

Daria Elżbieta Jaremen

Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną
Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
58-500 Jelenia Góra
ul. Nowowiejska 3
e-mail daria@jaremen.pl

**DETERMINANTY I SPOSOBY
KSZTAŁTOWANIA JAKOŚCI USŁUGI
HOTELARSKIEJ W HOTELACH
WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO¹**

**DETERMINANTS OF THE QUALITY
OF HOTEL SERVICES IN LOWER-
SILESIA HOTELS AND METHODS
FOR DEVELOPING QUALITY¹**

Zarys treści: Dla współczesnych zakładów hotelarskich jakość staje się jednym z najważniejszych czynników sukcesu ekonomicznego oraz umacniania pozycji na wysoce konkurencyjnym rynku. W artykule podjęto próbę rozpoznania wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju branży hotelarskiej oraz czynników sprzyjających i nie sprzyjających poprawie i podnoszeniu usług oferowanych przez dolnośląskie hotele. Zaprezentowano także wyniki pomiaru poziomu jakości usług świadczonych w tychże obiektach i ustalono, jakie rozwiązania w zakresie doskonalenia jakości znajdują zastosowanie w hotelarstwie dolnośląskim.

Słowa kluczowe: hotelarstwo, jakość, zarządzanie przez jakość, SERVQUAL.

Abstract: For contemporary hotels quality is becoming one of the most important factors strengthening their position on the highly competitive market and leading to economic success. The author attempts to define the internal and external determinants of the development of the hotel industry, as well as the factors which increase and decrease the quality of service in Lower Silesian hotels. She also presents a study of the quality of service in these hotels and discusses the methods applied.

Key words: hotel industry, quality, total quality management (TQM), SERVQUAL.

1. WPROWADZENIE

W ostatnim czasie wzrasta znacznie skłonność ludzi do podróżowania. Wraz z nią zwiększa się zapotrzebowanie na usługi związane z podróżą i pobytem poza miejscem stałego zamieszkania. W grupie tych usług istotne miejsce zajmują usługi hotelarskie. Rosnącemu popytowi na usługi hotelarskie towarzyszy wzrost wymagań konsumentów i zmiana ich oczekiwań wobec cech i elementów ofert prezentowanych im przez zakłady hotelarskie. Pojawiają się nowe segmenty nabywców, których wymagania różnią się od wymagań dotychczasowo obsługiwanych klientów. Wskazuje to wyraźnie na potrzebę i konieczność ciągłego dostosowywania i doskonalenia jakości produktu zakładów hotelarskich zgodnie z preferencjami konsumentów.

Zanotowany w Polsce w latach ubiegłych, głównie w okresie 1990–1997, wzrost popytu tury-

1. INTRODUCTION

The willingness of tourists to travel has been growing recently and the demand for services related to travelling and staying away from home, like hotel services, is growing accordingly. The increasing demand for hotel services occurs simultaneously with increasing consumer demands and a change in expectations as to the character and elements of a hotel offer. New categories of purchasers are appearing whose demands differ from those of previous and this clearly points to the need to continuously readjust and improve the hotel product in order to satisfy its consumers.

The growing tourist demand recorded in Poland in recent years, particularly

stycznego powodował, iż liczba obiektów hotelarskich systematycznie wzrastała. Rodzi się pytanie, czy wzrostowi ilościowemu towarzyszył także i jakościowy? Czy hotelarstwo polskie jest w stanie sprostać większym wymogom rynku? Należy bowiem pamiętać, że uczestnictwo Polski w światowym rynku turystycznym zależeć będzie od atrakcyjności i konkurencyjności oferty turystycznej. Nie może w niej zabraknąć usług hotelarskich wysokiej jakości.

W artykule podjęto próbę identyfikacji podstawowych uwarunkowań oraz sposobów kształtowania i doskonalenia jakości usług hotelarskich na przykładzie hoteli Dolnego Śląska. Realizacji tego celu posłużyło osiągnięcie m.in. takich celów szczegółowych, jak:

- określenie wewnętrznych i zewnętrznych determinant rozwoju branży hotelarskiej oraz czynników kształtowania jakości usług oferowanych przez dolnośląskie hotele;

- dokonanie oceny *ex post* poziomu jakości usług tychże hoteli;

- ustalenie hierarchii ważności kryteriów oceny poziomu jakości produktu hotelarskiego w opinii konsumentów i usługodawców;

- identyfikacja stosowanych w hotelarstwie dolnośląskim rozwiązań i podejmowanych działań w zakresie kształtowania i doskonalenia jakości usług;

- rozpoznanie opinii usługodawców dotyczących kategoryzacji, rekomendacji i certyfikacji jako elementów wspomagających kształtowanie jakości usług hotelarskich;

- określenie stopnia znajomości przez hotelarzy koncepcji zarządzania przez jakość.

Przyjęcie woj. dolnośląskiego za podstawowy zakres przestrzenny badań było podyktowane przede wszystkim tym, iż uznawane jest ono za jeden z regionów Polski, charakteryzujących się dużymi możliwościami rozwoju branży hotelarskiej. Na Dolnym Śląsku zatrzymuje się ponad 10% wszystkich osób korzystających z usług hotelarskich w Polsce. Tworzą oni segmenty rynku cechujące się różnymi potrzebami i preferencjami. Hotele dolnośląskie reprezentują prawie wszystkie kategorie obiektów hotelarskich tego rodzaju². Wśród nich znajdują się hotele różnej wielkości i różnego standardu, zarówno miejskie, jak i obiekty typowo turystyczne, zlokalizowane w miejscowościach wypoczynkowych, w tym również w uzdrowiskach. W województwie postępuje proces inwestowania w bazę hotelarską. Dolny Śląsk jest zatem interesującym i zróżnicowanym obszarem badań.

in 1990–1997, has resulted in a steady increase in the number of hotels. The question arises whether the increase in quantity has been followed by an increase in quality. It should be remembered that Poland's participation in the world tourist market will depend on the attractiveness and competitiveness of its tourist offer and this must include high quality hotel service.

The author attempts to identify the basic conditions for and improving the quality of hotel service using the example of Lower Silesian hotels and ways of developing them. The following aims were achieved in the process:

- defining the internal and external determinants of hotel business development and the factors affecting the quality of service provided in Lower Silesian hotels;

- *ex post* evaluation of the quality of service in those hotels;

- establishing a hierarchy of the evaluation criteria for the quality of the hotel product, assessed by consumers and service providers;

- identifying the methods applied in Lower Silesian hotels in order to develop and raise the quality of service;

- establishing the popularity of the total quality management (TQM) concept among hoteliers.

The reason why Lower Silesia was chosen for research purposes was primarily that it is considered to be one of Polish regions with considerable development opportunities as far as the hotel business is concerned. Over 10% of all hotel guests in Poland stay at Lower Silesian hotels. The market segments created by them are characterised by a variety of needs and preferences. Lower Silesian hotels represent almost all hotel categories², including hotels of different sizes and standard, both in cities and in tourist centres and spas. An intensive process of investing in the hotel business is clearly observable and Lower Silesia is therefore an interesting and varied research area.

2. OPIS BADAŃ

Na potrzeby realizacji celów opracowania zgromadzono bogaty zestaw danych zarówno ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych. Skorzystano z baz danych Urzędów Statystycznych we Wrocławiu i Jeleniej Górze, stron www Instytutu Turystyki oraz stron hoteli dolnośląskich, a także z materiałów Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego. Gromadząc dane ze źródeł pierwotnych zastosowano technikę wywiadu (skategoryzowanego i pogłębio- nego), techniki badań ankietowych oraz metodę obserwacji (wizytacja badanych obiektów hotelarskich). Badaniami objęto menedżerów i/lub właścicieli zakładów hotelarskich, ich pracowników oraz konsumentów usług oferowanych przez hotele dolnośląskie. Przeprowadzono je w latach 1999–2000. W opracowaniu przedstawione zostaną wybrane wyniki.

Wywiady pogłębione przeprowadzono z menedżerami i/lub właścicielami 68 hoteli dolnośląskich³ (co stanowiło nieco ponad 70% wszystkich hoteli dolnośląskich, w przypadku gdy przyjmiemy za „ogółem” liczbę obiektów z roku 1999, tj. 97). W grupie respondentów znajdowały się osoby zarządzające hotelami różniącymi pod względem lokalizacji, kategorii, wielkości, własności, struktury organizacyjno-prawnej oraz podstawowych segmentów obsługiwanego rynku. Zadane im pytania dotyczyły m.in: celów i misji realizowanych przez zakłady hotelarskie; potencjału usługowego hoteli; szans i zagrożeń rozwoju branży hotelarskiej w woj. dolnośląskim; siły konkurencji na rynku; działań marketingowych, a także częstotliwości i problematyki szkoleń pracowników hoteli. Ponadto poznano opinie hotelarzy nt. systemu kategoryzacji, argumenty za i przeciw wykorzystaniu norm ISO w hotelarstwie, a także planów ewentualnego ich wprowadzenia w badanych hotelach. Ustalono, co jest najważniejsze dla poprawy i doskonalenia jakości usług i określono stopień znajomości koncepcji zarządzania przez jakość (TQM) oraz zamiary wdrożenia TQM w badanych zakładach hotelarskich.

Badaniom ankietowym poddano 150 pracowników wybranych hoteli, głównie z działu recepcji, obsługi pięt i gastronomii (ok. 95% badanych). Chodziło przede wszystkim o ustalenie, czy podejście do pracowników i kultura organizacyjna w badanych hotelach sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw i doskonaleniu jakości ich usług.

2. RESEARCH DESCRIPTION

For the purposes of this article data from numerous primary and secondary sources have been collected. The author has used information provided by the Statistical Offices in Wrocław and Jelenia Góra, the Internet pages of the Tourism Institute and Lower Silesian hotels, as well as the Lower Silesia Województwo Office (Dolnośląski Urząd Wojewódzki). In order to collect data from primary sources, interviews (categorised and extended), surveys and observation (visiting the hotels) were undertaken. The study included managers and/or hotel owners, their employees and consumers and was conducted in 1999–2000. The article presents selected results.

Extended interviews were undertaken among the managers and/or owners of Lower Silesian hotels³ (slightly over 70%, if we assume there were 97 in 1999). The respondents included managers of hotels differing in location, category, size, property status, organisation and legal status, as well as in the basic segments of the market they served. The questions asked referred to the aims and tasks of the hotels, potential for service development, chances for and threats to development, the market competition, marketing activities, as well as the frequency and subjects of personnel training. In addition, opinions were given on the categorisation system, arguments for and against using the ISO norms in hotel business and their possible application. What determines the improvement the quality of service was established, how popular total quality management (TQM) is and whether the hotels were planning to apply it.

The questionnaire survey included 150 hotel employees, mainly from reception, room and catering staff (c. 95%). The aim was to establish whether attitudes towards employees and the organisation of work in hotels are conducive to their development and the improvement of service quality.

Z klientami hoteli dolnośląskich przeprowadzono skategoryzowane wywiady kwestionariuszowe. Badaniami objęto w sumie ponad 1000 osób korzystających z usług zakładów hotelarskich w okresie czerwiec–październik 2000 r. Ustalając strukturę próby badawczej zastosowano kombinowaną procedurę doboru jednostek. Spośród wszystkich zidentyfikowanych z nazwy hoteli wylosowano obiekty do badań. Następnie zastosowano dobór proporcjonalny, opierający się na założeniu, że dana próba jest reprezentatywna dla wszystkich interesujących nas cech, jeśli jej struktura oparta na pewnych, istotnych cechach (cesze) jest identyczna ze strukturą zbiorowości generalnej. W przypadku prowadzonych badań cechą taką stanowiły preferencje i wybory dotychczasowych konsumentów odnośnie do kategorii hotelu. Ustalono, iż struktura próby badawczej powinna być proporcjonalna do struktury osób korzystających z hoteli wg kategorii. Poszczególne kwoty jednostek badawczych przydzielono ankietantom i udzielono im wyczerpujących instrukcji o tym, ile osób w danym hotelu ma być podmiotem badania.

A categorised questionnaire was undertaken among over 1000 Lower Silesian hotel guests using hotel services between June and October 2000. It was decided to use a stratified sample from hotels identified by name, they were then chosen randomly but proportionally from each category. This was based on the assumption that a given sample is representative of all the features that interest us, provided that its structure based on a certain feature (features), is identical to the structure of the whole group. In this study the feature was consumer preferences and their choices regarding hotel category. It was established that the structure of the study sample should be proportional to the structure of the population using the hotels (according to their category). Quotas of hotels were allocated to individual interviewers who were clearly instructed as to the number of people to

Tabela I. Charakterystyka próby badawczej wg wybranych kryteriów (odsetek respondentów)

Wyszczególnienie		Struktura próby badawczej
Ogółem		100,0
Płeć	kobieta	42,2
	mężczyzna	57,5
Wiek	18–30 lat	18,1
	31–40 lat	22,2
	41–50 lat	20,3
	51–60 lat	18,1
	ponad 60 lat	21,2
Pochodzenie	Polacy	47,8
	cudzoziemcy, w tym:	52,2
	Niemcy	33,7*
	pozostałe kraje	18,5*
Motyw przyjazdu	turystyka	61,4
	biznes (tu konferencje)	29,4
	inne	9,2
Doświadczenie respondenta	korzysta z hoteli:	
	raz na kilka lat	4,9
	raz w roku	28,6
	2–4 razy w roku	39,7
5 i więcej razy	26,8	
Kategoria wybranego przez klienta obiektu	czterogwiazdkowy	9,0
	trzygwiazdkowy	37,9
	dwugwiazdkowy	29,6
	jednogwiazdkowy	23,5

Liczebność próby N = 1088; * – udział w liczbie respondentów ogółem.

Źródło: Opracowanie własne.

Table I. Sample characteristics according to selected criteria (% respondents)

Specification		Study sample structure
Total		100,0
Sex	female	42,2
	male	57,5
Age	18–30	18,1
	31–40	22,2
	41–50	20,3
	51–60	18,1
	over 60	21,2
Origin	Poles	47,8
	foreigners, incl.:	52,2
	Germans	33,7*
	other countries	18,5*
Reason for arrival	tourism	61,4
	business (conference)	29,4
	other	9,2
Respondent's experience	uses hotels:	
	once in a few years	4,9
	once a year	28,6
	2–4 times a year	39,7
5 times and above	26,8	
Hotel category selected by respondent	4 star	9,0
	3 star	37,9
	2 star	29,6
	1 star	23,5

Sample size N = 1088; * – percentage within the overall number of respondents.

Source: Author's compilation.

W tabeli I przedstawiono strukturę próby badawczej wg określonych kryteriów klasyfikacyjnych.

Podczas wywiadów wykorzystano dwa instrumenty pomiarowe (dwa kwestionariusze pytań, jeden w celu oceny jakości przy wykorzystaniu metody SERVQUAL, drugi w celu poznania szczegółowych opinii respondentów nt. świadczeń i elementów składających się na usługę hotelarską i skonstruowania profilu mocnych i słabych stron produktu hotelarskiego). Oceny dokonywano w skali 7-stopniowej, gdzie 7 oznaczało ocenę bardzo wysoką, a 1 – bardzo niską. W ten sposób respondenci wyrazili swoje opinie dotyczące m.in.: obiektu (jego lokalizacji, architektury, wyglądu zewnętrznego i wewnętrznego); atrakcyjności otoczenia obiektu; wystroju hotelu i atmosfery w nim panującej; bezpieczeństwa gości hotelowych; istotnych cech usług gastronomicznych oferowanych w obiekcie (m.in. wystroju restauracji hotelowej; obsługi; smaku, temperatury i sposobu podawania posiłków oraz czasu oczekiwania na realizację zamówienia); pokoi i łazienek (ich standardu, wielkości, wyposażenia, funkcjonalności, wystroju, czystości itp.); dostępności hotelu oraz wygody i bezpieczeństwa parkingu przyhotelowego; wyboru i atrakcyjności usług dodatkowych (rozrywkowych i rekreacyjnych) oferowanych przez hotele oraz innych świadczeń i udogodnień dostępnych w obiekcie (np. usługi handlowe, usługi rezerwacji, informacji, recepcji, organizacji konferencji).

3. DETERMINANTY KSZTAŁTOWANIA JAKOŚCI USŁUG HOTELARSKICH W POLSCE

W obliczu nowych, rynkowych i systemowych warunków działania zakładów hotelarskich w Polsce, rosnącej konkurencji zarówno krajowej, jak i zagranicznej na polskim rynku hotelarskim, a zwłaszcza dążenia naszego kraju do akcesu do Unii Europejskiej, jakość usług nabiera szczególnego znaczenia i odgrywa niebagatelną rolę w osiąganiu sukcesów ekonomicznych i rozwoju hotelarstwa polskiego. Przyjęte we Wspólnocie rozwiązania prawne, m.in. dyrektywa 85/374/EEC dotycząca odpowiedzialności za wyrób wadliwy, dyrektywa 92/59/EEC dotycząca ogólnego bezpieczeństwa produktów oraz perspektywa rozszerzenia ich zastosowania na usługi, a przede wszystkim dyrektywa 90/314/EEC w sprawie pakietów turystycznych, akcentują potrzebę szczególnej dbałości ich wykonawców o wysoki poziom poszczególnych

be approached. Table I presents the structure of the sample according to the classification criteria accepted.

Two measuring devices were used: one a questionnaire to evaluate quality using the SERVQUAL method, and another to record respondents' opinions about individual hotel services and to construct a profile of the strengths and weaknesses of the hotel product. A 7-point evaluation scale was used where 7 signified a very high opinion, and 1 a very low one. In this way respondents expressed their opinions on: the hotel itself (its location, architecture, exteriors and interiors); the attractiveness of its surroundings; the decor and its atmosphere; the safety of hotel guests; catering service (e.g. hotel restaurant decoration, service, the taste and freshness of the food, and the manner of serving it as well as time spent waiting); rooms and bathrooms (their standard, size, furnishing, functionality, decoration cleanliness, etc.); hotel accessibility and the comfort and safety of the hotel car park; the choice and attractiveness of complementary services (entertainment and recreation), as well as other services and conveniences available (e.g. shops, reservation system, information, reception, conference organisation).

3. THE DETERMINANTS OF THE QUALITY OF HOTEL SERVICE IN POLAND

Considering the new market and political conditions in which Polish hotels are run, growing competition both national and foreign, and especially Poland's efforts to join the European Union, hotel service quality is becoming an important factor determining the economic success and development of the Polish hotel business. The European Union legal regulations, such as 85/374/EEC referring to responsibility for a faulty product, 92/59/EEC on general product safety to be applied to services as well, and above all 90/314/EEC on the tourist offer – stress the need

świadczeń wchodzących w skład takich pakietów. Rosną zatem wymagania wobec przedsiębiorstw kooperujących, w tym również hoteli, w przygotowaniu imprez usług turystycznych. W tej sytuacji pojawia się także potrzeba potwierdzenia przez podwykonawców ich zdolności do oferowania dóbr i usług wysokiej jakości. Rośnie zatem znaczenie kategoryzacji obiektów hotelarskich i certyfikowania systemów jakości w hotelarstwie. Istotne stają się również systemy rekomendacji zakładów hotelarskich, jak i inne sposoby polegające na zapewnianiu przez „osoby trzecie” (podmioty i instytucje) o tym, iż dany obiekt jest dobrze przygotowany do świadczenia usług na wysokim poziomie.

Perspektywa przynależności Polski do UE powinna zdecydowanie pozytywnie oddziaływać na procesy kształtowania jakości usług hotelarskich. Stanie się tak, dzięki m. in.:

- większemu dostępowi polskich zakładów hotelarskich do innowacji, nowych technologii oraz wysokiej klasy produktów i usług po niższej cenie z racji ustanowienia strefy wolnego handlu,

- łatwiejszemu dostępowi Polaków do unijnych systemów edukacji menedżerskiej i możliwości doskonalenia zawodowego w innych państwach UE,

- zwiększeniu zainteresowania Polską, jako krajem-członkiem UE, co owocować powinno zwiększoną liczbą odwiedzin naszego kraju w różnych celach,

- dalszemu wzrostowi wymagań jakościowych konsumentów, które wymuszać będą podejmowanie przedsięwzięć pro jakościowych przez zakłady hotelarskie,

- łatwiejszemu dostępowi zagranicznych inwestorów do polskiego rynku hotelarskiego, co powinno sprzyjać „importowi” europejskich standardów do hotelarstwa polskiego,

- większym szansom wejścia polskich przedsiębiorstw hotelarskich w związki korporacyjne i kapitałowe z partnerami zagranicznymi,

- łatwiejszemu dostępowi do kredytów i środków finansowych, zwłaszcza oferowanych przedsiębiorstwom małym i średnim (SME), jako konsekwencji polityki UE wobec SME,

- poprawie jakości krajowych produktów i usług wykorzystywanych w procesie świadczenia usług hotelarskich,

- możliwościom skorzystania ze wspierających rozwój sektora usług programów pomocowych, dotacji z funduszy wspólnotowych oraz pożyczek z Europejskiego Banku Inwestycyjnego, przeznaczonych na polepszanie oferty turystycznej, wzrost

to take particular care about the high standard of individual services included in such an offer. Expectations of high quality tourist services are growing, therefore the ability to offer high standard goods and services needs to be confirmed by their providers. We observe the growing significance of hotel categorisation and recommendation systems, as well as other ways of persuading the client that a given hotel is prepared to provide a high standard of service.

Becoming a member of the EU should positively affect the processes developing hotel services in Poland due to:

- Polish hotels having greater access to innovations, new technologies and high standard products and services, at lower prices as a result of the free trade zone;

- easier access to the EU's managerial education systems and the opportunity to practise management skills in other European countries;

- as an EU member Poland should have a growing frequency of visits for various purposes;

- a further increase in consumer expectations regarding quality forcing hotels to maintain a pro-quality policy;

- easier access to the Polish hotel market for foreign investors which should promote European standards;

- greater chances for Polish hotels to become part of foreign corporations;

- easier access to bank loans and means of obtaining finance, especially those offered to small and medium enterprises (SME) as a consequence of the EU's policy towards them;

- an improvement of the quality of national products and services which are part of hotel services;

- opportunities to use complementary programs supporting the development of the hotel sector, EU subsidies and loans from the European Investment Bank in order to raise the standard of the tourist offer, increase professionalism in tourism, develop marketing⁴ and some forms of tourism⁵ etc.

profesjonalizmu w turystyce, badania rynkowe⁴, rozwój niektórych form turystyki⁵ itp.

Poprawie jakości usług hotelarskich w Polsce sprzyja obecnie również ustanowienie długo oczekiwanych przepisów prawnych dotyczących podstawowych standardów i wymagań wobec usług oferowanych przez obiekty hotelarskie. Nowe normy kategoryzacyjne, obowiązujące od 1999 r., uwzględniają oczekiwania współczesnych konsumentów i dzięki temu mogą stanowić ważną wskazówkę dla hotelarzy podejmujących działania na rzecz podnoszenia jakości usług. Oznacza to, że stosowanie się do nich pozwala na osiągnięcie poziomu usług zadowalającego potencjalnego klienta przynajmniej w zakresie opisanym w normach.

Kolejnym czynnikiem stymulującym pozytywne branżę są przeobrażenia na rynku zaopatrzenia zakładów hotelarskich. Wykazuje on wyraźnie tendencje rozwojowe, o czym świadczy nie tylko wzrost liczby podmiotów zaopatrujących hotelarstwo w przedmioty i środki pracy, ale i ciągle doskonalenie ich oferty dla hotelarstwa. Ponadto otoczenie techniczne i technologiczne sektora hotelarskiego umożliwia systematyczne doskonalenie procesów usługowych, co w konsekwencji skutkuje wyższym poziomem jakości usług.

Obok wymienionych wyżej zmiennych, w przypadku hotelarstwa dolnośląskiego, jego rozwojowi i podnoszeniu jakości usług powinno również sprzyjać położenie województwa, zwłaszcza jego gospodarcza i turystyczna atrakcyjność przyciągająca różne segmenty nabywców usług hotelarskich oraz przedsięwzięcia podejmowane przez samych hotelarzy dolnośląskich, a służące realizacji celów pro jakościowych. Wśród nich należy wymienić: wzbogacanie i uatrakcyjnianie oferty, remonty i modernizacje zaplecza materialno-technicznego, a także w przypadku nielicznych obiektów – wdrażanie wewnętrznych standardów świadczenia usług. Niestety, takie działania nie są jeszcze wystarczająco powszechne i nie dotyczą wszystkich obiektów hotelarskich zlokalizowanych na Dolnym Śląsku. W dużej części zakładów hotelarskich nie podejmuje się odpowiednich działań zmierzających do poprawy i doskonalenia jakości usług. Jeśli nawet takie przedsięwzięcia są realizowane, nie mają one charakteru kompleksowego. Są to raczej działania fragmentaryczne, dotyczące najpilniejszych potrzeb lub najbardziej zaniedbanych obszarów funkcjonowania zakładu hotelarskiego. Autentyczna wola realizacji przez zakłady hotelarskie celów jakościowych nie idzie najczęściej w parze ze zrozumieniem istoty działań pro jakościowych. Z wy-

At present the quality of hotel service in Poland can be improved due to the long awaited legislation regulating the basic standards of service being finally formulated. The new categorisation norms, established in 1999, include consumer expectations and therefore can be an important guideline for hoteliers who aim at raising quality. This means that complying with the norms makes it possible to reach a satisfactory standard of service.

Another positive factor stimulating the business are transformations in the hotel suppliers market. A clear development in this area can be observed proved not only by the growing number of firms providing hotels with fixed capital but also by a constantly improved offer for the hotel business. In addition, the technical and technological advances lead to a higher service quality.

The service quality development in Lower Silesian hotels is determined not only by the variables mentioned above but also by the location of the region. Its economic and tourist attractiveness especially appealing to various types of purchasers of hotel services, as well as by certain measures taken by Lower Silesian hoteliers in order to raise the quality of service. One should mention here extensions of the offer to make it more attractive, redecorating, modernising technical equipment, and in some cases, introducing standards of service internally. Unfortunately, this policy is not widespread yet and does not concern all the hotels in Lower Silesia. In most nothing is done to improve the quality of service or only selected decisions made in order to deal with the most urgent needs or the most neglected functions in a given hotel. A genuine determination to improve quality does not go along with a true understanding of the pro-quality policy. The following weaknesses of the contemporary Lower Silesian hotel business emerge from interviews with hotel managers and/or owners:

– hotel managers do not see the correlation between a pro-quality policy,

powiedzi badanych menedżerów i/lub właścicieli hoteli wynika, iż współczesne hotelarstwo dolnośląskie ujawnia następujące słabe strony:

- niedostrzeżenie przez menedżerów hoteli związku między działaniami projakościowymi podejmowanymi w zakładzie hotelarskim a strategią firmy i koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem,

- brak całościowego spojrzenia na zakład hotelarski jako na system kształtowania i gwarantowania jakości usług,

- skutkowy charakter eliminowania zakłóceń procesu usługowego w obiektach hotelarskich bez dociekania przyczyn, a w konsekwencji obarczanie całą odpowiedzialnością za jakość jednego działu organizacji (np. recepcji),

- brak zrozumienia przez menedżerów zakładów hotelarskich potrzeby inwestowania w kapitał ludzki, co najczęściej tłumaczy się brakiem środków finansowych,

- słabe wsparcie procesów doskonalenia jakości w zakładach hotelarskich przez kulturę organizacyjną przedsiębiorstw,

- niedostateczna częstotliwość lub brak badań poziomu jakości usług w hotelach, co usprawiedliwia się przede wszystkim niechęcią gości hotelowych do wypełniania ankiet,

- nikła wiedza odnośnie do nowoczesnych metod i koncepcji kształtowania i zarządzania jakością, a przez to niestosowanie ich w praktyce.

Fakty te uzasadniają tezę o braku skutecznej polityki projakościowej w dużej części badanych zakładów hotelarskich Dolnego Śląska. Potwierdza to również ograniczenie zakresu stosowania marketingu do instrumentarium skutecznego „zwabiania” klientów i pobudzania sprzedaży usług.

Niestety, również i w otoczeniu zakładów hotelarskich znajdują się zagrożenia, które mogą obniżyć dyspozycję zakładów hotelarskich do ciągłej poprawy jakości. Do najważniejszych zaliczyć należy barierę krajowego popytu turystycznego, która pojawiła się w wyniku ubożenia dużej części społeczeństwa polskiego. Rozwój hotelarstwa hamują również ograniczona dostępność do kredytów bankowych i pożyczek w celu finansowania działalności inwestycyjnej; pewne niedostatki rynku zaopatrzenia hoteli; a także określone słabości systemu kształcenia, zwłaszcza praktycznego kadra dla hotelarstwa. Brak jasno określonej polityki gospodarczej wobec branży turystycznej, w tym zakładów hotelarskich, zmienność prawa turystycznego, niestabilność struktur zarządzania gospodarką turystyczną, nierozwiązana kwestia reprivatyzacji, nadal zbyt duże obciążenia podatkowe, brak

the company's strategy and its conception of company management;

- a hotel is not perceived as a system for developing and guaranteeing service quality;

- when the service process is disturbed, the end results are eliminated rather than the reasons sought, which in consequence places all the blame and responsibility on one of the hotel sectors (i.e. the reception);

- hotel managers do not understand the need to invest in human capital, most frequently giving financial shortages as the reason;

- quality improvement processes are not sufficiently supported by the hotel organisation;

- lack of or insufficient monitoring of the quality of service in hotels is most typically explained as resulting from the unwillingness of guests to fill in questionnaires;

- knowledge of modern methods and concepts of quality management is insufficient, thus not used in practice.

The above conclusions demonstrate that there is no effective pro-quality policy in most of the hotels under study while marketing as a device to effectively attract clients and boost service sale is limited. A low standard is maintained in many hotels not complying with the basic categorisation norms.

Unfortunately, hotel externalities may hinder the improvement of service quality. The main hindrance is a demand barrier to national tourists resulting from the impoverishment of a large part of Polish society. The development of the hotel business is also slower due to the limited availability of bank loans for investment purposes, certain deficiencies in the hotel supply market and weaknesses in the hotel personnel training system. The list of uncontrollable factors impeding pro-quality policies in the Polish hotel business includes the lack of a clearly defined economic policy towards tourism (including hotels), the changeability of tourist law, the instability of management structures in the tourist economy, the unsolved

silnej reprezentacji branży hotelarskiej wobec rządu i parlamentu dopełniają zbiór niekontrolowanych przez przedsiębiorstwa czynników nie sprzyjających działaniom projakościowym w hotelarstwie polskim.

Jak z powyższych rozważań wynika, otoczenie zakładów hotelarskich dostarcza im zarówno pozytywnych bodźców skłaniających je do poprawy jakości, jak i generuje bariery tego procesu. Pomimo jednak istnienia i pojawiania się szans rynkowych, o tym czy skok jakościowy w hotelarstwie rzeczywiście nastąpi, zadecydują sami hotelarze, a przede wszystkim ich sprawność i skuteczność w dziedzinie zarządzania jakością.

4. JAKOŚĆ USŁUG OFEROWANYCH PRZEZ HOTELE DOLNOŚLĄSKIE W OPINII KONSUMENTÓW

Ocena poziomu jakości produktu hotelarskiego oferowanego w hotelach dolnośląskich zdaje się potwierdzać określone słabości hotelarstwa na Dolnym Śląsku. W opinii istotnej części klientów zakładów hotelarskich, świadczone usługi nie do końca spełniają ich oczekiwania, co zdecydowanie ogranicza zadowolenie konsumentów. W celu dokonania oceny jakości usług hotelarskich oferowanych w woj. dolnośląskim, dane zgromadzone drogą wywiadu kwestionariuszowego poddano analizie wykorzystując dwie znane i często stosowane techniki oceny jakości, a mianowicie:

1. SERVPERF, pozwalającą zidentyfikować sposób, w jaki konsumenci postrzegają świadczoną usługę i jej poszczególne elementy (rozpoznanie dotyczy percepcji jakości usługi). Polega na pomiarze wartości cech diagnostycznych (właściwości usługi) na skali porządkowej, najczęściej 5- lub 7-stopniowej. Końcowym efektem zastosowania tej techniki może być wykreślenie profilu mocnych i słabych stron produktu/usługi, co musi zostać poprzedzone ustaleniem wartości środkowych (median) dla uzyskanych wartości poszczególnych cech.

2. SERVQUAL, polegająca na określeniu syntetycznego miernika jakości wyrażającego zregulowaną różnicę między percepcją jakości usługi przez konsumenta, a poziomem jego oczekiwań wobec niej, określonych również w skali 7-stopniowej (ZEITHAML, BERRY, PARASURAMAN 1990).

Powyższe uwagi wskazują, iż w przypadku pierwszego sposobu respondent wyraża opinię jedynie o tym, czego doświadczył w związku z usłu-

problem of reprivatization, excessive taxes, the lack of a strong representation in talks with the government and parliament.

It can be concluded that hotel externalities both stimulate quality improvement and generate obstacles in the process. However, despite changing market opportunities, a boost in quality in the hotel business will depend on the hoteliers themselves, their flexibility and effectiveness in quality management.

4. THE QUALITY OF LOWER SILESIAN HOTEL SERVICES AS SEEN BY CONSUMERS

The evaluation of hotel product quality in Lower Silesia seems to confirm the weaknesses of the business in this region. According to a large part of hotel guests, the services do not fully come up to their expectations leaving them unsatisfied. In order to evaluate this quality, data were collected by means of a questionnaire and analysed using two well-known and popular techniques:

- SERVPERF - which identifies the way clients perceive a given service and its elements (perception of service quality). It consists in measuring the values of diagnostic qualities (service qualities) on a 5- or 7-point scale. In effect after mean values (medians) for the values of individual qualities have been established a profile of a product/service strengths and weaknesses can be drawn.

- SERVQUAL - a quality measure expressing the aggregated difference between quality as perceived by the consumer and his/ her expectations, also on a 7-point scale (ZEITHAML, BERRY, PARASURAMAN 1990).

In the first case a respondent expresses an opinion only about what has been experienced in connection with the service of a given hotel. In the other she/he not only evaluates the service provided but also expectations regarding an ideal hotel service

Tabela II. Kryterialny wzorzec oceny jakości usługi hotelarskiej

Wymiary jakości	Kryteria szczegółowe w danym wymiarze jakości
Materialna obudowa usługi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Doskonały hotel powinien posiadać nowoczesne wyposażenie. 2. Wyposażenie doskonałego hotelu powinno być atrakcyjne wizualnie. 3. Personel doskonałego hotelu powinien być gustownie ubrany. 4. Materiały promocyjne i gadżety hotelu powinny być estetyczne. 5. Czystość i porządek jest podstawą uznania usług hotelu za doskonałe.
Niezawodność	<ol style="list-style-type: none"> 6. Usługa powinna być świadczona zawsze tak samo dobrze. 7. Pracownicy hotelu powinni wywiązywać się z danej gościom obietnicy. 8. Usługa hotelarska powinna być wykonana bez jakichkolwiek błędów i zakłóceń.
Szybkość reakcji	<ol style="list-style-type: none"> 9. Pracownicy hotelu powinni natychmiast reagować i szybko spełniać życzenia gościa. 10. Czas oczekiwania na realizację życzeń gościa powinien być minimalny 11. Pracownicy powinni informować klienta, kiedy ich życzenie zostanie spełnione. 12. Pracownicy hotelu powinni okazywać gotowość do realizacji życzeń gościa. 13. Bez względu na to, jak zajęci są pracownicy hotelu, powinni zawsze okazywać zainteresowanie gośćmi.
Pewność	<ol style="list-style-type: none"> 14. Pracownicy hotelu powinni być uprzejmi. 15. Gość hotelowy powinien odnieść wrażenie, że jest mile widziany w obiekcie. 16. Pracownicy hotelu powinni mieć udzielić niezbędnych informacji. 17. Pracownicy hotelu dbają o bezpieczeństwo gości. 18. Pracownicy hotelu mają wzbudzać zaufanie gości.
Empatia	<ol style="list-style-type: none"> 19. Usługi hotelarskie powinny być dostosowywane do potrzeb indywidualnych gości. 20. Pracownicy hotelu powinni szybko i łatwo nawiązywać kontakt z gośćmi. 21. Pracownicy hotelu powinni rozumieć potrzeby swoich gości. 22. Gość hotelowy nie powinien odczuwać, że jest gorzej traktowany niż inni. 23. Pracownicy hotelu powinni być głęboko zaangażowani w spełnianie życzeń gości.

Źródło: Opracowanie własne.

Table II. Criteria for evaluating the standards of service quality

Quality dimensions	Individual criteria for a given quality dimension
Material basis	<ol style="list-style-type: none"> 1. An ideal hotel should have modern facilities. 2. The decoration of an ideal hotel should be visually attractive. 3. The personnel of an ideal hotel should be smartly dressed. 4. Hotel promotion materials and gadgets should be pleasant to the eye. 5. Cleanliness and tidiness are necessary to regard a hotel as ideal.
Reliability	<ol style="list-style-type: none"> 6. Service should always be equally well provided. 7. Hotel employees should keep the promises given to hotel guests. 8. Hotel service should be provided without any errors and distractions.
Responsiveness	<ol style="list-style-type: none"> 9. Hotel employees should react immediately and quickly fulfil guest's wishes. 10. The guest's wishes should be fulfilled as quickly as possible. 11. Employees should inform the guest when his/her wish will be fulfilled. 12. Employees should show readiness to fulfil the guest's wishes. 13. Regardless of how busy they are, hotel employees should always be interested in the guests' needs.
Guarantees	<ol style="list-style-type: none"> 14. Hotel employees should be polite. 15. The hotel guest should feel welcome. 16. Hotel employees should be able to provide necessary information. 17. Hotel employees should care about the guests' safety. 18. Hotel employees should be trustworthy.
Empathy	<ol style="list-style-type: none"> 19. Hotel services should be adjusted to the needs of individual guests. 20. Hotel employees should make contact with the guests quickly and easily. 21. Hotel employees should understand the guests' needs. 22. No hotel guest should feel as if they are treated worse than others. 23. Hotel employees should be deeply involved in fulfilling the guests' wishes.

Source: Author's compilation.

gą hotelarską. W drugim natomiast nie tylko ocenia otrzymane świadczenia, ale także określa poziom swoich oczekiwań wobec idealnej usługi hotelarskiej. Oczekiwania te stają się jednocześnie kryteriami oceny jakości. W celu zestandaryzowania odpowiedzi respondentom podaje się gotowy zestaw kryteriów oceny, zwany kryterialnym wzorcem oceny jakości usługi. Na potrzeby niniejszych badań również przygotowano taki zestaw (tab. II). Wzorowano go na podobnych zbiorach zaproponowanych m.in. przez L. L. BERRY'EGO, V. A. ZEITHAML i A. PARASURAMANA (1990), a także ich aplikacji do usług hotelarskich przygotowanych przez F. SALEH i F. C. RYANA (1992) oraz V. C. S. HEUNGA i M. Y. WONGA (1997), zastosowanych m.in. do oceny poziomu usług oferowa-

which then become criteria for quality evaluation. In order to standardise the responses, the respondents are presented with a ready set of evaluation criteria, known as the criteria for evaluating the standards of service quality. A set like this was also prepared for the purposes of this study (Table II). It was based on similar sets prepared by, among others, BERRY, ZEITAML & PARASURAMAN (1990), and applied similarly to the sets used by SALEH & RYAN (1992), HEUNG & WONG (1997) to evaluate hotel services in Hongkong. The standard was discussed with hotel business specialists and practitioners and verified during

nych przez hotele w Hongkongu. Wzorzec ten był konsultowany ze specjalistami w dziedzinie hotelarstwa oraz praktykami z branży hotelarskiej. Został również zweryfikowany podczas badań pilotażowych, które potwierdziły zrozumiałość i akceptowalność kryteriów przez nabywców usług hotelarskich. Składa się z 23 kryteriów przedstawionych w formie twierdzeń, które zgodnie z sugestiami L. L. BERRY'EGO, V. A. ZEITHAML i A. PARASURAMANA pogrupowano w pięć następujących wymiarów jakości, a mianowicie:

- materialna obudowa usług – tzw. techniczny wymiar jakości, do którego zalicza się materialne udogodnienia związane z usługą, tj. obiekt, w którym świadczy się usługi i jego aranżację, wystrój i oraz wyposażenie, wygląd i aparycja personelu itp.;

- niezawodność – zdolność przedsiębiorstwa do realizacji obietnic danych konsumentom;

- szybkość reakcji – wykazywanie chęci pomocy oraz natychmiastowej realizacji życzeń klienta;

- pewność – posiadanie przez usługodawcę wymaganych kwalifikacji, wiedzy i odpowiednich umiejętności (np. umiejętność udzielania informacji);

- empatia – dostosowanie usług do indywidualnych potrzeb klientów.

Zadaniem respondentów było ustosunkowanie się do 23 stwierdzeń dotyczących usługi hotelarskiej, poprzez wyrażenie indywidualnej zgodny z nimi, przypisując każdemu jedną z siedmiu cyfr, gdzie 1 – oznaczało całkowity brak zgody, a 7 – całkowitą zgodę. W ten oto sposób respondenci określili poziom swoich oczekiwań wobec idealnej usługi hotelarskiej i doskonałego obiektu oraz opierając się na tych samych kryteriach ocenili usługę rzeczywiście wyświadczoną im w konkretnym hotelu. Dodatkowo uporządkowali oni pięć wyróżnionych wymiarów jakości wg ważności, rozdzielając pomiędzy nie 100 punktów. Skutkiem tych zabiegów było uzyskanie zbiorów danych, które posłużyły ustaleniu stopnia spełnienia oczekiwań konsumentów przez otrzymane świadczenia. Stopień ten przybrał postać średniej ze zagregowanych różnic między percepcją a oczekiwaniami, obliczonych dla każdego respondenta. Uzyskana w ten sposób miara nosi nazwę nieważonego rezultatu SERVQUAL. Jeśli skoryguje się ją o wagi nadane poszczególnym wymiarom jakości, otrzyma się ważony rezultat SERVQUAL.

Przeprowadzona na podstawie powyżej przedstawionej procedury analiza zebranego materiału badawczego ujawnia niedostosowanie właściwości

introductory research, which confirmed the clarity and acceptability of the criteria for hotel clients. It consists of 23 criteria presented in the form of statements which, following the suggestions of BERRY, ZEITHAML & PARASURAMAN, were divided into five quality dimensions:

- material basis – also referred to as the technical quality dimension including service conveniences i.e. the building, its architecture, decoration and facilities, personnel appearance, etc.;

- reliability – the company's ability to keep promises given to its clients;

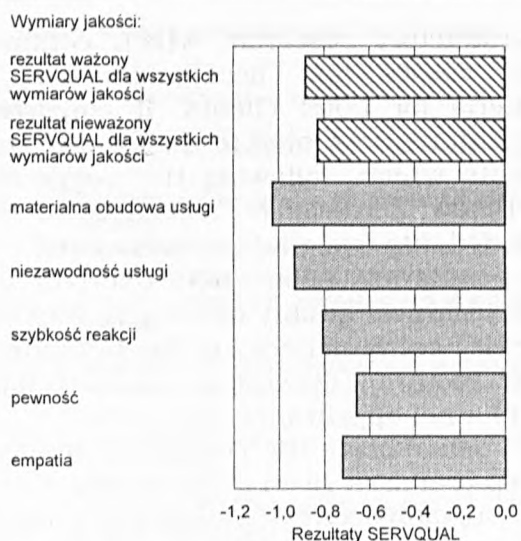
- responsiveness – showing a willingness to help and fulfil the client's wishes immediately;

- guarantees – the service provider has all the necessary qualifications, knowledge and skills (e.g. the skill of providing information);

- empathy – adjusting service to clients' individual needs.

The respondents were to refer to the 23 statements about hotel service, by ascribing one of seven levels to each, where 1 – meant complete disagreement, and 7 – full agreement. This is how the respondents described their expectations as to an ideal hotel service and an ideal hotel, and they assessed the service they were provided with in a given hotel, using the same criteria. In addition they placed the five quality dimensions in order of importance, dividing 100 points among them. The collected data was used to define the degree of consumer satisfaction with the service received, expressed as a median obtained from the aggregated differences between the perception and the expectations of individual respondents. The measure obtained is known as an unweighted SERVQUAL result. If it is corrected with weighted individual dimensions, it will become a weighted SERVQUAL result.

The analysis of the study material reveals a discrepancy between the quality of Lower Silesian hotels and consumer expectations. The SERVQUAL results have negative values in reference to each of the hotel service quality dimensions



Rys. 1. Ogólny, ważony i nieważony wynik SERVQUAL oraz indywidualne rezultaty SERVQUAL ilustrujące wszystkie wymiary jakości usług hotelarskich oferowanych przez hotele woj. dolnośląskiego

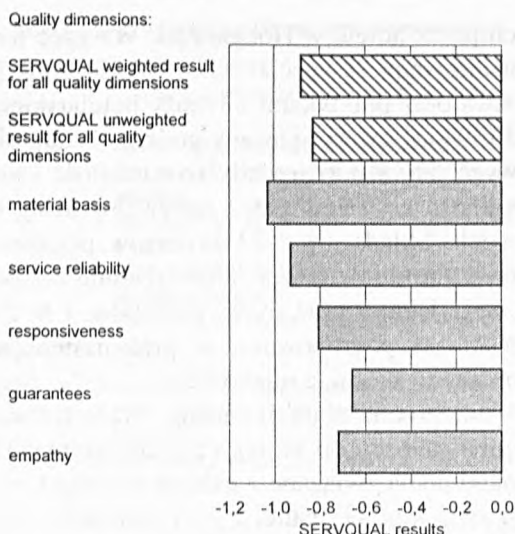
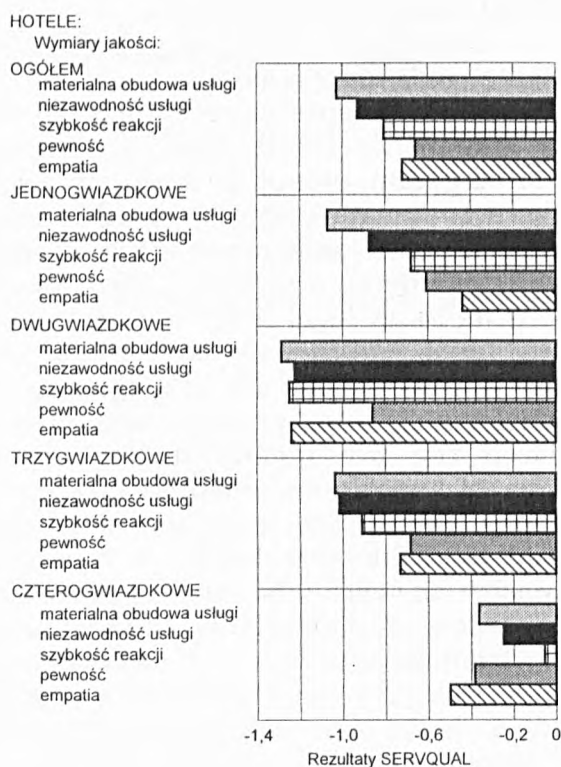


Fig. 1. General weighted and unweighted SERVQUAL results and individual SERVQUAL results which illustrate all the hotel service quality dimensions occurring in Lower Silesian hotels



Rys. 2. Indywidualne, nieważone rezultaty SERVQUAL w hotelach dolnośląskich według kategorii

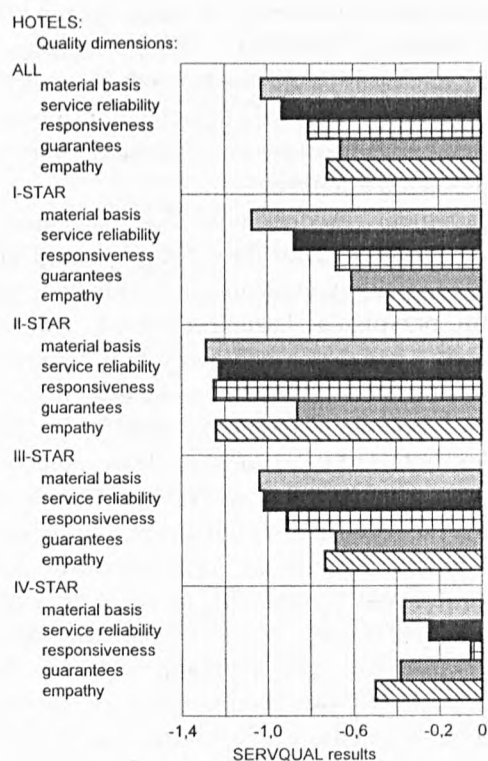


Fig. 2. Individual unweighted SERVQUAL results in Lower Silesian hotels (according to category)

i cech ofert dolnośląskich zakładów hotelarskich do oczekiwań konsumentów. Obliczone rezultaty SERVQUAL przyjmują wartości ujemne w odniesieniu do każdego z ustalonych wymiarów jakości usługi hotelarskiej (rys. 1). Najślabiej oceniono

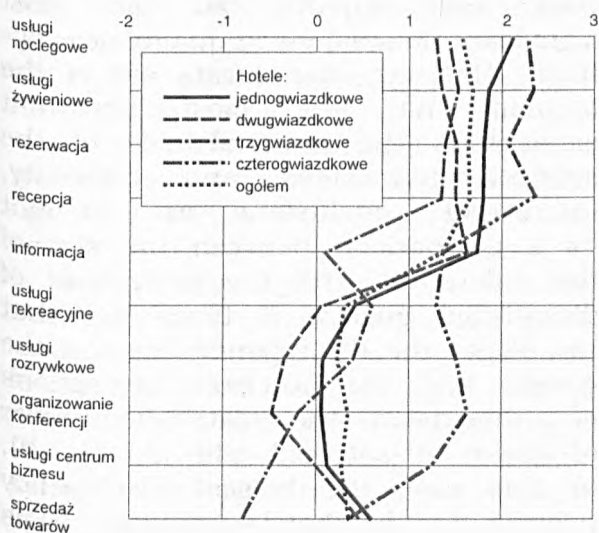
(Fig. 1) with material basis, reliability and responsiveness rated lowest, and empathy and guarantees – highest. Negative values were obtained in each hotel category (Fig. 2) and in all respondent groups. The

materialne podstawy świadczenia usług, niezawodność usług oraz szybkość reakcji. Najmniej niezadowolonych gości było z takich atrybutów usług hotelarskich oferowanych w woj. dolnośląskim, jak empatia oraz pewność usług. Ujemne wartości wyników SERVQUAL uzyskano w przypadku każdej kategorii zakładów hotelarskich (rys. 2) oraz w przypadku wszystkich grup respondentów. Niezadowoleni ze świadczeń hoteli dolnośląskich są szczególnie cudzoziemcy, najbardziej Holendrzy i Anglicy, bardziej mężczyźni niż kobiety, osoby podróżujące w celach turystycznych, a także mniej doświadczeni goście (korzystający z usług hoteli raz na rok lub rzadziej).

W celu identyfikacji, które ze świadczeń wchodzących w skład produktu hotelarskiego oferowanego na Dolnym Śląsku mają największy wpływ na obniżenie zadowolenia klienta i są przyczyną niskiej oceny jakości, wykreślono profil jego mocnych i słabych (rys. 3). Wynika z niego, że zdecydowanie mniejszą satysfakcję goście hotelowi odczuwają w związku z usługami dodatkowymi. Usługi rozrywkowe, rekreacyjne, handlowe, konferencyjne i świadczenia dla gości biznesowych stanowią zatem najslabsze i najgorzej oceniane składowe produktu hotelarskiego. Średnie oceny jakości tych świadczeń są bliskie granicy między atutami i słabościami produktu hotelarskiego. W skali od -3 do +3 uplasowały się między +0,22 a +0,38 punktu. Odsetek gości hotelowych wysoko usatysfakcjonowanych lub usatysfakcjonowanych tymi świadczeniami jest dość niski i waha się w przedziale od 27,2% do 38,5% wszystkich bada-

most dissatisfied clients were foreigners, especially Dutch and British, more men than women, tourists, and guests with less experience (using hotels once a year or even less frequently).

In order to identify the hotel services in Lower Silesia which dissatisfy the clients most and result in a low evaluation, a profile of weaknesses and strengths was drawn up (Fig. 3). It shows that hotel guests are less satisfied with complementary services with entertainment, recreation, shops, conference facilities and services for business guests the weakest and the lowest evaluated elements of the hotel product. The mean quality evaluation of these services lies on the border between strengths and weaknesses – on a -3 to +3 scale they are between +0.22 and +0.38. The percentage of guests highly satisfied or satisfied with these services is quite low – between 27.2% and 38.5% of all the respondents. The primary services (accommodation, catering, reservation, reception) were evaluated higher, slightly over 65% of the respondents are satisfied or highly satisfied with their quality. However, the primary services did not receive maximum marks – on the -3 to +3 scale, they were at +1.70. The results show that not all guests are satisfied with the



Rys. 3. Profil mocnych i słabych stron produktu hotelarskiego oferowanego przez hotele woj. dolnośląskiego z uwzględnieniem ich kategorii

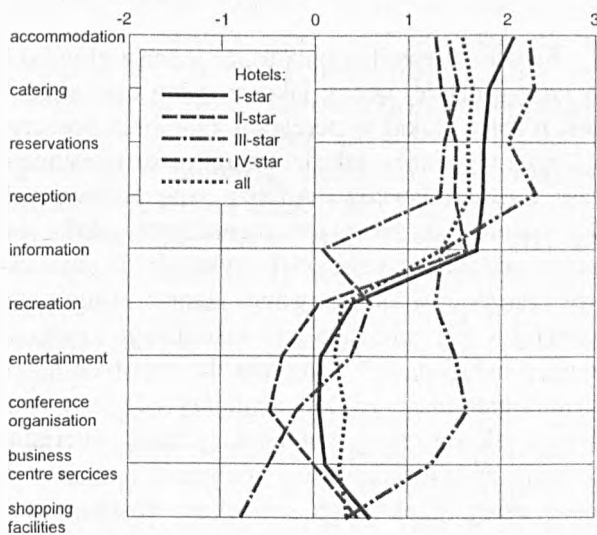
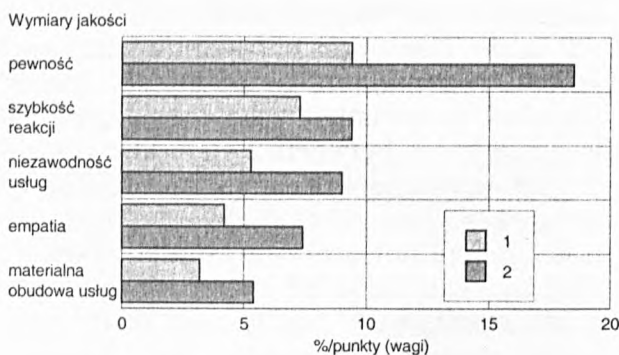


Fig. 3. The strength and weakness profile of Lower Silesian hotels (according to category)

nych osób. Lepiej oceniono usługi podstawowe, do których zalicza się nocleg, wyżywienie, rezerwację i recepcję. Nieco ponad 65% respondentów jest bardzo zadowolonych lub zadowolonych z poziomu jakościowego świadczeń podstawowych. Oceniane są one raczej pozytywnie, choć nie uzyskały not maksymalnych. W skali od -3 do +3 otrzymały ocenę średnią +1,70. Dane te wskazują, że nie wszyscy goście hoteli dolnośląskich są zadowoleni z oferowanych im usług. Około 16% gości nie jest usatysfakcjonowanych. Respondenci stanowiący wymieniony odsetek określili swoje zadowolenie na poniżej 60%. Ponad 12% badanych uznaje, że cena usług hotelarskich nie jest adekwatna do jakości. Około 10% respondentów nie skorzysta natomiast ponownie z usług hotelu, w którym nocowali.



Rys. 4. Wielkość luki występującej w percepcji znaczenia poszczególnych wymiarów jakości usługi hotelarskiej przez konsumentów i menedżerów zakładów hotelarskich, a odsetek gości niezadowolonych ze świadczeń w obiektach

1 – luka w percepcji znaczenia wymiarów jakości usługi hotelarskiej przez konsumentów i menedżerów dolnośląskich zakładów hotelarskich (w punktach), 2 – odsetek niezadowolonych konsumentów (w %)

Badania ujawniły ponadto, że jedną z głównych przyczyn niskiej oceny jakości usług hotelarskich jest różnica (luka) w percepcji znaczenia poszczególnych wymiarów jakości usługi przez konsumentów i usługodawców. Analiza wag nadawanych wymiarom jakości przez menedżerów dolnośląskich zakładów hotelarskich wykazała, iż największe znaczenie w kształtowaniu jakości usługi hotelarskiej w ich opinii ma pewność usługi, szybkość reakcji usługodawcy i empatia. Klienci tych hoteli uznają natomiast, że najważniejszy udział w tworzeniu jakości usługi hotelarskiej mają materialne aspekty świadczenia usług, pewność i niezawodność usług. Ciekawych wniosków dostarcza porównanie wielkości rozpoznanych luk z odsetkiem gości niezadowolonych. Okazuje się, że im większa rozbieżność między znaczeniem danego ele-

service they are provided with, about 16% rate their satisfaction below 60% and over 12% believe that the price of service does not correspond with its quality. About 10% of the respondents will not stay at the same hotel again.

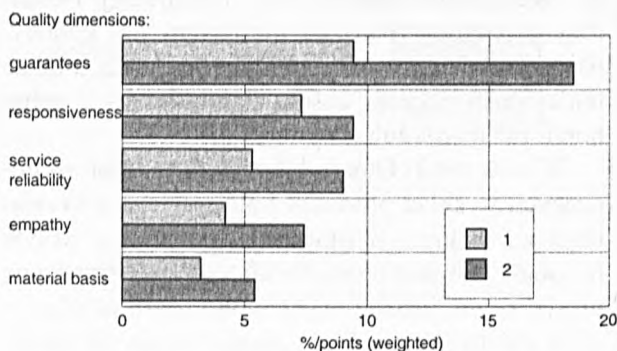


Fig. 4. The discrepancy between the importance of individual hotel service quality dimensions as perceived by the clients and by hotel managers (in relation to the percentage of guests dissatisfied with hotel services)

1 – the discrepancy between the importance of individual hotel service quality dimensions as perceived by the clients and the hotel managers (in points), 2 – the percentage of dissatisfied clients (%)

One of the main reasons why hotel services are so poorly evaluated is the difference between how the importance of individual dimensions is perceived by the consumers and by the service providers. Lower Silesian hotel managers point to guarantees, responsiveness and empathy as the most significant dimensions in quality development. However, the guests are of the opinion that the most important element is the material side of the service, guarantees and reliability. Interesting conclusions are brought by a comparison between the size of the differences and the percentage of dissatisfied guests. It turns out that the bigger the discrepancy between the guest's and the hotelier's perceptions of a dimension, the greater the number of guests dissatisfied with it (Fig. 4). In this case the biggest discrepancy referred to the hotel's material basis causing dissatisfaction in 18.5% of the respondents.

mentu usługi dla konsumenta i hotelarza, tym więcej klientów wyraża swoje niezadowolenie w stosunku do tego elementu (rys. 4). W analizowanym przypadku największa różnica dotyczy materialnych cech usługi hotelarskiej i to właśnie one były powodem braku satysfakcji największej liczby respondentów (tj. 18,5% badanych).

5. ZAKOŃCZENIE

Rezultaty badań wskazują na potrzebę przedsięwzięcia pilnych kroków w kierunku poprawy jakości usług hotelarskich. Praktyka gospodarcza dostarcza szeregu pomysłów na różne sposoby doskonalenia poziomu świadczeń. Duże znaczenie w tym względzie ma m. in. standaryzacja usług, która polega na określeniu i wyborze standardów, czyli wzorców w zakresie świadczenia usług hotelarskich, w danym czasie uznanych za najwłaściwsze. Jest bardzo popularna w światowym biznesie hotelarskim i przyjmuje różne postaci, a mianowicie standardów wewnętrznych w zakładzie lub łańcuchu (systemie) hotelarskim lub standardów zewnętrznych ujmowanych jako zbiory norm opracowanych i nadzorowanych przez instytucje i organizacje niezależne od zakładów hotelarskich, najczęściej znanych pod nazwą systemu kategoryzacji obiektów hotelarskich. Niestety, na Dolnym Śląsku, oprócz hoteli orbisowskich, hoteli włączonych w znane łańcuchy hotelowe (typu Novotel, Best Western), rzadko spotyka się zbiory wewnętrznych standardów świadczenia usług. Wdrażanie systemu kategoryzacji również przebiega dość powoli. W woj. dolnośląskim, po dwóch latach od wprowadzenia przepisów prawnych w tym zakresie, ok. 29% hoteli nadal nie jest skategoryzowanych. Przyczyną tego stanu są nie tylko pewne ułomności systemu kategoryzacji w Polsce, ale przede wszystkim opieszałość menedżerów zakładów hotelarskich zwlekających z przedkładaniem wniosków kategoryzacyjnych do wojewody.

Hotelarze przejawiają niewielkie zainteresowanie certyfikacją systemów zarządzania jakością według norm ISO 9000. Żaden dolnośląski obiekt hotelarski jak dotychczas nie wprowadził tych norm, a ok. 28% menedżerów zastanawia się nad ich ewentualnym wdrożeniem. W hotelarstwie światowym natomiast zaznacza się wyraźny wzrost zapotrzebowania na certyfikowanie systemów jakości na podstawie standardów ISO. Analiza dynamiki pozyskiwania certyfikatów przez podmioty

5. CONCLUSIONS

The research results point to the necessity to make urgent steps towards improving the quality of hotel services and economic practice provides a variety of ideas as to how to accomplish this. An important factor here is service standardisation, which consists in defining and selecting hotel service standards considered to be appropriate at a given time. It is extremely popular in world hotel business and assumes different forms either as internal standards in a hotel system or as sets of norms established and supervised by outside institutions and organisations and most often referred to as the hotel categorisation system. Regrettably in Lower Silesia, apart from Orbis hotels and popular chains (e.g. Novotel, Best Western), one can hardly ever find internal service standards and the categorisation system is being introduced slowly. Two years after introducing legal regulations in Lower Silesia, 29% still have not been categorised due to certain imperfections of the categorisation system in Poland and the dilatoriness of the hotel managers, who delay submitting categorisation applications to the Województwo.

Hoteliers show little interest in quality management systems according to ISO 9000 norms. None of the Lower Silesian hotels has introduced these norms so far, and only about 28% are considering their introduction. In contrast, in the world hotel business there is a clearly growing demand for certified quality systems based on ISO standards. In 1999 there had been a 207.4% increase compared with 1998 (*The ISO Survey... 2000*) while an increase of over 100% is one of the biggest reported in 1999.

It should be stressed here that only comprehensive methods guarantee a positive effect as far as quality is concerned. The present knowledge of management mechanisms confirms that one of the most effective concepts is

działające w hotelarstwie i gastronomii wskazuje, że w ostatnich latach XX w. jest ona bardzo wysoka. W 1999 r. w porównaniu z rokiem 1998 wyniosła ona 207,4% (*The ISO Survey...* 2000). Wzrost na poziomie ponad stu procentowym jest jednym z największych przyrostów, jakie zanotowano w różnych branżach w 1999 r.

W tym miejscu należy podkreślić, iż jedynie kompleksowe metody dają gwarancję uzyskania pozytywnego efektu w dziedzinie jakości. Obecny stan wiedzy w zakresie nauk o zarządzaniu potwierdza, że jedną z najskuteczniejszych w tym względzie koncepcji jest zarządzanie przez jakość, znane pod nazwą total quality management (TQM). Trzy podstawowe jego elementy, a mianowicie orientacja na klienta, systematyczne doskonalenie procesów przebiegających w przedsiębiorstwie oraz pełne zaangażowanie wszystkich ludzi tworzących organizację w działania na rzecz jakości, daje realne podstawy zapewniania poziomu usług odpowiadającego oczekiwaniom potencjalnych klientów obiektów hotelarskich. I znów należy stwierdzić, że w hotelarstwie dolnośląskim koncepcja ta nie jest spotykana, a stopień jej znajomości jest niewielki. Jedynie 39% badanych hotelarzy deklaruje posiadanie jakiegokolwiek wiedzy na jej temat, w tym 21% twierdzi, że jest ona słaba (13%) lub bardzo słaba (8%). W jednym obiekcie stwierdzono, iż stosowane są zasady TQM, a w 20% badanych hoteli istnieją plany wdrożenia koncepcji.

Inne rozpoznane, mniej lub bardziej zintegrowane rozwiązania w zakresie kształtowania jakości w hotelarstwie, takie jak system rekomendacji obiektów hotelarskich przez Polskie Zrzeszenie Hoteli czy kryteria Polskiej Nagrody Jakości nie są nawet traktowane przez hotelarzy dolnośląskich jako metody poprawy jakości usług.

Zawarte w artykule uwagi sugerują, iż w przypadku hotelarstwa Dolnego Śląska istnieje konieczność promowania idei orientacji pro-jakościowej. Poprawę jakości należy uznać za kwestię strategiczną. Winna ona zatem znaleźć właściwe miejsce w strategiach i programach rozwoju zakładów hotelarskich. W praktyce oznaczać to będzie zmianę filozofii zarządzania hotelami w kierunku koncepcji zarządzania przez jakość.

PRZYPISY

¹ Opracowanie jest rezultatem badań prowadzonych pod kierunkiem prof. dra hab. Andrzeja Rapacza w latach 1999–2000, które częściowo finansowane były ze środków przy-

the one of total quality management (TQM). Its three basic elements – focusing on the client, continuous improvement within the company and full involvement in activities beneficial for all the people constituting an organisation, ensure service standards corresponding to what a potential hotel guest expects. And again one must conclude that in the Lower Silesian hotel business this concept practically does not exist, and knowledge of it is very limited. Only 39% of the hoteliers in the survey claim they have any knowledge of the matter, 13% of whom admit it is superficial and 8% very superficial. TQM rules have been recorded in one hotel, and in 20% of the hotels there are plans to introduce them.

Other recognised methods, more or less integrated, to the problem of quality, such as the recommendation system favoured by the Polish Hotel Association or the Polish Quality Award criteria, are not seen as methods of improving service quality by Lower Silesian hoteliers.

The observations included in the article suggest that there is a need to promote the pro-quality policy in Lower Silesian hotels. The problem of quality improvement should be regarded as strategic, therefore it should find its place in the hotel development strategies and programmes. In practice this will mean changing the earlier philosophy of hotel management into the new idea of total quality management (TQM).

NOTES

¹ The article is a result of research conducted under the supervision of Professor Andrzej Rapacz in 1999–2000, partially financed by the Academic Research Committee (*Komitet Badań Naukowych*), as part of a larger research project 'The determinants of the quality of hotel services in Lower Silesian hotels and methods of developing them' (grant registration number: 1 HO2C 003 18).

² The only missing category in Lower Silesia is 5-star.

znanych przez Komitet Badań Naukowych na realizację projektu badawczego pt. „Determinanty i sposoby kształtowania jakości usług hotelarskich w hotelach województwa dolnośląskiego” (nr rejestracyjny grantu I H02C 003 18).

² Na Dolnym Śląsku nie ma jedynie hoteli 5-gwiazdkowych.

³ W założeniach ustalono, iż badania zostaną przeprowadzone we wszystkich hotelach zlokalizowanych w województwie dolnośląskim. Niemniej jednak w praktyce okazało się, iż zarządy nie wszystkich obiektów wyraziły zgodę na udział w badaniach i ostatecznie zaplanowana liczba zmniejszyła się z 97 do 68 obiektów.

⁴ Program LEADER.

⁵ Program RECHAR.

³ It was assumed that the research would be carried out in all the hotels in Lower Silesia. However, not all the hotels agreed to take part in the research and the final number of hotels under study fell from 97 to 68.

⁴ The LEADER program.

⁵ The RECHAR program.

BIBLIOGRAFIA – BIBLIOGRAPHY

HEUNG V. C. S., WONG M. Y., 1997, *Hotel Service quality in Hong Kong. A study of tourists expectations*, „Journal of Vacation Marketing”, no 3, p. 264–271.

SALEH F., RYAN F. C., 1992, *Conviviality – a source of satisfaction for hotels guests? An application of the SERVQUAL model*, [w:] P. Jonhson, B. Thomas (red.), *Choice and Demand in Tourism*, Mansell, London, p. 86–98.

The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates, 2000, ISO, Genewa, p. 6.

ZEITHAML V. A., PARASURAMAN A., BERRY L. L., 1990, *Delivering quality service. Balancing consumer perceptions and expectations*, The Free Press, New York, p.175–186.