

# *Jakość oferty polskich ośrodków narciarskich*

Dorota Chudy-Hyski, dr, Krzysztof Cieślikowski, mgr, Michał Żemła, dr, Katedra Turystyki, GWSH Katowice

## **1. Wprowadzenie**

Narciarstwo zjazdowe i snowboarding są obecnie zarówno w Polsce, jak i w innych krajach, jednymi z najpopularniejszych i najszybciej rozwijających się form zimowych aktywności sportowych i są powodem znacznej liczby podróży turystycznych, a uprawiający te dyscypliny ponoszą stosunkowo wysokie wydatki na turystykę. W Polsce liczbę uprawiających sporty zimowe szacuje się na 20% dorosłych Polaków [TNS OBOP, 2004], co stanowi o znacznym popycie, któremu przeciwstawiana jest dość skromna podaż około 100 ośrodków narciarskich zlokalizowanych na obszarach górskich, których udział w całkowitej powierzchni kraju wynosi jedynie około 3% [Żemła, 2004]. W tej sytuacji zagraniczne wyjazdy narciarskie Polaków wydają się naturalnym wypełnieniem nadwyżki popytu nad podażą. Niewątpliwie jest to jednak znaczne uproszczenie. Codzienna obserwacja każe przypuszczać, że kolejną przyczyną może być niedostosowanie krajowej oferty narciarskiej do potrzeb turystów. Wiele stacji narciarskich funkcjonuje opierając się na przestarzałych urządzeniach transportowych, będących w fatalnym stanie technicznym, a ratraki, systemy sztucznego naśnieżania czy oświetlenie tras trudno nadal określić mianem obowiązującego w Polsce standardu. Swoistym paradoksem w tej sytuacji są widoczne tłumy turystów, oczekujące w kolejce na wyciąg i sugerujące istnienie nadwyżki popytu nad podażą. Niemniej negatywna ocena jakości ofert krajowych ośrodków wystawiana przez polskich narciarzy może spowodować, że głównym powodem uprawiania narciarstwa w polskich górach staną się ograniczenia finansowe i czasowe. Tymczasem obecna nadwyżka popytu nad podażą zniechęca gestorów infrastruktury narciarskiej do podejmowania działań, zwiększających zadowolenie turysty. Jednak wobec zagrożeń wynikających z umiędzynarodowienia rynku narciarskiego taka polityka może być zgubna dla niektórych ośrodków narciarskich. O turystów z Polski coraz aktywniej walczą ośrodki narciarskie z Czech, Słowacji i Austrii, a także z Francji i Włoch. Natomiast o niskiej jakości usług polskich ośrodków narciarskich świadczy niewielka i stale zmniejszająca się liczba turystów-narciarzy zagranicznych przyjeżdżających do Polski.

Wobec powyższego funkcjonowanie polskich ośrodków narciarskich, a zwłaszcza ich jakość usług wydają się tematem niezmiernie ważnym, który

do tej pory nie doczekał się w kraju szerszych badań. Celem przeprowadzonych badań jest próba wypełnienia tej luki i określenia poziomu jakości produktu krajowych ośrodków narciarskich w opinii polskich narciarzy (mieszkańców województwa śląskiego).

## 2. Pojęcie ośrodka narciarskiego

Podstawowym pojęciem związanym z problematyką zarządzania turystyką w aspekcie przestrzennym jest obszar recepcji turystycznej<sup>1</sup>. Najogólniej oznacza on miejsce, do którego kieruje się ruch turystyczny — zależnie od przedmiotu analizy może oznaczać miejscowość, gminę, region, a także kraj [Dziedzic, 1998, s. 9]. Ośrodek narciarski<sup>2</sup> jest niewątpliwie jednym z typów miejsc docelowych ruchu turystycznego wyodrębnionym na podstawie kryterium możliwości spędzania czasu przez turystów. Jednak zarówno w literaturze przedmiotu krajowej, jak i anglojęzycznej brakuje jednoznacznego zdefiniowania tego pojęcia, a zwłaszcza jego zakresu przestrzennego. Anglojęzyczna literatura przedmiotu posługuje się z reguły dwoma pojęciami: *ski area*, odnoszącym się wyłącznie do jednolitego kompleksu wyciągów i tras narciarskich, działających pod wspólnym zarządem i objętych wspólnym karnetem [Williams, 1996] oraz *ski resort* z reguły oznaczającym miejscowość turystyczną lub kilka miejscowości, w których zlokalizowany jest kompleks narciarski (*ski area*)<sup>3</sup>, jednak czasem używanym także w znaczeniu podobnym do *ski area*<sup>4</sup>.

W języku polskim funkcjonuje wiele pojęć (ośrodek, teren, obszar, miejscowość, stacja, kompleks narciarski), których zakres także nie jest jednoznacznie określony, co jest dodatkowym utrudnieniem. Właściwym odpowiednikiem *ski resort* wydaje się „ośrodek narciarski”, jednak w języku potocznym używa się tego pojęcia zarówno do określenia kompleksu wyciągów, jak i miejscowości narciarskiej, a literatura przedmiotu w definicjach to pojęcie pomija. Wobec czego w niniejszym opracowaniu proponuje się przyjęcie definicji ośrodka narciarskiego A. Flagestada i C.A. Hope’a, według których ośrodek narciarski (*winter sports destination*) to geograficzna, ekonomiczna i społeczna jednostka złożona z przedsiębiorstw, organizacji, aktywności, obszarów i urzędów, mających służyć zaspokojeniu specyficznych potrzeb narciarzy [2001, s. 449]. Oznacza to, że ośrodek narciarski obejmuje nie tylko kompleks infrastruktury narciarskiej, ale także zlokalizowane w bezpośred-

<sup>1</sup> Ang. *tourist destination*. Często używanym zamiennikiem pojęcia obszar recepcji turystycznej jest miejsce docelowe ruchu turystycznego np. w przekładzie podręcznika V. Middletona [1996].

<sup>2</sup> Określenie „ośrodek narciarski” jest tu pewnym uproszczeniem, gdyż odnosi się do miejsca związanego z kilkoma sportami zimowymi takimi jak narciarstwo zjazdowe i biegowe oraz snowboarding. Podobnie w dalszej części wystąpienia pod pojęciem narciarstwo będą rozumiane te dyscypliny sportów zimowych, a jako narciarze wszyscy je uprawiający.

<sup>3</sup> Np. [Gill, Williams, 1994].

<sup>4</sup> Np. [Tuppen, 2000].

nim sąsiedztwie usługi uzupełniające dla narciarzy takie, jak gastronomia, noclegi, odpoczynek po nartach. Ujęcie takie podkreśla komplementarny charakter usług narciarskich i innych, bez których ośrodek nie miałby możliwości przyjmowania turystów, lub te możliwości byłyby bardzo ograniczone. Wobec takiej definicji ośrodka narciarskiego za odpowiednik angielskiego terminu *ski area* należy przyjąć określenie teren narciarski lub stacja narciarska, natomiast miejscowość, w której zlokalizowana jest infrastruktura narciarska będzie określana mianem miejscowości narciarskiej<sup>5</sup>.

### 3. Jakość usług dla narciarzy

Produkt turystyczny obszaru recepcji turystycznej jest kształtowany przez wiele różnych podmiotów i jest produktem złożonym, składającym się z wielu pojedynczych, częściowo podobnych, częściowo heterogenicznych, ale zawsze komplementarnych elementów [Hołderna-Mielcarek, 1998, s. 10]. Każdy z nich jest funkcjonalnie związany z innymi, nawet jeśli wytwarzane są one przez różne podmioty. Ta zależność wiąże świadczenia różnych przedsiębiorstw turystycznych działających w danym miejscu, żadne z nich bowiem nie jest w stanie zaspokoić w całości popytu. Ponadto efekty działania marketingowego jednego przedsiębiorstwa turystycznego mogą być ograniczone bądź wzmocnione polityką marketingową innego przedsiębiorstwa lub urzędu turystycznego [Bąk, 1999, s. 124]. Konieczne zatem jest ustanowienie oprócz stosunków konkurencyjnych także współpracy poszczególnych podmiotów gospodarki turystycznej zlokalizowanych w danym obszarze recepcji turystycznej dla podniesienia jakości miejscowego produktu i budowy pozytywnego wizerunku całego miejsca docelowego, tak by podnieść jego konkurencyjność na tle innych obszarów. Współczesna konkurencja na rynku turystycznym przyjmuje zatem bardziej charakter konkurencji między poszczególnymi obszarami recepcji, niż między przedsiębiorstwami [Go, Govers, 2000, s. 79].

Jakość produktu turystycznego obszaru recepcji turystycznej jest pojęciem równie złożonym jak sam produkt turystyczny miejsca docelowego<sup>6</sup>. Na jakość produktu turystycznego obszaru recepcji turystycznej składa się ja-

<sup>5</sup> Należy przy tym zauważyć, że zakres i wzajemne związki zaproponowanych wyżej pojęć nie są w każdym warunkach takie same. O ile w Polsce w zdecydowanej większości przypadków tereny narciarskie nie wykraczają poza obszar jednej miejscowości, w związku z czym ośrodki narciarskie mogą zostać uznane za tożsame z miejscowościami narciarskimi (np. Białka Tatrzańska) lub z ich częściami (np. Wisła-Łabajów, Ustroń-Jaszowiec, Zawoja-Policzne), to w przypadku alpejskich ośrodków narciarskich tereny narciarskie z reguły obejmują kilka miejscowości. Wówczas kilka miejscowości stanowi również wspólnie jeden ośrodek narciarski. W takiej sytuacji ośrodek funkcjonuje pod wspólną marką, jedynie w niektórych przypadkach nawiązując do nazw poszczególnych miejscowości (np. Saalbach-Hinterglemm), częściej wykorzystując nową nazwę (np. Hochkönig Winterreich lub Europa Sportregion).

<sup>6</sup> M. Woods i J. Deegan [2003, s. 270] wskazują usługowy charakter produktu, rozdrobnienie podaży i przewagę małych firm jako główne przyczyny złożoności pojęcia jakości w odniesieniu do obszarów recepcji turystycznej.

kość usług miejscowej infrastruktury i jakość środowiska [Murphy, Pritchard, Smith, 2000, s. 46], przy czym pojęcie jakości środowiska odnosi się zarówno do środowiska fizycznego (przyrodniczego i antropogenicznego), jak i społecznego regionu [Mihaliè, 2000, s. 66]. Jeżeli zatem ośrodek narciarski chce oferować produkt wysokiej jakości, to wszystkie działające na jego obszarze podmioty gospodarcze, organizacje i instytucje muszą aktywnie uczestniczyć w procesie przygotowania jego potencjału usługowego, poznawania potrzeb i oczekiwań turystów, świadczenia usług i spełnienia wyobrażeń turysty o produkcie, który był przedmiotem oferty i konsumpcji [*Strategia...*, 1997, s. 106]. Ponadto na zadowolenie gości ośrodka narciarskiego wpływać będzie otoczenie przyrodnicze i społeczne infrastruktury narciarskiej, a więc czynniki związane z ochroną przyrody, typem krajobrazu, stanem środowiska czy gościnnością mieszkańców. Należy też pamiętać, że na jakość produktu turystycznego wpływają nie tylko czynniki wewnętrzne, lecz także zewnętrzne i niezależne od podmiotów funkcjonujących w danym obszarze recepcji turystycznej, przy czym część z tych czynników ma charakter stymulatorów, a część destymulatorów [Nowakowska, 1997, s. 84].

Przyjmuje się, że o jakości usługi decydują dwa elementy — jakość techniczna i jakość funkcjonalna, gdzie jakość techniczna jest pochodną materialnych środków świadczenia usług oraz kwalifikacji personelu i utożsamiana jest z wynikiem procesów operacyjnych, podczas gdy jakość funkcjonalna to wynik kontaktów między świadczącym usługę a klientem i jest warunkowana zachowaniem personelu, jego komunikatywnością i uzdolnieniami [Payne, 1997, s. 267–268].

Klientowi trudniej subiektywnie ocenić jakość techniczną, ponieważ często jest ona wynikiem fachowych kwalifikacji usługodawcy, natomiast stosunkowo łatwo poddaje się ocenie obiektywnej — pomiarowi i standaryzacji. Natomiast jakość funkcjonalna jest związana z indywidualnymi odczuciami obsługiwanego klienta i o ile jest łatwa do oceny przez pojedynczych klientów, to nie daje się łatwo standaryzować. Jakość funkcjonalna odzwierciedla podstawową cechę produktu usługowego — niepowtarzalność wynikającą z nieprogramowalności zachowań ludzkich, dotyczącą zarówno działań usługodawcy, jak i usługobiorcy. Niepowtarzalność usług powoduje również niemożliwość pełnej weryfikacji jakości usługi przed jej skonsumowaniem, co jest źródłem niepewności klienta w momencie dokonywania zakupu i wyboru usługodawcy.

Powszechnie przyjmuje się, że w takiej sytuacji szczególnie ważne w budowie zaufania nabywcy poszukującego usługodawcy jest odpowiednie kształtowanie jakości technicznej, a przede wszystkim materialnego środowiska świadczenia usług, które może być w wielu przypadkach z łatwością ocenione przez usługobiorcę jeszcze przed skorzystaniem usługi, a więc i przed dokonaniem zakupu. W przypadku usług turystycznych najczęściej świadczonych w dużym oddaleniu od miejsca zakupu, ta metoda budowy zaufania potencjalnego klienta jest bardzo trudna do wdrożenia, gdyż zamiast przedstawi-

nia hotelu czy innego obiektu, w którym usługi mają być świadczone i jego otoczenia, klient może otrzymać jedynie folder lub w najlepszym wypadku prezentację multimedialną, o których powszechnie wiadomo, że koncentrują się na atutach i bagatelizują lub pomijają mankamenty obiektu. Z powyższego stwierdzenia wynika doniosłość znaczenia rozmaitych systemów kategoryzacyjnych w turystyce, które wprawdzie nie mogą zagwarantować odpowiedniego poziomu jakości otrzymanych usług w skategoryzowanych obiektach, ale przynajmniej częściowo przyczyniają się do zmniejszenia dyskomfortu klienta związanego z ryzykiem dokonywanego wyboru.

Jakość usług świadczonych przez teren narciarski jest zagadnieniem wymagającym nieco odmiennego podejścia. Inaczej niż w większości usług turystycznych innego typu, rola osoby usługodawcy jest radykalnie zredukowana. Na zadowolenie klienta wpływają przede wszystkim elementy materialne procesu usługowego w postaci liczby wyciągów i ich parametrów, liczby, długości i przygotowania tras itp. Z osobą usługodawcy klient może nie mieć natomiast żadnej styczności. Można zatem przypuszczać, że w tym przypadku znaczenie jakości technicznej jest nieporównywalnie większe niż jakości funkcjonalnej, a niepewność klienta co do jakości wybranej usługi będzie wynikiem przede wszystkim oddalenia miejsca zamieszkania i miejsca konsumpcji usługi i wynikającej z tego faktu niezajomości składników jakości technicznej oraz większej trudności przy weryfikacji bieżącego stanu pogody, przygotowania tras, liczby narciarzy lub innych zdarzeń losowych. Z tym większą mocą należy, zatem podkreślić znaczenie standaryzacji i kategoryzacji terenów narciarskich, które w Polsce w ogóle nie funkcjonują, a w innych krajach z reguły są dopiero wprowadzane i nie mają charakteru powszechnego. Na tym tle w sposób szczególnie wyróżnia się przykład ośrodków narciarskich Czech i Słowacji, które zostały w 2002 r. poddane drobiazgowej ocenie — przyznano każdemu z terenów stosowną liczbę gwiazdek w znanej z hotelarstwa skali od jednej do pięciu [www.holidayinfo.cz, 2004]. Pamiętając, że kategoryzacja obiektów hotelarskich ma już długą tradycję, a nadal nie zdołano wypracować uznanych standardów międzynarodowych, warto zauważyć, że w tym przypadku wypracowano wspólny system dla obu krajów, co może być nie tylko wzorem dla innych, ale i załączkiem podobnego systemu ogólnoeuropejskiego lub przynajmniej powszechnego w krajach Europy Centralnej.

Niemniej podejście ograniczające jakość usług narciarskich jedynie do jakości technicznej jest dużym uproszczeniem, mogącym w praktyce prowadzić do poważnego spadku satysfakcji klientów. Może ono być stosowane niemal wyłącznie w sytuacji, gdy właściciel terenu narciarskiego nie świadczy turystom żadnych usług dodatkowych i to wyłącznie dla jakości oceny produktu turystycznego w wąskim rozumieniu (tzw. produktu poszczególnego usługodawcy) [Middleton, 1996, s. 87], natomiast nie będzie wystarczające dla oceny jakości szeroko rozumianego, ogólnego produktu turystycznego. Jak bowiem wcześniej zauważono, produkt ośrodka narciarskiego składa się z wielu usług komplementarnych, a na całościowe wrażenie turysty wpływać będzie nie tylko jakość usług

związanych z funkcjonowaniem infrastruktury narciarskiej — choć oczywiście ona bywa najważniejsza — lecz także jakość usług uzupełniających: noclegowych, gastronomicznych, komunikacji, rozrywki, odnowy biologicznej itp. W większości tych usług dochodzi do istotnych relacji usługobiorcy z usługodawcą. Ponadto podejście to pomija kwestię jakości doznań estetycznych, kontaktów z miejscową ludnością, komfortu psychicznego narciarza.

Istnieje zatem potrzeba zbadania i hierarchizacji oczekiwań odwiedzających ośrodki narciarskie, a następnie oceny spełnienia zidentyfikowanych oczekiwań przez te ośrodki. Odrębne potraktowanie badania jakości polskich ośrodków narciarskich pod kątem potrzeb krajowych narciarzy jest uzasadnione wciąż jeszcze niezbyt dużym umiędzynarodowieniem polskiego rynku narciarskiego — zarówno popytu, jak i podaży — niemniej należy pamiętać, że także oczekiwania polskich narciarzy nie są jednorodne i będą się różnić w zależności od prezentowanego poziomu umiejętności, zamożności, cech psychospołecznych i miejsca zamieszkania.

#### 4. Opis metody badawczej

Pojęcie jakości usług nie doczekało się ogólnie przyjętej definicji, jak też metodologii badawczej. Powszechnie dostrzega się fundamentalny wkład prac A. Parasuramana, L. Berry'go i V. Zeithalma w rozwój badań nad jakością usług, a opracowana przez nich metoda SERVQUAL [Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988] jest najczęściej przywoływanym narzędziem pomiaru tej jakości, choć nadal budzi ona liczne zastrzeżenia<sup>7</sup>. Autorzy metody SERVQUAL są prekursorami nowego podejścia do badania jakości usług, podkreślającego konieczność jednoczesnego badania i porównywania jakości wykonania (*performance*) i oczekiwań klienta (*customer's expectations*) [Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1990, s. 34], stanowiącego obecnie fundament dla większości dalszych szczegółowych rozważań różnych aspektów jakości, choć właśnie to założenie budzi największy sprzeciw oponentów. Efektem krytyki metody SERVQUAL i jej założeń jest opracowana przez J. Cronina i S. Taylora metoda SERVPERF pomijająca pomiar oczekiwań klienta [1998]. Ponadto zauważono, że stosowanie podstawowej wersji kwestionariusza SERVQUAL nie daje miarodajnych wyników dla wielu dziedzin działalności usługowej, w tym turystyki [Tribe, Snaith, 1998, s. 27]. Niemniej odpowiednio zaadaptowana metoda SERVQUAL wydaje się najpopularniejszym narzędziem badawczym, wykorzystywanym w badaniach nad jakością produktu turystycznego<sup>8</sup>. Można wskazać jednak także przykłady udanego zastosowania w badaniach nad turystyką metody SERVPERF [Tribe, Snaith, 1998], jak również innych popularnych metod adaptowanych do analizy usług turystycznych — metoda Kano<sup>9</sup>, formuła Fishbeina [Tribe, Snaith, 1998], model European

<sup>7</sup> Np. [Brown, Churchill, Peter, 1993; Cronin, Taylor, 1992].

<sup>8</sup> Np. [Snoj, Mumel, 2002; Fick, Ritchie, 1991].

<sup>9</sup> Np. [Woods, Deegan, 2003].

Foundation for Quality Management<sup>10</sup>, model Calgary [Mihalic, 2000], a także metod nowatorskich opracowanych specjalnie na potrzeby konkretnych badań<sup>11</sup>. Wydaje się zatem, że obecnie dominującym podejściem do metodologii badań jakości w turystyce jest podejście sytuacyjne, dopuszczające jednoczesne stosowanie kilku różnych metod<sup>12</sup>. Często bowiem wymienione metody są wobec siebie komplementarne, a nie substytucyjne i słuŹą do pomiaru innych wskaźników zdefiniowanych przez ich autorów jako jakość. Ponadto często definicje te nakładają się na definicje innych pokrewnych pojęć, takich jak satysfakcja czy lojalność klienta, a

**dyskusja czy jakość, czy satysfakcja, czy lojalność jest waźniejsza jest bez sensu. Te wszystkie elementy [...] wzmacniają się wzajemnie i nie powinny być rozważane oddzielnie, a tym bardziej sobie przeciwstawiane [Urbanek, 2004, s. 6]<sup>13</sup>.**

Ze względu na wstępny charakter badań zrezygnowano z wykorzystania bardzo rozbudowanej metody SERVQUAL na rzecz prostszych — modelu Kano [Kano, 1984], zgodnie z kwestionariuszem zaproponowanym przez Bailoma, Matzlera, Hinterhubera i Sauerweina [1996] oraz wywodzącego się z formuły Fishbeina kwestionariusza pozycjonowania wobec produktu idealnego [Cieřlikowski, Źemła, 2002].

Ze względu na różnorodność i duŹą liczbę dóbr i usług dostępnych w pojedyńczym miejscu docelowym, która powinna skutkować także duŹym zróżnicowaniem oczekiwań gości, model Kano wydaje się być szczególnie uŹyteczny w analizie jakości produktu obszaru recepcji turystycznej [Woods, Deegan, 2003, s. 272]. Twórca tej metody, N. Kano, rozbudowując dwuczynnikową teorię motywacji Herzberga<sup>14</sup>, zauwaŹył, że kryteria, za których pomocą klienci oceniają jakość usług, mogą być zgrupowane w trzy kategorie. Czynniki związane z tradycyjnie rozumianą satysfakcją klienta określił on jako jednowymiarowe (*one-dimensional requirements, satisfiers*) lub powodujące satysfakcję jednowymiarową (*one-dimensional quality*). Oznacza to, że zadowolenie klienta jest wprost proporcjonalne do natęŹenia danej cechy. Obok kryteriów jednowymiarowych Kano zauwaŹył istnienie także warunków koniecznych satysfakcji klienta (*must-be requirements, dissatisfiers*) oraz warunków przyciągających podnoszących satysfakcję ponad oczekiwaną (*attractive requirements, delighter*) (rys. 1.). Wystąpienie warunków koniecznych nie powoduje pozytywnych reakcji konsumenta, natomiast ich brak jest odbierany jako istotne obniŹenie jakości produktu. Są one z punktu widzenia klienta tak oczywiste, że nie stanowią ze strony klienta przedmiotu jego zainteresowania

<sup>10</sup> Np. [Go, Govers, 2000].

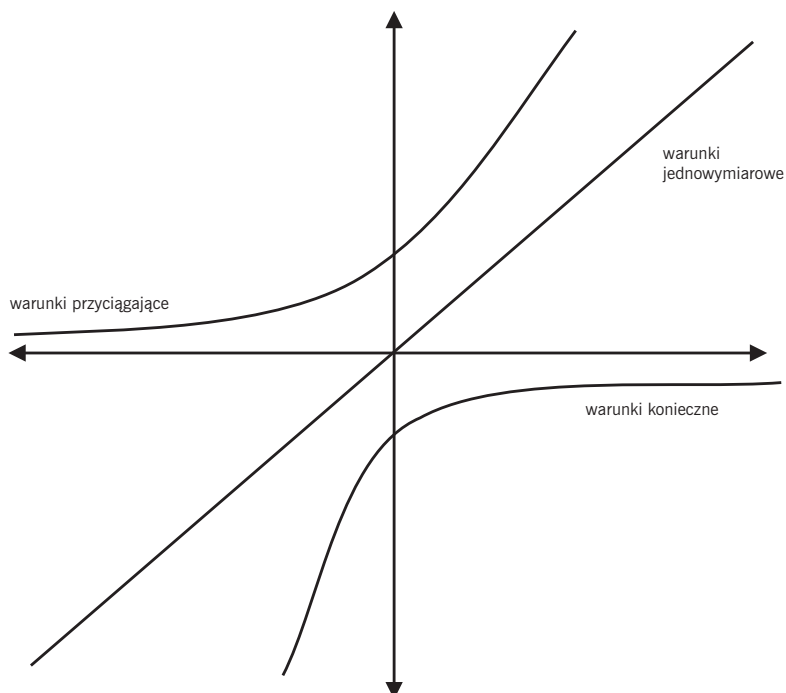
<sup>11</sup> Np. metoda HOLSAT J. Tribe'a i T. Snaitha. J. Zob. [Tribe, Snaith, 1998].

<sup>12</sup> Np. [Tribe, Snaith, 1998].

<sup>13</sup> Próbę uporządkowania terminologii związanej z jakością przedstawiają m.in.: [Snoj, Muel, 2002, s. 367].

<sup>14</sup> Zob. [Kotler, 1994, s. 171].

dopóty, dopóki są dostarczane [Urbanek, 2004, s. 5]. Są więc one czynnikami motywującymi negatywnie w myśl teorii motywacji Herzberga. Z kolei warunki podnoszące satysfakcję klienta odnoszą się najczęściej do potrzeb, których istnienia klient sobie nie uświadamiał i nie oczekiwał ich spełnienia, jednak ich brak nie powoduje niezadowolenia. W przeciwieństwie do poprzednich typów warunków, są one często nieuświadomione i w związku z tym niewyrażane przez konsumentów [Bailom, Matzler, Hinterhuber, Sauerwein, 1996, s. 338].



**Rys. 1.**

**Model Kano satysfakcji konsumenta**

Źródło: [Bailom, Matzler, Hinterhuber, Sauerwein, 1996, s. 338].

Grupowanie warunków satysfakcji zgodnie z metodą Kano pozwala na racjonalizację programu podnoszenia jakości usług. Wśród czytelnych wskazówek dla decydentów należy wskazać konieczność koncentracji w pierwszej kolejności na osiągnięciu właściwego poziomu spełnienia warunków koniecznych, których brak sprawi, że klient w ogóle może nie być zainteresowany daną ofertą [Bailom, Matzler, Hinterhuber, Sauerwein, 1996]. W odniesieniu do warunków koniecznych, których spełnienie jest określane przez nabywców jako wystarczające, nie warto natomiast inwestować w ich poprawę, gdyż nie przełożą się one na wzrost zadowolenia klientów i w takiej sytuacji rozsądniejsze będzie przeznaczenie tych środków na doskonalenie czynni-



ków podnoszących satysfakcję. W sytuacji idealnej, do której każdy usługodawca powinien zmierzać, warunki konieczne powinny być spełniane na poziomie wystarczającym, warunki jednowymiarowe zaś konkurencyjne i kilka warunków przyciągających odpowiednio przygotowanych i zaprezentowanych [Woods, Deegan, 2002, s. 273]. Model Kano jest zatem szczególnie użyteczny wówczas, gdy, z przyczyn technicznych, finansowych lub innych dany podmiot nie może jednocześnie sprostać kilku wymaganiom [Bailom, Matzler, Hinterhuber, Sauerwein, 1996, s. 338].

Rozpoznanie, do której grupy wymagań należy dana cecha dokonywane jest na podstawie specjalnie przygotowanego kwestionariusza [Bailom, Matzler, Hinterhuber, Sauerwein, 1996, s. 341]. Respondent jest proszony o ustosunkowanie się do wystąpienia lub braku czynnika za pomocą jednej z pięciu proponowanych odpowiedzi (tab. 1.). Ponieważ przemieszano pytania dotyczące różnych badanych czynników, ryzyko, że respondent odpowiadając na jedno z pytań, będzie sugerował się odpowiedzią na przeciwstawne do niego, zostało zminimalizowane.

## Tab. 1.

Przykłady pytań w kwestionariuszu metody Kano

Proszę opisać swoje odczucia, gdy w miejscowości narciarskiej baza noclegowa jest słabo rozwinięta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jestem bardzo zadowolony (<i>I like it that way</i>).</li> <li>2. Uważam to za normalne i że tak być powinno (<i>It must be that way</i>).</li> <li>3. Jest mi to obojętne (<i>I'm neutral</i>).</li> <li>4. Nie jestem zachwycony, ale mogę to tolerować (<i>I can live with it that way</i>).</li> <li>5. Jestem bardzo niezadowolony (<i>I dislike it that way</i>).</li> </ol>
Proszę opisać swoje odczucia, gdy w miejscowości narciarskiej jest bardzo dobrze rozwinięta baza noclegowa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jestem bardzo zadowolony (<i>I like it that way</i>).</li> <li>2. Uważam to za normalne i że tak być powinno (<i>It must be that way</i>).</li> <li>3. Jest mi to obojętne (<i>I'm neutral</i>).</li> <li>4. Nie jestem zachwycony, ale mogę to tolerować (<i>I can live with it that way</i>).</li> <li>5. Jestem bardzo niezadowolony (<i>I dislike it that way</i>).</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bailom, Matzler, Hinterhuber, Sauerwein, 1996, s. 341].

Kluczem do odczytania odpowiedzi respondenta jest specjalna tabela wyników (tab. 2.), na którą nakładane są poszczególne odpowiedzi każdego respondenta. Jeżeli odpowiedzi respondenta zarówno na pytanie o wystąpienie wymagania, jak i o jego brak nie zawierają odpowiedzi skrajnych (od 2 do 4) wówczas zakłada się, że respondent pozostaje obojętny wobec danego czynnika. W sytuacji, gdy brak czynnika powoduje duże niezadowolenie (5), a jego wystąpienie traktowane jest jako wymóg lub neutralnie (2, 3, 4) wówczas mamy do czynienia z wymaganiem koniecznym. Analogicznie, gdy wystąpienie czynnika powoduje duże zadowolenie (1), a jego brak jest oceniany umiarkowanie (2, 3, 4), wskazane zostało wymaganie przyciągające. Wymogi jednowy-

miarowe to takie, przy których ocenie łączy się duże zadowolenie z wystąpienia i duże niezadowolenie z braku. W przypadku jednoczesnego wystąpienia zadowolenia bądź niezadowolenia zarówno z braku, jak i z wystąpienia danej cechy, rzetelność odpowiedzi respondenta należy traktować jako wątpliwą. Możliwa jest też sytuacja, gdy dany respondent uzna badany czynnik za zniechęcający. Wówczas jego brak będzie wywoływał bardziej pozytywne reakcje niż jego wystąpienie. W tabeli 2. sytuacja taka zobrazowana jest symbolem R.

Na podstawie badań pilotażowych prowadzonych w grudniu 2003 na próbie 50 osób stwierdzono, że goście polskich ośrodków narciarskich oceniają swoje zadowolenie przez pryzmat przede wszystkim 8 szeroko rozumianych kryteriów:

- baza noclegowa,
- baza gastronomiczna,
- infrastruktura narciarska,
- poziom cen,
- łatwość dojazdu,
- atrakcyjność krajobrazu,
- brak tłoku,
- atrakcje pozanarciarskie.

## Tab. 2.

Tablica wyników metody Kano

wymagania		Pytanie negatywne				
		1) lubię	2) powinno tak być	3) obojętne	4) mogę tolerować	5) nie lubię
Pytanie pozytywne	1) lubię	Q	A	A	A	O
	2) powinno tak być	R	I	I	I	M
	3) obojętne	R	I	I	I	M
	4) mogę tolerować	R	I	I	I	M
	5) nie lubię	R	R	R	R	Q

A — *attractive* (przyciągający)

M — *must-be* (konieczny)

O — *one-dimensional* (jednowymiarowy)

R — *reverse* (odwrotny)

Q — *questionable* (wątpliwy)

I — *indifferent* (obojętny)

Źródło: [Bailom, Matzler, Hinterhuber, Sauerwein, 1996, s. 341].

Metoda Kano umożliwia wprawdzie użyteczne grupowanie kryteriów oceny jakości, nie dając jednak informacji na temat poziomu zaspokojenia potrzeb wyrażonych tymi warunkami przez konkretnych usługodawców. Aby poznać ocenę jakości polskich ośrodków narciarskich, konieczne jest zatem badanie przeciwstawiające znaczeniu poszczególnych składników produktu ocenę poszczególnych usługodawców. Analiza „znaczenie–wykonanie” (*im-*

*portance-performance analysis*) w literaturze przedmiotu została rozwinięta przez M. Fishbeina oraz J. Martilla i J. Jamesa [Tribe, Snaith, 1998, s. 26]. Metoda wykorzystana w prowadzonych badaniach polega na opracowaniu mapy percepcji, przedstawiającej widoczne rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami klientów a stopniem ich zaspokojenia poprzez ofertę badanego obszaru recepcji turystycznej [Cieślowski, Żemła, 2002, s. 24]. Taką dwuwymiarową mapę percepcji tworzą dwie osie, z których jedną wykorzystano jako skalę ocen zmiennych charakterystycznych dla miejscowości idealnie spełniającej oczekiwania turystów (cechy najbardziej pożądane), natomiast druga oś to skala odpowiadająca ocenie stopnia spełnienia tych „idealnych” cech badanego obszaru recepcji turystycznej.

W tym celu na podstawie badań pilotażowych w kwestionariuszu pytań przygotowano listę 23 cech istotnych dla narciarzy, a które mogą być uszczegółowieniem ośmiu cech analizowanych w metodzie Kano. Następnie lista ta poddana została ocenie przez respondentów. Poproszono o podanie 3 najistotniejszych i 3 najmniej istotnych cech idealnych ośrodków narciarskich. Na podstawie uzyskanych wyników dokonano obliczeń wskaźnika istotności każdej cechy. Policzono średnią ocenę dla poszczególnych cech i skorygowano ją o liczbę wskazań, następnie uszeregowano cechy od największej liczby (najistotniejszej) do najmniejszej (najmniej istotnej).

Po zidentyfikowaniu cech ośrodka, do których narciarze przywiązują największą wagę, i tych, do których najmniejszą, należy przystąpić do oceny (stopnia spełnienia oczekiwań) miejscowości narciarskich<sup>15</sup> najlepiej znanych przez ankietowanych mieszkańców woj. śląskiego. Ankietowane osoby dokonywały identyfikacji największych atutów (wskazywały trzy cechy) i największych słabości (trzy cechy) z listy 23 cech wymienionych w poprzednim pytaniu, wybranych przez nich najlepiej znanych im miejscowości. Na podstawie uzyskanych danych obliczono wskaźnik spełnienia oczekiwań narciarzy. Podobnie jak przy analizie wskaźnika istotności obliczono średnią ocenę dla wszystkich wymienionych cech i skorygowano tę ocenę o liczbę wskazań.

Mając wyliczone wskaźniki istotności cech miejscowości narciarskich oraz wskaźnik spełnienia oczekiwań poszczególnych cech dla danej miejscowości przygotowuje się mapę pozycjonowania idealnego (mapa oczekiwań). Pozwala ona na porównanie cech, które powinna posiadać miejscowość idealnie spełniająca oczekiwania turystów w zakresie określonej oferty, z oceną stopnia ich spełnienia przez badane miejsce docelowe.

Materiał badawczy został uzyskany drogą badań ankietowych realizowanych w ramach projektu badawczego pt. *Ośrodki narciarskie w Polsce*, finansowanego ze środków Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowiu-

<sup>15</sup> Ze względu na problemy terminologiczne związane z pojęciem ośrodka, stacji i miejscowości narciarskiej oraz słabą świadomość marek poszczególnych ośrodków narciarskich (co zostało potwierdzone w badaniach pilotażowych), w kwestionariuszu ankiety zdecydowano się zaprezentować respondentom listę polskich miejscowości narciarskich i poproszono ich o ocenę tych miejscowości.

cach. Celem badań jest identyfikacja możliwości i zagrożeń funkcjonowania wybranych polskich ośrodków narciarskich o charakterze rynkowym. Prezentowane wyniki dotyczą pierwszego etapu badań przeprowadzonych wśród mieszkańców województwa śląskiego, natomiast w przyszłości przewidywane jest ich rozszerzenie także o pozostałe wybrane regiony kraju.

Wyniki uzyskano na podstawie badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w oparciu o dobór kwotowy próby. W okresie styczeń-czerwiec 2004 badaniem objęto 100 mieszkańców województwa śląskiego (w przedziale wieku 15–65 lat) zachowując proporcję wobec wieku, wielkości zamieszkiwanej miejscowości, płci (po 50%) oraz subregionu województwa, przy czym pierwsze dwie wartości zostały dodatkowo skorygowane poziomem aktywności turystycznej danej grupy. Uzyskane wartości prezentuje tabela 3.

**Tab. 3.**

**Proporcje zachowane w tworzeniu próby badawczej wśród mieszkańców woj. śląskiego**

Subregion	L. mieszk. (w tys.)	% mieszk.	Przedział wiekowy	L. mieszk. (w tys.)	% mieszk.	% badanych <sup>16</sup>	Miejsca zam. badanych osób	L. mieszk. (w tys.)	% mieszk.	% badanych <sup>17</sup>
częstochoowski	540	11	15–19	325	11,7	15	Wieś	995	21	16
bielsko-bialski	645	14	20–24	323	11,6	15	Miasto do 20 tys.	283	6	6
centralny śląski	289	61	25–29	284	10,2	10	Miasto 20–50 tys.	422	9	9
rybnicko-jastrzębski	643,5	14	30–49	1165	41,9	41	Miasto 50–100 tys.	754,5	16	17
			50–64	682	24,5	19	Miasto > 100 tys.	223,5	48	52

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (*Ludność wg płci wieku, województw, podregionów, powierzchni miast i gmin. Stan w dniu 31.12.2003*, www.stat.gov.pl) oraz Instytutu Turystyki (www.intur.com.pl)

Natomiast badanie poziomu jakości środowiska oparto na kwestionariuszu ankietowym rozesłanym do wszystkich polskich gmin górskich (173). Otrzymano 62 wypełnione ankiety, co daje 36% zwrotności. W badaniach założono, że zakres elementów infrastruktury tworzy szczególnie infrastruktura drogowa i kolejowa. Wobec obserwowanej znacznej popularności narciarskich wyjazdów jednodniowych oraz skoncentrowania zdecydowanej większości ośrodków narciarskich w Polsce należy założyć, że infrastruktura związana z dostępnością miejsca docelowego będzie mieć istotne znaczenie

<sup>16</sup> Po skorygowaniu wskaźnikiem aktywności turystycznej właściwym dla danej grupy społecznej.

<sup>17</sup> Po skorygowaniu wskaźnikiem aktywności turystycznej właściwym dla danej grupy społecznej.

dla polskich narciarzy. Zdecydowanie istotne znaczenie odgrywa również infrastruktura techniczna — sanitacyjna, której wysoki standard jest wymagany obecnie w miejscu docelowym każdego typu. Jakość usług infrastrukturalnych zostanie oceniona na podstawie stopnia zwodociągowania i skanalizowania obszaru recepcji turystycznej.

O jakości środowiska przyrodniczego w badanych gminach może świadczyć fakt objęcia ochroną i wytyczenia granic właściwych form ochrony przyrody i krajobrazu. W badaniach brytyjskich przebywanie w atrakcyjnym i przyjemnym otoczeniu było wskazywane najczęściej (68% wskazań) jako istotna korzyść z uprawiania narciarstwa, dystansując m.in. relaks, rywalizację, doskonalenie umiejętności i towarzystwo. Równie wysokiej oceny przebywanie w atrakcyjnym środowisku nie otrzymała od uprawiających żadna z innych badanych form rekreacji na świeżym powietrzu (pływanie, wspinaczka, golf) [Hudson, 2000, s. 74]. Atrakcyjność wizualna jest zatem dla turysty jednym z czynników decydujących o wyborze miejsca uprawiania narciarstwa. Można przyjąć, że najatrakcyjniejsze krajobrazowo tereny objęte są z reguły jedną z form ochrony i wówczas istnienie form ochrony przyrody i krajobrazu może stanowić kryterium oceny jakości produktu ośrodka narciarskiego. Ponadto parki narodowe i krajobrazowe stanowią na rynku turystycznym swoiste marki, przyciągające turystów. Nie można jednak zapominać o częstych konfliktach, związanych z próbami rozwoju turystyki na terenach parków narodowych, które w Polsce występują ze szczególnym natężeniem, a których źródłem w zdecydowanej większości przypadków jest właśnie narciarstwo zjazdowe i bez troska gospodarka przestrzenną prawnie chronioną.

## 5. Wyniki badań

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych otrzymano wyniki prezentowane w tabelach 4. i 5. Analizę wyników przeprowadzono dwukrotnie, a duża zbieżność uzyskanych wyników znacznie je uprawdopodobniła. Tabela wyników Kano (tab. 4.) pozwoliła stwierdzić, że baza noclegowa i gastronomiczna oraz atrakcje pozanarciarskie stanowią dla respondentów czynniki neutralne. Z kolei infrastruktura narciarska, łatwość dojazdu, brak tłoku i niskie ceny są wymaganiami jednowymiarowymi. Jedynie atrakcyjność krajobrazu jest czynnikiem przyciągającym. Warto przy tym podkreślić bardzo dużą ostrość uzyskanych wyników. We wszystkich przypadkach (z wyjątkiem krajobrazu) najczęstsza odpowiedź była wskazywana co najmniej przez połowę respondentów.

**Tab. 4.**

Wyniki badań ankietowych po zastosowaniu tabeli wyników metody Kano

Wyszczególnienie	Liczba wskazań w %						Wskaźnik satysfakcji (WS)	Wskaźnik niezadowolenia (WN)
	Q	I	A	M	O	R		
Baza noclegowa	0	67	15	7	9	1	0,25	-0,16

Wyszczególnienie	Liczba wskazań w %						Wskaźnik satysfakcji (WS)	Wskaźnik niezadowolenia (WN)
	Q	I	A	M	O	R		
Infrastruktura narciarska	0	9	29	11	49	0	0,80	-0,61
Baza gastronomiczna	0	49	15	16	15	3	0,32	-0,33
Atrakcje pozanarciarskie	0	67	12	6	11	2	0,24	-0,18
Łatwość dojazdu	0	14	13	18	55	1	0,68	-0,72
Atrakcyjność krajobrazu	0	35	42	2	19	2	0,63	-0,22
Ceny	0	10	23	11	55	0	0,78	-0,67
Brak tłoku	1	19	15	12	51	0	0,68	-0,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyniki te znajdują pełne odzwierciedlenie także w tabeli 5., gdzie odpowiedzi na poszczególne pytania zliczane są niezależnie i dopiero końcowe wyniki porównywane są z tablicą wyników Kano. Uzyskane w ten sposób dane pozwalają wewnątrznie zróżnicować kryteria należące do jednej grupy. Widać więc, że najbardziej obojętnie respondenci odnoszą się do atrakcji pozanarciarskich (najczęściej wskazywano odpowiedź 3., a także średnie punktów najbliższe są zeru). Inaczej jest natomiast w przypadku bazy noclegowej — dominują odpowiedzi 2. i 4., co sugeruje, że narciarze spodziewają się określonego poziomu bazy noclegowej w ośrodku narciarskim, ale nie ma on dla nich dużego znaczenia. Większe znaczenie mieć będzie baza gastronomiczna, jednak wciąż jest ono zdecydowanie mniejsze od pozostałych badanych czynników.

## Tab. 5.

Rozkład odpowiedzi na pytania ankiety dotyczące znaczenia badanych wymagań wobec ośrodka narciarskiego

Kryterium	Pytanie	Liczba wskazań					średnia <sup>18</sup>	ocena
		5) nie lubię	4) mogę tolerować	3) obojętne	2) powinno tak być	1) lubię		
Baza noclegowa	Pozytywne	0	7	25	42	24	0,85	I
	Negatywne	16	52	27	1	1	-0,84	
Infrastruktura narciarska	Pozytywne	2	3	3	14	77	1,63	O/A
	Negatywne	57	33	5	1	2	-1,45	
Baza gastronomiczna	Pozytywne	1	7	12	48	29	1,00	I
	Negatywne	31	40	20	3	4	-0,93	
Atrakcje pozanarciarskie	Pozytywne	2	5	39	30	22	0,66	I
	Negatywne	16	36	43	1	2	-0,64	

<sup>18</sup> Średnia ocena została obliczona poprzez przyznanie odpowiedzi lubię 2 punktów, tak powinno być 1, obojętne 0, mogę tolerować -1, a nie lubię -2.

Kryterium	Pytanie	Liczba wskazań					średnia	ocena
		5) nie lubię	4) mogę tolerować	3) obojętne	2) powinno tak być	1) lubię		
Łatwość dojazdu	Pozytywne	3	2	5	23	64	1,47	O/M
	Negatywne	67	22	4	2	1	-1,58	
Atrakcyjność krajobrazu	Pozytywne	0	0	9	29	60	1,52	A
	Negatywne	15	47	23	5	8	-0,57	
Ceny	Pozytywne	0	2	2	16	76	1,73	0
	Negatywne	66	26	4	2	0	-1,59	
Brak tłoku	Pozytywne	1	4	17	10	65	1,38	M/O
	Negatywne	63	26	3	5	0	-1,52	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wprawdzie z wyników tabeli brak tłoku, infrastrukturę narciarską i łatwość dojazdu należy zakwalifikować do grona warunków jednowymiarowych zgodnie z tabelą wyników Kano, można jednak zauważyć, że infrastruktura narciarska motywuje w większym stopniu pozytywnie i znajduje się na pograniczu wyników właściwych dla warunków przyciągających, natomiast dojazd, a zwłaszcza brak tłoku, bliskie są warunkom koniecznym. Poziom cen jest natomiast warunkiem bezdyskusyjnie jednowymiarowym. Podobne wyniki można otrzymać wyliczając dla każdego z badanych kryteriów wskaźnika satysfakcji, obrazującego stosunek wyników kryteriów motywujących pozytywnie do wszystkich kryteriów i wskaźnika niezadowolenia otrzymywanego w analogiczny sposób [Bailom, Matzler, Hinterhuber, Sauerwein, 1996, s. 345]:

$$WS = (A + O)/(A + O + I + M)$$

$$WN = (M + O)/(A + O + I + M) \times (-1)$$

Wysoki wskaźnik satysfakcji pozwala zidentyfikować warunki, których spełnienie może znacznie przyczynić się do wzrostu zadowolenia gości, a duża ujemna wartość wskaźnika niezadowolenia wskazuje kryteria, których niespełnienie może istotnie wpłynąć na ich niezadowolenie. W wyliczeniach prezentowanych w tabeli 3. można zauważyć, że najsilniej pozytywnie oddziałują infrastruktura narciarska i niskie ceny, przy czym w przypadku infrastruktury narciarskiej widoczne jest zdecydowanie mniejsze oddziaływanie negatywne, podczas gdy dla poziomu cen jest ono niemal równe pozytywnemu. Jedynie w przypadku łatwości dojazdu i bazy gastronomicznej widoczne jest silniejsze oddziaływanie negatywne niż pozytywne, jednak w przypadku gastronomii różnica jest nieznaczna, a obie wartości są niewielkie, łatwość dojazdu posiada natomiast najsilniejsze negatywne oddziaływanie spośród wszystkich badanych kryteriów. Atrakcyjny krajobraz, jako jedyny w zesta-

wieniu typowy czynnik przyciągający, ma stosunkowo wysoki wskaźnik satysfakcji, któremu towarzyszy niski poziom wskaźnika niezadowolenia.

Wyniki badań dotyczące wskaźnika istotności cech idealnej miejscowości narciarskiej w znacznej mierze potwierdzają powyższe wnioski (tab. 6.). Wśród najistotniejszych cech miejscowości narciarskiej znalazły się wyłącznie te, które charakteryzują infrastrukturę narciarską, brak tłoku oraz łatwość dojazdu. Najmniej istotne dla badanych są cechy opisujące atrakcje pozanarciarskie (imprezy folklorystyczne i żywa kultura ludowa, oferta rozrywki wieczornej, dodatkowe usługi rekreacyjne), bazę noclegową i gastronomiczną

## Tab. 6.

Wskaźnik istotności cech idealnej miejscowości narciarskiej

l.p.	cecha	wskaźnik istotności	ocena średnia (od -1 do 1)	% wskazań
1.	Pewność śniegu	0,50	0,96	52,0%
2.	Łatwy dojazd samochodem i parkingi	0,40	1,00	40,0%
3.	Dobrze przygotowane trasy narciarskie	0,36	1,00	36,0%
4.	Brak kolejek do wyciągów	0,29	0,94	31,0%
5.	Duża ilość tras i wyciągów	0,27	1,00	27,0%
....				
18.	Duża liczba miejsc noclegowych	-0,18	-0,82	22,0%
19.	Cisza i spokój	-0,19	-1,00	19,0%
20.	Dodatkowe usługi rekreacyjne (basen, fitness)	-0,26	-0,93	28,0%
21.	Zróżnicowana oferta gastronomiczna	-0,29	-0,88	33,0%
22.	Oferta rozrywki wieczornej (dyskoteka, kino)	-0,33	-0,80	41,0%
23.	Imprezy folklorystyczne i żywa kultura ludowa	-0,45	-0,96	47,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

## Tab. 7.

Najbardziej znane ośrodki narciarskie

l.p.	ośrodek narciarski	% wśród badanych <sup>19</sup>	l.p.	ośrodek narciarski	% wśród badanych
1.	Szczyrk	52	6.	Morsko	8
2.	Wisła	23	7.	Brenna	6
3.	Korbielów	21	8.	Zwardoń	6
4.	Zakopane	13	9.	Istebna	5
5.	Ustroń	11			

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

<sup>19</sup> Procenty nie sumują się do 100, gdyż badani mogli wskazywać więcej niż jeden ośrodek narciarski. Pozostałe miejscowości otrzymały mniej niż 5% wskazań.



Dokonując obliczeń zidentyfikowano także najlepiej znaną miejscowość narciarską (tab. 7.) — jest nią Szczyrk (52% wskazań), dalej znalazły się: Wisła (23%) i Korbielów (21%). Taka dominacja jednej z miejscowości narciarskich upoważnia do opracowania mapy percepcji w stosunku do produktu idealnego oddzielnie dla tej właśnie miejscowości i osobno dla pozostałych.

Analizując atuty i słabości polskich miejscowości narciarskich (tab. 8.), zauważono, że wysokie noty uzyskało: piękno krajobrazu i usługi dodatkowe. O znacznej wartości przyrodniczej i estetycznej otoczenia polskich ośrodków górskich świadczy też fakt, że spośród 62 ankietowanych gmin górskich parki krajobrazowe występują w granicach administracyjnych aż 32 gmin, a parki narodowe w 10. W 23 badanych gminach zostały powołane rezerwy przyrody, a 19 spośród 62 gmin wytyczyło obszary chronionego krajobrazu. Natomiast o przyzwoitym poziomie rozwoju usług dodatkowych dla narciarzy może świadczyć fakt, że w 17 ankietowanych gminach znajdują się 43 szkoły narciarskie oraz w 23 gminach aż 108 wypożyczalni sprzętu narciarskiego. Nieco gorzej oceniona jest pewność śniegu. Mankamentem polskich miejscowości narciarskich są kolejki do wyciągów.

## Tab. 8.

Największe atuty i najsłabsze strony krajowych miejscowości narciarskich (oprócz Szczyrku).

l.p.	cecha	wskaźnik spełnienia oczekiwań	ocena średnia (od -3 do 3)	% wskazań na tę cechę
1.	Łatwy dojazd samochodem i parkingi	0,67	1,47	45,67
2.	Piękno krajobrazu	0,35	1,83	18,90
3.	Różnorodność tras narciarskich	0,33	1,20	27,56
4.	Usługi dodatkowe dla narciarzy — wypożyczalnie, szkółki i serwis	0,27	1,31	20,47
5.	Pewność śniegu	0,24	0,52	45,67
...	...	...	...	...
18.	Cisza i spokój	-0,19	-0,83	22,83
19.	Szybkie i wygodne wyciągi o dużej przepustowości	-0,23	-0,78	29,13
20.	Niska cena usług	-0,23	-0,83	27,56
21.	Wyodrębniona infrastruktura dla snowboardzistów	-0,25	-2,00	12,60
22.	Oferta rozrywki wieczornej (dyskoteka, kino itp.)	-0,28	-1,13	25,20
23.	Brak kolejek do wyciągów	-0,31	-0,83	37,80

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

**Tab. 9.**

Zestawienie wskaźników do opracowania mapy percepcji — pozycjonowanie idealne dla miejscowości narciarskich (oprócz Szczyrku) w Polsce

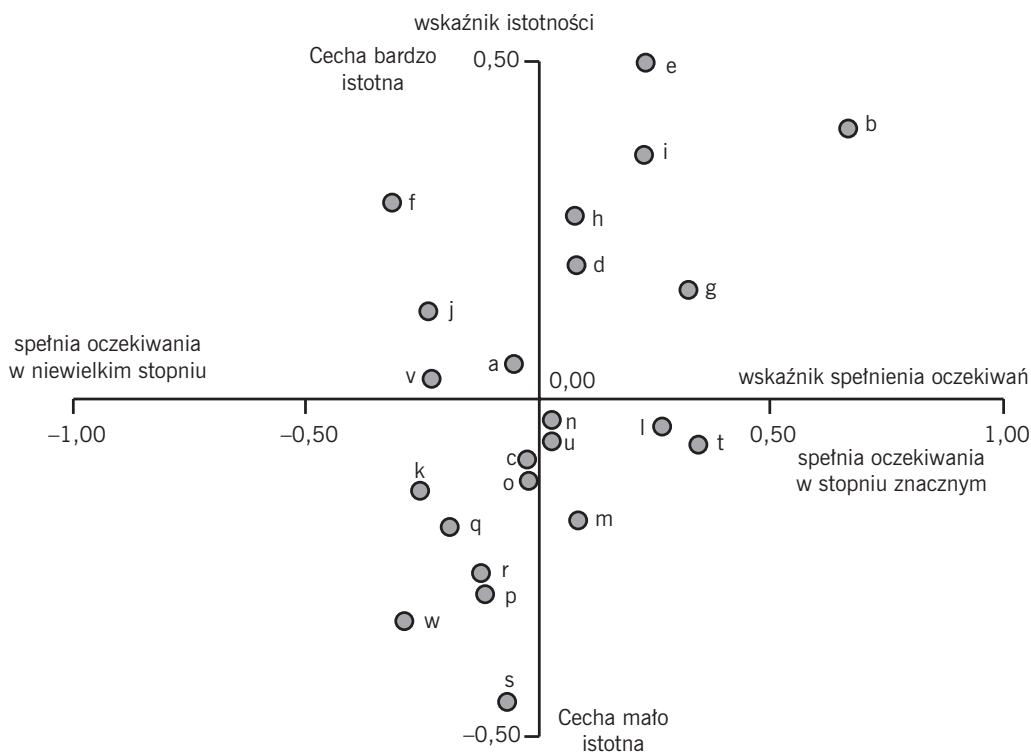
Cecha	oznaczenie	wskaźnik spełnienia oczekiwań	wskaźnik istotności
Łatwy dojazd środkami komunikacji publicznej	a	0,03	-0,03
Łatwy dojazd samochodem i parkingi	b	0,67	0,40
Dostępność informacyjna — strona www, telewizja, prasa, informacja telefoniczna	c	-0,02	-0,09
Poczucie bezpieczeństwa na stoku i w miejscowości	d	0,09	0,20
Pewność śniegu	e	0,24	0,50
Brak kolejek do wyciągów	f	-0,31	0,29
Różnorodność tras narciarskich	g	0,33	0,16
Duża ilość tras i wyciągów	h	0,09	0,27
Dobrze przygotowane trasy narciarskie	i	0,23	0,36
Szybkie i wygodne wyciągi o dużej przepustowości	j	-0,23	0,13
Wyodrębniona infrastruktura dla snowboardzistów	k	-0,25	-0,14
Usługi dodatkowe dla narciarzy — wypożyczalnie, szkółki i serwis	l	0,27	-0,04
Duża liczba miejsc noclegowych	m	0,09	-0,18
Miejsca noclegowe o zróżnicowanym standardzie i cenach	n	0,03	-0,06
Punkty gastronomiczne przy trasach narciarskich	o	-0,02	-0,12
Zróżnicowana oferta gastronomiczna w miejscowości	p	-0,11	-0,29
Oferta rozrywki wieczornej (dyskoteka, kino itp.)	q	-0,28	-0,33
Dodatkowe usługi rekreacyjne (basen, fitness itp.)	r	-0,12	-0,26
Imprezy folklorystyczne i żywa kultura ludowa	s	-0,06	-0,45
Piękno krajobrazu	t	0,35	-0,07
Karnet narciarski obejmujący wiele wyciągów	u	-0,05	0,05
Niska cena usług	v	-0,23	0,03
Cisza i spokój	w	-0,19	-0,19

Źródło: opracowanie własne.

Mapa pozycjonowania idealnego (mapa oczekiwań) (rys. 2.) pozwala zauważyć ważne dla narciarzy cechy (e, b, i, f, h). Najistotniejsza dla narciarzy jest gwarancja śniegu w miejscu docelowym (e), jednak stopień spełnienia oczekiwań w polskich miejscowościach narciarskich — pomimo że wysoki — nie jest zadowalający. Istotną rolę odgrywa łatwy dojazd samochodem (b)

i stopień spełnienia oczekiwań tej cechy w przypadku krajowych miejscowości narciarskich jest na wysokim poziomie<sup>20</sup>.

Dużą uwagę przywiązują narciarze do jakości przygotowania tras (i) uznając jednocześnie, iż są to raczej mocne strony miejscowości narciarskich. Bardzo ważny dla narciarzy jest też czas oczekiwania w kolejkach do wyciągów (f). Należy podkreślić, iż ta cecha krajowych miejscowości narciarskich jest oceniana bardzo negatywnie. Należałoby zastanowić się także nad możliwymi działaniami prowadzącymi do poprawy jakości urządzeń transportowych (j). Oczekiwań klientów nie spełnia również poziom cen (v).



**Rys. 2.**

**Mapa percepcji — pozycjonowanie idealne dla ośrodków narciarskich (oprócz Szczyrku)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jako cechy niespełniające oczekiwań narciarzy i mało istotne wskazano m.in.: imprezy folklorystyczne (s), ciszę i spokój w miejscu docelowym (w),

<sup>20</sup> Rzeczywiście stan dróg w analizowanych gminach należy uznać za zadowalający — ok. 90% dróg powiatowych stanowią drogi o twardej nawierzchni, natomiast w odniesieniu do dróg gminnych wskaźnik ten wynosi ok. 55%. Jednak większe znaczenie wydaje się mieć fakt, że mieszkańcy województwa śląskiego oceniali najczęściej miejscowości narciarskie z obszaru tego województwa (tab. 7.), a co za tym idzie położone w niedużej odległości od ich miejsca zamieszkania.

oferbę gastronomiczną (p), rozrywkę wieczorną (q) i usługi rekreacyjne (r). Także w tym przypadku odczucia respondentów znajdują potwierdzenie w stanie infrastruktury inwentaryzowanej w gminach górskich. Wprawdzie bazę gastronomiczną w gminach, które udzieliły odpowiedzi, tworzy 1511 obiektów, z czego jednak prawie 1/3 (452) obiektów gastronomicznych stanowią bary piwne. Natomiast wśród obiektów i urządzeń sportowo-rekreacyjnych najliczniejszą grupę stanowią korty tenisowe (99 obiektów), które w niewielkim stopniu mogą być traktowane jako uzupełnienie oferty narciarskiej. Większe znaczenie w tym względzie powinno mieć natomiast 71 gabinetów odnowy biologicznej oraz 21 ślizgawek. Dodatkową atrakcją badanych gmin mogłyby stanowić dość licznie występujące walory kulturowe (m.in. 25 galerii sztuki, 28 muzeów, 177 świeckich obiektów zabytkowych oraz 279 sakralnych), w praktyce jednak jakość ich udostępnienia oraz atrakcyjność turystyczna są bardzo zróżnicowane.

Piękno krajobrazu (t) jest stosunkowo dobrze oceniane przez narciarzy jednak nie ma ono dużego znaczenia przy wyborze miejsca docelowego.

Wyniki uzyskane dla Szczyrku (tab. 10., 11., rys. 3.) nieco różnią się od przedstawionych powyżej. Największymi atutami tej miejscowości są: łatwy dojazd samochodem i parkingi (b), duża ilość tras i wyciągów (h), różnorodność tras narciarskich (g). Godne podkreślenia jest to, że jednocześnie są to cechy szczególnie pożądane przez gości, co znacznie wpływa na pozytywny wizerunek Szczyrku. Podobnie jak w przypadku pozostałych polskich ośrodków, także i w Szczyrku należy szukać sposobów na jeszcze lepsze zapewnienie pokrywy śniegowej podczas sezonu narciarskiego.

## Tab. 10.

Atuty i najsłabsze strony Szczyrku jako miejscowości narciarskiej

l.p.	cecha	wskaźnik spełnienia oczekiwań	ocena średnia (od -3 do 3)	% wskazań na tę cechę
1.	Łatwy dojazd samochodem i parkingi	0,77	1,18	65,38
2.	Duża ilość tras i wyciągów	0,75	1,95	38,46
3.	Różnorodność tras narciarskich	0,65	2,00	32,69
4.	Usługi dodatkowe dla narciarzy — wypożyczalnia, szkółki i serwis	0,25	1,44	17,31
5.	Duża liczba miejsc noclegowych	0,21	1,38	15,38
...	...	...	...	...
18.	Łatwy dojazd środkami komunikacji publicznej	-0,23	-0,92	25,00
19.	Niska cena usług	-0,31	-1,23	25,00
20.	Cisza i spokój	-0,40	-2,10	19,23
21.	Wyodrębniona infrastruktura dla snowboardzistów	-0,46	-2,00	23,08
22.	Szybkie i wygodne wyciągi o dużej przepustowości	-0,50	-0,96	51,92
23.	Brak kolejek do wyciągów	-1,00	-2,17	46,15

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

**Tab. 11.**

Zestawienie wskaźników do opracowania mapy percepcji — pozycjonowanie idealne dla Szczyrku

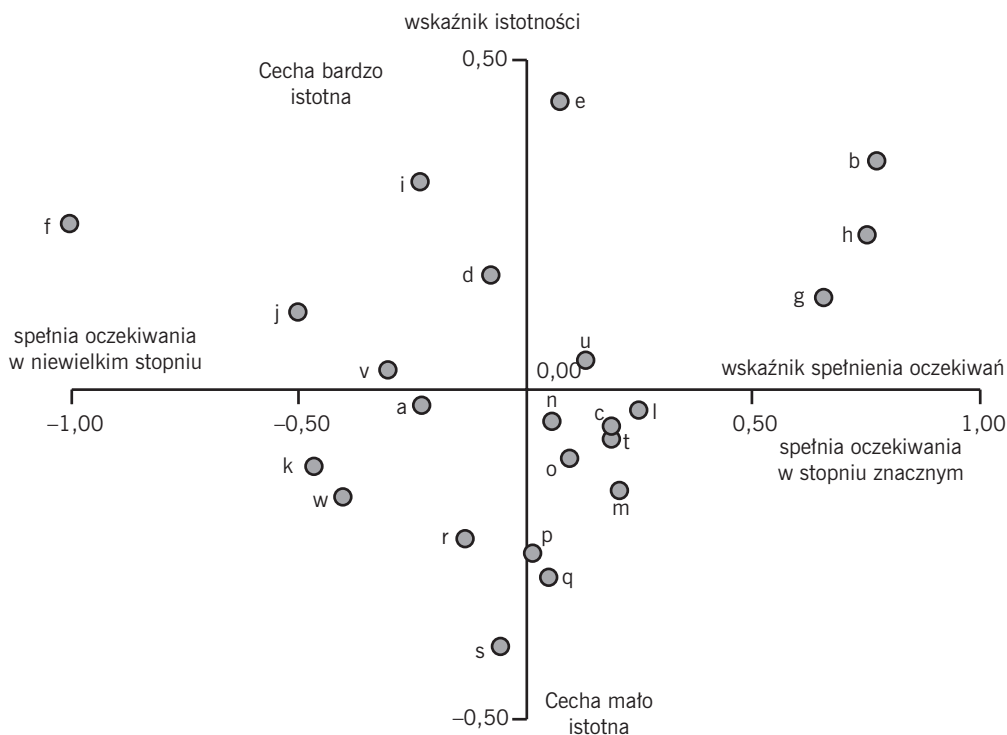
Cecha	oznaczenie	wskaźnik spełnienia oczekiwań	wskaźnik istotności
Łatwy dojazd środkami komunikacji publicznej	a	-0,23	-0,03
Łatwy dojazd samochodem i parkingi	b	0,77	0,40
Dostępność informacyjna — strona www, telewizja, prasa, informacja telefoniczna	c	0,19	-0,09
Poczucie bezpieczeństwa na stoku i w miejscowości	d	-0,08	0,20
Pewność śniegu	e	0,08	0,50
Brak kolejek do wyciągów	f	-1,00	0,29
Różnorodność tras narciarskich	g	0,65	0,16
Duża ilość tras i wyciągów	h	0,75	0,27
Dobrze przygotowane trasy narciarskie	i	-0,23	0,36
Szybkie i wygodne wyciągi o dużej przepustowości	j	-0,50	0,13
Wyodrębniona infrastruktura dla snowboardzistów	k	-0,46	-0,14
Usługi dodatkowe dla narciarzy — wypożyczalnie, szkółki i serwis	l	0,25	-0,04
Duża liczba miejsc noclegowych	m	0,21	-0,18
Miejsca noclegowe o zróżnicowanym standardzie i cenach	n	0,06	-0,06
Punkty gastronomiczne przy trasach narciarskich	o	0,10	-0,12
Zróżnicowana oferta gastronomiczna w miejscowości	p	0,02	-0,29
Oferta rozrywki wieczornej (dyskoteka, kino itp.)	q	0,06	-0,33
Dodatkowe usługi rekreacyjne (basen, fitness itp.)	r	-0,13	-0,26
Imprezy folklorystyczne i żywa kultura ludowa	s	-0,06	-0,45
Piękno krajobrazu	t	0,19	-0,07
Karnet narciarski obejmujący wiele wyciągów	u	0,13	0,05
Niska cena usług	v	-0,31	0,03
Cisza i spokój	w	-0,40	-0,19

Źródło: opracowanie własne.

Największym i najpilniejszym problemem w Szczyrku są kolejki do wyciągów (f). Na dalszych miejscach jako wady Szczyrku wymieniane są także: przepustowość i wygoda wyciągów (j), cena (v), wyodrębnienie infrastruktury dla snowboardzistów (k), cisza i spokój (w), przy czym ostatnie dwie cechy nie są postrzegane przez narciarzy jako istotne. Konieczne jest natomiast lepsze przygotowanie tras (i) oraz podniesienie poziomu bezpieczeństwa (d)<sup>21</sup>. Pozo-

<sup>21</sup> Wśród 62 ankietowanych zaledwie gmin 19 z nich wykazało funkcjonujące placówki GOPR: 8 placówek stałych (w 8 gminach) oraz 19 placówek sezonowych (w 13 gminach).

stałe cechy spełniają oczekiwania narciarzy w stopniu zadowalającym i nie są bardzo istotne lub są mało istotne dla narciarzy.



**Rys. 4.**

Mapa percepcji — pozycjonowanie idealne dla ośrodka narciarskiego Szczyrk

Źródło: opracowanie własne.

## 6. Dyskusja i wnioski

Zaprezentowane wyniki badań ankietowych przekonują, że narciarze z województwa śląskiego oczekują od ośrodka narciarskiego przede wszystkim znakomitego dojazdu, niskich cen i dobrej infrastruktury dla narciarzy oraz braku kolejek do wyciągów, nie interesują ich natomiast żadne usługi dodatkowe — nocleg, gastronomia, *après-ski*. Cieszy ich piękno krajobrazu, lecz jego brak nie stanowi żadnej przeszkody. Na powyższe wyniki warto spojrzeć w kontekście badanej populacji. Mieszkający stosunkowo blisko gór mieszkańcy województwa śląskiego przyzwyczajeni są do jednodniowych wyjazdów narciarskich, podczas których z założenia nie korzysta się z noclegu ani z atrakcji wieczornych, a często zabiera się ze sobą także własny prowiant. Przywiązanie respondentów do wyjazdów jednodniowych znajduje odzwierciedlenie również w wynikach badań (tab. 12.). Ponad połowa ankietowanych przyznaje, że na wyjazd narciarski połączony z noclegiem w miejscu docelowym wybiera się rzadziej niż raz do roku lub wcale, natomiast ponad 60% re-

spondentów deklaruje, że wyjeżdża częściej niż 3 razy w roku na wyjazdy jednodniowe.

## Tab. 12.

### Częstotliwość długich i krótkich wyjazdów narciarskich respondentów

	Rzadziej niż raz do roku lub wcale	Raz w roku	Dwa razy w roku	Trzy do sześć razy w roku	Częściej niż sześć razy w roku
Wyjazdy jednodniowe	19	5	7	32	36
Wyjazdy dwudniowe	63	8	18	8	3
Krótkie pobyty (do tyg.)	58	28	10	2	1
Długie pobyty (pow. tyg.)	83	15	2	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tymczasem tak opisani turyści, poza generowaniem zysków gestorów wyciągów, nie przyczyniają się w żaden sposób do rozwoju gospodarczego miejscowości i jako tacy z punktu widzenia lokalnej społeczności nie są gośćmi najbardziej pożądanymi. W świetle prezentowanych wyników odwrócenie tej niekorzystnej tendencji staje się jednym z najważniejszych zadań służb marketingowych ośrodków narciarskich, zwłaszcza tych położonych w samym województwie i w jego najbliższym sąsiedztwie. Wydaje się, że cel ten można osiągnąć dwoma sposobami. Pierwszym jest próba oddziaływania na preferencję narciarzy i zachęta do dłuższych pobytów w danej miejscowości. Na podstawie otrzymanych wyników można przypuszczać, że skuteczność tych działań powinna skoncentrować się nie tylko na udoskonaleniu usług pozanarciarskich, ale przede wszystkim na promocjach cenowych. Goście będą zainteresowani dłuższym pobytem, jeśli będzie on związany z istotnym rabatem na karnet narciarski. W takiej sytuacji sama aktywna polityka władz lokalnych, choć i tej w polskich warunkach z reguły brakuje, nie wystarczy, potrzebna jest też współpraca ze strony gestorów terenów narciarskich, ci jednak w sytuacji nadwyżki popytu nad podażą nie są zainteresowani udzieleniem żadnych upustów, a jednodniowi narciarze są dla nich równie opłacalni jak przyjeżdżający na dłuższe pobyty<sup>22</sup>. Wdrożenie tej koncepcji wymaga więc przełamania wielu lokalnych ograniczeń. Dlatego podmioty zainteresowane w większym stopniu dłuższymi pobytami w danej miejscowości narciarskiej bez współpracy ze strony gestorów infrastruktury narciarskiej mogą także nasilać działania promocyjne na innych rynkach, zwłaszcza bardziej odległych, które generują właśnie takie wyjazdy. Skuteczność tych działań może zostać

<sup>22</sup> Ten sposób rozumowania dostrzegalny w działaniach gestorów wielu polskich stacji narciarskich pomija jednak fakt dość znacznej sezonowości frekwencji w cyklu tygodniowym (zwłaszcza poza okresem ferii) i w wielu przypadkach dzięki wzrostowi przyjazdów turystów zachęconych obniżką cen możliwe byłoby zwiększenie liczby osób korzystających z wyciągów w dni robocze.

jednak ograniczona przez relatywnie niższy poziom uczestnictwa w turystyce narciarskiej mieszkańców Polski Centralnej i Północnej oraz przez większą konkurencję na najbardziej atrakcyjnych rynkach.

Kolejny wniosek, jaki nasuwa się z wyników przeprowadzonych badań to celowość budowy kolejnych terenów narciarskich w bezpośrednim sąsiedztwie miast Aglomeracji Śląskiej, na wzór bytomskiej DSD. Dzięki istotnej przewadze nad beskidzką konkurencją w zakresie czasu i kosztów dojazdu, mogłyby takie ośrodki na trwałe zaistnieć na rynku jednodniowych wyjazdów narciarskich mieszkańców Górnego Śląska, pod warunkiem wprowadzenia cennika akceptowanego przez nabywców oraz budowy infrastruktury dla narciarzy o parametrach nieodbiegających zbytnio od tych, jakie oferowane są w Beskidach, co wbrew pozorom na pokopalnianych hałdach nie jest niemożliwe.

Podstawowym atutem krajowych ośrodków narciarskich jest dobry dojazd, a słabością kolejki do wyciągów. Zróżnicowane oceny dotyczą natomiast elementów infrastruktury narciarskiej. Generalnie wyżej oceniane są trasy niż urządzenia transportowe. Wydaje się, że w tej sytuacji źródła niezadowolenia narciarzy należy upatrywać przede wszystkim w zbyt wąskiej ilościowo i zbyt mało urozmaiconej ofercie krajowych ośrodków.

Także bardzo mocna pozycja Szczyrku świadczy o niedopasowaniu oferty do oczekiwań narciarzy z województwa śląskiego i powinna być inspiracją do rozważań o budowie nowych terenów narciarskich lub modernizacji już istniejących. O ile infrastruktura narciarska Szczyrku spełnia oczekiwania narciarzy, to jego główną słabością staje się popularność skutkująca dużymi kolejkami<sup>23</sup>. Efektem dużych kolejek jest też negatywna ocena przepustowości wyciągów, a tłok na trasach powoduje, że nie są one przygotowane w sposób zadowalający gości. W pewnym uproszczeniu dylemat, przed którym staje narciarz z województwa śląskiego dokonujący wyboru miejsca docelowego swojego wyjazdu wygląda następująco: „albo jechać do Szczyrku, gdzie można dobrze pojeździć na nartach, ale znaczną część dnia traci się w kolejce, albo do innej miejscowości, gdzie wprawdzie czas tracony na oczekiwanie na wjazd jest krótszy, ale i radość z jazdy mniejsza”.

---

<sup>23</sup> W tym kontekście zaskakujące jest negatywne, i to bardziej niż w przypadku pozostałych miejscowości, ustosunkowanie się respondentów do poziomu cen w Szczyrku, choć nie odbiegają one od pozostałych terenów narciarskich. Pokazuje to dobitnie, że w obecnej sytuacji większość narciarzy nie jest skłonna do płacenia wyższej ceny za wyższą jakość usług, a prostym sposobem rozładowania kolejek nie powinno być w tym przypadku tylko podnoszenie cen. Z drugiej strony frekwencja w Szczyrku świadczy też o tym, że cena, wpływając mocno na zadowolenie narciarzy, nie wpływa istotnie na ich kolejne wybory i z pewnością nie można skutecznie konkurować na rynku narciarskim wyłącznie niską ceną niepopartą akceptowalnym poziomem jakości usług i łatwości dojazdu.



## Bibliografia

- Bailom F., Matzler K., Hinterhuber H.H, Sauerwein E., 1996, *Must-be Quality and Attractive Quality*, w: *Alpine Tourism. Sustainability Reconsidered and Redesigned* — materiały pokonferencyjne, University of Innsbruck.
- Bąk A.S., 1999, *Marketingowa koncepcja produktu turystycznego*, w: *Problemy zarządzania sferą kultury i turystyki*, Łopacińska K. (red.), AE, Wrocław.
- Brown T., Churchil G., Peter P., 1993, *Improving the Measurement of Service Quality*, „Journal of Retailing” nr 1.
- Cieřlikowski K., Źemła M., 2002, *Pozycjonowanie obszaru recepcji turystycznej z wykorzystaniem map percepcji*, „Marketing i Rynek” nr 2.
- Cronin J., Taylor S., 1992, *Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension*, „Journal of Marketing” nr 56.
- Cronin J., Taylor S., 1998, *SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perception-Minus-Expectation Measurement of Service Quality*, „Journal of Marketing” nr 58.
- Dziedzic E., 1998, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, „Monografie i opracowania” nr 442, SGH, Warszawa.
- Fick G.R, Ritchie B.R., 1991, *Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry*, „Journal of Travel Research”, Fall 1991.
- Flagestad A., Hope C.A., 2001, *Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective*, „Tourism Management” nr 22.
- Gill A., Williams P., 1994, *Managing Growth in Mountain Tourism Communities*, „Tourism Management” nr 15.
- Go F.M., Govers R., 2000, *Integrated Quality Management for Tourist Destinations: a European Perspective on Achieving Competitiveness*, „Tourism Management” nr 21.
- Heath E., Wall G., 1992, *Marketing Tourism Destination. A Strategic Planning Approach*, Wiley, New York.
- Hołderna-Mielcarek B., 1998, *Regionalizacja produktu turystycznego*, „Rynek Turystyczny” nr 12.
- Hudson S., 2000, *Snow Business. A Study of the International Ski Industry*, Cassel, London.
- Kano N., 1984, *Attractive Quality and Must-be Quality*, „Hinshitsu. The Journal of the Japanese Society for Quality Control” nr 4.
- Kotler Ph., 1994, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Ludność wg płci wieku, województw, podregionów, powierzchni miast i gmin. Stan w dniu 31.12.2003*, www.stat.gov.pl, 10.02.2004.
- Middleton V.T.C., 1996, *Marketing w turystyce*, PAPT, Warszawa.
- Mihaliè T., 2000, *Environmental Management of a Tourism Destination. A Factor of Tourism Competitiveness*, „Tourism Management” nr 21.
- Murphy P., Pritchard M.F., Smith B., 2000, *The Destination Product and Its Impact on Traveller Perception*, „Tourism Management” nr 21.
- Nowakowska A., 1997, *Jakość usług turystycznych*, w: „Rozwój jakości usług w turystyce. Materiały z seminarium w ramach XX Dni Turystyki w Krakowie”, Instytut Turystyki, Kraków.
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., 1990, *The Guidelines for Conducting Service Quality Research*, „Marketing Research” nr 4.
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., 1988, *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumers Perception of Service Quality*, „Journal of Retailing” nr 1.
- Payne A., 1997, *Marketing usług*, PWE, Warszawa.

- Snoj B., Mumel D., 2002, *The Measurement of Perceived Differences in Service Quality – The Case of Health Spas in Slovenia*, „Journal of Vacation Marketing” nr 8.
- Strategia kształtowania produktu turystycznego regionu sudeckiego, 1997, A. Rapacz (red.), AE, Wrocław.
- TNS OBOP (06.01.2004), *Białe szaleństwo po polsku*, artykuł internetowy: [http://www.tns-global.pl/centrum/zal/news/TNSOBOP\\_narty.doc](http://www.tns-global.pl/centrum/zal/news/TNSOBOP_narty.doc).
- Tribe J., Snaith T., 1998, *From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday Satisfaction in Varadero, Cuba*, „Tourism Management” nr 19.
- Tuppen J., 2000, *The restructuring of winter sports resorts in the French Alps: Problems, processes and policies*, „International Journal of Tourism Research” nr 5.
- Urbanek G., 2004, *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek” nr 6.
- Williams P., 1996, *Sustainable Alpine Tourism Development: Towards a Self Improvement Approach*, w: *Alpine Tourism. Sustainability Reconsidered and Redesigned* – materiały pokonferencyjne, University of Innsbruck.
- Woods M., Deegan J., 2003, *A Warm Welcome for Destination Quality Brands: the Example of the Pays Cathare Region*, „International Journal of Tourism Research” nr 5. [www.holidayinfo.cz](http://www.holidayinfo.cz), 17.04.2004.
- [www.intur.com.pl](http://www.intur.com.pl), 10.02.2004.
- Żemła M., 2004, *Building partnership for success in the competitive market. The case of polish ski resorts*, w: *Strategic partnership for the development of tourist destinations. Proceedings of the International Conference*, Turistica, Portorož.

## **A b s t r a c t** Jakość oferty polskich ośrodków narciarskich



Big popularity of skiing among citizens of lowland country such as Poland causes the surplus of the demand over the supply of skiing services, which is naturally fulfilled abroad. However, low product quality can also be responsible for growing number of Polish skiers choosing foreign slopes.

If a ski resort is treated as a tourist destination of a special kind, its product quality has to be understood as both services quality and environment quality. The Kano method and the importance-performance scale were used to detect Silesian skiers' requirements and their perception of the product quality of Polish ski resorts.

On the base of the conducted research it's possible to state that Silesian skiers prefer one day ski trips and are not interested in any additional services at destination including apres-ski offer, gastronomy and accommodation. Instead they expect high standard of lifts and slopes, low prices, easy access and low level of congestion. Especially the last feature is pointed as the major weakness of all Polish ski areas. Skiers also often complain about poor quality of ski lifts and too high prices. Good access seems to be the main strength of Polish resorts as well as their scenic beauty, but the second requirement is not among the most important.

The observed gap between the skiers' requirements and the resorts' offers suggest necessity of some actions improving the quality of Polish ski resorts. Investments increasing capacity of ski areas seems to be unavoidable too. On the other hand described preferences make the Silesian market not profitable for local economies and marketing actions on remote markets generating longer stays should be taken by responsible entities. It's also reasonable to try to influence Silesian market to create new market behaviour.