

**Ewa Dłubakowska-Puzio, Kamil Puzio**

---

**Koncepcja wprowadzenia zmian w procesie zarządzania obiektem hotelarskim : możliwości i skutki**

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 43-57

---

2011

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr EWA DŁUBAKOWSKA-PUZIO  
Politechnika Koszalińska  
mgr KAMIL PUZIO  
Biuro podróży „Voyager Kamil Puzio”

## KONCEPCJA WPROWADZENIA ZMIAN W PROCESIE ZARZĄDZANIA OBIEKTEM HOTELARSKIM – MOŻLIWOŚCI I SKUTKI

### Streszczenie

Artykuł przedstawia koncepcję optymalizacji zadowolenia klientów z jakości świadczonych usług w obiektach hotelarskich o charakterze sanatoryjnym. Zbudowana koncepcja oparta jest na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych na terenie największego polskiego uzdrowiska w latach 2006–2009. W badaniu uczestniczyło 1347 osób, komercyjnych turystów, klientów kołobrzeskich obiektów hotelarskich.

### Wprowadzenie

W dobie olbrzymiej konkurencji w każdej branży, w sektorze produkcyjnym, jak i usługowym, działania firmy mające na celu tylko sprzedaż towaru/usługi klientowi wydają się mocno nielogiczne. „Firmy zmieniają sposób postrzegania swoich relacji z otoczeniem. Punkt ciężkości działań marketingowych podejmowanych przez firmę przesuwa się z dążenia do zawarcia transakcji na zbudowanie więzi klienta z firmą, weryfikowanej jego lojalnością”<sup>1</sup>. Wartość produktu opartego na wiedzy, w przeciwieństwie do produktu materialnego, nie jest zdeterminowana kosztami jego wyprodukowania, ale przez wartość, jaką klient jej przypisze<sup>2</sup>. Ścisły związek między zadowoleniem klienta z zaku-

<sup>1</sup> E. Sułkowski, R. Seliga, *Zastosowanie wybranych elementów marketingu relacji w szkolnictwie wyższym*, w: *Szanse i zagrożenia współczesnego marketingu*, red. W. Deluga, J. Chotkowski, Wyd. Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Oddział w Koszalinie, Koszalin 2006, s. 227.

<sup>2</sup> G. Urbanek, *Analiza determinantów kapitału klienta*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 4, s. 2.

pionych towarów i usług a jego lojalnością wobec firmy jest dziś dość oczywisty, jednakże nie chodzi tu o samo zadowolenie, ale o jego poziom. Określenie „zadowolony” nie gwarantuje jeszcze lojalności klienta, „całkowicie zadowolony” lub „zachwycony” również nie, aczkolwiek jest zdecydowanie bardziej prawdopodobne, że w pełni zadowolony klient zostanie lojalny wobec firmy<sup>3</sup>. Od satysfakcji klienta do jego lojalności wobec firmy czy też marki wiedzie droga poprzez zobowiązanie (firma działa w najlepszym interesie klienta), personalizację (firma okazuje, że rozumie i stara się wyprzedzać potrzeby klienta) oraz uwłasnowolnienie (relacja z firmą odbywa się na zasadach klienta i pod jego kontrolą)<sup>4</sup>. We współczesnej gospodarce klienci traktowani są na równi z pozostałymi składnikami kapitału firmy generującymi dochód, dlatego też należy nieustannie kontrolować poziom zadowolenia swoich klientów i nie myśleć, że ich lojalność jest czymś oczywistym<sup>5</sup>.

### Cel badania

Omawiany w artykule przypadek spowodowany jest powstaniem sytuacji problemowej polegającej na spadku wykorzystania miejsc recepcyjnych poszczególnych obiektów i podwyższającą się równolegle ich podażą. Myślenie z wyprzedzeniem o przyszłości na poziomie organizacji – jaką jest obiekt hotelarski – ukierunkowuje decydentów na wdrażanie programów restrukturyzacji rozwojowej i niedopuszczenie do stanów „chorobowych” przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Myślenie to pozostaje w bezpośrednim związku z prakseologiczną dyrektywą antycypacji, czyli wykonywania czegoś poprzedzającego właściwe działania. Myślenie takie jest koniecznością w zarządzaniu hotelami, aby zapobiec problemom, które pojawiają się w niedalekiej przyszłości<sup>7</sup>.

Celem przeprowadzonego badania było ustalenie oraz analiza determinantów wpływających na poziom zadowolenia klientów komercyjnych z pobytu w obiektach hotelarsko-sanatoryjnych. Przeanalizowano 1347 kwestionariuszy ankietowych. W celu stworzenia koncepcji optymalizacji zadowolenia klientów zbadano zależności pomiędzy czynnikami wpływającymi na zadowolenie gości z pobytu sanatoryjnego na ogólny poziom zadowolenia. Badania były przeprowadzone w 13 hotelach, ośrodkach wypoczynkowych o charakterze sanatoryj-

<sup>3</sup> J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 174–175.

<sup>4</sup> G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6, s. 5.

<sup>5</sup> Ph. Kotler, *Kotler o marketingu*, Helion, Gliwice 2006, s. 200.

<sup>6</sup> *Metody zarządzania*, red. J.D. Antoszkiewicz, Poltex, Warszawa 2007, s. 125.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 125.

nym oraz sanatoriach w Kołobrzegu i okolicach, w przedziale czasowym od lutego 2006 do lutego 2009. W badaniu wzięli udział turyści komercyjni, również kuracjusze niemieccy przebywający na kuracjach w kołobrzeskich obiektach hotelarskich o charakterze sanatoryjnym. Liczba ankiet uzależniona była od liczby gości przebywających w danym okresie w hotelu, a także zainteresowania gości tymi hotelami.

Zauważalne dysproporcje w liczbie turystów zarówno krajowych, jak i zagranicznych odwiedzających miasto, w stosunku do liczby nowo powstałych i powstających nadal obiektów w strefie uzdrowiskowej miasta, budzą pewne niepokoje. Istnieje obawa, że dużo istniejących, jak i nowo powstające obiekty, borykać się będą z problemem bardzo niskiego wykorzystania miejsc noclegowych, co skutkować może licznymi niekorzystnymi rozwiązaniami gospodarczymi dla wielu obiektów, takimi jak skrócenie sezonu czy zmiana profilu klientów na pacjentów skierowanych na leczenie przez NFZ czy KRUS. Od organizacji prowadzących działalność gospodarczą oczekuje się korzystnych rezultatów, czyli pozytywnych wyników finansowych. Podstawowym zadaniem kierownictwa firmy jest osiągnięcie określonego wyniku. Diagnozowanie istniejącego stanu oraz wyznaczanie właściwych probierzy sukcesu rozpoczyna istotne podejście menedżerskie przy funkcjonowaniu, ocenianiu i restrukturyzowaniu firmy. Zarządzający firmą muszą stale poszukiwać pomysłów dla doskonalenia współczesności i zawłaszczania przyszłości, zadając sobie ciągle pytania: Co robić, aby twoja firma odniosła sukcesy? Jakie czynniki decydują o sukcesie firmy?<sup>8</sup>. Z takimi problemami boryka się także większość kołobrzeskich obiektów hotelarskich. W obecnej chwili widać już symptomy związane ze spadkiem wykorzystania bazy noclegowej. Wiele obiektów, aby ratować swój wynik finansowy, próbuje stosować różne taktyki marketingowe, jednakże takie działania przynoszą tylko krótkotrwałe efekty. Wieloletnie zaniedbania, związane z brakiem bądź ograniczoną rolą działów marketingu, spowodowały, że obiekty nie posiadają danych empirycznych dotyczących wykorzystania miejsc noclegowych na przestrzeni lat, dotyczących profilu klienta czy też jego oczekiwań. Niektóre obiekty sporadycznie prowadziły badania nad poziomem satysfakcji klientów, jednak wyniki z nich albo były tylko powierzchownie przetwarzane, albo też nie dokonywano żadnej analizy. Taki stan rzeczy powoduje, że wiele obiektów stanęło w obliczu braku pomysłu na dalszą, bardziej efektywną działalność.

---

<sup>8</sup> J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltex, Warszawa 2000, s. 13.

Przeprowadzone w okresie od lutego 2006 do lutego 2009 badanie pokazało, jak wiele czynników uwzględnia klient, oceniając ofertę obiektu hotelarskiego. Ukazało poziom dotychczasowego zadowolenia gości z oferty, a także wskazało determinanty wpływające na zadowolenie klienta i dające możliwość sterowania poziomem zadowolenia, a co za tym idzie możliwość podwyższenia poziomu wykorzystania obiektów. Na globalny wynik firmy składają się wszystkie jej osiągnięcia oraz potknięcia. Rezultaty te wypracowują ludzie zorganizowani w różnych zespołach: formalnych i nieformalnych<sup>9</sup>. W przypadku obiektu hotelarsko-sanatoryjnego są to:

- kierownictwo obiektu oraz administracja,
- dział marketingu,
- dział gastronomiczny,
- dział hotelarstwa,
- dział medyczny,
- dział techniczny.

Trudność współczesnego zarządzania – oprócz codziennych utrudnień płynących ze struktury organizacyjnej i zatrudnionych tam ludzi – wypływa z konieczności wprowadzania zmian. Firma, żeby się rozwijać czy przede wszystkim tylko przetrwać, musi się zmieniać. Trzeba zatem stale wprowadzać zmiany organizacji, zarządzania, metod motywacji, sposobów rozwiązywania problemów czy technologii<sup>10</sup>.

Zaproponowana koncepcja ma charakter uniwersalny, co daje jej możliwość asymilacji z każdym obiektem, który pragnie podnieść poziom satysfakcji z oferowanych produktów, a co za tym idzie, zwiększenia liczby wykorzystania miejsc noclegowych. Koncepcja wskazuje na zmiany, jakich należy dokonać we wszystkich działach związanych bezpośrednio z obsługą gościa hotelowego, a także w strukturze organizacyjnej hoteli.

### **Koncepcja optymalizacji zadowolenia klientów w poszczególnych działach**

W zależności od formy własności obiektów, ich wielkości oraz świadomości właściciela, w ośrodkach zaobserwowano kilka różnych typów **kierujących**, sprawujących mniej lub bardziej autorytarną władzę w obiekcie:

- właściciel obiektu jako menedżer – jedyna decyzyjna osoba w strukturze,
- prezes niewielkiej spółki jako menedżer – jedyna decyzyjna osoba,

---

<sup>9</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 14–15.

- osoba zatrudniona na stanowisku menedżera/dyrektora obiektu – osoba współdecyzyjna wraz z właścicielem, delegująca zadania do kierowników poszczególnych działów lub w przypadku nierozbudowanej struktury bezpośrednio do wykonawców,
- prezes relatywnie dużej spółki jako osoba zarządzająca – osoba o najwyższym stopniu decyzyjności, delegująca ograniczoną decyzyjność na dyrektorów poszczególnych działów.

Taka różnorodność powoduje, że każdy obiekt zarządzany jest w inny sposób, jak również w różny sposób delegowane są zadania, do mniej lub bardziej rozbudowanych działów w strukturze organizacyjnej firmy.

Zaprojektowane działania powodują, że kierownicy obiektów będą otrzymywali większą ilość istotnych informacji, co skutkować będzie sprawniejszym ich działaniem. Informacje te docierać będą z marketingowego systemu informacji. Delegowanie większej liczby zadań do działu marketingu spowodować może zwiększenie efektywności zarządzania marketingowego. Bardzo istotną rzeczą jest to, żeby zadania kierownicze powierzone zostały osobom posiadającym określone przygotowanie zawodowe poparte doświadczeniem. Proponuje się, aby ośrodki dążyły do spłaszczenia swoich struktur organizacyjnych, co zwiększy sprawność przepływu informacji. Według przeprowadzonych badań i stworzonej koncepcji optymalizacji, najważniejszą rolą kierownictwa hoteli jest dbałość o jakość obsługi gościa hotelowego. Jakość obsługi na satysfakcjonującym poziomie możliwa jest dzięki ciągłym szkoleniom, doskonaleniu personelu liniowego, a także motywowaniu go do pracy na najwyższym poziomie.

Konkretyzacja zmian to:

- jedna osoba, z przygotowaniem zawodowym i doświadczeniem, zarządzająca hotelem,
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za poszczególne działy,
- spłaszczenie struktur organizacyjnych,
- usprawnienie procesu przepływu informacji,
- delegowanie zadań związanych z kreowaniem oferty usług do działu marketingu,
- zwiększenie uprawnień działu marketingu,
- nacisk na ciągłe doskonalenie personelu liniowego w obsłudze gości,
- uświadomienie personelowi jego istotnej, pierwszoplanowej roli w kreowaniu zadowolenia klienta,
- skuteczne płacowe i pozapłacowe motywowanie personelu.

We wszystkich analizowanych obiektach do zadań **działów marketingu** należy:

- poszukiwanie nowych klientów, tak krajowych jak i zagranicznych, grupowych i indywidualnych, poprzez różne formy promocji,
- aktywne prowadzenie sprzedaży,
- rozliczanie/fakturowanie pobytów klientów biur podróży,
- dokonywanie rezerwacji i wprowadzanie ich do systemu rezerwacyjnego,
- monitorowanie stanu wykorzystania bazy noclegowej obiektu,
- opracowywanie bądź zlecanie opracowania różnym firmom zewnętrznym, agencjom reklamowym, świadczącym profesjonalne usługi, wspomagające bieżącą działalność firmy<sup>11</sup>, materiałów reklamowych oraz akcji promocyjnych<sup>12</sup>,
- utrzymywanie stałych kontaktów z biurami podróży przysyłającymi klientów grupowych,
- kontrola sprzedaży poprzez recepcję,
- rozpatrywanie reklamacji i skarg gości.

W niewielu obiektach ponadto:

- istnieje pełen dział marketingu z przydziałem poszczególnych zadań,
- istnieje kierownik działu marketingu,
- w działach marketingu prowadzone są badania poziomu zadowolenia klienta,
- dział marketingu dokonuje analizy danych zebranych w wyniku badania,
- dział marketingu kształtuje nowe oferty.

Jak widać, zakres działalności działu marketingu jest mocno ograniczony, w przypadku kilku kolobrzeskich obiektów, do aktywnej sprzedaży i rozliczania pobytu. To skutkuje małą swobodą działań marketingowych. W większości obiektów dział marketingu nie pełni kluczowej roli w działalności obiektu.

Podczas prowadzenia działalności usługowej, oprócz prowadzenia tradycyjnego marketingu zewnętrznego, konieczne jest również stosowanie marketingu wewnętrznego oraz interakcyjnego. Marketing zewnętrzny to zwykle działania przedsiębiorstwa polegające na przygotowaniu usługi, określeniu jej ceny, sposobów dystrybucji i promocji. Marketing wewnętrzny dotyczy two-

---

<sup>11</sup> H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1994, s. 177.

<sup>12</sup> Ph. Kotler, N. Rackham, S. Krishnaswamy, *Ending the war between Sales & Marketing*, „Harvard Business Review”, Special Double Issue, 2006, No. 7-8, s. 70.

rzenia relacji z wytwórcami usług – pracownikami. Marketing interakcyjny sprawia natomiast, że usługa dociera do klienta i obietnica zostaje spełniona lub też nie<sup>13</sup>. Jako najważniejszy dodać należy marketing relacji.

Rola działu marketingu według zakładanego modelu będzie bardziej rozbudowana aniżeli w większości zaobserwowanych przypadków. Oprócz standardowych działań związanych z marketingiem zewnętrznym do obowiązków tego działu należeć będzie prowadzenie Marketingowego Systemu Informacji (MSI), w którym gromadzone oraz przetwarzane będą dane na użytek decydentów. MSI ma służyć minimalizacji niepewności działania<sup>14</sup>. Przed systemem stoi również jeden prosty cel, a mianowicie otoczenie potencjalnego klienta siecią absolutnie spójnej, w pełni zintegrowanej komunikacji, która popchnie go do zakupu<sup>15</sup>. MSI to trwale i wzajemnie oddziaływujące struktury ludzi, urządzeń i procedur służące zbieraniu, porządkowaniu, analizie, ocenie oraz upowszechnieniu informacji niezbędnych zarządzającym<sup>16</sup>. Dane te to rezultaty wielorakich badań tj.:

- analiza rynku – analiza konkurencji, analiza trendów, antycypacja zjawisk rynkowych,
- analiza portfela klientów – stałych oraz nowych – koszt utrzymania oraz straty pierwszych i drugich,
- analiza bieżących problemów zgłaszanych przez klientów,
- analiza dodatkowych życzeń klientów,
- analiza postaw pracowników – personelu liniowego,
- analiza przeprowadzanych badań marketingowych – np. analiza jakości oferowanych usług, analiza oczekiwań klientów w stosunku do otrzymanej oferty.

„W dziedzinie planowania informacja marketingowa umożliwia określenie celów, przewidywanie rezultatów różnych alternatyw strategicznych, wyznaczanie budżetów adekwatnych do ponoszonych rezultatów”<sup>17</sup>. Na podstawie informacji z MSI dział marketingu sugeruje kierownictwu zmiany w strukturze produktu czy wręcz całkowitą zmianę produktu, tworzenie nowych produktów, zmiany cen, zmiany w doborze kanałów dystrybucji, działania zblizające usługę

---

<sup>13</sup> R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 22.

<sup>14</sup> A. Grzesiuk, *Marketing międzynarodowy*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 109.

<sup>15</sup> A. Davis, *Wszystko co powinieneś wiedzieć o PR*, Rebis, Poznań 2008, s. 137.

<sup>16</sup> M. Sobocińska, *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa 2008, s. 57.

<sup>17</sup> K. Mazurek-Lopacińska, *Badania marketingowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998, s. 46.



rzeczywistą do oczekiwań klienta, a tym samym do zadowolenia go. Koncepcja optymalizacji sugeruje również włączenie recepcji do działu marketingu. Uwarunkowane jest to ogromną wagą działu recepcyjnego w pozyskiwaniu bieżących informacji od klientów dotyczących oferty obiektu, jakości obsługi oraz ogólnej oceny działalności hotelu dokonywanej na bieżąco przez gości. Zwiększenie roli recepcji, jako miejsca pierwszego kontaktu z gościem, poprzez usprawnienie pracy, zwiększenie liczby pracowników bądź stworzenia stanowiska pracy dla *consierge'a*. Rola dodatkowego pracownika recepcji/*consierge'a* polegałaby na informowaniu gości o różnych wydarzeniach turystycznych, kulturalnych i rozrywkowych zarówno w hotelu, jak i w otoczeniu, sprzedaży biletów na te wydarzenia i wycieczki, rezerwacji biletów lotniczych oraz autobusowych, rezerwacji taksówek, zamawianiu kwiatów, natychmiastowym rozwiązywaniu problemów gości, łagodzeniu powstałych napięć, pomocy w różnych sytuacjach związanych z przebywaniem w hotelu. Praca tej osoby odciąża recepcję, a co za tym idzie zwiększa jej sprawność przy wykonywaniu podstawowych zadań, a także nowo powstałych wynikających z wprowadzenia CRM. Kolejnym krokiem we wdrażaniu koncepcji optymalizacji zadowolenia klientów jest opracowanie jednolitych strojów służbowych dla pracowników poszczególnych działów w celu ich identyfikacji i polepszenia wizerunku.

Konkretyzacja zmian to:

- stosowanie zasad i narzędzi marketingu relacji,
- zwiększenie roli i swobody działań – *empowerment*,
- usprawnienie stosowania marketingu zewnętrznego oraz wewnętrznego,
- podział zadań w pionie marketingowym,
- stworzenie MSI i ustanowienie osoby lub osób odpowiadających za MSI,
- zbieranie danych ze wszystkich pionów w celu pozyskiwania informacji o sprawności budowania zadowolenia klienta z jakości świadczonych usług,
- scalenie działalności recepcji z działalnością działu marketingu,
- podwyższenie sprawności działania recepcji,
- szkolenia językowe działu marketingu, recepcji oraz *consierge'a*,
- usprawnienie przyływu informacji między recepcją, będącą sercem ośrodka, a innymi działami,
- w dużych obiektach zwiększenie zatrudnienia w recepcji lub/i stworzenie stanowiska *consierge'a*, w mniejszych obiektach uzupełnienie obowiązkami *consierge'a* pracy jednego z pracowników działu

marketingu,

- wdrożenie systemu CRM.

W zależności od obiektu **dział gastronomiczny** podlega kierownikowi/dyrektorowi działu lub bezpośrednio kierownictwu obiektu, lub też prowadzony jest przez firmę zewnętrzną. W obu przypadkach do jego zadań należy przygotowanie wszystkich posiłków serwowanych klientom, tych już zawartych w cenie pobytu i dodatkowych zamawianych przez wewnętrznych i zewnętrznych klientów obiektu. Dodatkowo częścią działu gastronomicznego są znajdujące się na terenie obiektu kawiarnie oraz bary. Jednakże te, jako odrębne jednostki, bywają również zarządzane przez firmy zewnętrzne, zarówno w przypadku samodzielnego zarządzania działem żywienia przez obiekt, jak i w przypadku pełnego lub częściowego outsourcingu. Personel działu gastronomicznego nierzadko nie włada językiem obcym w ogóle lub włada, ale na mało zadowalającym poziomie.

Zaproponowana koncepcja wskazuje punkty, w których u klienta powstają różne uczucia związane z zadowoleniem bądź jego brakiem. Jedną z takich sfer jest gastronomia. Wyobrażenie klientów o niej, potrawach, bufetach i personelu w konfrontacji z rzeczywistością budzi różnorakie uczucia. Proponowany mechanizm zakłada zwiększenie roli personelu, jak również pewne usamodzielnienie pracowników w kreowaniu oferty oraz realizacji założeń, a co za tym idzie również oferty gastronomicznej. Zwiększenie zaangażowania pracowników w proces przygotowania, podania potraw, a także w obsługę gościa, spowodować może podwyższenie poziomu zadowolenia. Istotne jest podwyższenie standardu wykonywania wszelkich czynności od przygotowania potraw rozpoczynając, przez ich podanie, obsługę klienta i na sprząnięciu sali jadalnej/restauracji kończąc. Personel gastronomiczny powinien przewidywać nawet najdrobniejsze potrzeby gościa, a także wczuć się w jego rolę. Osoby starsze, a to właśnie one są w większości klientami tych obiektów, wymagają wielu ułatwień związanych ze spożywaniem posiłków. Przykładem może być wydzielenie, niezauważalne przez gości, kilku miejsc lub też stolików dla osób niesprawnych na tyle, by obsłużyć się indywidualnie przy bufetach. Dla tych kilku osób obiekt może przydzielić osobę, kelnerkę/kelnera, która służyć będzie pomocą lub też w pełni obsłuży potrzebujące tego osoby. Kolejnym przykładem jest kwestia dodatkowych odpłatnych napojów do posiłków. W wielu obiektach niemożliwe jest skonsumowanie innych niż te zawarte w cenie napojów, np. piwa lub wina do kolacji, w kilku obiektach konsumpcja taka jest możliwa – gdy klient w hotelowym barze lub kawiarni sam dokona zakupu i sam dostarczy sobie pożądaną

trunek. W szanujących się obiektach napoje rozwożone są na wózkach, serwowane gościom do stołu, i nie chodzi tu tylko o szacunek obiektu do samego siebie oraz jego gości, ale przede wszystkim wysokość przychodu, jaki można wygenerować ze sprzedaży dodatkowych napojów np. do kolacji. Praktycy twierdzą, że ze sprzedaży dodatkowych napojów do kolacji pokryć można koszt przygotowania kolacji wraz z użytymi produktami. Bardzo istotną rzeczą jest również estetyka, wizualne zaaranżowanie sali jadalnej/restauracji, jak również estetyka podanych potraw.

Konkretyzacja zmian w dziale gastronomicznym to zatem:

- podwyższenie estetyki sali restauracyjnej,
- podwyższenie estetyki podawania potraw,
- podwyższenie walorów smakowych potraw,
- urozmaicenie oferty,
- usamodzielnienie personelu,
- podwyższenie poziomu obsługi gościa w restauracji,
- wprowadzenie szkoleń z zakresu obsługi klienta z uwzględnieniem charakterystyki działalności obiektu,
- wprowadzenie szkoleń językowych,
- usprawnienie serwowania potraw i napojów oraz korzystania z bufetów,
- wprowadzanie udogodnień dla gości,
- antycypacja potrzeb.

W zależności od wielkości obiektu **dział hotelarstwa** jest mniej lub bardziej rozbudowany. We wszystkich obiektach praca recepcji jest także sprzężona z tym działem. Mechanizm wynikający z niniejszego opracowania sprzęga jednak działalność recepcji z działalnością działu marketingu. W małych obiektach dział hotelarstwa podlega bezpośrednio kierownictwu hotelu i składa się z kilku pracowników zajmujących się dbaniem o czystość w pokojach i w większości innych pomieszczeń. Dział składa się również zazwyczaj z pracowników recepcji. W większych obiektach mamy do czynienia z dyrektorem/kierownikiem całego działu, kierownikiem piętér i pokojowymi oraz kierownikiem recepcji i pracownikami recepcji. Do zadań tego pionu należy utrzymywanie pokoiów w należytej czystości, wymiana pościeli, ręczników oraz innych materiałów niezbędnych w codziennej eksploatacji pokoju przez gości. W większości personel odpowiadający za czystość nie posługuje się lub posługuje w stopniu bardzo ograniczonym językiem obcym i jest bardzo mało decyzyjny, co powoduje niekiedy nieporozumienia i zmusza gości do zgłaszania problemów w recepcji. To przedłuża z kolei czas reakcji i czas oczekiwania klienta na roz-

wiązanie problemu czy też spełnienie jego życzenia. Jednym z podstawowych problemów dotyczących personelu odpowiedzialnego za czystość w pokojach jest natłok obowiązków w dniach zmiany turnusu, kiedy to pokojowe mają bardzo mało czasu na wysprzątanie niekiedy większości hotelowych pokojów. Powodem tego jest wahadłowy system przyjazdów i wyjazdów gości, tak zwane *bed to bed*. Presja czasu wpływa niestety na jakość sprzątania. W większości obiektów praca tego personelu jest niedoceniana przez kierownictwo, jak pokazują wyniki badań, bardzo niesłusznie.

Zaproponowana koncepcja kładzie nacisk na jakość i profesjonalizm obsługi gościa hotelowego. Kolejnym ogniwem, w którym pojawiają się reakcje gościa, związane z satysfakcją lub jej brakiem, jest pokój hotelowy, zarówno jego wyposażenie, ergonomia, a także panująca w nim czystość. W wielu przypadkach goście wchodzi w interakcje z personelem odpowiedzialnym za ten stan. Istotną rzeczą w tym obszarze jest jego sprawność, dyskrecja, możliwość obdarzenia zaufaniem przez gości i kierownictwo obiektu, dokładność oraz komunikacja z gośćmi. Pracownicy tego działu stanowią również część personelu liniowego.

Konkretyzacja zmian w dziale hotelarstwa to:

- podwyższenie jakości sprzątania poprzez szkolenia personelu,
- podwyższanie sprawności dokładności sprzątania poprzez zwiększanie liczby personelu w krytycznych momentach (zmiana turnusu),
- podwyższenie jakości sprzątania poprzez stosowanie profesjonalnego sprzętu i środków,
- podwyższenie poziomu dyskrecji sprzątania na danych piętrach w trakcie pobytu innych gości już w hotelu (profesjonalne wózki),
- zwiększenie uprawnień pokojowych (*empowerment*) do rozwiązywania drobnych problemów gości, np. wymiana ręcznika, prześcieradła, dodatkowa poduszka, dodatkowe wyposażenie pokoju,
- motywowanie osób dbających o czystość pokoi i innych pomieszczeń,
- stałe monitorowanie przez personel sprzątający stanu urządzeń i sprzętów w pokojach i powodowanie natychmiastowych napraw,
- wprowadzenie szkoleń dotyczących kontaktów z klientem, uwzględniających charakterystykę działalności obiektu oraz specyfikę branży,
- wprowadzenie szkoleń językowych.

Wszystkie obiekty hotelarskie o charakterze sanatoryjnym posiadają **działy medyczne**. W zależności od wielkości obiektu w skład personelu medycznego wchodzi: lekarz lub kilku lekarzy, pielęgniarki, terapeuci oraz personel pomoc-

niczy lub w przypadku małych obiektów tylko terapeuci. Kontakt z lekarzem goście mają tylko doraźny – na początku, końcu pobytu oraz w sytuacjach zagrożenia zdrowia lub życia.

Do zadań personelu medycznego ogółem należy: ogólna ocena stanu zdrowia pacjenta na podstawie własnego badania i/lub informacji dostarczonych przez klienta, wyznaczenie pakietu zabiegowego, zaplanowanie zabiegów, wykonanie zabiegów podstawowych i dodatkowych, świadczenie dodatkowych usług medycznych, pomoc doraźna w nagłych wypadkach.

Większość analizowanych obiektów poszerzyła sferę usług medycznych o zabiegi Wellness i SPA, jak również o zabiegi medycyny niekonwencjonalnej. Oceniając poziom jakości badania lekarskiego oraz sposób jego przeprowadzenia, stwierdzić można, że w większości obiektów, zwłaszcza tych dużych, badanie lekarskie jest bardzo krótką, niekiedy tylko kilkuminutową rozmową z lekarzem, podczas której lekarz ocenia ogólny stan zdrowia klienta oraz ordynuje rodzaje zabiegów do wykonania. Działanie takie nie wpływa dodatnio na zadowolenie klientów, którzy w większości przypadków oczekują starannego zapoznania się ze stanem ich zdrowia i wyjaśnienia dolegliwości oraz możliwych sposobów pomocy w leczeniu. Z obserwacji wynika, iż lekarze w niektórych obiektach zapominają o relacji usługodawca – klient, i traktują gości obiektu tak, jak przyzwyczajeni byli traktować pacjentów w publicznych placówkach służby zdrowia. Podobnie niestety wygląda sytuacja w relacjach gości z pozostałym personelem medycznym. Oceniając poziom i sposób wykonywania zabiegów, można powiedzieć, że większość z nich, zwłaszcza w dużych obiektach, wykonywana jest machinalnie, ze względu na dużą ich liczbę, jaka jednego dnia wykonywana jest przez personel zabiegowy.

Głównym celem przyjazdu gości do obiektów hotelarskich o charakterze sanatoryjnym jest poprawa stanu zdrowia. Dlatego też bardzo ważnym elementem w kształtowaniu oferty hotelowej jest właśnie dział medyczny. Na podstawie prowadzonych badań stwierdza się, że konieczne stają się zmiany w obrębie kontaktów z klientem podczas badania lekarskiego i świadczenia usług medycznych. Istotnym elementem jest indywidualne podejście do każdego z gości, podwyższenie poziomu jakości świadczonych usług, a także zwiększenie ilości informacji dotyczących wykonywanych zabiegów. Każdy z gości powinien czuć się wyjątkowo i odczuć, że jego osoba jest najważniejsza w procesie świadczenia usługi. Istotną rzeczą jest także sprawna komunikacja między gościem a pracownikami tego działu, czego wskutek bariery językowej często brakuje, a biorąc pod uwagę wiek klientów oraz znaczenie wykonywanych za-

biegów dla ich zdrowia, a czasami życia, sprawna komunikacja werbalna powinna być jednym z priorytetów w tym dziale.

Konkretyzacja zmian w tym dziale to:

- wprowadzenie szkoleń dotyczących obsługi klienta, przygotowanych zgodnie ze specyfiką branży,
- większa elastyczność wśród lekarzy,
- nastawienie personelu na zrozumienie potrzeb gościa,
- zwiększenie liczby lekarzy prowadzących badania lekarskie na początku pobytu, mające na celu dokładniejsze przeprowadzenie badania gościa,
- profesjonalizm, skrupulatność oraz miła atmosfera podczas badania lekarskiego,
- wyjaśnienie zasadności przydzielonych na podstawie wywiadu procedur leczniczych,
- odpowiednie, satysfakcjonujące gościa planowanie zabiegów,
- wprowadzenie szkoleń językowych.

Praca **działu technicznego** nie była bezpośrednio poddawana analizie, jednak rzutuje na wszystkie wcześniej opisywane działy. Zadaniem pracowników tego działu jest utrzymywanie w sprawności infrastruktury całego hotelu. W zależności od wielkości obiektu wśród pracowników tego działu wyróżnia się, zwłaszcza w dużych obiektach o rozbudowanej strukturze, konserwatorów, techników i ogrodników. W mniejszych ośrodkach większość zadań konserwacyjnych, naprawczych, drobnych prac remontowych oraz prace w ogrodzie wykonuje jedna osoba. Wiele prac remontowych i naprawczych prowadzonych jest w czasie pobytu wielu klientów w obiekcie. Nie zawsze prace te są prowadzone w sposób dyskretny, niezakłócający wypoczynku gości, co skutkuje niezadowolaniem gościa. Pracownicy tego działu zasadniczo nie władają językiem obcym, nie widząc bezpośredniej przyczyny warunkującej konieczność jego znajomości.

Konieczne jest usprawnienie pracy tego działu poprzez zastosowanie lub usprawnienie komunikacji wewnętrznej między recepcją/consierge'em a pracownikami technicznymi. Specyfika ich pracy sprawia, że przemieszczają się wewnątrz budynku, dokonując w różnych miejscach remontów i napraw. Dlatego ważne jest, aby posiadać z nimi stałą łączność w celu błyskawicznego reagowania na usterki zgłaszane przez gości bądź przez pokojowe.

Wszelkie prace remontowe powinny być prowadzone w taki sposób, aby nie zakłócały wypoczynku gości, a goście powinni być o nich informowani

z odpowiednim wyprzedzeniem. Klient powinien również otrzymać zadośćuczynienie za niedogodności związane z prowadzonymi na terenie obiektu pracami budowlanymi. W wielu sytuacjach pracownicy tego działu pełnią również rolę personelu liniowego, jednakże ich aktywność powinna być jak najmniej zauważalna dla gości. W związku z dość częstymi kontaktami bezpośrednimi z klientami ośrodków, np. podczas drobnych napraw dokonywanych w pokojach, personel tego działu powinien zostać przeszkolony na okoliczność bezpośrednich kontaktów z gościem, w tym z klientem obcojęzycznym, i odpowiednio ubrany.

Konkretyzacja zmian w dziale technicznym to:

- zwiększenie skuteczności przepływu informacji między recepcją/consierge'em a pracownikami technicznymi,
- zwiększenie sprawności, przyspieszenie usuwania usterek,
- większa dyskrecja przeprowadzania napraw oraz remontów,
- podwyższenie jakości poziomu kontaktów interpersonalnych między pracownikami technicznymi a gośćmi,
- wprowadzenie szkoleń pracowników, dotyczących kontaktów z klientem, uwzględniających charakterystykę działalności obiektu oraz specyfikę branży,
- wprowadzenie szkoleń językowych.

## Podsumowanie

Na podstawie analiz rynku kołobrzeskiego dotyczących liczby miejsc w hotelach o charakterze sanatoryjnym, a także prognoz dla tego rynku wywnioskować można, że rokrocznie przybywać będzie nowych obiektów, a tym samym miejsc noclegowych. Na podstawie prowadzonych badań i zaproponowanej koncepcji optymalizacji zadowolenia można stwierdzić, że nowe obiekty powinny przeprojektowywać swoje struktury z uwzględnieniem zmian w wyżej wymienionych elementach. „Zmiana w organizacji dotyczy zawsze najbardziej newralgicznych, kluczowych obiektów, jakimi są ludzie”<sup>18</sup>. Powinny również dążyć do tworzenia obiektów o kameralnych warunkach, z indywidualną obsługą klienta, bliskich kontaktach personelu z gościem. Klient chce czuć się swobodnie, chce być również traktowany indywidualnie i wyjątkowo. W dużych obiektach, dysponujących dużą liczbą miejsc, a tym samym skazujących gości na kompletną anonimowość, gdzie klient identyfikowany jest tylko za pomocą numeru pokoju, należy sprowadzić proces obsługi gościa do takiego poziomu,

<sup>18</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa 1996, s. 27.

aby czuł się on wyjątkowo, czuł się rozpoznawalny, aby jego potrzeby były szybko identyfikowane i zaspokajane.

Kształtowanie wysokiego poziomu jakości, a co za tym idzie zadowolenia klienta jest procesem czaso- i pracochłonnym, wymagającym zaangażowania nie tylko kadry kierowniczej, ale wszystkich członków organizacji, a przede wszystkim pracowników „pierwszego kontaktu”, będących wizytówkami organizacji. Branża hotelarska jest o tyle specyficzna, że ogniwami personelu liniowego zdaje się być większość zatrudnionych w hotelu, z wyjątkiem ścisłej administracji przedsiębiorstwa. Dlatego też, w związku z dużą liczbą personelu odpowiedzialnego za bezpośrednie kontakty z klientem, kształtowanie wysokiego poziomu jakości w hotelarstwie jest niezwykle trudne, ale nie niemożliwe.

## **THE CONCEPT OF CHANGES INITIATION IN THE MANAGEMENT OF HOTEL FACILITY – THE POSSIBILITIES AND CONSEQUENCES**

### **Summary**

The paper presents the concept of optimization of customer satisfaction with service quality in the hotel and sanatorium facilities. The concept is based on the results of empirical studies conducted in the biggest Polish spa town in the years 2006 to 2009. The study included 1,347 people, commercial travelers, customers of Kołobrzeg hotels and sanatoriums.