

Aleksandra Grobelna

Kultura obsługi jako czynnik konkurencyjności zakładów hotelarskich na współczesnym rynku

Ekonomiczne Problemy Usług nr 83, 365-378

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ALEKSANDRA GROBELNA

Akademia Morska w Gdyni

KULTURA OBSŁUGI JAKO CZYNNIK KONKURENCYJNOŚCI ZAKŁADÓW HOTELARSKICH NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU

Wprowadzenie

Podejście do klienta, indywidualna uwaga, wrażliwość i zachowania empatyczne to tylko niektóre komponenty wysokiej jakości obsługi stanowiącej o wartości oferowanego produktu i optymalizacji jego użyteczności dla nabywcy. Szeroko rozumiana obsługa klienta stwarza dziś szczególną szansę wypracowania przez firmę niepowtarzalnych cech odróżniających ją od konkurencji¹. Wynika to z faktu, że podstawowa usługa hotelowa oferowana jest z reguły na poziomie powszechnie przyjętych standardów, a wszelkie jej technologiczne udoskonalenia bardzo szybko przechodzą w sferę produktu podstawowego i podlegają implementacji przez konkurencję. Dlatego też wydaje się, że kluczowe znaczenie w rywalizacji rynkowej odgrywają dziś: zasoby ludzkie, zachowania pracowników, które budują i kształtują zaufanie, i pozytywny wizerunek organizacji. Obsługa klienta, stanowiąc niematerialny element produktu hotelowego, staje się istotnym czynnikiem wyróżniającym obiekt i stanowiącym o jego wyborze przez klienta. Trudno bowiem skopiować zachowania ludzkie, w tym predyspozycje personelu hotelowego, które często bywają uwarunkowane cechą własną osobowości czy indywidualną zdolnością pracowni-

¹ K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 292.

ków. Wreszcie sam proces obsługi trudno poddać automatyzacji i standaryzacji ze względu na wysoce personalny charakter usług hotelarskich i ich swoistą kontaktowość, która przejawia się w licznych relacjach interpersonalnych mających miejsce podczas procesu świadczenia. Trudno wreszcie powtórzyć w ten sam sposób proces usługowy, który uwarunkowany jest wieloma czynnikami natury subiektywnej, co w konsekwencji powoduje swoistą trudność w skopiowaniu i implementacji wielu rozwiązań z zakresu szeroko pojętej obsługi klienta na płaszczyznę działań konkurencji.

1. Cel i zakres opracowania

Specyfika usług hotelarskich powoduje, że emocjonalne zróżnicowanie doświadczeń wynikające z ich konsumpcji w sposób szczególny warunkuje jej wartość w percepcji klienta. Kluczową rolę w tej sferze odgrywa szeroko pojęta obsługa gościa, a w szczególności takie jej kluczowe determinanty, jak: postawa i zachowanie personelu, jego umiejętności czy cechy osobowości itp. Jak dowodzi literatura przedmiotu, sprawianie klientom satysfakcji poprzez właściwą obsługę popłaca, klienci wydają bowiem do 10% więcej za taki sam produkt, któremu towarzyszy lepsza obsługa, mówią o tym 10–12 osobom (o złych doświadczeniach z obsługi mówią ok. 20 osobom), a zła obsługa sprawi, że 91% klientów odejdzie od organizacji². Klient zadowolony to często klient lojalny, który generuje dla organizacji największy zysk, istnieje bowiem zależność między wzrostem lojalności a wzrostem dochodów organizacji³. Stąd też najważniejszymi generatorami wartości w organizacji są m.in.: jakość obsługi klienta, kompetencje, doświadczenie i kultura personelu⁴.

W niniejszym artykule podjęto próbę ukazania, że w obliczu dynamicznie zmieniających i ewoluujących potrzeb ludzkich, w dobie niebywałej konkurencji rynkowej i szerokiej implementacji nowoczesnych technologii w branży hotelarskiej bezpośredni kontakt usługowy pozostaje kluczowym obszarem

² K. Leland, K. Bailey, *Obsługa klienta*, Oficyna Wydawnicza Read Me, Warszawa 1999, s. 19.

³ J. Ząbek, T. Sikora, *Satysfakcja i lojalność. Istota i trendy percepcji klientów w zmieniającym się otoczeniu organizacji*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 8, s. 5.

⁴ *Tamże*, s. 6.

walki o klienta. Wynika to z faktu, że ocena jakości kształtowana jest głównie w sferze emocjonalnej odbiorcy, a jej przewodnią determinantą pozostaje szeroko pojęta kultura obsługi gościa hotelowego.

W niniejszym opracowaniu odniesiono się do źródeł wtórnych, dokonując krytycznej analizy literatury przedmiotu.

2. Specyfika procesu usługowego w hotelarstwie

Jedną z rzeczy wspólnych dla wszystkich firm oraz ludzi obsługujących klientów powinno być, że prezentują oni prawdziwie przyjazne nastawienie do klienta, które przekazuje jednoznaczny komunikat, iż to klient i jego potrzeby stają się najważniejszym wyróżnikiem pracy zespołu obsługowego⁵. Natomiast najistotniejszym działaniem, w które szczególnie powinno angażować się przedsiębiorstwo hotelowe, jest moment, w którym dochodzi do interakcji między pracownikiem a gościem⁶. Każda taka interakcja to dla gościa istotny moment będący ogniwem łańcucha doświadczeń⁷. Im większa ekspozycja pracownika w kontakcie usługowym, im częściej wchodzi on w bezpośrednie relacje z gościem, tym większe znaczenie ma sposób wykonywania przez niego pracy, na który szczególny wpływ mają jego indywidualne predyspozycje czy cechy osobowości⁸.

W tym świetle kontakt usługowy nabiera dla przedsiębiorstwa hotelowego niebywałego znaczenia, stając się swoistą chwilą prawdy, w której zarówno łatwo o sukces, jak i porażkę organizacji⁹. Zazwyczaj te krótkie działania lub natychmiastowe relacje mają długotrwały wpływ na odbiór poziomu obsługi przez klienta¹⁰.

⁵ K. Leland, K. Bailey, *Obsługa klienta...*, *op. cit.*, s. 11.

⁶ W.B. Martin, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 23.

⁷ *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2006, s. 15.

⁸ H. Górską-Warsewicz, E. Świstak, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Wyd. SGGW, Warszawa 2009, s. 178.

⁹ W.B. Martin, *Zarządzanie jakością obsługi...*, *op. cit.*, s. 23.

¹⁰ K. Leland, K. Bailey, *Obsługa klienta...*, *op. cit.*, s. 13.

Pozytywna chwila prawdy pozyskuje nabywcę dla organizacji, dlatego też należałoby aktywnie włączyć usługodawcę w poszukiwanie podczas procesu usługowego takich momentów, które staną się doskonałą okazją do zdobycia zaufania klienta i jego lojalności. Do takich okazji należą m.in.¹¹:

- odbieranie telefonu – właściwa formuła witająca, ton głosu, modulacja itp.;
- kontrolowanie wyrazu twarzy i innych elementów mowy ciała podczas kontaktu z klientem;
- reakcja na skargi i zażalenia klientów;
- umiejętność oferowania alternatywnych rozwiązań w sytuacji, gdy nie można dać klientowi dokładnie tego, czego potrzebuje.

Na pracownikach pierwszej linii, a w szczególności na pracownikach służby parterowej i recepcji, zogniskowana jest odpowiedzialność za kształtowanie pozytywnego wizerunku hotelu w świadomości gościa. Gość zapamięta przede wszystkim twarze tych, którzy obsługują – twarze, które wyrażają określone emocje, bardziej niż materialną obudowę usługi¹². Nie bez znaczenia pozostaje tu także umiejętność kreowania przez pracowników tzw. dobrego pierwszego wrażenia, bowiem okazuje się, że często podczas pierwszych chwil kontaktu jesteśmy wnikliwie oceniani przez klienta¹³.

Stworzenie atmosfery gościnności¹⁴, koncentracja na gościu oraz jego potrzebach, wrażliwość czy zrozumienie to tylko niektóre cechy i działania personelu hotelowego mające sprawić, by gość czuł się osobą ważną i oczekiwaną przez hotelarza, zwłaszcza że goście hotelowi często czują się wyobcowani w nowym miejscu, nowym środowisku. Doświadczając zamieszkania poza własnym domem, oczekują stworzenia warunków choćby zbliżonych do warunków domowych.

Analizując trendy społeczne w turystyce, zauważono, że coraz większa grupa klientów pragnie być traktowana szczególnie i otrzymać od usługodawcy

¹¹ *Tamże.*

¹² W. Łopaciński, *Jakość tkwi w szczegółach – czyli czy oplaca się szkolić doświadczony personel hotelu*, „Hotelarz” 2009, nr 4, s. 37.

¹³ A.M. Sabath, *Savior-vivre w biznesie*, Amber, Warszawa 2002, s. 16.

¹⁴ Gościnność w literaturze przedmiotu definiowana jest m.in. jako zespół uprzejmych, przyjaznych i serdecznych zachowań związanych z przyjmowaniem gości, charakterystyczny dla określonego kręgu geograficzno-kulturowo-społecznego. J. Piasta, *Marketing w hotelarstwie. Podręcznik praktyczny*, wyd. Jacek Piasta-Doradztwo, Warszawa 2007, s. 370.

coś więcej niż standard – oczekuje szczególnej wartości dodatkowej, u podstaw której stoi spełnienie coraz bardziej osobistych, zróżnicowanych i zindywidualizowanych potrzeb powiązanych m.in. z potrzebą szacunku, uznania czy prestiżu¹⁵. Co więcej, literatura przedmiotu dowodzi, że goście przywiązują się do hotelu, który – obok elementarnych potrzeb – zaspokaja przede wszystkim ich potrzeby społeczne, uznania czy samorealizacji¹⁶. Należy się tu odnieść do złożonej natury satysfakcji, którą w dużej mierze może warunkować umiejętność zaspokojenia przez usługodawcę potrzeb wyższego rzędu, dostarczając gościom niezwykłych i unikatowych doświadczeń w tym względzie. Klienci bowiem potrzebują być lubiani i akceptowani, szanowani i traktowani szczególnie przez usługodawcę¹⁷. Współczesny klient chce czuć się ważny i wartościowy, chce, aby go podziwiano i chwalono¹⁸. Klient ten chce się samorealizować, spełniać swoje ambicje i marzenia. Dlatego też wychodzenie naprzeciw potrzebom gości hotelowych, a zwłaszcza potrzebom szacunku, uznania czy afiliacji, w sposób istotny wpływa na ich poczucie godności, wartości, obraz samego siebie czy samoocenę. Podnosi to wartość doświadczeń z konsumpcji usług i wpływa na ich ostateczną ocenę.

Istotną rolę w tym względzie będzie odgrywać obsługa nabywcy, a zwłaszcza obecność *concierge'a* w hotelu – osoby która zajmuje się bezpośrednią obsługą gościa. *Concierge* poznaje potrzeby, uwagi i zażalenia gości, koncentruje się na osobistej realizacji ich życzeń, często w zakresie większym niż tego oczekiwali, udziela informacji, doradza, jest przygotowany do nawiązania kontaktu z każdym klientem, co sprawia, że goście odczuwają troskę hotelu o siebie i standard świadczonych usług¹⁹. W kontekście powyższych rozważań usługa *concierge'a* ma istotny wpływ na kształtowanie konkurencyjnej pozycji hotelu – prezentuje bowiem wizerunek firmy progresywnej, dbającej o dobro swoich klientów²⁰.

¹⁵ M. German, *Turyści wybierają luksus*, „Wiadomości Turystyczne”, wydanie specjalne, czerwiec 2010, s. 12; N. Scott, E. Laws & P. Boksberger, *The Marketing of Hospitality and Leisure Experiences*, „Journal of Hospitality Marketing & Management” 2009, 18:2-3, s. 99.

¹⁶ M. Turkowski, *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa 2010, s. 42.

¹⁷ B. Tracy, *Psychologia sprzedaży*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2007, s. 77.

¹⁸ *Tamże*, s. 77 i 78.

¹⁹ E. Mitura, E. Koniuszewska, *Ekonomika i organizacja pracy w hotelarstwie*, wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 84. S. Bortniak, *Concierge – współczesny symbol gościnności*, ABC Inwestycji Hotelowych 2009–2010, s. 47.

²⁰ *Tamże*.

3. Wymagane cechy i predyspozycje personelu hotelowego

Literatura przedmiotu dowodzi, że w firmach usługowych w znacznym stopniu jakość świadczonych usług determinowana jest przez umiejętności i postawę pracowników tworzących usługę²¹. Nastawienie klientów do firmy bardzo często zależy od tego, jak zostali oni potraktowani przez pracowników oraz w jaki sposób i w jakim stopniu obsługa hotelu pomogła im zaspokoić ich potrzeby.

Tabela 1

Wybrane cechy pracowników branży hotelarskiej

l.p.	Cechy psychofizyczne	Zdolności intelektualne	Inne uzdolnienia i cechy
1.	odporność na zmęczenie	spostrzegawczość	elokwencja
2.	odporność psychiczna, odporność na stres	podzielność uwagi	sprawność manualna
3.	dobry stan zdrowia	umiejętność koncentracji	umiejętności negocjacji
4.	miła aparycja, właściwa prezencja	umiejętność podejmowania szybkich i trafnych decyzji	umiejętność aktywnej sprzedaży
5.	uczciwość, życzliwość, uprzejmość	dobra pamięć	umiejętność logicznego rozumowania
6.	systematyczność, dobra organizacja pracy		umiejętność zwięzłego formułowania wniosków
7.	odpowiedzialność, poczucie obowiązku, zdyscyplinowanie		łatwość uczenia się języków obcych
8.	stabilność emocjonalna, opanowanie, cierpliwość		

Źródło: H. Górską-Warsewicz, E. Świstak, *Funkcjonowanie...*, op. cit., s. 126–128.

Dlatego też od pracowników branży hotelarskiej, mimo że nie jest to wymóg obligatoryjny w sensie przepisów prawno-administracyjnych, wymaga się określonych kwalifikacji, szczególnych predyspozycji psychofizycznych, intelektualnych i innych uzdolnień (tabela 1). Tym bardziej że w swojej pracy pra-

²¹ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 194.

cownicy liniowi spotykają się z różnymi nabywcami, każdy z nich jest indywidualnością, ma swoje preferencje, uprzedzenia, przyzwyczajenia i nawyki²². Postrzegają oni obsługę we własny, indywidualny, emocjonalny, a bywa, że także irracjonalny – można rzec samolubny i całkowicie ludzki – sposób i tak naprawdę liczy się tylko to postrzeganie²³. W literaturze przedmiotu wielokrotnie podkreśla się strategiczną rolę klienta w formułowaniu oceny wyświadczonych mu usług²⁴.

Zawód hotelarza jest zatem zawodem szczególnym, specyficznym i aby wykonywać swoją pracę właściwie, potencjalny pracownik musi posiadać cały zespół ściśle określonych cech i umiejętności.

Ze względu na długotrwałą ekspozycję pracowników liniowych w procesie świadczenia oraz liczne interakcje z różnymi klientami, kluczową determinantą dla utrzymania optymalnego poziomu obsługi wydaje się być swoista pasja do zawodu, prawdziwe zaangażowanie, które przekłada się na entuzjazm i autentyczność okazywane w procesie obsługi gościa hotelowego. Jak podkreślają praktycy hotelarstwa, żaden dbający o klientów hotelarz nie powierzy odpowiedzialnych zadań osobie, która nie czuje powołania do wykonywania tego zawodu²⁵. Gościnność i chęć świadczenia usług ma być naturalną serdecznością, swoistym odruchem bezwarunkowym, ma być pewną spontanicznością mającą odbicie w nieustającej gotowości służenia gościowi²⁶.

4. Etyka i kultura a jakość procesu usługowego

Termin „etyka” oznacza ogół norm i wartości uznanych w danej zbiorowości za właściwe, czyli takie, które powinny kierować ludzkim zachowaniem²⁷. Przestrzeganie zasad etyki w firmach nie tylko nie sprzeciwia się biznesowi, ale skutecznie wspiera maksymalizację wartości zarówno dla klienta, jak

²² P. Dominik, *Rozpoznać gościa, czyli hotelowe typy*, „Hotelarz” 2009, nr 5, s. 54.

²³ *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów...*, *op. cit.*, s. 18.

²⁴ N. Scott, E. Laws & P. Boksberger, *The Marketing of Hospitality...*, *op. cit.*, s. 101.

²⁵ R. Węglarz, *Z doświadczeń hotelarza i wykładowcy*, „Hotelarz” 2011, nr 8, s. 39.

²⁶ *Tamże*.

²⁷ E. Mitura, E. Koniuszewska, *Ekonomika i organizacja pracy...*, *op. cit.*, s. 61.

i dla przedsiębiorcy²⁸, daje bowiem poczucie zaufania i buduje reputację firmy. Wbudowanie zasad etyki i moralności w system funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa winno stać się niepodważalnym aksjomatem²⁹. Nieetyczne przedsiębiorstwo ma niewielkie szanse na sukces, a ignorowanie problemów etycznych prowadzi zazwyczaj do upadku firmy³⁰.

Ranga zawodu hotelarza, specyfika branży i charakter wyświadczanych usług powodują, że na szczególne miejsce wysuwa się problem etyki zawodowej i poczucia odpowiedzialności³¹. Sytuacja ta stworzyła potrzebę opracowania indywidualnego zbioru zasad postępowania w postaci *Kodeksu etyki hotelarza*, który uwzględnia liczne aspekty organizacji pracy i określa stosunki w wielu relacjach, w tym m.in. w relacji hotelarz – gość hotelowy, personel – dyrekcja, zarząd – personel hotelowy, personel – personel, hotel – konkurencja, hotel – środowisko naturalne i inne³². W relacjach hotelarz – gość hotelowy wśród wielu priorytetów i norm postępowania zdefiniowano m.in. wykonywanie obowiązków służbowych fachowo, według jak najlepszych wzorców zawodowych z wykorzystaniem najbardziej pozytywnych cech osobowych oraz kultury osobistej³³.

Kultura osobista pracownika jawi się zatem jako bardzo wartościowa cecha, która zasługuje na szczególną uwagę kierownictwa hotelu. Człowiek kulturalny bowiem szanuje godność osobistą oraz prawa innych ludzi, jest dobrze wychowany, obyty, tolerancyjny i wolny od uprzedzeń, utrzymuje dobre i pozy-

²⁸ J. Otto, *Marketing relacji...*, op. cit., s. 264.

²⁹ *Tamże*.

³⁰ *Tamże*.

³¹ Cz. Witkowski, *Hotelarstwo. Podstawy hotelarstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2002 s. 25. Pojęcie etyki zawodowej odnosi się głównie do norm postępowania określonej grupy zawodowej, w tym znaczeniu etyka zawodowa (opisana w kodeksie etyki zawodowej) staje się etyką normatywną starającą się opisać m.in. cele etyczne zawodu, normy postępowania, wzór osobowy pracownika i inne. H. Górską-Warsewicz, E. Świstak, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 182.

³² *Kodeks etyki hotelarza* został opracowany przez Polską Izbę Hotelarstwa, na ten temat szerzej: E. Mitura, E. Koniuszewska, *Ekonomika i organizacja pracy...*, op. cit., s. 63–68.

³³ *Tamże*, s. 63.

tywne stosunki z innymi ludźmi³⁴. Podstawowymi elementami kultury osobistej są³⁵:

- walory intelektualne człowieka;
- walory etyczne;
- wrażliwość emocjonalna;
- właściwe postępowanie i zachowanie się w różnych sytuacjach;
- otwartość na kontakty z innymi ludźmi;
- dbałość o wygląd i inne.

Z pojęciem kultury osobistej łączy się pojęcie *savoir-vivre*'u, czyli zasad dobrego wychowania, znajomości form towarzyskich³⁶. Jako pojęcie szersze *savoir-vivre* to swoista sztuka życia, do której niezbędne są m.in.: ogłada, dobre wychowanie, dobre maniery. *Savoir-vivre* wymaga m.in.: znajomości i przestrzegania protokołu, konwenansu, etykiety, do której potrzebna jest kultura osobista, a także kultura współżycia rodząca dobre obyczaje oraz dobre zachowania³⁷.

Przestrzeganie zasad dobrego wychowania, dobrych manier czy form towarzyskich pozwala m.in. na skuteczną i korzystną współpracę, nawiązywać i podtrzymywać udane i długotrwałe kontakty, a także wspomagać własny rozwój³⁸. Kamieniami węgielnymi współczesnych form zachowania stają się zrozumienie, gotowość do pomocy, tolerancja oraz akceptacja, a fundamentem – szacunek dla drugiego człowieka³⁹. Kiedy usługodawcę charakteryzuje przyjazne nastawienie do klienta, to w sposób naturalny zaczyna kształtować się partnerstwo, a klient czuje się doceniony przez firmę⁴⁰. Ponadto specyfika obcowania zespołów ludzkich w hotelarstwie, wykonujących zadania usługowe dla innych ludzi, powoduje, że szczególnego znaczenia nabiera nie tylko szacunek dla klienta, ale także szacunek dla współpracowników, który powinien wy-

³⁴ H. Górską-Warsewicz, E. Świstak, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa...*, *op. cit.*, s. 180, a także: *Słownik wyrazów obcych*, WNPWN, Warszawa 1996, s. 621.

³⁵ H. Górską-Warsewicz, E. Świstak, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa...*, *op. cit.*, s. 183–184.

³⁶ *Słownik wyrazów obcych*, ..., *op. cit.*, s. 996.

³⁷ S. Krajski, *Kultura osobista i savoir-vivre*, www.prasa.wiara.pl/doc/610528.Kultura-osobista-i-savoir-vivre, 15.09.2011.

³⁸ E. Mitura, E. Koniuszewska, *Ekonomika i organizacja...*, *op. cit.*, s. 201.

³⁹ I. Wolff, *Szkola współczesnego savoir-vivre*'u, Wyd. Delta, Warszawa 2004, s. 13.

⁴⁰ K. Leland, K. Bailey, *Obsługa klienta...*, *op. cit.*, s. 14.

różnić „specjalistów od gościnności”⁴¹. Tymczasem pracownicy, którzy spótkali się z grubiaństwem w pracy, zamiast skupić się na swoich zadaniach, często żalili się kolegom, rozważali, jak następnym razem zareagują na uwagi, potrzebowali czasu, by się uspokoić, częściej chodzili na zwolnienia, a część z nich zmieniała pracę⁴².

Stąd przestrzeganie zasad *savoir-vivre*'u zarówno w kontekście relacji z klientami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi może być postrzegane jako jedno z narzędzi wspomagających sukces rynkowy przedsiębiorstwa.

Człowiek posiadający kulturę osobistą niejako naturalnie przyjmuje filozofię *savoir-vivre*'u, a wybierając określone rozwiązania, będzie podpierał się jego zasadami⁴³. Tymczasem człowiek pozbawiony kultury osobistej będzie ignorował tę filozofię i zasady lub będzie przyjmował je tylko na określony czas i to wyłącznie ze względów pragmatycznych (bo np. wymaga tego szef lub okoliczności biznesowe)⁴⁴. *Savoir-vivre* w wykonaniu takiej osoby będzie jedynie sztuczną i martwą etykietą⁴⁵. Przykładowo w literaturze branżowej wyeksponowano niepożądane sytuacje, które mają miejsce podczas nieobecności przełożonego, do których należą m.in.: zbyt głośne rozmowy między pracownikami słyszane przez gości hotelowych, niecenzuralne słownictwo, zbyt swobodne rozmowy z klientami, spowolniona reakcja w wykonywaniu zadań, opieszałość w udzielaniu błyskawicznej odpowiedzi gościom czy zbyt długie oczekiwanie gości na obsługę⁴⁶. Tymczasem za takim lekceważeniem zasad grzeczności stoi absolutny brak dbałości o innych⁴⁷.

Jest też różnica między grzecznością naturalną (wpojoną od dzieciństwa), a tą wyuczoną (kurtuazyjną), nabytą w drodze szkoleń i treningów pracownika. Różnice między nimi mogą się ujawnić w warunkach stresu i zmęczenia, kiedy to „natura” może wziąć górę w kształtowaniu relacji z klientami⁴⁸. Wśród naj-

⁴¹ S. Bortniak, *Między nami hotelarzami*, „Hotelarz” 2009, nr 2, s. 26; P. Dominik, *Tam gdzie są ludzie, rodzą się konflikty*, „Hotelarz” 2009, nr 10, s. 40.

⁴² R. Bożek, *Tylko grzecznie*, „Zwierciadło” 2011, nr 9, s. 78.

⁴³ S. Krajski, *Kultura osobista...*, *op. cit.*

⁴⁴ *Tamże*.

⁴⁵ *Tamże*.

⁴⁶ S. Bortniak, *Pod nieobecność szefa*, „Hotelarz” 2009, nr 1, s. 22.

⁴⁷ R. Bożek, *Tylko grzecznie*, *op. cit.*, s. 79.

⁴⁸ H. Górską-Warszewicz, E. Świstak, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa...*, *op. cit.*, s. 180.

częstszych nieprawidłowości w obsłudze gościa hotelowego wyróżnia się m.in.⁴⁹:

- smutek, brak uśmiechu;
- zły humor, negatywne nastawienie;
- obojętność;
- niewłaściwą prezencję;
- nadmierną gestykulację;
- arogancję;
- ironię.

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że kultura obsługi gościa jest swoistą sztuką służenia klientowi, której nadrzędnym celem będzie zrozumienie i optymalne zaspokojenie jego potrzeb w taki sposób, aby czuł się on osobą szczególną, ważną i wyjątkową dla organizacji⁵⁰. Owa kultura obsługi będzie przede wszystkim pochodną kultury osobistej bezpośrednich wykonawców usługi, którzy – przyjmując filozofię *savoir-vivre*'u – w każdej sytuacji (zwłaszcza trudnej, nietypowej, nieoczekiwanej) postępują zgodnie z jego zasadami. Obsługa w takim wykonaniu będzie wyznacznikiem najwyższej jakości.

5. Implikacje dla kadry menedżerskiej

Chcąc zwiększyć atrakcyjność swojej oferty, hotelarze powinni inwestować w podwyższanie poziomu obsługi klienta, bowiem w warunkach silnej konkurencji czynnik ten szczególnie decyduje o zdobyciu przewagi konkurencyjnej firmy⁵¹. Kompleksowe podejście do obsługi klienta pozwala na stworzenie swoistego systemu troski o gościa, którego celem będzie głównie satysfakcja klientów i ich dowartościowanie dzięki umiejętnemu i profesjonalnemu postępowaniu⁵².

Mając świadomość roli i wagi komponentu ludzkiego w kształtowaniu i doskonaleniu jakości usług hotelarskich, menedżerowie powinni istotną wagę

⁴⁹ *Tamże*, s. 185.

⁵⁰ *Tamże*, s. 184.

⁵¹ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców...*, *op. cit.*, s. 312.

⁵² *Tamże*.

przywiązywać do predyspozycji pracowników i ich cech osobowościowych, ogniskując się na kompetencjach kluczowych w tej sferze. Coraz częściej docenia się znaczenie dobrych manier i uprzejmości w miejscu pracy. Wysokie wydają się koszty złego zachowania, a wielu problemów można uniknąć, stosując podstawowe zasady etykiety, dobrego wychowania, co ma kolosalne znaczenie w kształtowaniu i umacnianiu pozytywnych relacji międzyludzkich zarówno wewnątrz organizacji, jak i względem klientów zewnętrznych.

Wysoka kultura osobista, dobre wychowanie to jedne z najważniejszych cech współczesnego kandydata na pracownika w branży usługowej. Zauważalny jest wzrost świadomości w tym względzie, bowiem na rynku pracy obserwuje się coraz większe zainteresowanie szkoleniami m.in. z zakresu *savoir-vivre* 'u czy protokołu w biznesie, które istotnie podnoszą konkurencyjność zawodową kandydatów⁵³. W praktyce coraz częściej liczą się cechy osobowości i sposób bycia nowo zatrudnionych pracowników, niż to, co kandydat potrafi zrobić w pierwszych dniach pracy⁵⁴.

Należy jednak z całą świadomością podkreślić, że – obok doboru personelu pod względem predyspozycji osobowościowych i ich cech indywidualnych – ważną rolę w kształtowaniu jakości obsługi odgrywają kwalifikacje pracownika (merytoryczne przygotowanie), szkolenia, motywacja itd.⁵⁵ Fakt ten oznacza, że umiejętność pozyskania, utrzymania oraz motywowania personelu o najwyższych umiejętnościach, predyspozycjach oraz kwalifikacjach jest jednym z czynników wzrostu wartości współczesnego przedsiębiorstwa i ma zasadniczy wpływ na możliwość zaoferowania przez firmę obsługi o najwyższym poziomie.

Uwagi końcowe

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym o wysokim stopniu industrializacji i mechanizacji, w erze informatycznej w wielu branżach kontakt bezpośredni zastępują interakcje za pomocą mediów elektronicznych. Tymczasem siła bezpośredniej relacji i interpersonalnego oddziaływania istot-

⁵³ R. Bożek, *Tylko grzecznie...*, op. cit., s. 79.

⁵⁴ *Tamże*, s. 78.

⁵⁵ *Obsługa ruchu turystycznego*, red. B. Meyer, WN PWN, Warszawa 2006, s. 224.

nie wpływa i różnicuje emocje klienta, a kultura osobista i dobre maniere stają się ich głównymi wyznacznikami. Dla hotelarzy stwarza to niebywałą możliwość i sposobność, by moment bezpośredniego kontaktu z gościem przeprowadzić w sposób optymalny w kontekście potrzeb nabywcy – tym samym dostarczając mu wyjątkowych wartości emocjonalnych, które są niewidoczne i niematerialne, ale w percepcji nabywcy istotnie powiększają wartość usługi⁵⁶. Taka obsługa prawdopodobnie sprawi, że gość chętnie wróci do tego samego miejsca, będzie je rekomendował i stanie się swoistym adwokatem firmy, tym bardziej że literatura dowodzi, iż decyzje zakupowe klientów są dziś emocjonalne⁵⁷. Wielokrotnie podkreślano, że sposób traktowania klientów ma kluczowe znaczenie przy podejmowaniu przez nich decyzji o kontynuowaniu zakupów⁵⁸.

Człowiek w hotelarstwie jawi się zatem jako główny podmiot działania, ale zarazem jego psychika i ciało stają się przedmiotem oddziaływania⁵⁹, stąd swoistym podsumowaniem dla niniejszych rozważań niech będzie myśl, że hotelarstwo jest branżą szczególną, branżą, która jest tworzona przez ludzi (to człowiek wytwarza usługi hotelarskie) dla ludzi⁶⁰. Uznając zatem personel za czynnik sprawczy, nabywców należałoby uznać za czynnik warunkujący ową sprawczość⁶¹. Komponent ludzki odgrywa tu zatem strategiczną rolę.

⁵⁶ B. Tracy, *Psychologia sprzedaży...*, *op. cit.*, s. 71.

⁵⁷ *Tamże*, s. 81.

⁵⁸ J. Otto, *Marketing relacji...*, *op. cit.*, s. 187.

⁵⁹ B. Marciszewska, S. Miecznikowski, *Partnerstwo publiczno-prywatne a rozwój turystyki w regionie*, w: *Unia Europejska a przyszłość polskiej turystyki*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2003, s. 81–82.

⁶⁰ J. Piasta, *Marketing...*, *op. cit.*, s. 326.

⁶¹ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 128.

THE CULTURE OF THE SERVICE AS A FACTOR OF THE COMPETITIVENESS OF HOTEL COMPANIES IN TODAY'S MARKET

Summary

In the face of intense diversification of human needs, direct contact service seems to be an important area of creating competitive advantage of hotel companies, because quality assessment is shaped primarily in sphere of customer emotions, and its leading determinant appears to be widely understood the culture of service.

This article aims to show the role and importance of the culture of service as a key determinant of the competitiveness of hotel companies on the market today. In the realities of enterprises, lots of companies increasingly recognize the importance of good manners and politeness in their business activity. The costs of bad behavior seem to be particularly high. Many problems can be avoided by applying the basic principles of etiquette, good manners, that build and strengthen positive relationships both within the organization and with its external customers.

Therefore, to enhance the competitiveness, hospitality managers should continually invest in improving level of service, paying significant attention to the suitability of employees and their personality traits that largely determine broadly defined the culture of service, focusing on key competencies in this area.

This action will create a unique system of the genuine concern of the customer, whose goal will be the final customer satisfaction and his appreciation, and the result will be to develop of some unique features that distinguish hotel from the competition.

Translated by Aleksandra Grobelna