

Aleksandra Grobelna

Błędy w procesie świadczenia usług hotelarskich a strategie naprawcze

Ekonomiczne Problemy Usług nr 53, 395-410

2010

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

BŁĘDY W PROCESIE ŚWIADCZENIA USŁUG HOTELARSKICH A STRATEGIE NAPRAWCZE

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu spotyka się pewną lukę w badaniach, które odnoszą się do możliwości wystąpienia błędów i zakłóceń w procesie świadczenia usług hotelarskich i strategii naprawczych¹. Tymczasem wydaje się, iż problem ten jest niezwykle aktualny z uwagi na wysoką podatność usługi hotelarskiej na wystąpienie zakłóceń i błędów podczas kontaktu usługowego, co wynika z charakteru i specyfiki tych usług oraz dynamicznie zmieniających się potrzeb rynku. Dlatego też wydaje się, że współcześni hotelarze powinni być świadomi, jakich problemów doświadczają ich klienci i jakie są ich oczekiwania w zakresie naprawy sytuacji. Posiadanie tej wiedzy i umiejętne przełożenie jej na działalność operacyjną hotelu stwarza doskonałą szansę, by w drodze właściwego postępowania z niezadowolonym gościem zminimalizować lub zniwelować jego negatywne wrażenia, a w konsekwencji – doprowadzić do poczucia wysokiej satysfakcji z kontaktu z usługodawcą, który w sposób stosowny i natychmiastowy zareagował na problem klienta.

Żadna strategia naprawcza nie może tracić z pola widzenia potrzeb i oczekiwań gości hotelowych, priorytetem jest bowiem satysfakcja klienta ze sposobu rozwiązania jego problemu. Nieudolne działania, brak właściwej reakcji usługodawcy na pojawiające się błędy i uchybienia w procesie świadczenia narażają przedsiębiorstwo na liczne straty, do których należy m.in. utrata klientów, negatywne opinie, pomniejszone zyski, a w rezultacie osłabienie pozycji firmy na wyso-

¹ B.R. Lewis, P. McCann, *Service failure and recovery: evidence from the hotel industry*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2004, Vol. 16, No. 1, s. 6.

ce konkurencyjnym rynku usług hotelarskich.

Sposób reagowania na błędy i inne sytuacje nietypowe, mające miejsce podczas kontaktu usługowego, może stać się istotnym środkiem budowy lojalności gościa wobec hotelu. Wynika to z faktu, że niezadowolenie nabywcy można w drodze właściwego postępowania zmienić na wzrost jego zadowolenia i skłonić do powtórnego zakupu². Badania wskazują na istnienie zjawiska określanego mianem *recovery paradoxon*, według którego ogólny poziom zadowolenia osób zgłaszających problem, w sytuacji gdy został on właściwie rozwiązany, jest wyższy aniżeli u osób, które jeszcze nigdy nie zgłaszały zażalenia³. Należy przy tym pamiętać, iż niezadowolony z usług klient oczekuje przede wszystkim uznania jego prawa do wniesienia skargi, potraktowania jego przypadku w sposób indywidualny, uczciwego potraktowania problemu, natychmiastowego zajęcia się jego sprawą⁴. Pozytywne nastawienie klienta do firmy, po zrekomensowaniu jego szkody, stanowi podstawę do ponownego nawiązania dialogu⁵.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie wybranych rodzajów błędów popełnianych przez usługodawcę w procesie świadczenia usług hotelarskich, ich konsekwencji oraz ukazanie potrzeby stosowania skutecznych strategii naprawczych.

1. Proces świadczenia usługi hotelarskiej a jego podatność na błędy i konflikty

Hotelarstwo charakteryzuje się ciągłością działalności operacyjnej, a dodatkowo wysoka fluktuacja popytu przy względnie stałym potencjale usługowym powoduje, iż proces świadczenia usługi hotelarskiej, w porównaniu z innymi sektorami usługowymi, jest szczególnie podatny na wystąpienie pewnych zakłóceń czy konfliktów, mających miejsce podczas kontaktu usługowego. Dodatkowo warunkiem pełnej realizacji procesu usługowego w hotelarstwie jest świadczenie usługi w obecności gościa, który jest świadomy tego, kto i w jaki sposób tworzy dla niego usługę, a cecha ta oznacza, że świadczenie usługi prawie w całości dzieje się w obecności klienta⁶. Najważniejszym działaniem, w jakie angażuje się przedsię-

² M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 201.

³ J. Otto, *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 12, s. 19.

⁴ M. Kachniewska, *Metody zarządzania jakością usług w hotelarstwie*, w: *Hotelarstwo w Polsce*, red. J. Merski, Cz. Witkowski, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2004, s. 224–225. Jak pokazuje praktyka, klienci, którzy wyrażają swoje niezadowolenie, przeprowadzą ponowne transakcje z daną organizacją, jeśli przyczyny ich skarg zostaną wyeliminowane, a klient będzie miał poczucie, że reakcja na jego skargę była natychmiastowa. J. Otto, *Zadowolenie klienta...*, *op.cit.*, s. 18.

⁵ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 201.

⁶ *Ibidem*, s. 19.

biorstwo hotelowe, jest zatem moment, w którym dochodzi do interakcji między pracownikiem a gościem hotelowym⁷. Należy przy tym podkreślić, iż kontakt usługowy w hotelarstwie charakteryzuje się wysokim stopniem interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, a każda ta interakcja ma głębokie znaczenie dla postrzeganej przez gościa jakości, decydując finalnie o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.

Gość podczas swojego pobytu w hotelu spotyka się średnio z 15 pracownikami, których postawy, wygląd czy zachowanie stanowią istotne elementy systemu jakości postrzeganej przez klienta i obserwowanej przez innych usługobiorców⁸. Indywidualność każdej z osób biorących udział w kontakcie usługowym powoduje, że trudno zachować stały, niezmienny poziom usługi i mimo najlepszego możliwego projektu ostateczna usługa nie może być do końca przewidziana. Zmienność usługi, jej niejednorodność uwarunkowana jest zatem uczestnictwem ludzi w procesie jej świadczenia⁹, a to z kolei przekłada się na jej szczególną podatność na występowanie błędów, konfliktów i zakłóceń. Mamy bowiem do czynienia z ludźmi, tymi, którzy obsługują i tymi, którzy są obsługiwani, a ludzie przecież nie są doskonali¹⁰.

Błąd definiowany jest jako wykonanie jakiejś czynności w niepoprawny sposób¹¹. Konflikt natomiast to sytuacja, która występuje, gdy pojawia się sprzeczność interesów, pragnień, przekonań czy celów¹². Konflikt interpretowany jest jako brak zgody, któremu często towarzyszą negatywne emocje¹³.

Istnieje wiele konsekwencji pojawienia się błędów czy zakłóceń podczas procesu usługowego. Do najważniejszych zalicza się¹⁴:

- dyssatysfakcję klienta;
- utratę zaufania, pewności do usługodawcy (tymczasem zaufanie to zasadniczy element znakomitej obsługi klientów, a jego zdobycie wymaga czasu i jest następstwem wielu dobrych doświadczeń z usługodawcą)¹⁵;

⁷ W.B. Martin, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 23.

⁸ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 26.

⁹ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 24.

¹⁰ *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Performance Research Associates, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 108.

¹¹ <http://pl.wikiquote.org/wiki/Błąd>, grudzień 2009.

¹² E. Mitura, E. Koniuszewska, *Ekonomika i organizacja pracy w hotelarstwie*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 194.

¹³ <http://pl.wikiquote.org/wiki/Błąd>, grudzień 2009.

¹⁴ B.R. Lewis, P. McCann, *Service failure and recovery...*, *op.cit.*, s. 7.

¹⁵ *Jak zapewnić znakomitą obsługę...*, *op.cit.*, s. 57.

- rozpowszechnianie negatywnej opinii o organizacji i jej usługach (przeciętny niezadowolony klient opowie o tym, jak go potraktowano, co najmniej 9 kolejnym osobom)¹⁶;
- utrata dochodów i wzrost kosztów (odejście klienta) – szacuje się, że zdobycie nowego klienta jest pięć do dziesięciu razy bardziej kosztowne niż utrzymanie dotychczasowego¹⁷;
- niskie morale pracowników i inne.

Konsekwencją popełnianych błędów bywają też konflikty między stronami procesu usługowego.

2. Rodzaje błędów i konfliktów w procesie usługowym

Błędy i konflikty w procesie świadczenia mogą wynikać z wielu przyczyn leżących zarówno po stronie pracownika, jak i gościa, mogą też wynikać z istoty samej usługi (jej specyfiki) czy z błędów w polityce i procedurach firmy¹⁸. Problem może pojawić się nawet wówczas, gdy usługodawca właściwie zrealizował zadanie, zaspokoił potrzebę klienta, jednakże niezgodnie z jego oczekiwaniami lub w sytuacji, gdy wymagania klienta przestają być uzasadnione, a on nadal jest przekonany co do słuszności swoich żądań¹⁹.

Spotyka się jednak pogląd, że przeciętnie 1/3 problemów w kontaktach usługowych powodują sami klienci²⁰. Należy bowiem pamiętać, iż goście hotelowi stanowią grupę konsumentów o szczególnych potrzebach i wymaganiach – przyjeżdżają zmęczeni podróżą, często czują się wyobcowani w nowym miejscu – oczekują więc szczególnego wsparcia, zrozumienia, życzliwości i natychmiastowej obsługi²¹.

Pracownicy kontaktowi mają do czynienia z wielością różnych zachowań klientów, różnorodnością ich charakterów i temperamentów²². Dodatkowo dyna-

¹⁶ J. Otto, *Zadowolenie klienta...*, *op.cit.*, s. 19.

¹⁷ A. Nieścior, *Lojalność klientów*, „Problemy Jakości” 2001, nr 12, s. 29.

¹⁸ Szerzej na ten temat: B.R. Lewis, P. McCann, *Service failure and recovery...*, *op.cit.*, s. 7.

¹⁹ *Jak zapewnić znakomitą obsługę...*, *op.cit.*, s. 108; M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 28.

²⁰ *Jak zapewnić znakomitą obsługę...*, *op.cit.*, s. 107.

²¹ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 29.

²² W literaturze przedmiotu sugerowane są różne typologie klientów przedstawiające zróżnicowane zachowania i reakcje ludzkie oraz sposoby postępowania z określonymi typami klientów. Przykładowo K. Rogoziński opisuje takie typy nabywców jak: przyjacielski, gaduła, milczek, picer, uparty, bufon, doświadczony, natomiast E. Koniuszewska i E. Mitura w ramach charakteryzowanej typologii klientów przedstawiają takie przykłady, jak: ignorant, skrupowany, sarkastyczny (arogancki), gadatliwy czy nadprzyjacielski. K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*,

micznie zmieniające się potrzeby i oczekiwania konsumentów, które mogą ujawnić się dopiero podczas samego procesu usługowego²³, sprawiają, że pewne sytuacje nietypowe (błędy i usterki) mogą pojawić się w wielu momentach konsumpcji, m.in. *check-in*, *check-out* gościa hotelowego, usługa *room service*, obsługa kelnerska i inne.

Z badań przeprowadzonych w jednym z hoteli w Wielkiej Brytanii wynika, iż z typowych problemów usługowych najbardziej powszechnym problemem doświadczanym przez gości była m.in.²⁴:

- zbyt powolna obsługa w restauracji,
- powolne zameldowanie/wymeldowanie gościa,
- nieefektywny personel,
- mało przyjaźni i pomocni pracownicy recepcji,
- napoje i wyżywienie o niezbyt wysokiej jakości,
- nieprzygotowany pokój,
- niesprawne elementy wyposażenia pokoju (np. TV, telefon),
- inne.

Analizując natomiast wagę doświadczanych problemów, zauważa się, iż najbardziej poważnymi były m.in.²⁵:

- brak przygotowanego pokoju, poprzedzony utratą rezerwacji,
- nieprzyjazna i mało pomocna obsługa,
- nieefektywna obsługa oraz inne aspekty związane z pracą personelu hotelowego,
- słabe zabezpieczenia (zamki),
- błędne rachunki i inne.

Z powyższych badań wynika również, iż z 10 najpoważniejszych usterek doświadczanych przez gości hotelowych aż połowa odnosiła się do obsługi i aspektów z nią związanych²⁶, co dowodzi szczególnego uwrażliwienia gości na pracę i postawę personelu hotelowego, która podlega wnikliwej i bardzo krytycznej ocenie oraz dowodzi jego szczególnego znaczenia w procesie usługowym.

Natomiast z badań przeprowadzonych na trójmiejskim rynku hotelowym wynika, iż goście najniżej ocenili takie aspekty usług, jak²⁷:

Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 131–132; E. Mitura, E. Koniuszewska, *Ekonomika i organizacja...*, *op.cit.*, s. 173–174.

²³ A. Rapacz, *Jakość usług – strategicznym zagadnieniem współczesnego hotelarstwa*, w: *Gospodarka turystyczna. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, red. A. Rapacz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 715, Wrocław 1996, s. 47.

²⁴ B.R. Lewis, P. McCann, *Service failure and recovery...*, *op.cit.*, s. 10.

²⁵ *Ibidem*, s. 10, 12.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ Badania przeprowadzono wśród gości hoteli aglomeracji trójmiejskiej na próbie 1062 respondentów, drogą wywiadu kwestionariuszowego, wykorzystując zmodyfikowaną metodę badania jakości usług SERVQUAL.

- dostosowanie usług do indywidualnych potrzeb gościa,
- informowanie gościa o terminie realizacji jego prośby czy życzenia,
- wygląd zewnętrzny obiektu,
- zrozumienie potrzeb i problemów gości,
- dostępność usług,
- realizowanie próśb i życzeń gościa w możliwie najkrótszym czasie,
- świadczenie usług za każdym razem na optymalnym poziomie.

Powyżej wskazane aspekty również w dużej mierze odnoszą się do wymiaru jakości funkcjonalnej, a w szczególności do atrybutów wrażliwości, niezawodności czy empatii usługodawcy.

Istnieje zatem wiele czynników wpływających na przebieg procesu usługowego, stojących po stronie personelu hotelowego. Tak zwany czynnik osobowy w hotelarstwie odgrywa strategiczne znaczenie w sferze usług hotelarskich, decyduje bowiem o takich aspektach, jak²⁸:

- bezpieczeństwo gości,
- poziom i kultura obsługi,
- atmosfera panująca w hotelu,
- czystość i porządek w hotelu itp.

Badania przeprowadzone w USA dowiodły, iż wśród dziewięciu najczęstszych przyczyn odejścia klienta znalazły się dwie wiodące, mające ścisły związek z pracownikami, tj. kontakt z personelem oraz reakcje personelu²⁹.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż działalności usługowej nie znamionuje ani intensywne wykorzystanie kapitału, ani nawet intensywne wykorzystanie personelu, lecz przede wszystkim intensywność zaangażowania osobowości pracowników świadczących usługi (*the personality intensity*)³⁰. Oznacza to, że jakość wykonania i poziom obsługi będą przede wszystkim zdeterminowane zachowaniem personelu w danej, określonej sytuacji³¹. Na zachowanie pracowników wpływają jednak liczne czynniki, które mogą w niektórych przypadkach stanowić potencjalną przyczyną powstawania konfliktów i napięć podczas procesu usługowego. Należą do nich m.in.³²:

- indywidualne różnice – wynikające ze zdolności, inteligencji, osobowości, pochodzenia, kultury itp.,
- postawy – ich przyczyny i przejawy,

²⁸ Cz. Witkowski, *Hotelarstwo, cz. 1. Podstawy hotelarstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2002, s. 125.

²⁹ M. Krzyżanowska, R. Wajdner, *Aspekty TQM w organizacji usługowej*, „Problemy Jakości” 2000, nr 10, s. 8.

³⁰ K. Rogoziński, *Nowy marketing...*, *op.cit.*, s. 114.

³¹ *Ibidem*.

³² *Marketing usług. Wybrane aspekty*, red. J. Perenc, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005, s. 115.

- teoria atrybucji – w jaki sposób osądzamy innych,
- orientacja – postawy przyjmowane w pracy.

Subiektywna opinia pracownika na temat klienta i wynikające z tego konsekwencje w zachowaniu i obsłudze również rodzą następstwa o istotnych skutkach dla przebiegu procesu obsługi, jak np.³³:

- niewłaściwa ocena klienta przez pracownika, co bywa przyczyną lekceważenia gościa i jego potrzeb, a także niedbałej obsługi;
- zaklasyfikowanie klienta do określonej grupy, na podstawie takich cech, jak np. jego prezencja, rodzi niejako tendencję do grupowania klientów w celu ujednoczenia standardu ich obsługi, co jest wyraźnie sprzeczne z założeniami zarządzania jakością;
- możliwość wystąpienia potrzeby dominacji, interpretowanej jako chęć narzucenia swojego zdania, kontrolowania zachowania drugiej strony itp.³⁴

Proces usługowy w hotelarstwie jest zatem szczególnie podatny na występowanie określonych konfliktów i napięć, które często wynikają z różnorodności temperamentów czy charakterów obu stron kontaktu usługowego³⁵. W literaturze przedmiotu wyróżnia się takie rodzaje konfliktów, jak (m.in.) konflikt relacji, wartości czy informacji³⁶. Występuje wiele teorii na temat metod czy stylów rozwiązywania konfliktów. Spotyka się także liczne sugestie, w jaki sposób unikać konfliktów w kontakcie usługowym. Wydaje się jednak, iż szczególnie ważne jest umiejętność odnalezienia rzeczywistej przyczyny – źródła konfliktu³⁷. Często zdarza się, że istota niezadowolenia gościa tkwi poza świadczoną usługą. Przykładowo sytuacja taka występuje wówczas, gdy gość wnosi do kontaktu usługowego pewien negatywny ładunek emocjonalny związany z wcześniejszym doświadczeniem, które nie ma związku z usługodawcą, tymczasem drobne zakłócenia usługowe doświadczane przez gościa w hotelu prowokują uwolnienie nagromadzonych emocji i złość lub agresję klienta nieproporcjonalnie dużą w stosunku do skali doświadczonego problemu.

Konstrukttywne rozwiązywanie konfliktów w każdej sytuacji wymaga opanowania, tolerancji dla odmiennych zachowań i potrzeb gości, umiejętności słuchania, empatii i innych kluczowych umiejętności interpersonalnych. Należy przy tym nadmienić, iż rozwiązywanie konfliktów bywa bardzo twórcze, inspiruje, wyzwala tkwiący w pracownikach potencjał i prowadzi do głębszego samopoznania i pozna-

³³ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 28, 29.

³⁴ Sytuacja ta może dotyczyć np. stosunku pracownika do klienta, gdy ten traktuje z wyższością gościa, który po raz pierwszy korzysta z usług luksusowego hotelu. M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 29.

³⁵ E. Mitura, E. Koniuszewska, *Ekonomika i organizacja...*, *op.cit.*, s. 194.

³⁶ *Ibidem*, s. 195.

³⁷ *Ibidem*.

nia drugiej osoby³⁸. Konflikt nie musi zatem oznaczać sytuacji negatywnej, a jego rozwiązanie w dużej mierze zależy od postawy, umiejętności i zaangażowania personelu liniowego.

3. Wybrane strategie reagowania na błędy i zakłócenia w procesie świadczenia usług

Wydaje się, że klienci nie oczekują, iż usługodawca ma być doskonały, oczekują jednak, że naprawi sytuację, gdy coś pójdzie nie tak³⁹. Błądzenie jest przecież rzeczą ludzką, lecz dobrowolne trwanie w błędzie – rzeczą diabelską⁴⁰. Nie można zatem dać gwarancji, że się nie popełni błędu, ale można zagwarantować, że się go naprawi, dlatego trzy główne zasady ratowania sytuacji mówią⁴¹:

1. Zrób to właściwie za pierwszym razem.
2. Napraw, jeśli ci się nie uda.
3. Pamiętaj, że trzeciej szansy nie otrzymasz.

W sytuacji złego doświadczenia klienci często tracą wiarę w usługodawcę i jego zdolność do wywiązywania się z danych obietnic. Psychologiczną podstawą odzyskiwania zaufania klientów jest zatem przywrócenie im wiary, że organizacja może dotrzymać i dotrzyma złożonej obietnicy⁴². Sztuka ratowania sytuacji oznacza więc działanie mające przywrócić normalny, właściwy stan, spowodować, że sprawy ponownie przybiorą właściwy obrót⁴³. Istotne jest tutaj podejmowanie przemyślanych działań, które przywrócą zawiedzionym klientom poczucie zadowolenia z kontaktów z firmą i ostatecznie pozwolą utrzymać klienta przy organizacji.

Umiejętna naprawa sytuacji przynosi organizacji usługowej ogromne korzyści, do których należy⁴⁴:

- wzrost jakości postrzeganej przez klienta,
- pozytywne rekomendacje,
- wzrost satysfakcji klientów,
- umocnienie więzi, relacji z firmą i inne.

Powyższe zalety mają istotne przełożenie na zyski organizacji i umocnienie jej pozycji na konkurencyjnym rynku.

Proces ratowania sytuacji jest kombinacją pewnych psychologicznych i mate-

³⁸ *Ibidem*, s. 194.

³⁹ *Jak zapewnić znakomitą obsługę, op.cit.*, s. 105.

⁴⁰ <http://pl.wikiquote.org/wiki/Błąd>, grudzień 2009.

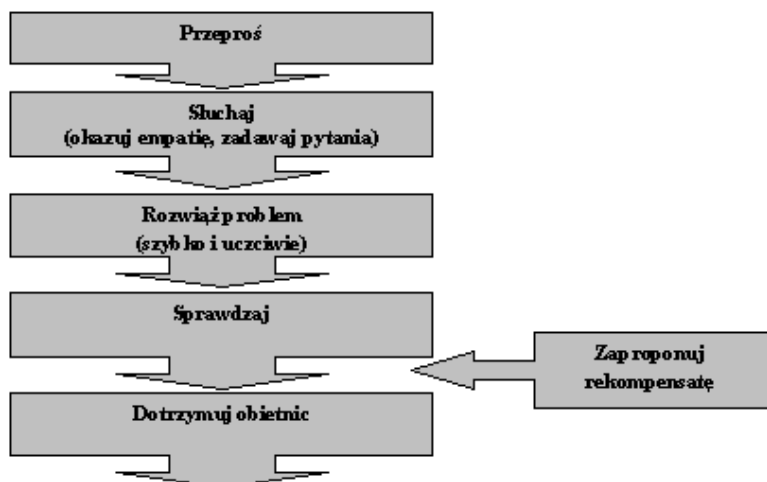
⁴¹ *Jak zapewnić znakomitą obsługę..., op.cit.*, s. 116, 108.

⁴² *Ibidem*, s. 59.

⁴³ *Ibidem*, s. 106.

⁴⁴ B.R. Lewis, P. McCann, *Service failure and recovery...*, *op.cit.*, s. 7.

rialnych oddziaływań ukierunkowanych na nabywcę (rysunek 1)⁴⁵. Składa się on z kilku etapów, które mogą stanowić dowolne kompozycje działań naprawczych, w zależności od rodzaju i wielkości zaistniałego problemu, kontekstu sytuacji usługowej, okoliczności towarzyszących i innych zmiennych.



Rys. 1. Proces ratowania sytuacji

Źródło: opracowanie na podstawie: *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Performance Research Associates, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 108.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się takie strategie naprawcze, jak⁴⁶:

- przeprosiny,
- naprawa (korekta),
- empatia,
- rekompensata,
- wdzięczność, uznanie, podziękowanie,
- wytłumaczenie,
- wyjątkowe traktowanie, (np. zastosowanie względem gościa procedury VIP),
- interwencja menedżera i inne.

Przeprosiny i naprawa są zwykle niezbędnym i podstawowym punktem każ-

⁴⁵ Proces ratowania sytuacji jest procesem sześćoetapowym i opiera się na podstawowych koncepcjach dotyczących ratowania sytuacji, które zostały sformułowane na podstawie opinii ekspertów oraz badań empirycznych dotyczących oczekiwań klientów. *Jak zapewnić znakomitą obsługę...*, *op.cit.*, s. 112.

⁴⁶ B.R. Lewis, P. McCann, *Service failure and recovery...*, *op.cit.*, s. 8.

dego procesu naprawy. W sytuacji pojawienia się problemu nie ma bowiem znaczenia, kto jest winny, klienci oczekują, że usługodawca przyzna, iż pojawił się problem i przejmie się tym, że są zawiedzeni⁴⁷. Przeprosiny są swoistym potwierdzeniem przyjęcia do wiadomości, że według naszego klienta (gościa hotelowego) rzeczy mają się nie tak, jak powinny, w związku z czym szczerze przeprosiny to osobiste i profesjonalne przyznanie, że klient doznał zawodu lub przykrości⁴⁸.

Klienci oczekują również empatii usługodawcy, którą definiujemy jako umiejętność wczucia się w sytuację innej osoby, uczuciowe identyfikowanie się z nią⁴⁹. Ta szeroko pojęta empatia pozwala spojrzeć na problem z perspektywy klienta, a w rezultacie zrozumieć gościa, wagę jego problemu, istotę sprawy, z którą przyszedł on do usługodawcy.

Nabywcy chcieliby także, aby ich problem został rozwiązany szybko i uczciwie. Widząc bowiem szybką reakcję pracownika, goście nabierają przekonania, że uratowanie sytuacji jest dla hotelarza równie istotne jak sama transakcja⁵⁰. Warto do tego działania zaangażować samego klienta – umocni to wzajemne partnerstwo i zbuduje zaufanie. Badania dowodzą, że klienci uczestniczący w rozwiązywaniu problemu czują się bardziej usatysfakcjonowani jego finalnym rezultatem⁵¹.

Nierzadko goście, którzy doświadczyli pewnego niezadowolenia, oczekują również rekompensaty, która będzie stanowiła swoiste zadośćuczynienie za doświadczone niezadowolenie. Jednakże kluczową cechą rekompensaty, mającą istotny wpływ na zadowolenie klienta, jest szybkość jej uzyskania oraz adekwatność w stosunku do wielkości szkody (rodzaju i charakteru problemu)⁵². Największy wpływ na poprawę i wzrost zadowolenia gościa hotelowego ma udzielenie mu rekompensaty zgodnej z jego oczekiwaniami i wyobrażeniami w tym względzie⁵³. Oczywiście należy poddać dyskusji koszty rekompensaty, niemniej jeśli uwzględnić potencjalne zyski wynikające z utrzymania stałego, lojalnego klienta, który jednocześnie staje się adwokatem firmy, koszty te nie wydają się być szczególnie zna-

⁴⁷ *Jak zapewnić znakomitą obsługę...*, *op.cit.*, s. 106.

⁴⁸ *Ibidem*, s. 109, 110.

⁴⁹ E. Mitura, E. Koniuszewska, *Ekonomika i organizacja...*, *op.cit.*, s. 262.

⁵⁰ *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów...*, *op.cit.*, s. 107.

⁵¹ *Ibidem*, s. 114.

⁵² M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 202.

⁵³ Przykładem może być tutaj system hotelowy Starwood, który wprowadził program Sheraton Service Promise, dzięki któremu niezadowoleni goście będą mogli otrzymać w rekompensacie pieniądze, darmowy posiłek lub nocleg. Ponadto w niektórych hotelach stosuje się np. praktykę posyłania do pokoju hotelowego niezadowolonemu gościowi butelki markowego wina i podejmuje dodatkowo wiele innych działań. K. Olszewski, *Sheraton płaci za błędy*, „Świat Hoteli” 2002, nr 10, s. 12; K. Olszewski, *Pensje zależne od zysku hotelu*, „Świat Hoteli” 2003, nr 11, s. 34. Innym przykładem był hotel Ritz-Carlton, w którym każdy z pracowników dysponował kwotą 2000 dolarów, którą mógł przeznaczyć na jak najszybsze oraz najpełniejsze wynagrodzenie doświadczonej przez gościa szkody. M. Kachniewska, *Wymagania a uprawnienia*, „Wiadomości Turystyczne” 2002, nr 5, s. 30.

czące⁵⁴.

Rozwiązując problem klienta, należy ocenić realistycznie, co organizacja może i potrafi dla niego zrobić. Należy bowiem pamiętać, iż niespełnione obietnice zawiodą klienta i spowodują utratę jego zaufania.

Istotne jest także, by usługodawca sprawdzał, czy wszystko wróciło do normy i czy klient jest zadowolony z naprawy sytuacji i przebiegu całego procesu. Takie działanie jest niezwykle istotne dla gościa i upewnia go, że usługodawca dąży do utrzymania więzi z klientem i że zależy mu na dalszych relacjach.

Podsumowując niniejsze rozważania, należałoby podkreślić, iż klienci wnikliwie oceniają reakcję i działania usługodawcy względem zaistniałego problemu usługowego, a cały proces naprawczy – w tym zachowanie i reakcja personelu hotelowego – podlega ich krytycznej i subiektywnej weryfikacji. Jest to swoista chwila prawdy, która wpływa na ostateczną ocenę, jaką wystawiają hotelowi klienci.

4. Efektywność i skuteczność procesu ratowania sytuacji

Przedsiębiorstwa hotelowe powinny badać swoją efektywność i skuteczność w ratowaniu sytuacji, a przede wszystkim powinny sprawdzać, jak wysiłki organizacji postrzegają jej klienci, jakie działania im zaimponowały, a jakie nie miały dla nich większego znaczenia, będąc jednocześnie zbędnym nakładem pracy hotelarza. W przypadku braku takiej wiedzy może się okazać, iż mimo wysiłków i prób usługodawcy goście odejdą od hotelu, stracą zaufanie, a tkwiące w nich poczucie niezadowolenia i rozczarowania skłoni ich do rozprowadzania negatywnych opinii o obiekcie i jego usługach, prowadząc jednocześnie do znacznego pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa na rynku, w konsekwencji pozbawiając firmę wielu potencjalnych klientów, a tym samym przyszłych zysków.

Umiejętne ratowanie sytuacji zaczyna się wówczas, gdy usługodawca dostrzeże problem klienta – istotna jest tutaj zarówno spostrzegawczość pracownika, ale także postawa i zachowanie samego klienta względem hotelu, którego usługi nie spełniają jego oczekiwań. Dlatego też szczególną rolę w procesie naprawy sytuacji odgrywają ci goście, którzy dobrowolnie i z własnej inicjatywy informują usługodawcę o swoim niezadowoleniu bądź odczuciach i sugestiach związanych z doświadczeniem pobytu w obiekcie. Gość zgłaszający zażalenie, sugerujący poprawę czy zmiany powinien być postrzegany jako rodzaj szczególnego „dobrodziejstwa” dla firmy – zaletą składanych zażeń jest bowiem ich aktualność i ważność (to niejako sygnał „wczesnego ostrzeżenia” hotelarza), jednocześnie to niezwykle tanie źródło wiedzy o jakości świadczonej usługi⁵⁵. Konsekwentne wykorzystanie infor-

⁵⁴ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 202.

⁵⁵ J. Kujawiński, *Niektóre metody oceny jakości usług*, „Marketing 2001”, XI Konferencja

macji płynących z zażeń i podjęcie na ich podstawie stosownych działań może służyć zarówno uzyskaniu zadowolenia klienta, zminimalizowaniu jego niezadowolenia, a także umożliwić identyfikację słabych punktów procesu usługowego. Sugeruje się przy tym, by przyczyny zażeń były zestawiane w większe kategorie, co prawdopodobnie pozwoliłoby na wykrycie strukturalnych problemów organizacji⁵⁶.

Problematyczna bywa jednak próba nakłonienia nabywców do składania zażeń, a także fakt, że jedynie niewielka grupa klientów wyraża w ten sposób swoje niezadowolenie, większość z takiej formy rezygnuje i odchodzi, nie informując usługodawcy o przyczynach swojego odejścia⁵⁷. Wątpliwe wydaje się także, czy składane skargi są reprezentatywne dla całego kręgu gości hotelowych danego obiektu. Sfera ta pozostaje poza postrzeganiem przedsiębiorstwa, dlatego też szczególnie ważne jest stymulowanie składania zażeń poprzez udostępnianie gościom łatwo dostępnych kanałów komunikacji⁵⁸. Firmy zachęcające i ułatwiające wyrażanie przez klientów skarg i niezadowolenia są w stanie zatrzymać przy sobie znacznie więcej nabywców niż te, które takich inicjatyw nie podejmują⁵⁹.

Z punktu widzenia prowadzonych badań naukowych i analizy literatury przedmiotu można konkludować, iż rodzaj i efektywność strategii naprawy zależy głównie od⁶⁰:

- rodzaju i specyfiki usługi,
- powodu (przyczyny) zakupu,
- rodzaju błędu (zakłócenia),
- wielkości błędu (zakłócenia),
- przeszłych doświadczeń z organizacją,
- oczekiwań względem naprawy sytuacji.

Jak wskazano powyżej, klienci mają konkretne oczekiwania dotyczące naprawy sytuacji. Niektóre z nich łatwo zidentyfikować, inne jednak są mniej oczywiste. Dlatego też usługodawcy powinni dołożyć wszelkich starań, by umiejętnie identyfikować i właściwie interpretować oczekiwania klientów co do sposobu ratowania sytuacji, tak by podjęty proces naprawy przewrócił zawiedzionym klientom zadowolenie i satysfakcję z kontaktów z hotelem.

Z doświadczeń klientów wynika, iż w sytuacji pojawienia się problemu naj-

Katedr Marketingu, Handlu i Usług Uczelni i Wydziałów Ekonomicznych, Uniwersytet Gdański, Sopot 1998, s. 467; M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 201–202.

⁵⁶ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 202.

⁵⁷ J. Kujawiński, *Niektóre metody oceny jakości...*, *op.cit.*, s. 467. Szacuje się, iż ok. 95% niezadowolonych klientów nie zgłasza skarg, wielu klientów, którzy doświadczyli niskiego poziomu usług, po prostu rezygnuje z firmy. J. Otto, *Zadowolenie klienta...*, *op.cit.*, s. 18, a także na ten temat: A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, *Service Quality. Concepts and Models*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 1994, Vol. 11, No. 9, s. 46.

⁵⁸ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.*, s. 201.

⁵⁹ J. Otto, *Zadowolenie klienta...*, *op.cit.*, s. 19.

⁶⁰ B.R. Lewis, P. McCann, *Service failure and recovery...*, *op.cit.*, s. 9.

bardziej imponują im takie umiejętności i zachowania pracowników, jak⁶¹:

- umiejętność uspokojenia klienta,
- opanowanie, nieprzyjmowanie postawy obronnej,
- umiejętność rozwiązywania problemów,
- jeśli błąd popełniła organizacja, umiejętność przyznania tego i nieobarczanie nikogo winą,
- odpowiedzialne i kompetentne działania na rzecz klientów,
- umiejętność słuchania,
- empatia i inne umiejętności interpersonalne.

Podkreślenia wymaga jednak fakt, iż w przypadku usług hotelarskich może się okazać, że praktycznie nie istnieje właściwa rekompensata utraconego czasu, co więcej – z uwagi na jednoczesność procesów świadczenia i konsumpcji próba naprawy sytuacji względem określonego klienta może nie ratować wizerunku firmy w oczach innych usługobiorców, którzy niejako stają się świadkami pewnych zakłóceń i napięć podczas procesu usługowego⁶². Mimo to należy mieć świadomość znaczących i wymiernych korzyści, jakie można osiągnąć, podejmując właściwe i skuteczne działania naprawcze.

Nie bez znaczenia w omawianej problematyce pozostaje także kwestia kreatywności w rozwiązywaniu problemów usługowych w hotelarstwie, definiowana jako myślenie nieschematyczne, poszukujące wielu możliwości rozwiązywania problemu z wykorzystaniem wiedzy oraz informacji z różnych źródeł i dziedzin, co służy tworzeniu nowych, oryginalnych rozwiązań⁶³. Kreatywność to potencjał człowieka, dzięki któremu potrafi on wykonywać coś nowego i wartościowego⁶⁴. Myślenie kreatywne jest zatem wartościową i poszukiwaną umiejętnością, także w sferze reagowania na błędy i zakłócenia procesu usługowego w hotelarstwie. Wynika to z faktu, iż hotel nie może sztywno trzymać się określonego standardu działania względem każdej sytuacji problemowej, traci on wówczas szansę na to, by w sposób optymalny zareagować na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów. Tymczasem w każdym przypadku wystąpienia sytuacji nietypowej należy elastycznie dostosować działania, wyzwolić się z pewnych utrwalonych wzorców myślenia, bowiem każdy człowiek i każdy problem doświadczany przez klienta bywa nieco odmienny i wymaga indywidualnego i kreatywnego podejścia usługodawcy. Dlatego też wydaje się, iż przewagę na rynku usług hotelarskich osiągną te przedsiębiorstwa, w których szeregach będą jednostki twórcze, generujące oryginalne pomysły oraz kreatywne sposoby rozwiązywania problemów usługowych pojawiających się w kontakcie z klientem, czyniąc proces ratowania sytuacji proce-

⁶¹ *Jak zapewnić znakomitą obsługę...*, *op.cit.*, s. 116.

⁶² M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością...*, *op.cit.* s. 201.

⁶³ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność w biznesie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 10.

⁶⁴ A. Bubrowiecki, *Popraw swoją kreatywność*, Wyd. Muza SA, Warszawa 2008, s. 10.

sem bardziej efektywnym i skutecznym niż u konkurencji.

W obliczu powyższego menedżerowie w sposób szczególnie muszą zadbać o właściwe warunki pracy, wyzwalające potencjał i kreatywność zatrudnionego personelu, do których m.in. należą⁶⁵:

- sprzyjająca atmosfera (życzliwości i zaufania),
- dobry klimat w przedsiębiorstwie,
- uporządkowana struktura organizacyjna,
- motywacja, szkolenia, treningi,
- otwartość na pomysły pracowników,
- dostęp do informacji jako inspiracji do poszukiwania nowatorskich rozwiązań itp.

Podkreślenia wymaga także rola proaktywnego lidera jako inspiratora, mentora, wzorca do naśladowania oraz znaczenie delegowania uprawnień, sprzyjające wyzwoleniu kreatywności i dające pracownikom pierwszego kontaktu możliwość natychmiastowego reagowania na pojawiające się błędy i niejasności podczas obsługi gościa hotelowego.

Większość ostatnich badań, które podejmują problematykę dotyczącą postrzegania przez klientów skuteczności naprawy sytuacji, nawiązuje do tzw. teorii sprawiedliwości (*ang. Justice Theory*), która składa się z trzech podstawowych komponentów, tj.⁶⁶:

- sprawiedliwość dystrybucyjna (*ang. Distributive Justice*) – odnosi się do postrzeganej sprawiedliwości i uczciwości uzyskanego efektu (rezultatu) rozwiązania sytuacji problemowej (np. w zależności od rodzaju i charakteru problemu klientowi może przysługiwać rekompensata, naprawa lub wymiana itp.);
- sprawiedliwość interakcyjna (*ang. Interactional Justice*) – odnosi się do sposobu komunikacji i traktowania klienta przez usługodawcę, manier i postawy personelu względem klienta w sytuacji zaistnienia problemu (np. przeprosiny, uprzejmość, szczerość, troska okazywana klientom, zaangażowanie i wysiłki, by rozwiązać problem klienta);
- sprawiedliwość proceduralna (*ang. Procedural Justice*) – odnosi się do postrzeganej uczciwości procesów i zasad stosowanych w organizacji, np. szybkość odpowiedzi, dostępność i elastyczność procedur, polityka firmy i inne.

Interakcje pomiędzy trzema powyższymi wymiarami oznaczają, że każdy z nich w sposób istotny wpływa na ogólny sukces i skuteczność procesu naprawy sytuacji.

⁶⁵ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność w biznesie...*, *op.cit.*, s. 26, 27.

⁶⁶ B.R. Lewis, P. McCann, *Service failure and recovery...*, *op.cit.*, s. 8.

Podsumowanie

Z uwagi na wysoką podatność usługi hotelarskiej na występowanie pewnych napięć i zakłóceń podczas procesu świadczenia, usługodawcy muszą posiadać pewien plan ratowania (naprawy) sytuacji. Należy przy tym pamiętać, iż z dobrze zaprojektowanych i zrealizowanych planów ratowania sytuacji klienci najczęściej zapamiętują dwa podstawowe wyróżniki, tj. jakość oferowanych rozwiązań i umiejętności ludzi, przy czym bardziej w pamięć zapadają umiejętności osób rozwiązujących problem⁶⁷. To, w jaki sposób rozwiązywane są spory i nieporozumienia, zależy głównie od intencji obu stron procesu usługowego i tego, co chcą one osiągnąć. Nie każda sprzeczność interesów kończy się konfliktem, ale jeśli już to nastąpi, należy dołożyć wszelkich starań, by gość nie czuł się przegrany czy poniżony w kontaktach z usługodawcą⁶⁸. Hotelarze powinni dołożyć wszelkich starań, by możliwie skutecznie i umiejętnie zniwelować materialne oraz moralne straty gościa związane z zaistnieniem sytuacji nietypowej, której doświadczył, oraz szczegółowo analizować przyczyny odejścia klientów jako podstawę do podjęcia działań naprawczych.

Wynika z tego, że naprawa sytuacji to złożony pod względem psychologicznym proces, w którym kluczową rolę odgrywa czynnik ludzki. Sytuacja ta zmusza hotelarzy do poczynienia istotnych starań, by personel pierwszego kontaktu charakteryzowały szczególne umiejętności komunikacyjne, empatia czy wrażliwość na potrzeby i problemy gości.

Nie bez znaczenia dla omawianego problemu pozostaje kwestia kreatywności potencjału ludzkiego w zakresie rozwiązywania problemów usługowych, tym bardziej że w obliczu dynamicznego rozwoju branży hotelowej, ewaluacji potrzeb, silnej konkurencji powstają nowe problemy pojawiające się w kontakcie usługowym, wymagające odmiennego, nowatorskiego podejścia, stanowiące swoistą inspirację dla nowych rozwiązań. Wzbogacenie konwencjonalnych metod rozwiązywania problemów o myślenie kreatywne prowadzi do rozwiązań i pomysłów wyróżniających usługodawcę i dostarczających nabywcom jego usług wyjątkowych doświadczeń i jedynych w swoim rodzaju korzyści, często warunkujących satysfakcję z kontaktu i chęć powrotu do obiektu. Wymaga to jednak szkoleń i treningów personelu, zapewnienia właściwej motywacji oraz odpowiedniej atmosfery, warunków pracy itp.

Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że sposób reagowania na sytuacje nietypowe w hotelarstwie może stać się istotnym środkiem budowy długotrwałych więzi gościa z hotelem oraz skutecznym sposobem umocnienia pozycji usługodawcy na współczesnym rynku. Należy przy tym pamiętać, iż jakość

⁶⁷ Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów..., *op.cit.*, s. 115.

⁶⁸ E. Mitura, E. Koniuszewska, *Ekonomika i organizacja...*, *op.cit.*, s. 194, 195.

tego procesu to kombinacja optymalnych strategii naprawczych w kontekście oczekiwań i potrzeb gościa oraz umiejętne działania kreatywnego i prawdziwie zaangażowanego personelu, który wie, jak rozwiązać problem klienta, mając na uwadze jego satysfakcję i finalne zadowolenie z kontaktu z hotelarzem.

FAILURES IN HOTEL SERVICE DELIVERY PROCESS AND RECOVERY STRATEGIES

Summary

Special characteristics of hotel services such as inseparability of production and consumption, high degree of interaction between employees and consumers provide many opportunities for service failure and conflicts to occur. In addition hotel industry is characterized by continuous operation and highly fluctuating demand that make service failures and conflicts more likely than in other service sectors.

The article is focused on service failures that may happen during the service delivery process and recovery in hotel industry. There are presented service recovery strategies that can be used by hotels and main determinants of their effectiveness. Special attention is paid on creativity of hotel employees in problem resolving.

Translated by Aleksandra Grobelna