badanych posiada własną stronę www. 1/3 respondentów uważa, że jest ona bardzo profesjonalna. Jednak nie wszyscy respondenci są w pełni zadowoleni z jej jakości (rys. 11). Blisko **53%** ankietowanych ocenia stronę na 4 w skali 5-stopniowej, gdzie 5 oznacza ocenę najwyższą. **14,7%** daje jej ocenę średnią i poniżej. Opinie te potwierdzone zostały odpowiedzią na kolejne pytanie o potrzebę doskonalenia posiadanej strony. Większość z analizowanych obiektów (około **79%**) widzi taką konieczność (rys. 12).



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 11. Ocena własnej strony internetowej w skali od 1 do 5, gdzie 1 – oznacza ocenę bardzo niską a 5 – ocenę bardzo wysoką**



Źródło: opracowanie własne.

**Rys 12. Potrzeba udoskonalenia własnej strony internetowej**

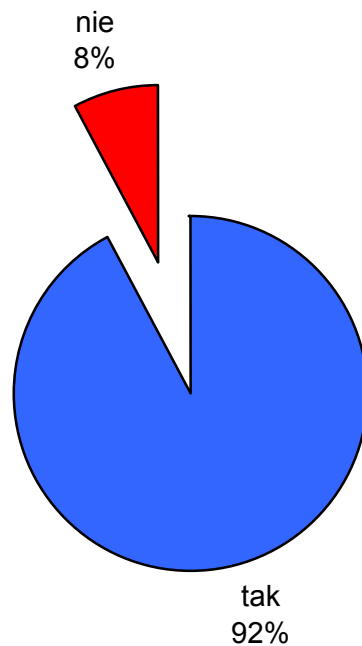
Ponad **85%** obiektów poddanych ankietowaniu oferuje gościom dostęp do internetu (rys. 13). Nie oznacza to bynajmniej, że każdy pokój w obiekcie dysponuje podłączeniem do sieci internetowej. W większości przypadków istnieje możliwość skorzystania z komputera na recepcji czy u właściciela w biurze. Dostęp ten nie ma zatem charakteru bezpośredniego i często wiąże się koniecznością wyrażenia prośby przez gościa.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 13. Dostęp gości hotelowych do internetu**

W dobie rozwoju potęgi informacji (informacja jako zasób strategiczny) żaden podmiot gospodarczy nie może zatem sprawnie funkcjonować bez komputerów, dysponujących nowoczesnym oprogramowaniem. Wśród badanych obiektów jedynie **8%** nie wykorzystuje tego sprzętu, pozostałe **92 %** deklaruje posługiwanie się komputerami (rys. 14).



Źródło: opracowanie własne.

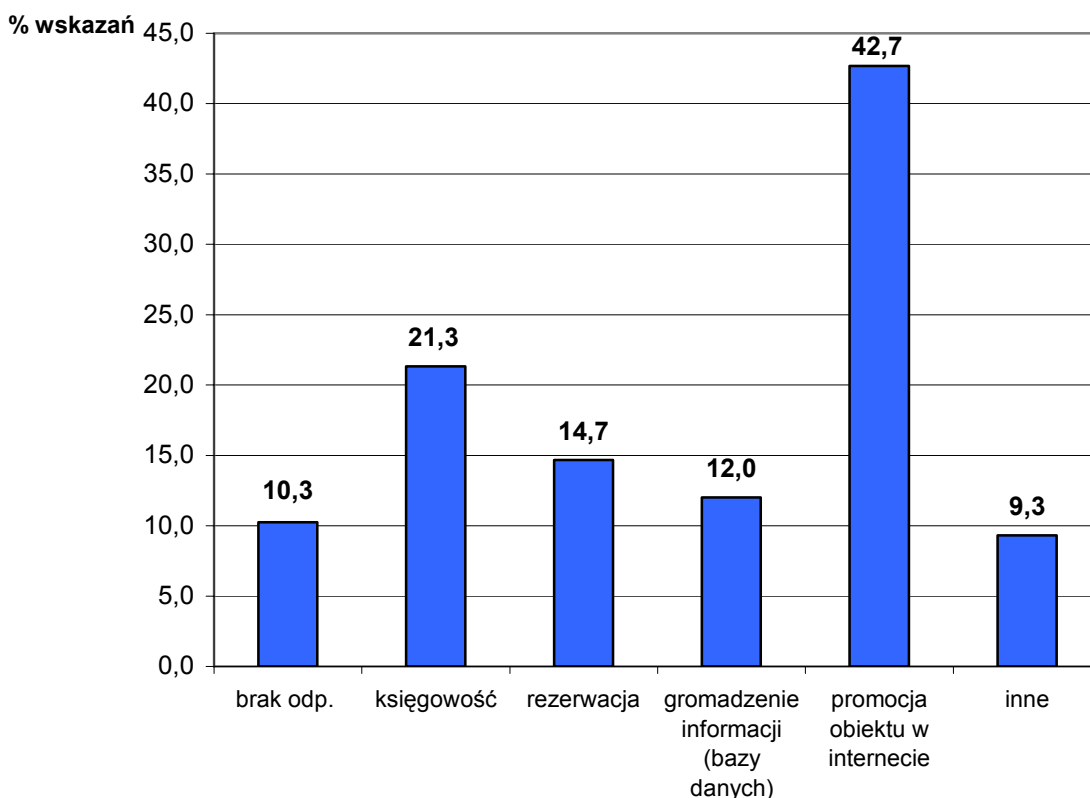
**Rys. 14. Czy w działalności obiektu znajdują zastosowanie komputery**

Można zaryzykować twierdzenie, iż przy pełnej dostępności do tych urządzeń mamy tu do czynienia z barierą mentalną, brakiem akceptacji dla zastosowania nowoczesnych środków technicznych w procesie funkcjonowania małych obiektów noclegowych.

O efektywności, jakości i adekwatności do specyfiki branży turystycznej zastosowanego sprzętu komputerowego świadczy wykorzystywane oprogramowanie. Stwierdzono, że:

- **53,8 %** badanych stosuje jedynie program Windows,
- **10,2%** - specjalne programy do prowadzenia księgowości,
- **7,7%** - program Soho,
- po **5,1%** - programy Rehot, programy dla gastronomii,
- po **2,6%** - programy mikro subiekt, MS Office, Correl Draw i Photo Shop oraz chart,
- **17,9%**, a więc więcej niż wynosi odsetek (**8 %**) osób nie wykorzystujących sprzętu komputerowego, nie potrafiło zidentyfikować stosowanego oprogramowania.

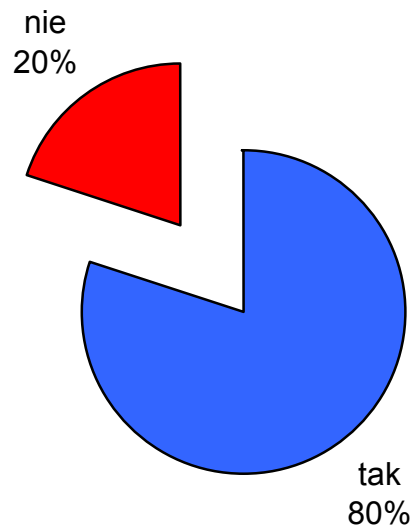
Odpowiedzi na pytanie o stosowane oprogramowanie są skorelowane z odpowiedziami na temat obszarów zastosowań komputerów w działalności badanych obiektów (rys. 15). Dominuje wykorzystanie tych urządzeń do promocji obiektu w internecie, na co wskazało **42,7%** odpowiedzi, **21,3%** odpowiedzi podkreśla stosowanie ich przy prowadzeniu księgowości, **14,7%** - w procesie rezerwacji, **12,0%** - w procesie gromadzenia informacji, budowania swojego „banku danych”, a **9,3%** w innych celach (karty meldunkowe, grafiki, możliwość udzielania odpowiedzi na zapytania klientów, wystawianie faktur, indywidualna rezerwacja, w gastronomii, przy zestawieniach statystycznych, w usługach bankowych, przy obserwacji konkurentów). W przypadku **10,3%** odpowiedzi nie wskazano jak wykorzystywane są komputery w prowadzonej działalności.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 15. Obszary zastosowań komputerów w działalności obiektów badanych**

Wśród badanych **80 %** odczuwa potrzebę rozszerzania zastosowań komputerów, co świadczy o świadomości potencjału tkwiącego w tym sprzęcie; powszechnie i szeroko stosowanym przez branżę turystyczną. Jedynie **20 %** nie ma takich planów, choć wydaje się, iż przy zastosowaniu odpowiednich przykładów i argumentów powinno to ulec zmianie (rys. 16).



Źródło: opracowanie własne.

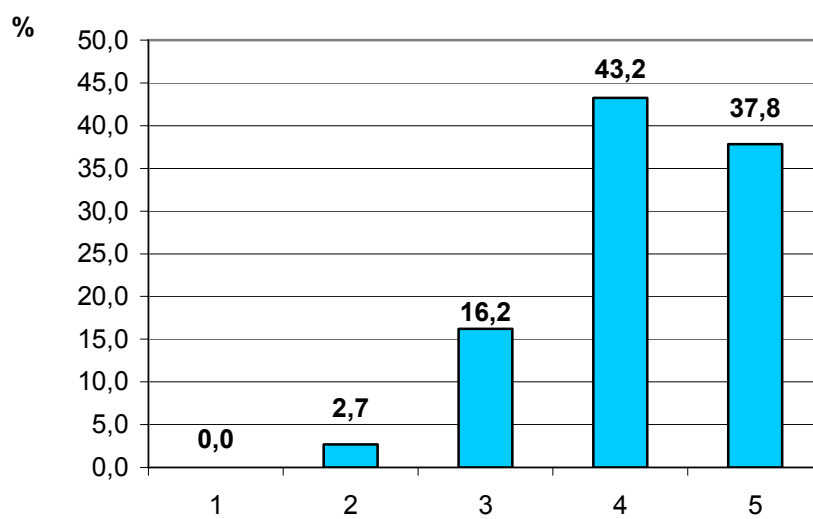
**Rys. 16. Potrzeba rozszerzenia zastosowań komputerów w działalności obiektów badanych**

Według odpowiedzi na pytanie otwarte o planowane nowe zastosowania komputerów respondenci dążą do:

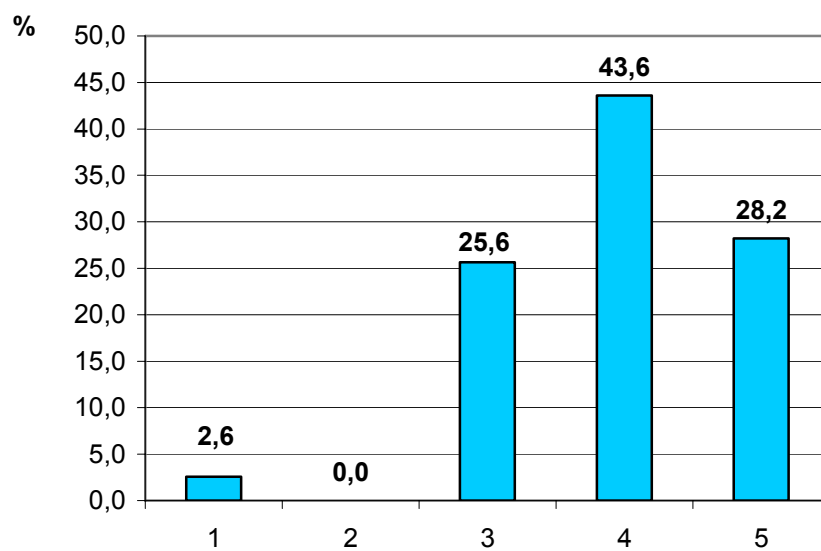
- uruchomienia sieci internetowej bezprzewodowej,
- udostępnienia dostępu do internetu w pokojach hotelowych,
- wykorzystania komputerów w księgowości, rezerwacji, prowadzeniu gastronomii,
- budowania bogatego systemu informacji marketingowej,
- monitoringu obiektu,
- promowania swoich usług,
- implementacji systemu ISO i HACCP.

Do skutecznego zarządzania jakością usług hotelarskich i jej podnoszenia konieczne są odpowiednie zasoby kadrowe, materialne, finansowe a także informacyjne (rys. 17). Właściciel/menedżerowie obiektów badanych poproszeni zostali o samoocenę w tym zakresie. W opinii większości respondentów zasoby te kształtują się na średnim i ponadprzeciętnym poziomie.

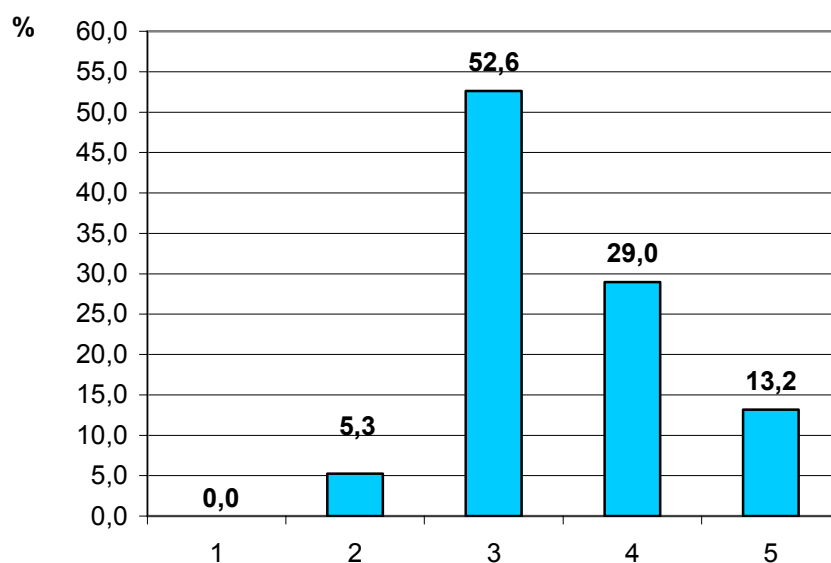
## PERSONEL



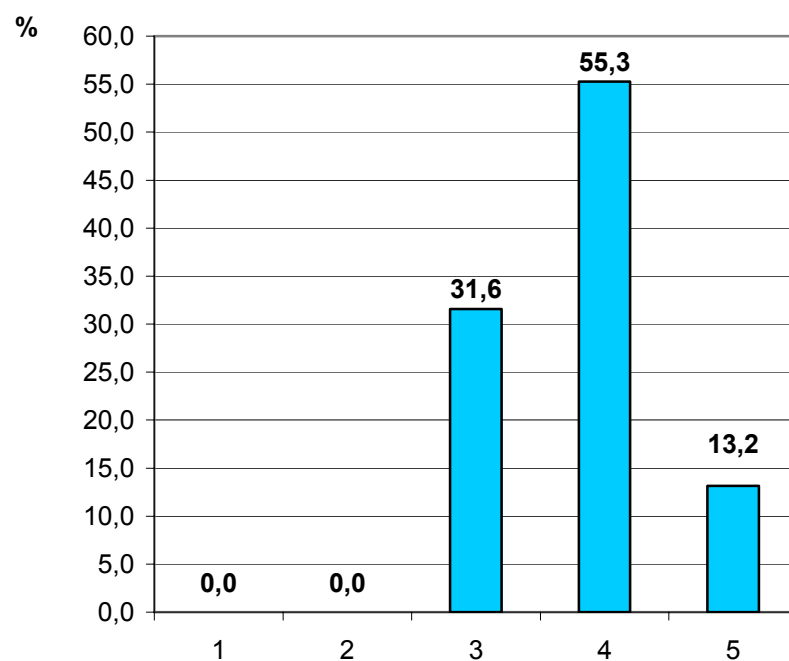
## ZASOBY MATERIALNE



## ZASOBY FINANSOWE



## ZASOBY INFORMACYJNE



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 17. Ocena zasobów firmy w oczach właścicieli/menedżerów obiektów badanych, w skali od 1 do 5, gdzie 1, oznacza bardzo niską ocenę, a 5 – bardzo wysoką ocenę**

Najwyżej oceniany był personel, który otrzymał blisko **38%** ocen bardzo wysokich, na rysunku oznaczonych cyfrą 5 i ponad **43%** ocen dobrych oznaczonych cyfrą 4. Około

**19%** respondentów wartość swoich pracowników ocenia średnio (**16,2%** na 3) i nisko (**2,7%** na 2).

Nieco gorsze noty uzyskały zasoby materialne. Średnia ocena tego elementu osiągnęła **3,3** punktu na 5 możliwych. Niecałe **26%** respondentów dało tym zasobom ocenę średnią, około **44%** - dobrą, ponad **28%** - bardzo dobrą, a **2,6%** - bardzo niską. Najwięcej ocen średnich otrzymały zasoby finansowe (tak odpowiedziało ponad połowa ankietowanych). Za ponadprzeciętną swoją sytuację finansową uznało **42,2%** badanych. Ponad **55%** ankietowanych dobrze oceniło swoje zasoby informacyjne, a **13,2%** badanych uznało je za bardzo dobre. W opinii blisko **32%** zasoby te nie są na wystarczającym poziomie.

Na konkurencyjnym rynku źródłem sukcesu jest wypracowanie swoich mocnych stron, ich eksponowanie i pielęgnacja – stosowanie strategii maxi. Identyfikację świadomości takich atutów uznano więc za istotny składnik charakterystyki badanych obiektów. Jak wykazał przeprowadzony wywiad (na to pytanie odpowiedzieli wszyscy respondenci) szczycono się głównie:

- korzystną lokalizacją (atrakcyjność okolicy, łatwy dojazd, bliskość wyciągu, cisza),
- domową, przyjazną atmosferą, osobistym kontaktem z gośćmi,
- smaczną kuchnią,
- wysokim standardem świadczonych usług,
- szeroką paletą usług,
- interesującym wystrojem wnętrza,
- historycznym charakterem obiektu,
- doświadczeniem zawodowym zatrudnionej kadry.
- stroną internetową.

Nikt z badanych nie podkreślał korzystnych relacji z przedsiębiorstwami turystycznymi (touroperatorzy, pośrednicy, agenci) i innymi dostawcami oraz tzw. społecznością, wyróżniających działań promocyjnych, umiejętności w zakresie zarządzania kosztami, wprowadzania nowych, unikatowych usług, co świadczyć może o braku takich atutów lub nieświadomości wagi ich istnienia.



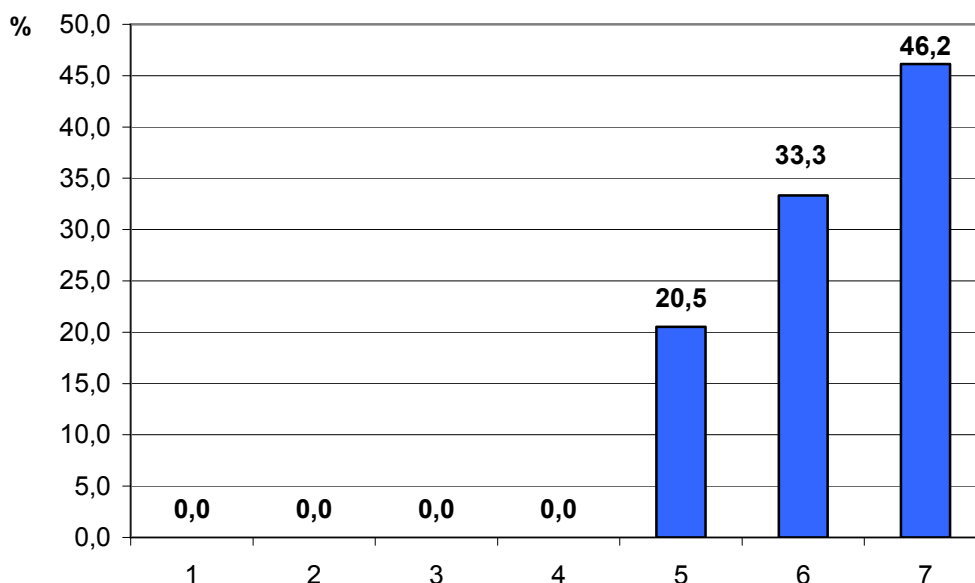
Stosunkowo mniej chętnie odpowiadano na pytanie o główne słabości, które po ich identyfikacji muszą być stopniowo eliminowane (strategia mini). Tu lista jest uboższa w porównaniu do mocnych stron, a 6 badanych nie udzieliło odpowiedzi lub stwierdziło, że ich obiekt nie ma słabości.

Do swoich głównych mankamentów respondenci zaliczyli:

- trudności z dojazdem do obiektu (stan dróg – głównie zimą, peryferyjne położenie lub brak informacji),
- brak urządzeń niezbędnych do świadczenia niektórych usług – gastronomicznych (zaplacze kuchenne, sala jadalna), rekreacyjnych (basen),
- nieatrakcyjny wygląd obiektu (elewacja zewnętrzna),
- zbyt mały zasięg informacji o obiekcie,
- skromne wyposażenie,
- nieatrakcyjne zagospodarowanie otoczenia obiektu,
- zbyt małą liczbę miejsc noclegowych,
- różnice w wielkości i wyposażeniu jednostek mieszkalnych,
- brak zaplecza konferencyjnego,
- nieznajomość języków obcych wśród pracowników.

Nikt nie eksponował problemów finansowych, podkreślanych w dalszej części badań jako istotna bariera wewnętrzna, będąca źródłem wielu słabości, co stwarza nadzieję na stopniową eliminację wymienionych mankamentów.

W kontekście badań jakości niezmiernie istotne jest postrzeganie stopnia zadowolenia klienta (rys. 18). Stopień ten jest podstawową miarą jakości. Każdy hotelarz powinien stale zadawać sobie pytanie na ile moja oferta zadowala moich gości.. Podejście hotelarzy do

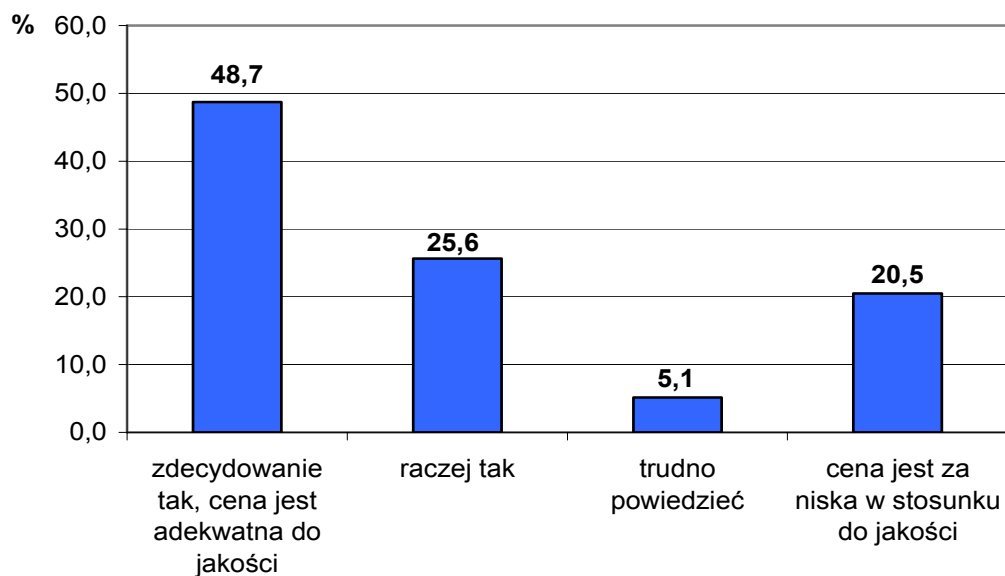


legenda: 1 – ocena bardzo słaba, 7 – ocena bardzo wysoka

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 18. Ocena zadowolenia gości hotelowych w skali od 1 do 7, w percepcji właścicieli/menedżerów obiektów badanych**

oceny jakości własnych usług zdradza ich podejście do problemu zarządzania nią. W tym przypadku pożądane jest jak najbardziej krytyczne spojrzenie na wartość swojej oferty. Jeśli obiekt nie jest w stosunku do siebie pobłażliwy i zachwycony swoimi usługami, to zauważa ważny fakt, że zawsze jest miejsce na doskonalenie. Wynika to ze zmieniających się wymagań klientów i konieczności nadążania za nimi oferty i jej cech jakościowych. Większość badanych jednak uważa, że ich goście są w pełni usatysfakcjonowani jakością oferowanych usług. **33%** ankietowanych przedstawicieli obiektów hotelarskich uznaje, że ich goście są bardzo zadowoleni, a ponad **25%** – że zadowoleni. Żaden z badanych nie dał oceny średniej i niższej. Samozadowolenie hotelarzy potwierdzają ich opinie na temat ceny usług i jej relacji do jakości (rys. 19). Ponad **74%** twierdzi, że proponowana przez nich cena jest adekwatna do jakości, z czego blisko **49%** przyjmuje, że zdecydowanie tak jest, a **25,6%** – że raczej tak. Ponad **20%** badanych stwierdziło, że ze względu na wysoką jakość usług, ich cena mogłaby być wyższa, ale niestety rynek na to nie pozwala (klienci nie byłoby w stanie zapłacić więcej).

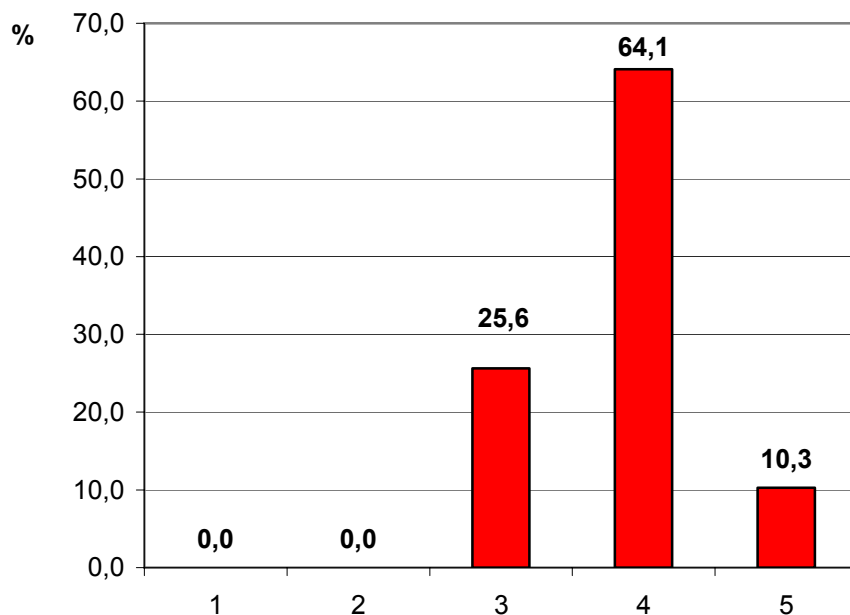


Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 19. Adekwatność ceny do jakości w opinii właścicieli/menedżerów obiektów badanych**

Potwierdzeniem pozytywnego spojrzenia na swoją działalność, jest dokonana przez właścicieli lub menedżerów samoocena funkcjonowania kierowanych przez nich obiektów. W skali od 1 – oznacza ocenę bardzo niską do 5 – ocena bardzo wysoka, uzyskano następujące wyniki (rys. 20):

- nikt nie ocenił funkcjonowania obiektów na 1 lub 2 (źle, słabo),
- około 1/2 badanych wystawiła im ocenę przeciętną (3 – 25,6% ocen),
- prawie 1/3 jest zadowolona i oceniła funkcjonowanie obiektów hotelowych na 4 (64,1%),
- co 10-ty badany jest bardzo zadowolony z działalności jego obiektu (ocena 5 – 10,3% odpowiedzi).

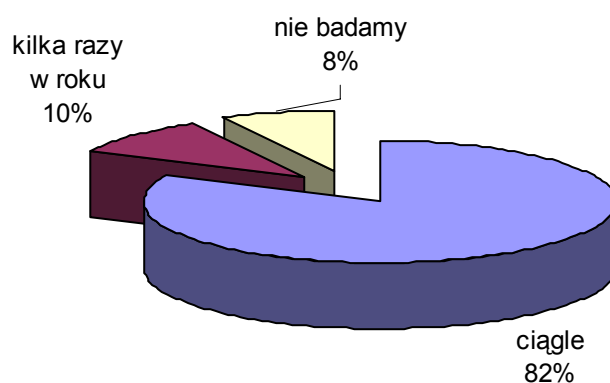


Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 20. Funkcjonowania obiektu w opinii jego właścicieli/menedżerów w skali od 1 do 5, gdzie 1 – oznacza ocenę bardzo niską a 5 – ocenę bardzo wysoką**

Prawie **75%** badanych usatysfakcjonowanych ze swojej pracy jest gwarantem dobrego stosunku do pracy w turystyce i pozytywnych relacji z gośćmi, może jednak osłabić tzw. twórczy niepokój i krytycyzm w stosunku do własnych umiejętności i dokonań.

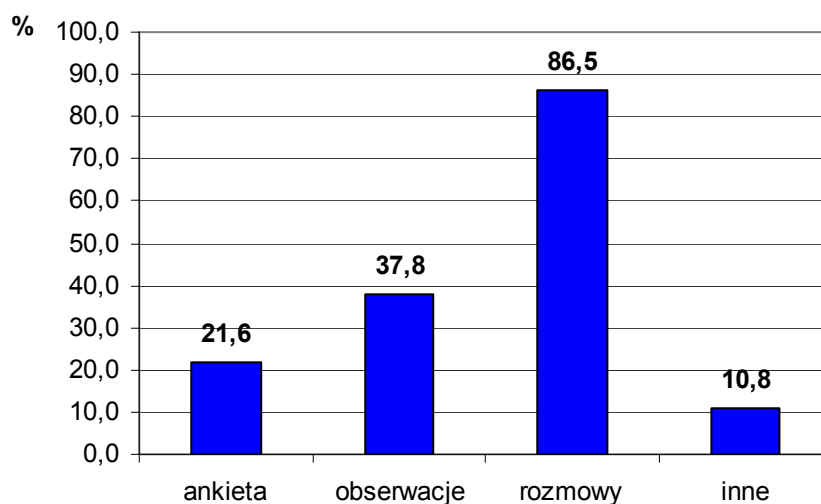
Wiedza pozwalająca odpowiedzieć na poprzednie omawiane pytania wymaga nie tylko doświadczenia hotelarskiego, ale powinna być również poparta określonymi faktami i znajomością prawdziwych opinii konsumentów. W kręgu zainteresowań niniejszego opracowania były również stosowane przez ankietowanych hotelarzy metody identyfikacji opinii gości hotelowych. W zdecydowanej większości ankietowanych obiektów (**82%**) prowadzi się systematyczne-ciągłe badania satysfakcji gości. W **10%** obiektów badania takie podejmowane są kilka razy w roku. Jedynie **8%** respondentów przyznało, że takich badań nie prowadzi się (rys. 21).



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 21. Częstotliwość badania opinii gości hotelowych w obiektach badanych**

Badania opinii gości przeprowadzane są różnymi metodami. Najbardziej popularnym sposobem na rozpoznanie uwag klientów co do jakości usług są rozmowy z nimi (ponad **86%** obiektów stosuje tę metodę). Drugim w kolejności sposobem badania satysfakcji klientów jest obserwacja ich zachowań. Jedynie w 8 z badanych obiektów dokonuje się ankietyzacji zadowolenia gości (rys. 22). Pomija się zatem jedną z bardziej obiektywnych metod gromadzenia informacji.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 22. Metody badania opinii gości hotelowych stosowane przez objekty badane**

Branża turystyczna jest zależna od funkcjonowania otoczenia, w tym zakresu i jakości współpracy z samorządem terytorialnym, prowadzącym działalność promocyjną, przygotowującym strategię rozwoju turystyki, inicjującym współpracę publiczno-prywatną. Właściciele i

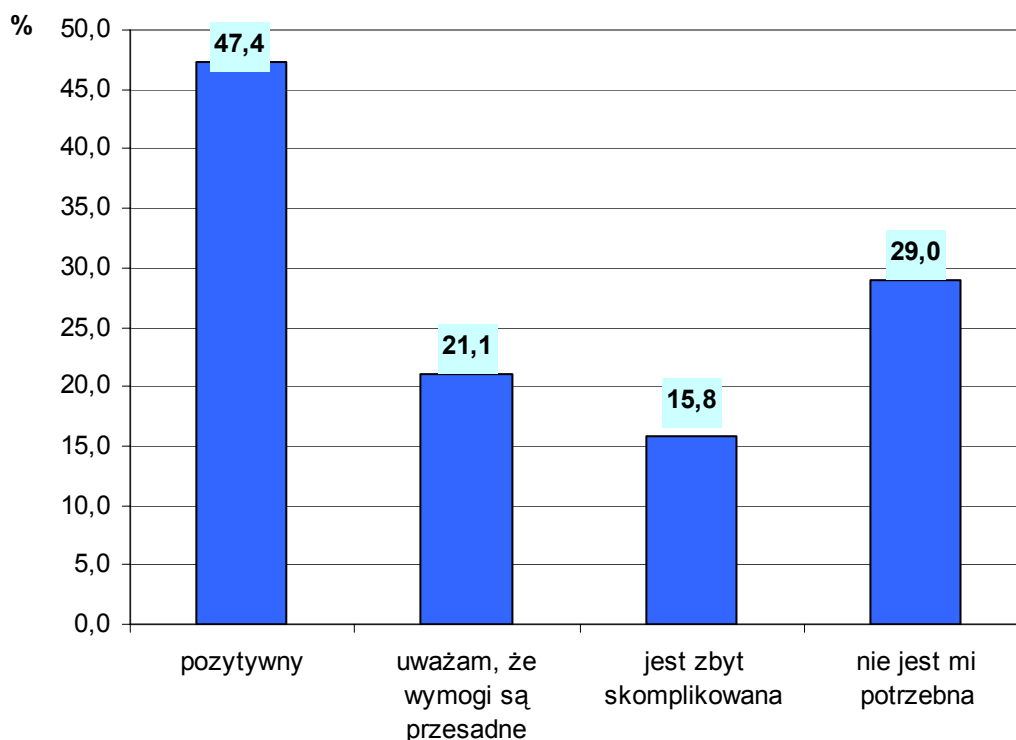
menedżerowie obiektów hotelarskich zostali więc poproszeni o ocenę współpracy z samorządem terytorialnym. Uzyskano zróżnicowane odpowiedzi, ponad **53%** jest z niej zadowolonych, około **47%** uważa, iż jest ona niesatysfakcjonująca:

- **17,9%** badanych stwierdza brak współpracy,
- **7,7%** oceniło ją zdecydowanie źle,
- **7,7%** - słabo,
- **12,8%** stwierdza przeciętny, średni poziom współpracy,
- **46,1%** wystawiło współpracy ocenę dobrą,
- **7,7%** - bardzo dobrą.

Zarejestrowano ciekawe komentarze, np.:

- „współpraca jest poprawna, co należy rozumieć, że samorząd zanadto nie przeszkadza”,
- „zainteresowanie władz terytorialnych mogło by być większe z korzyścią dla obu stron”,
- „samorząd markuje współpracę”,
- „współpraca jest dobra, ze względu na odśnieżanie drogi do obiektu”,
- „dobra współpraca wynika z faktu, iż właściciel aktywnie w nim działa”
- „dobra współpraca, z uwagi na fakt, iż samorząd swoje konferencje organizuje w moim obiekcie”.

Kolejną sprawą, która wiąże z podnoszeniem standardów hotelarstwie, a zatem i jakości usług, jest kategoryzacja obiektów hotelarskich. Zapytano respondentów o stosunek do tejże kategoryzacji. Większość z badanych wyraża pozytywną postawę wobec systemu kategoryzacyjnego, **29%** badanych twierdzi, że nie jest on im potrzebny (dotyczy to głównie gospodarstw agroturystycznych). Co piąty dostrzega wady kategoryzacji. Dla niego jest ona najczęściej zbyt skomplikowana, a wymogi zawarte w systemie są przesadne (rys. 23).

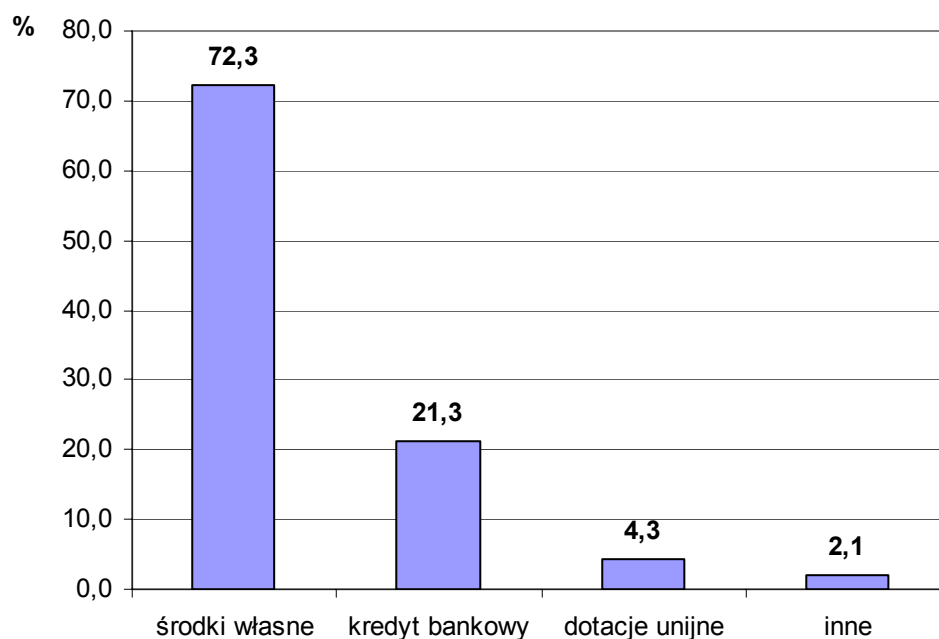


Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 23. Stosunek właścicieli/menedżerów badanych obiektów do kategoryzacji obiektów hotelarskich**

Szkolenia, doradztwo, wspólne działania promocyjne, wsparcie przy staraniach o fundusze pomocowe, współpraca przy nawiązywaniu kontaktów to przykładowe formy pomocy zewnętrznej, na jaką teoretycznie może liczyć branża turystyczna. Obraz jaki wyłania się z przeprowadzonych badań jest zdecydowanie pesymistyczny, a obiekty hotelarskie jawią się jako autarkiczne, gdyż jedynie **5,1%** badanych dostrzega symptomy pomocy w postaci oferty szkoleniowej, wymiany doświadczeń i doradztwa; pozostałe działają całkowicie samodzielnie, często nawet nie korzystając z pracowników i prowadząc firmę siłami własnej rodziny.

Owo liczenie jedynie na siebie znajduje również potwierdzenie w przypadku odpowiedzi na pytanie o źródła pozyskiwanych środków finansowych w przypadku prowadzenia działań inwestycyjnych. Prawie  $\frac{3}{4}$  badanych (**72,3%**) sięga do środków własnych; co piąty (**21,3%**) wykorzystuje kredyt bankowy; do dotacji unijnych i innych źródeł (dotacje przedmiotowe np. z Ministerstwa Kultury ) trafia odpowiednio **4,3** oraz **2,1%** respondentów (rys. 24).

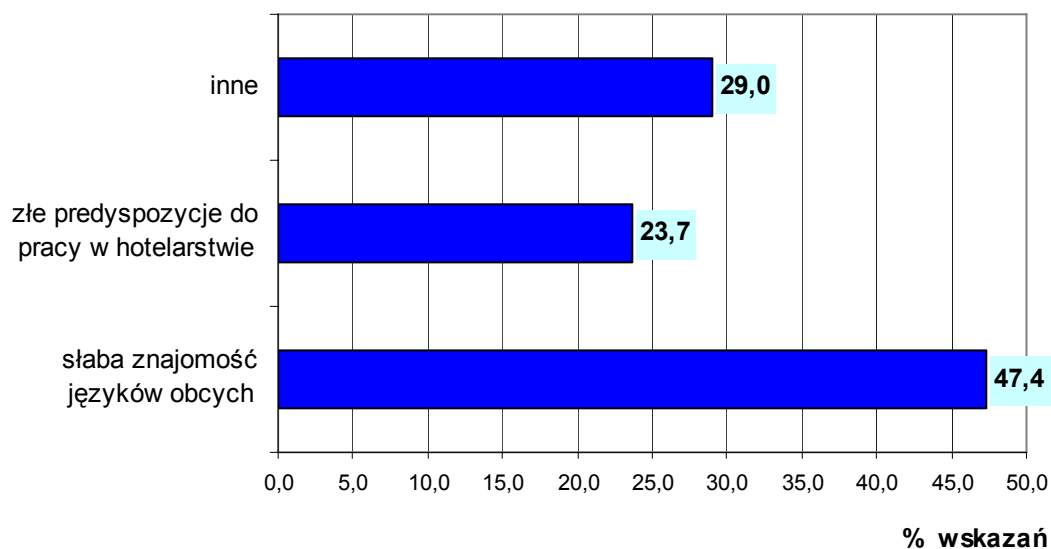


Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 24. Źródła pozyskiwania środków inwestycyjnych**

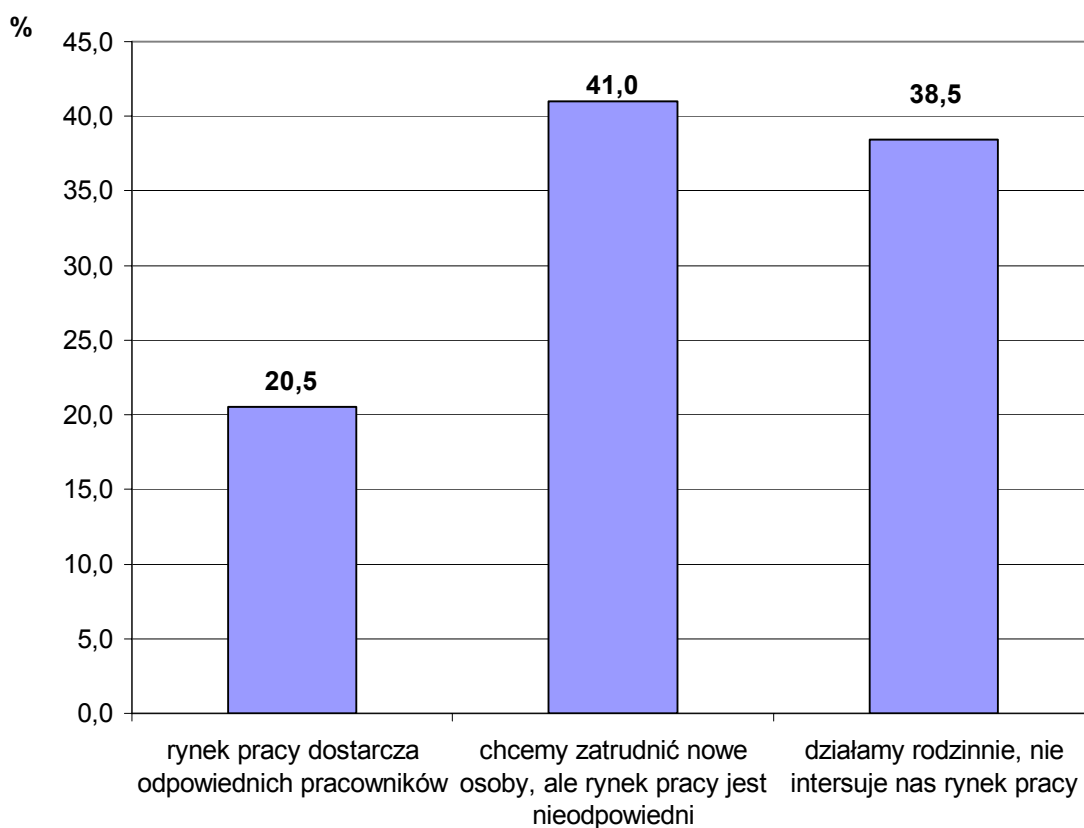
Olbrzymią rolę w branży turystycznej odgrywa personel; jego predyspozycje, wykształcenie, właściwy dobór i doskonalenie umiejętności stanowi źródło sukcesów lub przyczynę porażek. Respondentom zadano pytanie o dostrzegane braki na rynku pracy i obszary w których identyfikują złe przygotowanie pracowników. **47,4%** badanych zwraca uwagę na nadal słabą znajomość języków obcych, **29%** stwierdza inne braki, nie wymienione w kwestionariuszu, używając często dość mocnych określeń; były to: lenistwo, mała chęć do pracy, brak sumienności i zaangażowania, bezmyślność, brak praktycznych umiejętności marketingowych, niedostateczne przygotowanie zawodowe, brak praktyki, brak wykształconej kadry. **23,7%** właścicieli i menedżerów dostrzega złe predyspozycje psychiczne, których znaczenie jest tak podkreślane w pracy w hotelarstwie i gastronomii hotelowej (rys. 25). Ponad **40%** respondentów uznaje, że rynek pracy nie dostarcza odpowiedniej kadry. Zgłaszają oni potrzebę zatrudniania, ale niestety nie mają z kogo wybierać (rys. 26).





Źródło: opracowanie własne.

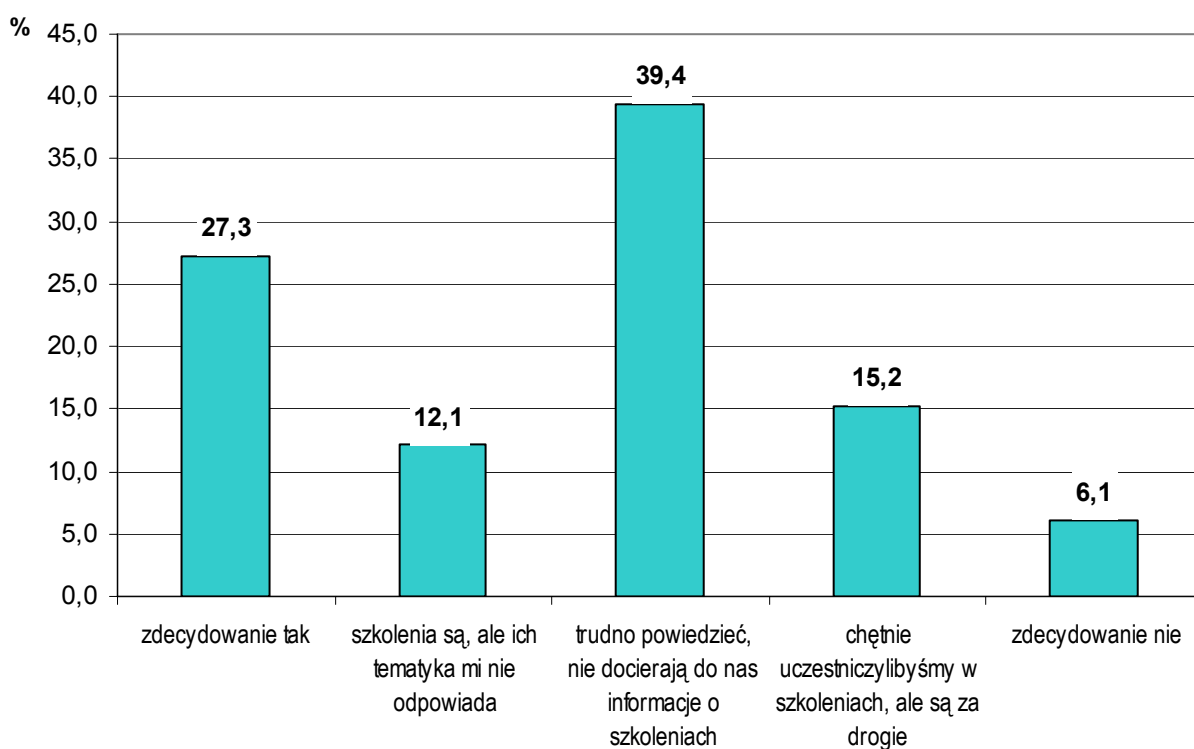
**Rys. 25. Braki rynku pracy w opinii właścicieli/menedżerów badanych obiektów**



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 26. Opinia właścicieli/menedżerów badanych obiektów nt. rynku pracy i zatrudnienia**

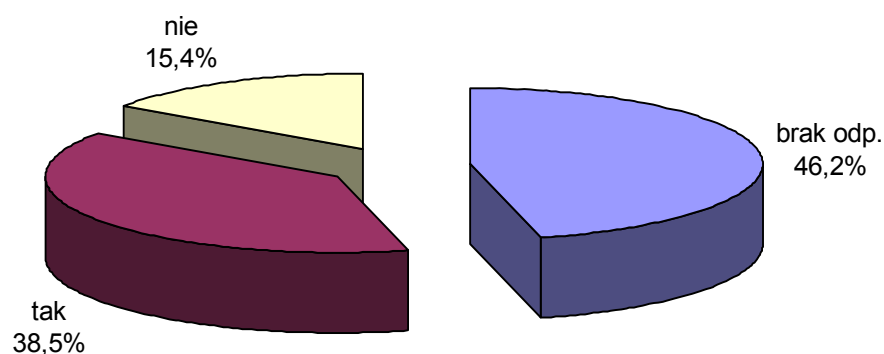
Rynek przynosi szereg różnych zjawisk, które mogą wspierać przedsiębiorstwa w ich dążeniu do podnoszenia jakości usług. Jednym z nich jest wspomaganie procesu doskonalenia kadr turystycznych, w tym hotelarskich. Istotną funkcję w tym zakresie ma oferta szkoleń dla hotelarzy. Jeśli jest adekwatna do potrzeb i do możliwości uczestnictwa to można uznać, że sprzyja pozytywnym przemianom w biznesie hotelarskim. Tu nasuwa się pytanie: czy rynek szkoleń w opinii respondentów jest czynnikiem stymulującym poprawę jakości usług. Ponad **27%** respondentów pozytywnie oceniło ofertę szkoleń dla hotelarzy na rynku. **12,1%** badanych uważa, że tematyka szkoleń nie odpowiada ich oczekiwaniom, a **15,2%** uznaje szkolenia za zbyt drogie, aby móc w nich uczestniczyć. Blisko **40%** respondentów uznało, że nie otrzymuje wystarczających informacji nt. oferty szkoleniowej, by ją oceniać (rys. 27).



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 27. Opinia właścicieli/menedżerów badanych obiektów nt. rynku szkoleń dla hotelarzy**

Jeśli dostrzegane są luki w przygotowaniu kadry ważne staje się jej uczestnictwo w odpowiednio przygotowanych szkoleniach. Jednakże tylko **38,5%** badanych wskazało, że ich pracownicy podlegają regularnym szkoleniom, **15,4%** przyznało, że pracownicy nie dokończają się, a aż **46,2%** nie odpowiedziało na to pytanie, co pozwala stwierdzić, brak zainteresowania szkoleniami u ponad **60%** respondentów (rys. 28).



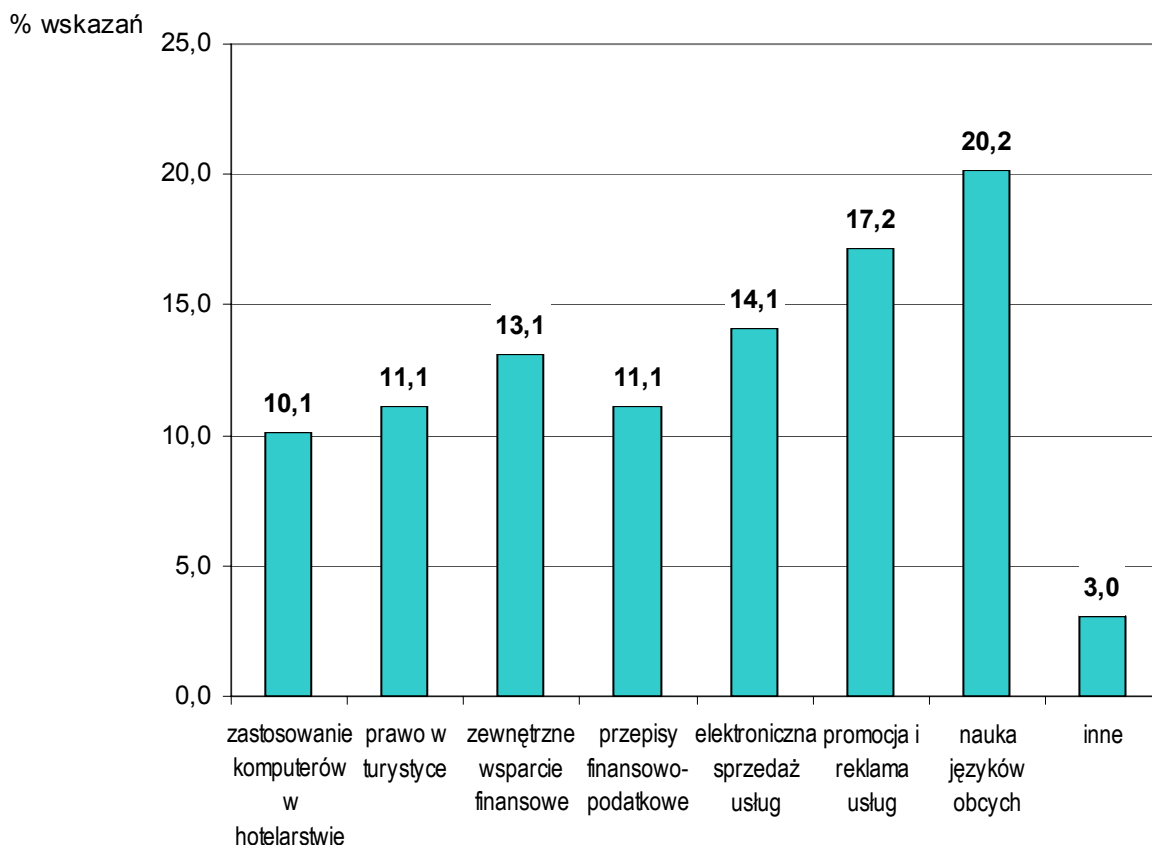
Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 28. Udział w szkoleniach w badanych obiektach**

Może być to wynikiem braku atrakcyjnej oferty szkoleniowej, co potwierdzono w dodatkowym pytaniu, sondującym tematykę szkoleń, z których w badanej firmie skorzystano w ostatnim czasie. Tematyka ta obejmowała: stosunkowo wąski zakres zagadnień; a były to:

- problemy bhp i sposoby udzielania pierwszej pomocy,
- HACCP,
- funkcjonowanie obiektów agroturystycznych.

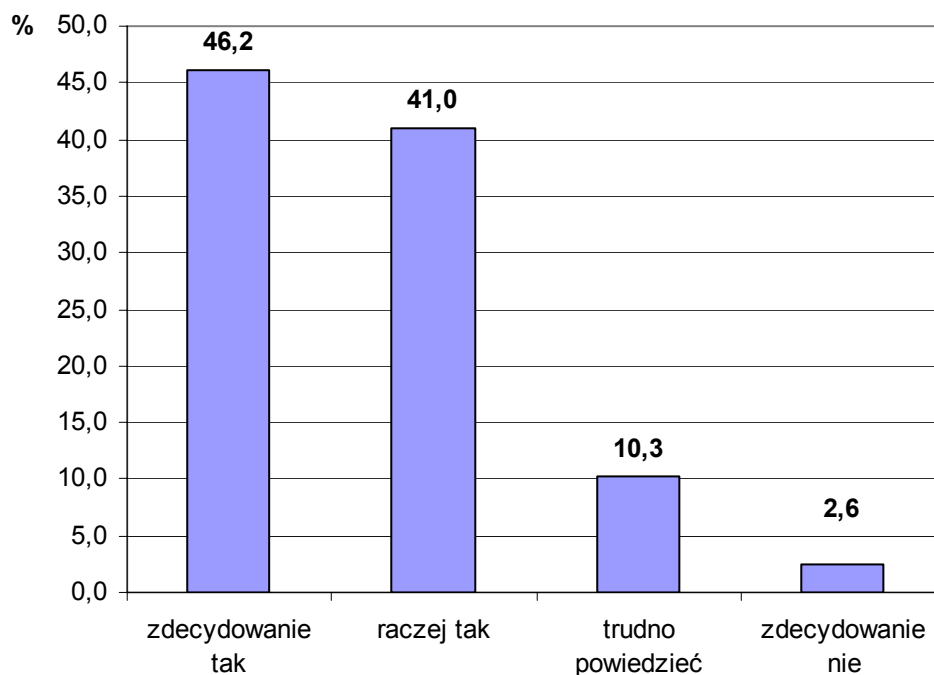
Według danych uzyskanych w pytaniu zamkniętym (w którym podano warianty/tematy szkoleń – rys. 29), hotelarze oczekują głównie szkoleń z zakresu nauki języków obcych (ponad **20%** odpowiedzi), promocji i reklamy (**17,2%**), elektronicznej sprzedaży usług (**14,1%**) oraz zewnętrznego wsparcia finansowego (**13,1%**). Nadal jeszcze występuje zapotrzebowanie na kursy z zakresu zastosowania komputerów w turystyce (**10,1%**), prawa w turystyce (**11,1%**) i przepisów podatkowo-finansowych (**11,1%**).



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 29. Tematyka szkoleń, w których chcieliby uczestniczyć właściciele/menedżerowie obiektów badanych**

Słabe strony, problemy kadrowe, brak wsparcia itp. nie wpływają na poziom optymizmu, już zaakcentowanego przy samoocenie funkcjonowania obiektu. Pytani o ocenę szans rozwoju działalności hotelarskiej respondenci odpowiedzieli pozytywnie -zdecydowanie tak lub raczej tak dla szans – stwierdziło **87,2%** badanych. Nie umiał sprecyzować swojej przyszłości co 10-ty badany (**10,3%**); postrzega ją zdecydowanie źle tylko **2,6%** (rys. 30). Tak więc ci, którzy zdecydowali się na pracę w turystyce mają w sobie olbrzymi potencjał nadziei na sukces. To dobrze rokuje dla branży.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 30. Szanse rozwoju działalności hotelarskiej w opinii właścicieli/menedżerów badanych obiektów**

Aby ten wskazany rozwój mógł nastąpić należy przeprowadzić określone działania, zintensyfikować wysiłki i jak wskazali to sami badani – wspierać to musi ich ciężka praca.. Respondenci widzą szanse dla siebie o ile poprawi się infrastruktura w ich miejscowościach, regiony będą intensywniej promowane, nasili się współpraca i wymiana międzynarodowa, np.. w ramach struktur euroregionalnych, łatwiej dostępne będą niskooprocentowane kredyty lub pomoc unijna. Podkreślono, że muszą nasilać się dwa zjawiska: bogacenie społeczeństwa i nasilenie potrzeb turystyczno-rekreacyjnych, co stymuluje popyt turystyczny.

### **2.3. Wnioski końcowe**

Przeprowadzone badania pozwalają na przedstawienie syntetycznych wniosków końcowych:

1. Wśród gestorów bazy hotelarskiej wzrosła świadomość znaczenia zadowolenia i zaufania klientów, co znalazło odzwierciedlenie w pierwszej pozycji realizowanej wiązki celów.

2. Właściciele i menedżerowie obiektów są przekonani o nasilającej się walce konkurencyjnej, ale uważają, że atuty pozostające w ich dyspozycji pozwolą na odpieranie ataków rynkowych rywali.

3. Walka o klienta toczy się za pomocą niższych cen, intensywnej promocji i wysokiej jakości.

4. Za cechy najsilniej różnicujące oczekiwania klientów uznano cele przyjazdu i organizację pobytu.

5. W badanych obiektach wykorzystywana jest strategia pełnego pokrycia segmentów lub strategia selektywna, polegająca na obsłudze kilku grup odbiorców

6. Za główne bariery zewnętrzne dalszego rozwoju badanych obiektów uznano problemy ekonomiczne: ubożenie społeczeństwa, zbyt duże obciążenia podatkowe oraz utrudniony dostęp do kapitału. Skorelowane są z tym bariery wewnętrzne: skromne zasoby finansowe, zbyt wąskie kanały dystrybucji, niedoinwestowanie obiektów, wymagających remontów i modernizacji.

7. W badaniach potwierdziła się tendencja zasygnalizowana na wstępie niniejszych rozważań, polegająca na unikaniu pośrednictwa i dominacji sprzedaży internetowej, ewentualnie bezpośrednio w obiekcie. Preferowanym sposobem na zdobywanie klientów jest atrakcyjna strona internetowa i prośba kierowana do gości, aby swoje pozytywne oceny przekazywali bliskim, zachęcając ich do przyjazdu do danego obiektu.

8. Taką strategię umożliwiła powszechność posiadania własnej, dobrze ocenianej przez właścicieli i doskonałej strony internetowej.

9. Większość obiektów wykorzystuje w swojej codziennej działalności komputery, o różnym poziomie oprogramowania, stosowanych przy promocji obiektu, prowadzeniu księgowości i w procesie rezerwacji.

10. Badani są świadomi konieczności rozszerzenia zastosowań komputerów.

11. Pozostające w dyspozycji badanych zasoby kadrowe i materialne zostały ocenione wysoko (dominują oceny 4 i 5), zasoby finansowe oceniono przeciętnie (dominuje ocena 3) a informacyjne – dobrze (najczęstsza ocena to 4).

12. Właściciele i menedżerowie obiektów szczycą się głównie (określają jako swoje mocne strony) korzystną lokalizacją, domową atmosferą i smaczną kuchnią. Za słabości uznają

ją trudności dojazdu, ograniczoną bazę rekreacyjną i gastronomiczną oraz nieatrakcyjny wygląd obiektu i jego otoczenia.

13. Zdaniem badanych ich wysiłek i mocne strony owocują wysokim zadowoleniem gości (oceny 5, 6 i 7). Nikt z badanych nie wierzy, że goście mogą wystawić mu oceny od 1 do 4 (w siedmiostopniowej skali). Potwierdza taki pogląd wysoka samoocena funkcjonowania obiektu w opinii jego właścicieli.

14. Taka wysoka samoocena zadowolenia gości jest – zdaniem badanych – wynikiem adekwatności cen do jakości świadczonych usług.

15. Cenione są ciągłe badania opinii gości hotelowych, głównie dzięki rozmowom i obserwacjom..

16. Spolaryzowane okazały się oceny współpracy z samorządem terytorialnym. Na niektórych obszarach układa się ona dobrze, na innych źle.

17. W obiektach zauważono tendencję do samowystarczalności, w minimalnym stopniu wykorzystywana jest pomoc zewnętrzna, a w sytuacji działań inwestycyjnych dominują środki własne i kredyt bankowy.

18. Dostrzegane są braki na rynku pracy w turystyce, głównie w zakresie słabej znajomości języków obcych i niskiej predyspozycji do pracy w tym specyficznych usługach. Na takie mankamenty nie w pełni reaguje rynek pracy.

19. Uboga jest oferta szkoleń, zbyt skromne jest ich dotychczasowe wykorzystanie.

20. Respondenci sygnalizują zainteresowanie szeroką ofertą szkoleniową (nauka języków obcych, promocja, elektroniczna sprzedaż usług, zewnętrzne wsparcie finansowe itd.).

21. Mimo świadomości wielu trudności badani są optymistami i widzą szanse dalszego rozwoju rynku turystycznego i swego na nim sukcesu.