Bernadeta HOŁDERNA-MIELCAREK
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Strategie konkurencji na rynku turystycznych usług noclegowych

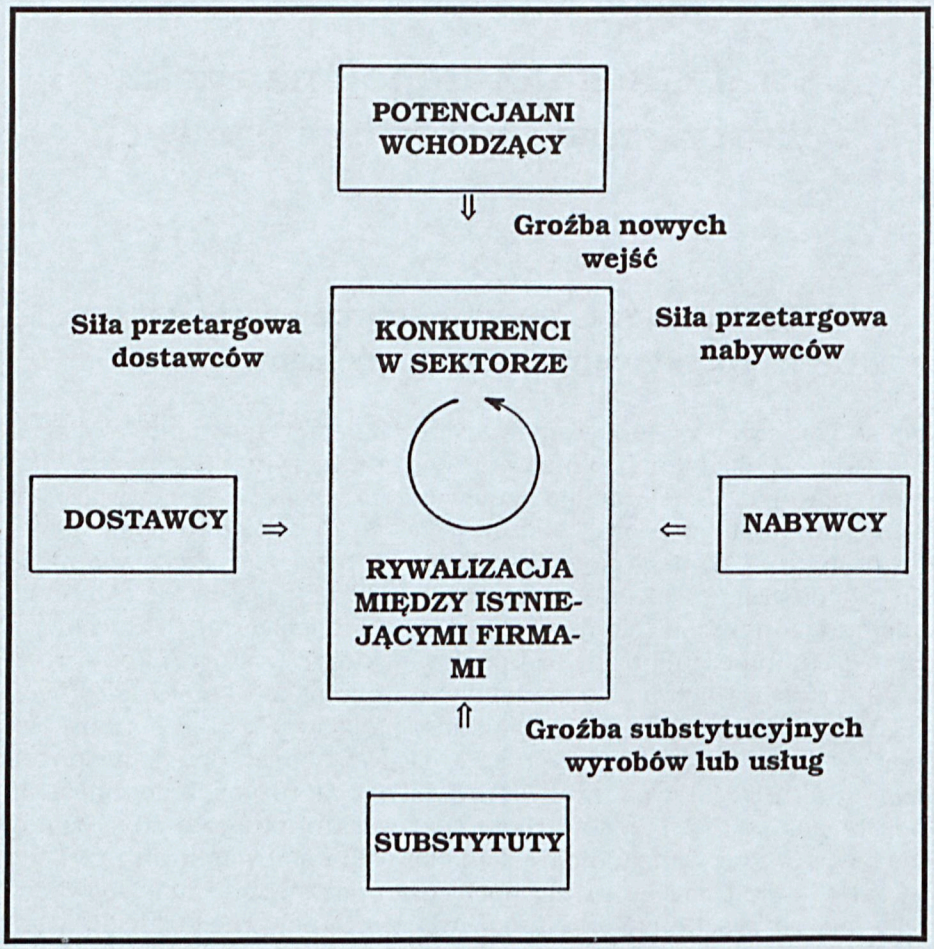
1. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora turystycznych usług noclegowych

Podstawowe znaczenie dla współcześnie działających podmiotów gospodarczych w warunkach rynkowych posiada utrzymanie pozycji w danym sektorze. Działania podejmowane przez firmy zmierzające do wyszukania takiej pozycji stanowią cel strategii konkurencji. Istotą formułowania strategii konkurencji jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Jakkolwiek właściwe otoczenie jest bardzo szerokie, obejmujące oprócz sił ekonomicznych również społeczne, to kluczowym elementem otoczenia firmy jest sektor (sektory), w którym konkuruje. Jego struktura wywiera silny wpływ na określenie konkurencyjnych reguł, a także strategii, które firma może stosować[1]. Stan konkurencji zależy od pięciu podstawowych sił konkurencyjnych przedstawionych na rysunku 1. Mając na uwadze tezy M. Portera, rozpoznanie znaczenia poszczególnych sił napędowych wewnątrz sektora turystycznych usług noclegowych prowadzi do określenia silnych i słabych stron przedsiębiorstwa świadczącego usługi noclegowe, pozwala na umiejscowienie jego pozycji w sektorze oraz umożliwia sformułowanie strategii, która przynieść może największe korzyści.

Wejście nowego podmiotu gospodarczego do sektora turystycznych usług noclegowych, wnoszącego nowe zdolności usługowe, prowadzi do zajecia przez niego fragmentu rynku. W efekcie ceny usług noclegowych mogą ulec obniżeniu albo dotychczasowe koszty firm sektora mogą wzrosnąć, zmniejszając tym samym rentowność.

Możliwość wejścia na rynek turystycznych usług noclegowych nowe-

[1] M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992, s. 21.



Rys. 1. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992, s. 22.

go konkurenta może przejawiać się w postaci pojawienia się kapitału zagranicznego, co stanowi w obecnej sytuacji gospodarczej obiektów noclegowych pewne zagrożenie. Poza wprowadzeniem dodatkowego potencjału usługowego zagraniczne podmioty gospodarcze charakteryzują się dużym doświadczeniem działania w wolnorynkowych warunkach walki konkurencyjnej, posiadając sprawdzone strategie w zakresie prawidłowego wykorzystania posiadanego potencjału, obsługi konsumenta, prowadzenia poprawnej akcji reklamowej itd. Przewaga konkurencyjna tych podmiotów może okazać się znaczna w porównaniu z 20-letnim lub starszym kapitałem materialnym polskich hoteli wymagających innowacji zgodnych z trendami przełomu wieków oraz w porównaniu z czynnikiem ludzkim, który w polskich warunkach charakteryzuje się brakiem świadomości o jego decydującym znaczeniu w obsłudze klientów, co wpływa na tworzenie zysku w przedsiębiorstwie oraz zagwarantowanie stanowiska pracy. Odmienna sytuacja zarysowuje się wśród niedużych, prywatnych, często rodzinnie prowadzonych obiektów świadczących turystyczne usługi noclegowe. Ze względu na transformację systemu dokonaną w roku 1989 i dogodne warunki prawne, obiekty te są nowoczesne, wyposażone w najnowsze urządzenia, a ze względu na swoją prostą strukturę organizacyjną i niewielkie rozmiary szybko reagują na zmiany i zastosowują się do żądań klientów. Przy ocenianiu groźby zajecia rynku przez nowo wchodzącego należałoby zbadać, jak daleko nabywcy przy podejmowaniu decyzji zakupu usług noclegowych kierują się przyzwyczajeniami i lojalnością do raz wybranego obiektu noclegowego (sieci hoteli), a kiedy rezygnują z dotychczasowych usług – rozpoznać z jakich przyczyn. Problematyka ta dotyczy obszaru badań zachowań konsumentów.

Czynnikiem hamującym decyzję wejścia na rynek turystycznych usług noclegowych w Polsce mogłaby stać się niestabilność polityczno-prawna dla inwestorów zagranicznych, a dla krajowych – niekorzystny system finansowo-kredytowy, który z kolei jest korzystniejszy dla kapitału obcego. Generalnie można określić bariery wejścia do sektora turystycznych usług noclegowych jako poważne. Gdy wejście nowego podmiotu gospodarczego stanie się rzeczywistością, spowoduje duże zagrożenie dla dotychczasowych obiektów świadczących turystyczne usługi noclegowe.

Możliwość występowania w danym sektorze usług substytucyjnych, skutecznie zastępujących usługi noclegowe świadczone przez obiekty turystyczne, spowodować może ograniczenie swym istnieniem zysków w tym sektorze i może określić pułap cen wyznaczonych przez dotychczas funkcjonujące przedsiębiorstwa. Przykładem jest np. korzystanie przez nabywców z usług środków transportu świadczących jednocześnie usługę noclegową bądź też pojawienie się na rynku oferty w postaci dogodnych połączeń lotniczych pozwalających wyeliminować koniecz-

ność skorzystania z noclegu. Naciski związane z wyrobami substytucyjnymi w sektorze turystycznych usług noclegowych należy rozpatrywać również w kontekście zagrożeń konkurencyjnych firm wytwarzających zupełnie odmienne dobra i usługi. Konsument może bowiem wolne środki finansowe przeznaczyć na pobyt w hotelu, pensjonacie, uzdrowisku, lecz może je również przeznaczyć na zakup innych dóbr materialnych, np. anteny satelitarnej. Stąd też walka o konsumenta w tym sektorze usług toczy się na wielu polach, a nie tylko wśród tzw. najbliższych konkurentów, czyli przedsiębiorstw o analogicznym lub zbliżonym profilu asortymentowym oraz przestrzennym zasięgu działania i podobnym udziale w rynku[2]. Siła przetargowa nabywców opiera się na dążeniu do obniżenia cen oraz dążeniu do podnoszenia jakości usług lub zwiększenia zakresu obsługi. Jest ona tym większa, im więcej nabywcy zakupują wolumenu usług oraz im większy ułamek kosztów nabywcy stanowi zakup danej usługi. Im bardziej usługi zakupowane w sektorze są zbliżone, a nie zróżnicowane, oraz nabywca dysponuje pełną informacją o popycie, bieżących cenach na rynku, niekiedy i kosztach usługodawcy, tym lepszą posiada on pozycję przetargową. Istotne znaczenie dla objęcia pozycji strategicznej przez przedsiębiorstwo posiada dobór grupy nabywców, którym świadczy ono usługi. Pojedyncze segmenty rynku posiadają bowiem zróżnicowaną siłę w zależności od stopnia wyczulenia na cenę i jakość usługi.

Nie mniejsze znaczenie w walce konkurencyjnej posiada siła przetargowa dostawców przejawiająca się podnoszeniem cen lub obniżaniem jakości sprzedawanych usług. Dla podmiotów gospodarczych sektora turystycznych usług noclegowych istotne znaczenie posiada fakt ich dużego rozproszenia i z tego powodu dostawcy mogą wywierać znaczny wpływ na poziom cen, jakość oraz warunki dostawy. Uzależnienie to wynika z konieczności wypełnienia własnych zobowiązań, które w przypadku źle prowadzonej polityki wobec dostawców mogą przyczynić się do ich niezrealizowania bądź niedostatecznej ich jakości czy też zbyt wysokiej ceny. Z drugiej strony zarysowuje się ograniczony zakres uzależnienia turystycznych obiektów noclegowych ze względu na charakter prowadzonej działalności wymagającej współpracy z dostawcami obsługującymi również inne sektory (środki czystości, pralnie, przemysł meblowy, przemysł papierniczy itd.).

[2] J. Altkorn, Marketing w turystyce, PWN, Warszawa 1994, s. 58.

2. Podstawowe strategie konkurencji

Rywalizacja między konkurentami polega na zdobyciu jak najlepszej pozycji na rynku. Osiągnięcie tego celu może zostać zrealizowane poprzez wybór konkretnej strategii działania, którą stanowić może konkurencja cenowa, wprowadzanie nowych rodzajów usług, powiększanie zakresu obsługi klientów, zwiększenie dostępności usług w kanałach dystrybucji, podnoszenie jakości usług czy też aktywna akcja promocyjna. Prezentowane w literaturze w sposób wyczerpujący formy konkurencji pozwalają na zaakcentowanie niektórych z nich w celu określenia znaczenia koncepcji Total Quality Management (TQM) przedstawionej w dalszej części artykułu.

Wyróżnione przez Michaela Portera[3] trzy rodzaje strategii, za pomocą których można uzyskiwać wyniki lepsze od innych firm w danym sektorze, pozwalają określić następstwa przyjętej strategii konkurencji przez podmioty gospodarcze sektora turystycznych usług noclegowych. Należą do nich:

- wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych;
- zróżnicowanie;
- koncentracja.

W przypadku obrania pierwszej możliwości polegającej na zdobyciu wiodącej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych, obiekty świadczące usługi noclegowe zmuszone są do ścisłego kontrolowania kosztów bezpośrednich i ogólnych. Minimalizacja kosztów, która przynosić mogłaby firmie wyższe od przeciętnych zyski, doprowadzić może do obniżenia jakości i poziomu obsługi. Z drugiej strony wysokie zyski umożliwiłyby inwestycje w nowe urządzenia i nowoczesne wyposażenie dla utrzymania tej pozycji. Pochodną minimalizowania kosztów jest obniżka ceny usługi noclegowej. Cena miała zawsze duże znaczenie dla nabywcy i dzięki temu strategia ta przyczynić się może do pozyskania znacznego udziału w rynku. Cena usługi noclegowej składa się jednak nie tylko z komponentów zależnych od przedsiębiorstwa (np. koszty zaangażowanego czynnika ludzkiego), ale także niezależnych od obiektu, do których zaliczyć można m.in. opłaty za energię, ceny inwestycji, ceny innych towarów służących świadczeniu usługi noclegowej, ceny usług obcych. Obiekty noclegowe nie są w stanie bez granic minimalizować kosztów. Ponadto zauważa się w sektorze turystycznych usług noclegowych szybkie dopasowywanie się przedsiębiorstw do cen usług noclegowych świadczonych przez konkurencję. Istotne znaczenie odgrywa również fakt niejednorodnego oddziaływania ceny na różne grupy odbiorców. Wynika to z dużego wpływu czynników sfery psychologicznej

[3] M. E. Porter, Strategia konkurencji..., op. cit., s. 50.

(efekt naśladownictwa, efekt pokazowy, moda itp.) na podejmowanie decyzji zakupu usługi z tego sektora przez konsumenta.

Druga podstawowa strategia polega na zróżnicowaniu usługi noclegowej oferowanej przez obiekt. Dla podmiotów gospodarczych tej sfery, strategia ta oznaczałaby wyróżnienie firmy wśród innych marką, wysoką jakością usług, ich unikatowością w zamian za lojalność klientów korzystających z jej usług. Dążenie do zróżnicowania może łączyć się z dużymi kosztami oraz rezygnacją z dużego udziału w rynku na rzecz segmentu skłonnego zapłacić wyższą cenę za korzystanie z wyróżniających się usług.

Koncentracja jako strategia konkurencji polega na założeniu najskuteczniejszej i najsprawniejszej obsługi wąskiego segmentu rynku. Podmioty gospodarcze opracowują odmienne pakiety usług, zgodne z wymaganiami obsługiwanych nabywców.

Odnosząc ostatnie dwie metody walki konkurencyjnej do istoty funkcjonowania podmiotów gospodarczych sektora turystycznych usług noclegowych, należy mieć na uwadze, że strategie te towarzyszą jednostkom od momentu wyznaczenia przez nie misji firmy. Oznacza to, że obiekt noclegowy, koncentrując się na obsłudze wybranego segmentu rynku, różnicuje oferowane przez siebie usługi zgodnie z żądaniami wybranej grupy nabywców. Obserwuje się wtórny wybór strategii zróżnicowania przez obiekt noclegowy, lecz bardzo często związany jest on z rozwojem całokształtu zjawisk społeczno-gospodarczych (np. powstanie centrum biznesu w hotelach obsługujących dotychczas miejski ruch turystyczny). W sektorze turystycznych usług noclegowych istotne znaczenie przywiązuje się do strategii konkurencji, jaką jest koncentracja. Dzięki temu zauważa się podział rynku pomiędzy konkurentów, obsługujących homogeniczne grupy nabywców. Zarysowuje się w tym momencie problem związany z walką konkurencyjną prowadzoną przez obiekty noclegowe wewnątrz obsługiwanego segmentu. Jednym z możliwych rozwiązań jest przyjęcie przez przedsiębiorstwo nowej filozofii zarządzania noszącej nazwę Total Quality Management (TQM).

3. TQM strategią konkurencji podmiotów gospodarczych sektora turystycznych usług noclegowych

Zarządzanie jakością, zarządzanie jakością totalną, kompleksowe zarządzanie poprzez jakość, to synonimy koncepcji znanej w literaturze pod nazwą Total Quality Management (TQM). Jest to nowa filozofia działania, która zapewni podmiotom gospodarczym silną pozycję na

rynku. Koncepcja ta oznacza ukierunkowanie wszelkich działań przedsiębiorstwa na nieprzerwane polepszanie jakości produktów i usług w sposób spełniający oczekiwania i żądania potencjalnych klientów, obejmująca ich wyobrażenia o produkcie/usłudze, jej jakości i cenie, miejscu i czasie realizacji, doradztwie przy zakupie, obsłudze. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo koncepcji TQM oznacza uczestnictwo w jej realizacji wszystkich pracowników wszystkich hierarchii zarządzania, wszystkich oddziałów i stanowisk pracy, gdzie menedżer przejmuje funkcję kierowniczą i stanowi wzór dla pozostałych pracowników. Elementarnym celem działania przedsiębiorstwa jest **jakość** rozumiana jako:

- wierność terminom, terminowe realizowanie usług, terminowe przekazywanie informacji;
- wykluczenie wszelkiej przypadkowości, wszystkie działania posiadają swoje źródło, a pracownicy umiejętność reakcji na zaistniałe sytuacje;
- komunikację zarówno między pracownikami przedsiębiorstwa, jak i dostawcami, innymi podmiotami kooperującymi z firmą, klientami i otoczeniem firmy;
- pracę zespołową;
- bezbłędny standard świadczonych usług;
- minimalizacja błędów i kosztów.

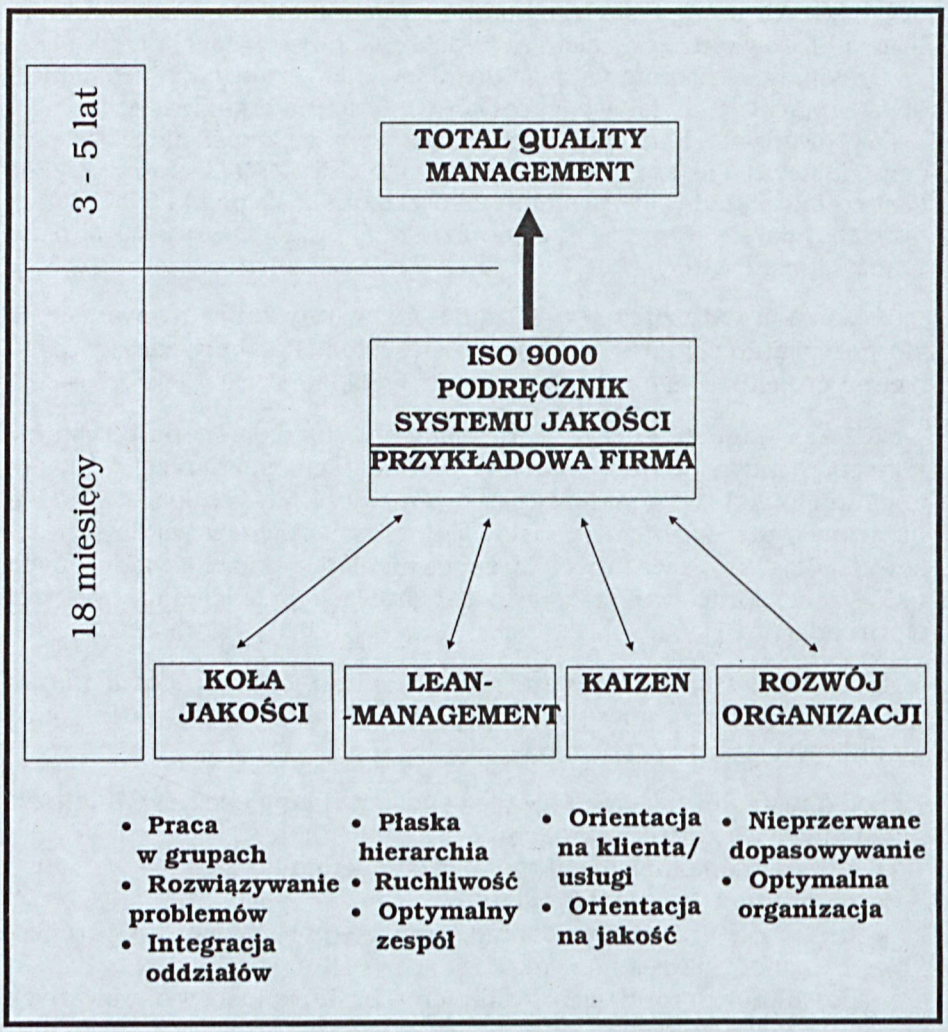
W porównaniu z klasyczną definicją jakości rozumianą jako zespół właściwości i charakterystyk liczbowych wyrobu czy usługi, które wpływają na zdolność zaspokojenia potrzeb, definicja jakości z koncepcji TQM posiada zdecydowanie rozszerzone znaczenie. Filozofia *zarządzania jakością* obejmuje daleko idącą kontrolę zabezpieczenia jakości niż tradycyjna koncepcja kontroli jakości. Dotychczas kontrola jakości polegała na wyodrębnieniu w przedsiębiorstwie komórek, których zadaniem jest dokonywanie oceny już wykonanej usługi i wykrywanie błędów. W odróżnieniu, zapewnienie jakości i jej kontrola w koncepcji TQM określa taką organizację procesów występujących w działalności przedsiębiorstwa oraz daje takie uprawnienia pracownikom, które pozwalają zapobiec powstawaniu błędów lub ich eliminowaniu w momencie wystąpienia i stanowią środek do spełniania żądań klientów. TQM jest celem przedsiębiorstwa, ale i środkiem do osiągnięcia tego celu, który odzwierciedla się w tezach:

1) lepsze spełnianie żądań klientów;
2) wzrost produktywności i redukcja kosztów;
3) poprawa zdolności konkurencyjnych;
4) poprawa klimatu pracy[4].

[4] Materiały dydaktyczno-naukowe seminarium Personalwirtschaftslehre prof. dr H. J. Drumm, Universität Regensburg 1992.

Podstawowe elementy składające się na koncepcję TQM przedstawia rysunek 2. Istotną rolę w koncepcji odgrywa czynnik ludzki. Stąd też ogromne znaczenie przywiązuje się do ćwiczenia umiejętności rozwiązywania problemów, myślenia nakierowanego na przyszłość, a nie na teraźniejszość, podkreślania znaczenia pracy zespołowej. Cele te realizowane są poprzez ciągłe kształcenie pracowników, rozszerzanie zakresu odpowiedzialności pojedynczego pracownika, zastosowanie odpowiednich środków w celu uświadomienia nowego podejścia do pojęcia jakości oraz kształtowania nowej motywacji pracowników – tworzenie tzw. kół jakości. Dążenie do integracji pracowników całej hierarchii w procesie pracy osiąga się poprzez wprowadzenie zasady samokontroli oraz podjęcia próby zintegrowania dostawców w proces kształtowania jakości w przedsiębiorstwie. W związku z tym TQM tworzy szczególne wymagania w stosunku do pracowników, które dotyczą zarówno fachowych, zawodowych kwalifikacji (świadomość odpowiedzialności, samodzielność, zaangażowanie, kreatywność, posiadanie ogólnej wiedzy oraz zdolności do szybkiej adaptacji na skutek zmian), jak i socjalnych kompetencji (komunikatywność, umiejętność pracy w grupie, kooperatywność, umiejętność integracji, lojalność, wiarygodność). Ponieważ znaczna część koncepcji *zarządzania jakością* opiera się na kapitale ludzkim, należy zwrócić uwagę na problemy natury emocjonalnej mogące wystąpić u pracowników przy wprowadzeniu nowej koncepcji. W szczególności należy podkreślić przyzwyczajenie do istniejących dotychczas filozofii, obawa przed konsekwencją przyjęcia nowej koncepcji spełniania nowych wymogów jakościowych w miejscu/stanowisku pracy, obawa przed utratą dotychczasowych kompetencji, możliwość wystąpienia błędnej ambicji wskutek przekazania zwiększonego zakresu odpowiedzialności, bariery typu osobowościowego, trudności w nawiązywaniu kontaktów, brak wykształcenia, brak motywacji.

Drugi element koncepcji, to Lean-Management jako filozofia zarządzania polegająca na spłaszczeniu organizacji przez zmniejszenie liczby szczebli zarządzania przy równoczesnym rozbudowaniu ich funkcji i odpowiedzialności na stanowiskach w przedsiębiorstwie. Celem postępowania zgodnie z filozofią Lean-Management jest diagnozowanie, a następnie redukcja biurokracji przedsiębiorstwa, rozbudowanych struktur organizacyjnych, zatrudnienia ponad miarę, niegospodarności itd. Cele tych zabiegów zgodne są w dużym stopniu z tradycyjnymi praktykami oszczędzania i usprawniania, na które przypada dwie trzecie całego możliwego obniżenia kosztów osobowych. Charakterystyczną cechą omawianej koncepcji jest odejście od zasad podziału czynności, co wymaga od pracowników rozszerzenia umiejętności fachowych oraz uzgadniania i wzajemnego dopasowania celów osobistych i zakładowych. Elementami koncepcji Lean-Management jest na-



Rys. 2. Elementy koncepcji TQM

Źródło: Top Hotel 4/95, ISO 9000-Zertifizierung darf kein Selbstzweck sein.

prawienie bądź podkreślenie znaczenia odpowiedzialności pracowników oraz zaakceptowanie przez nich celów i wizji przedsiębiorstwa[5].

Kolejne elementy koncepcji związane są z ideą nieprzerwanego polepszania wszelkich działań zorientowanych na klienta, dążeniem do optymalizacji usług i ciągłego podnoszenia ich jakości wraz z minimalizacją błędów oraz podjęciem szybkiej reakcji usuwającej błędy.

Umiejętność nieprzerwanego dostosowania struktury przedsiębiorstwa zapewnia prawidłowy jej rozwój i optymalną organizację.

Wprowadzenie koncepcji *zarządzania poprzez jakość* nie jest procesem dającym się zrealizować z dnia na dzień. Czas potrzebny do stworzenia zakładowego systemu jakości określa się na ok. 5 lat. W tym okresie dają się wyróżnić kolejne fazy obejmujące czynności służące realizacji tego celu.

1. Faza przedprojektowa. Działania powinny koncentrować się na sformułowaniu celu projektu, powinien zostać określony plan wprowadzania projektu i jego organizacja w przedsiębiorstwie.

2. Faza koncepcyjna. Kolejne elementy składają się na powstanie koncepcji indywidualnej dla danej jednostki gospodarczej. Faza ta obejmuje przede wszystkim zaplanowanie konkretnych kroków podejmowanych przez firmę na podstawie analizy porównawczej dotychczasowych kosztów związanych z zapewnieniem jakości świadczonych usług oraz opracowaniem stanu i organizacji przedsiębiorstwa przy wprowadzeniu TQM.

3. Faza realizacji skoncentrowana jest na motywacji i objaśnianiu pracownikom istoty nowej koncepcji *zarządzania poprzez jakość* oraz na przezwyciężaniu problemów.

Podstawy informacyjne służące stworzeniu koncepcji TQM dają się przedstawić w czterech grupach:

1. Rozpoznanie informacji rynkowych obejmujące:
- rozpoznanie oczekiwań klientów;
- uzyskanie informacji poprzez analizę produktów konkurencji, które osiągnęły sukces na rynku;
- pozyskanie informacji o wystąpieniu braku jakości w oferowanych wyrobach czy usługach.

2. Pozyskanie informacji z własnego przedsiębiorstwa poprzez:
- analizę struktury przedsiębiorstwa;
- analizę silnych i słabych stron w stosunku do konkurencji;
- analizę stanu potencjału ludzkiego, jego wykształcenia, zdolności do przystosowywania się do zmian.

---

[5] K. Schwan, K. G. Seipel, C. H. Beck, Marketing kadrowy, Warszawa 1995, s. 33-34.

3. Informacje dotyczące zdolności produkcyjno-usługowej dostawców;

4. Rozpoznanie przebiegu procesu świadczenia usług poprzez:

- analizę błędów;
- rozmowy z pracownikami bezpośrednio zaangażowanymi w obsłudze;
- korzystanie z doświadczeń doradztwa.

Wartość koncepcji *zarządzania jakością* należy rozpatrywać w aspekcie jej decydującego znaczenia w walce konkurencyjnej podmiotów gospodarczych sektora turystycznych usług noclegowych. Koncepcja TQM posiada strategiczne dla przedsiębiorstwa zalety, które określić można jako osiągnięcia:

- o decydującym znaczeniu dla konsumenta,
- rzeczywiście poważnie traktowane przez konsumenta,
- długotrwałe.

Należy również zwrócić uwagę na problemy związane z wprowadzaniem nowej strategii *zarządzania jakością*, które częściowo zostały opisane w punktach dotyczących problematyki personalnej i rozszerzyć je o pozostałe problemy związane z różnicami socjokulturowymi przedsiębiorstw. Na uwagę zasługuje również fakt niemożności określenia bezpośredniego wpływu zaangażowanych w koncepcji TQM środków na sukces przedsiębiorstwa, a także trudności w wyrażeniu żądań klientów w jednostkach mierzalnych. Mimo to koncepcję *zarządzania jakością* traktuje się jako czynnik decydujący w walce z konkurencją. Droga do stworzenia własnego systemu *zarządzania jakością* prowadzi przez europejskie normy jakości stanowiące gwarancję jakości, zgodną z założeniami norm ISO 9000 prowadzące do realizacji koncepcji TQM. Dotychczasowym wyrazem jakości usług noclegowych są normy prawne ustalające wymogi w zakresie jakości i standardu usług, do których należą zarządzenia regulujące m.in. zasady ustalania rodzajów i kategorii zakładów hotelarskich, minimalnego wyposażenia odpowiadającego kategorii, rozporządzenia ustalające wymagania higieniczno-sanitarne, listy rekomendacyjne. Poziom i jakość świadczonych usług przez turystyczne obiekty noclegowe rozpatrywane jest w kontekście spełniania przez obiekt jakości typu i jakości wykonania. Jakość typu odnosi się do różnych form, a zarazem wyraża standard bazy i urządzeń, w oparciu na których usługi są świadczone. Jakość typu można także utożsamiać z nowoczesnością warunków i standardu bazy. Jakość wykonania jest stopniem zgodności usługi z ustalonymi zasadami, normami i przepisami określającymi warunki, w jakich usługi powinny być organizowane i świadczone[6]. W podejściu tym nie ma elementów bezpośrednio odnoszących się do sfery spełnienia ocze-

[6] A. Kornak, R. Szeremeta, Vademecum menedżera turystyki, cz. I, Na rynku turystycznym, Warszawa 1990, s. 234.

kiwań klientów oraz realizacji jakości przez system zarządzania przyjęty w przedsiębiorstwie. Czy podejście to zapewni przedsiębiorstwu pozycję na rynku turystycznych usług noclegowych czy konieczne stanie się posiadanie odpowiedniego certyfikatu jakości wiarygodnego na rynkach międzynarodowych. Obecnie istnieją już branże, które bez odpowiedniego certyfikatu nie otrzymują żadnego zlecenia. Wkrótce koncepcja TQM stanie się oczywistym środkiem walki konkurencyjnej na rynku turystycznych usług noclegowych XXI wieku, bowiem wszelkie argumenty cenowe i jakościowo-ilościowe, które nie są dostosowane do zainteresowań kupujących, tracą swe znaczenie i skuteczność reklamową oraz konkurencyjną. Część klientów gotowa jest zakupić usługi jakościowo lepsze i zgodne z ich oczekiwaniami. Jeżeli natomiast w toku realizacji otrzymują usługi o niższym standardzie oraz odliczone im zostaną opusty lub bonifikaty, klienci ci i tak tracą zaufanie do firmy[7]. Prawidłowe funkcjonowanie podmiotów gospodarczych sektora usług turystycznych opiera się w dużym stopniu na zaangażowaniu czynnika ludzkiego, dlatego też decyzja stworzenia własnego systemu *zarządzania jakością*, prowadzącego do TQM z wszystkimi jego wyróżnikami zapewni wysoką pozycję w walce konkurencyjnej na rynku usług turystycznych.

Literatura

1. Altkorn J., Marketing w turystyce, PWN, Warszawa 1994.
2. Kornak A., Szeremeta R., Vademecum menedżera turystyki, część I, Na rynku turystycznym, Warszawa 1990.
3. Materiały dydaktyczno-naukowe seminarium "Personalwirtschaftslehre", Universität Regensburg 1992.
4. Porter M. E., Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992.
5. Schwan K., Seipel K. G., Beck C. H., Marketing kadrowy, Warszawa 1995.

[7] Tamże, s. 360.