

Mieczysław Morawski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OBSŁUGA KLIENTA JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA PRZYKŁADZIE HOTELU. ZNACZENIE CZYNNIKA PERSONALNEGO

Streszczenie: W artykule wskazano, że na rynku usług profesjonalnych podstawowym atutem przedsiębiorstwa jest obsługa klienta. O poziomie tej obsługi decyduje personel. Znaczenie profesjonalnie przygotowanego personelu jest szczególnie widoczne w funkcjonowaniu hoteli.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, obsługa klienta, personel hotelu.

1. Wstęp

Artykuł ma charakter teoretyczno-praktyczny. Jest oparty na studiach literaturo-
wych, praktycznym przykładzie badanego hotelu i własnych przemyśleniach autora,
dotyczących współczesnych źródeł konkurencyjności firm usługowych. Bez wątpie-
nia na rynkach usług profesjonalnych podstawowym atutem przedsiębiorstwa, po-
strzeganym przez klientów jako wartość dodana, jest proces obsługi klienta. O po-
ziomie tej obsługi decyduje personel firmy, szczególnie pracownicy tzw. pierwszej
linii. Funkcjonowanie hoteli jest ilustracją współcześnie upowszechnianej tezy o de-
cydującym znaczeniu profesjonalnie przygotowanego personelu w sukcesie przed-
siębiorstwa.

2. Triada zależności: przewaga konkurencyjna–obsługa klienta –personel firmy

Istota **przewagi konkurencyjnej** tkwi w posiadaniu przez przedsiębiorstwo zbioru
atutów dostrzeganych i cenionych przez klientów, które pozytywnie i względnie
trwale odróżniają firmę od jej konkurentów (zob.: [Głuszek 2004, s. 16]). Przewagę
konkurencyjną danego przedsiębiorstwa buduje z reguły kilka czynników, wyróż-
niających sposób jego działania na tle całego rynku, obejmującego ten zakres usług
czy produktów. Wśród tych czynników wymienia się m.in.: szerokość oferty, usługi
dostawcze, obsługę klienta, gęstość sieci dystrybucyjnej, reklamę, promocję sprze-

daży, jakość wyrobów, potencjał rozwojowy itp. **Przewaga konkurencyjna** w dużym stopniu wynika ze sposobu, w jaki dana organizacja zarządza swoimi zasobami i kompetencjami, rozwija je i wykorzystuje [Stonehouse i in. 2001, s. 15]. Tak naprawdę przewagę konkurencyjną pozwalają uzyskać kluczowe kompetencje (wyróżniające umiejętności), gdyż postrzegane są przez konsumentów jako dodanie do oferowanych korzyści wartości przewyższających ofertę konkurencji. Inaczej mówiąc, kluczowa kompetencja to unikatowa umiejętność danej organizacji, dodająca wartość do jej produktów. Kluczowe kompetencje są zazwyczaj złożonym połączeniem zasobów i możliwości niewidocznych i niematerialnych [Stonehouse i in. 2001, s. 12]. W przypadku **profesjonalnych firm usługowych** głównym środkiem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest posiadanie lepszego zrozumienia potrzeb i pragnień klienta niż konkurencja [Maister 2006, s. 91]. Rozumienie klienta i umiejętność przestaczenia tej wiedzy w konkretne schematy postępowania w zakresie dostarczania oferty, doradztwa, rozwiązywania problemów, serwisowania itd. stanowią dla firmy istotne, często unikatowe kompetencje, tworzące przewagę strategiczną nad innymi przedsiębiorstwami.

Zmiany w rozumieniu i definiowaniu pojęć konkurencji i konkurencyjności wynikają m.in. ze zmieniającej się roli konsumenta. Odbiorca produktu lub usług nie jest już jednostką izolowaną, ale ma możliwości współdziałania z innymi nabywcami dóbr i usług, nie jest już osobą mało poinformowaną i może podejmować decyzje oparte na pełnej znajomości rzeczy. Wymagania współczesnego konsumenta rosną szybciej niż kiedykolwiek. Jeśli stwierdzi, że konkurencja wypada lepiej, bez wahania zmieni swojego dostawcę. Wymaga on nie tylko wysokich standardów związanych z istotą produktu, jego parametrami użytkowymi, innowacyjnymi rozwiązaniami, ale także życzliwości, uprzejmości i troski o jak najlepsze zaspokojenie swoich indywidualnych preferencji. Istnieje, szczególnie na dojrzałych rynkach usług profesjonalnych, silna świadomość różnicy między **jakością techniczną** (czyli jak dobra jest praca składająca się na zasadniczy rdzeń danej usługi) a **jakością obsługi** (czyli jakie osobiste doświadczenia ze współpracy z firmą ma klient). Innymi słowy, klient czuje satysfakcję z usługi wówczas, gdy osoby je świadczące są dyspozycyjne, potrafią załatwić daną sprawę szybko i sprawnie, dysponują wolnymi terminami i łatwo jest się z nimi umówić czy wreszcie zadają sobie trud, żeby dokładnie wyjaśnić klientowi, gdzie tkwił problem, który sprawił, że odczuł dyskomfort i brak poczucia bezpieczeństwa. Każdy nabywca w zakresie usług, które wykraczają poza dziedzinę jego wiedzy i doświadczeń, oczekuje spokoju, pewności i w końcu zaufania, które mogą być istotniejsze od bogatej nawet informacji o specyfice, parametrach i walorach użytkowych produktu czy usługi. Klient inteligentny, oczekujący wysokiej jakości produktu przy możliwej do akceptacji jego cenie, ciągłego dostępu do oferty, fachowej obsługi, zarazem chce być przez usługodawcę indywidualnie postrzegany i traktowany.

Współczesny, dojrzały konsument bierze pod uwagę cały zestaw korzyści oferowanych przez sprzedawcę – zbiór korzyści, na które, oprócz podstawowego pro-

duktu czy usługi, składa się wiele innych elementów, których źródłem coraz częściej staje się **obsługa klienta**. Profesjonalna obsługa jest elementem, którym firmy usługowe konkurują między sobą. O ile cała baza materialna, czy nawet pewne procesy, mogą być przedmiotem naśladowania, to obsługa jest bardzo trudna do skopiowania. Wynika to z różnorodnego podejścia personelu do pracy, motywacji, panującej w firmie kultury organizacyjnej, zaangażowania w swoją pracę, ale przede wszystkim z odpowiednich predyspozycji psychologicznych i emocjonalnych pracownika, które wpływają na to, że klient ma ochotę ponownie skorzystać z oferty danej firmy.

Do osiągania satysfakcjonujących wyników współpracy z klientami potrzeba silnie **umotywowanych, zaangażowanych i kompetentnych pracowników**, których zapał i entuzjazm oparty na rzetelnym, merytorycznym przygotowaniu będzie z kolei budować zaangażowanie klientów. Profesjonalny, właściwie zarządzany pracownik przyciąga zwykle rentownego klienta. Kompetencje pracownika są integralną częścią składanej klientowi oferty. Nawet najlepszy produkt nie sprzeda się sam, musi mu towarzyszyć profesjonalny sprzedawca, konsultant, serwisant, broker itd. Niewiedza jest szczególnie widoczna w procesie świadczenia usług, gdy odbiorca oczekuje fachowej rady, rzetelnej i aktualnej informacji, szybkiego i skutecznego rozwiązywania bieżących problemów. To, jak specjalista traktuje klienta, jest zasadniczym wyznacznikiem jego oceny uzyskanej wartości.

3. Obsługa klienta

Z dostępnych badań wynika, że klient gotów jest wydać do 10% więcej za produkt tego samego rodzaju, któremu towarzyszy lepsza obsługa. Istnieje również prawidłowość, że ok. 80% klientów dokona powtórnego zakupu od firmy, jeżeli ich skarga czy zażalenie zostanie załatwione szybko i w miły sposób [Leland, Bailey 1999, s. 19]. Obsługa klienta jako samodzielny element mieszanki marketingowej (8P) wyłoniła się z elementu „dystrybucja”, gdyż wcześniej była traktowana jako połączenie funkcji dystrybucyjnych i logistycznych. Przesłanki rozpatrywania obsługi klienta jako osobnego elementu marketingu-mix stanowiły [Payne 1996, s. 217]:

- zmiana oczekiwań klienta, przejawiająca się zmianą wymagań klienta względem usługodawcy,
- wzrost znaczenia obsługi klienta jako efekt zwiększania konkurencyjności przez traktowanie obsługi jako elementu różnicowania sprzedaży,
- potrzeba strategii partnerstwa. Obsługa musi być wartością samą w sobie, odgrywającą pierwszoplanową rolę.

Z perspektywy minionych lat obsługa klienta była rozumiana dość wąsko, liczył się głównie aspekt dostarczenia produktu i jego dystrybucji. Natomiast obecnie obsługa klienta jest traktowana jako wartość dodana oraz kluczowy element sukcesu organizacji. J. Otto podkreśla, iż: „Aktualnie zyskuje na znaczeniu nowa wizja obsługi klienta, traktująca problem znacznie szerzej, wielopłaszczyznowo, ze szcze-

gólnym naciskiem kładzionym na budowę relacji z wybranymi grupami klientów docelowych oraz innymi rynkami, wykorzystując przy tym najróżniejszy wachlarz działań firmy. Obsługa klienta winna być postrzegana jako proces dostarczania nabywcy korzyści, który wymaga przemyśleń przed, w trakcie i po zawarciu transakcji z klientem” [Otto 2004, s. 53]. Obsługa klienta jest definiowana w różny sposób. Trafne wydaje się stwierdzenie, że „obsługa klienta to działanie przynoszące klientowi korzyść w określonym czasie i miejscu oraz obejmujące czynności przed zawarciem i po zawarciu transakcji związane z dokonaniem wymiany” [Payne 1996, s. 218].

Obsługę klienta można pojmować w różnoraki sposób. Najczęściej wyróżnia się trzy podejścia [Zięba 2009, s. 337]:

- obsługa klienta jako **określone działanie** – konkretne działania wykonywane przez firmę w celu zaspokojenia potrzeb klienta, np. rozpatrywanie reklamacji;
- obsługa klienta jako **miar wykonania działań** – analizuje się obsługę klienta według różnych mierników realizacji działań, np. odsetek zamówień zrealizowanych terminowo;
- obsługę klienta jako **filozofię** – jest ona podniesiona do rangi zobowiązania wobec klienta, polega na zapewnieniu jak największej satysfakcji klienta z obsługi.

W ostatnich latach coraz częściej wyznaje się obsługę klienta jako filozofię, gdyż uważa się to za sposób odróżnienia oferowanego produktu bądź usługi od wielu podobnych, funkcjonujących na rynku. K. Zięba do tych trzech aspektów obsługi klienta proponuje jeszcze dodatkowy – obsługę klienta jako wartość dodaną będącą integralną częścią produktu czy usługi. „Wskutek wzrostu znaczenia zdobywania przewagi konkurencyjnej obsługę klientów definiuje się również jako proces tworzenia wartości dodanej związanej z wymianą produktów lub usług” [Zięba 2009, s. 337].

Jakość obsługi to zdolność zaspokojenia aktualnych oraz przyszłych wymagań klientów przez pracowników tzw. pierwszej linii. Do **kryteriów oceny jakości obsługi** wymienianych przez A. Payne zaliczamy:

- pełną informację,
- kompetencję,
- uprzejmość,
- zaufanie,
- rzetelność,
- odpowiedzialność,
- bezpieczeństwo,
- znajomość potrzeb nabywców [Payne 1996, s. 21].

Jakiegokolwiek błędy serwisu stanowią potencjalne zagrożenie dla zysków związanych z lojalnymi klientami, ponieważ błędy te i nieudane pozyskiwanie klientów są najczęstszą przyczyną zmiany zachowania klienta. Poprzez obsługę indywidualizujemy samą obsługę, dajemy klientowi poczucie podmiotowości, gdyż uwzględn-

niamy jego potrzeby komfortu, wygody, doinformowania, dostępu do osobistego konsultanta, który udziela rad. Bezpośredni kontakt z klientem jest najważniejszym źródłem sukcesu w zawieranej transakcji. Sprzedawca, będąc osobą wiążącą firmę i klienta, gra główną rolę w zwiększaniu zadowolenia klientów z proponowanych usług, wpływa on również na utrzymanie relacji klienta z firmą (m.in. w przypadku zaistniałych błędów, np. sprzedaży wadliwych produktów). Obsługa klientów, szczególnie tych długoterminowych (stałych), jest głównym zadaniem sprzedawcy. Mimo że osoba sprzedająca chce pozostawić klientów, którzy są trudni w relacjach sprzedażowych albo związani jedynie krótkoterminowymi umowami, wiedza, jak służyć dobrze klientowi jest niezbędna sprzedawcy [Moncrief, Marshall 2005, s. 34]. Udałe przypadki naprawienia błędów przez sprzedawcę są postrzegane pozytywnie przez klientów i przez to klienci są bardziej zadowoleni z serwisu i firmy. Firmy powinny wyróżniać się od konkurencji, polepszając swój serwis. W relacji podczas sprzedaży jednym z istotnych zadań jest budowanie więzi z klientami [Anderson, Dubinsky 2004, s. 65]. Błędy serwisu i ich naprawa reprezentują moment prawdy, kiedy firma ma szansę znów odzyskać klienta albo pogorszyć wzajemne relacje. Spora część klientów jest właściwie bardziej zadowolona z firmy, która naprawia swoje błędy serwisowe, niż jeśli w ogóle by te błędy nie powstawały [Anderson, Dubinsky 2004, s. 71].

4. Personel w obsłudze klienta hotelu

W firmach świadczących usługi profesjonalne szczególną rolę odgrywają dobre kontakty z klientami. Pracownicy bezpośrednio zaangażowani w ich obsługę są więc najcenniejszym zasobem firmy. Personel ma decydujący wpływ na to, jak przedsiębiorstwo będzie postrzegane, co nabywca otrzyma w ramach opłaconej przez siebie usługi i jakie wartości dodatnie uzyska w postaci dobrych wrażeń, miłych wspomnień czy poczucia kompleksowej obsługi. Finalna ocena świadczeń spełnionych w ramach oferty dla klienta niemal w całości zależy od zachowania pracowników.

Ocenia się, że pracownicy obsługi klienta odpowiadają za połowę uzyskanych efektów z marketingu kierowanego do usługobiorców. T. Smoleń wyróżnia kilka powodów, dla których personel obsługi klienta jest ważny dla działalności firmy [Smoleń i in. 2006, s. 259-260]:

- personel obsługi klienta jest postrzegany przez klienta jako wykonawca oferowanych usług, gdyż są to jedyne osoby, z którymi kontaktuje się odbiorca usługi,
- personel obsługi klienta stanowi w większości przypadków jedyny łącznik między firmą i klientami,
- pracownicy obsługi klienta są odpowiedzialni za dostarczanie satysfakcji konsumentowi, budowanie jego lojalności.

Kontakt klienta z pracownikami firmy usługowej stanowi kluczowy moment, w którym dokonuje on oceny produktu. J. Carlzon spopularyzował określenie tych

sytuacji jako **momenty prawdy** (*moments of truth*). Momenty prawdy występują podczas bezpośredniego kontaktu konsumenta z obsługą. Zadowolenie klienta w tych chwilach jest uzależnione od postawy, kwalifikacji i operatywności pracowników obsługi klienta. Jak zauważa T. Baum oraz J. Kokkranikal: „klienci niekoniecznie doceniają przedsiębiorstwa za wykonanie tego, co do nich należy, natomiast bardzo sobie chwalą takie, które w trakcie wykonywania usługi przejawiają wyjątkową troskliwość, zaangażowanie i zaradność” [Baum, Kokkranikal 2008, s.124]. Jak więc widać, momenty prawdy mogą decydować o sukcesie firmy, a najważniejszą rolę w nich odgrywają pracownicy obsługi klienta, którzy współtworzą jakość produktu. Dlatego tak bardzo ważny jest odpowiedni **dobór personelu pierwszej linii**, jego wiedza, umiejętności personalne, gdyż dzięki nim może on się dostosować do wymagań klienta oraz sprostać jego oczekiwaniom. Jak podkreśla T. Smoleń: „Kontakt personelu firmy ma charakter osobisty, więc za każdym razem konieczne staje się dostosowanie ustalonych procedur i sposobów postępowania do konkretnego klienta i sytuacji, w której ma być świadczona usługa lub odbywa się interakcja mogąca prowadzić do sprzedaży usługi. (...) Pracownicy firmy powinni posiadać kwalifikacje pozwalające im na szybką ocenę warunków, w jakich przyszło im nawiązać relację usługową z klientem, i na łatwe dostosowanie się do zaistniałej sytuacji” [Smoleń i in. 2006, s. 259].

Personel pierwszej linii jest podstawowym, a zarazem kluczowym ogniwem w procesie produkcyjnym usług hotelarskich. Na personelu pierwszej linii spoczywa największa odpowiedzialność za jak najlepszą obsługę klienta. Do pracowników należących od tej grupy zakwalifikowani są głównie:

- recepcjoniści,
- pokojowe,
- kelnerzy oraz obsługa baru,
- pracownicy działu rekreacji (masażysty, kosmetyczki, fryzjerzy, terapeuci),
- inni pracownicy bezpośrednio obsługujący gości (np. *concierge*).

Bezpośrednie uczestnictwo personelu w procesie świadczenia usługi rodzi wiele konsekwencji, które przejawiają się przede wszystkim w różnej jakości świadczonych usług. Jakość w turystyce jest więc w znacznym stopniu warunkowana umiejętnościami personelu na styku relacji klienta z firmą [Pender, Sharpley 2008, s. 124].

Gość hotelowy oczekuje, że zostanie przywitany serdecznie, z uśmiechem i wyczuwalną chęcią kontaktu ze strony personelu. Spodziewa się również sprawnej obsługi, wyjątkowej atmosfery, spokoju, serdeczności, a co najważniejsze gościnności. A. Tokarz podkreśla również, iż „Ważna jest gotowość do niesienia pomocy przejawiana zarówno w życzliwym stosunku do gościa, jak i ofercie usług dodatkowych. (...) Jedną z podstawowych cech profesjonalnej obsługi klientów jest grzeczność. Szacunek w stosunku do konsumenta i otoczenie go atmosferą serdeczności wyzwała w kliencie poczucie komfortu psychicznego” [Tokarz 2009, s. 152].

Pracownicy tzw. pierwszej linii powinni mieć odpowiednie cechy osobowości, umiejętności i kwalifikacje niezbędne do podejmowania decyzji i realizacji działań

usługowych oraz do wchodzenia w interakcje z klientami, a szczególnie do ich efektywnego obsługiwania. Pracownicy obsługi klienta powinni mieć również umiejętność adaptacji i szerokie kompetencje pozwalające im w nagłych sytuacjach zastąpić innego pracownika, aktualnie niedostępnego, na którego oczekuje zniecierpliwiony klient.

Całokształt polityki personalnej hotelu powinien zmierzać do wyboru oraz wykształcenia takiego pracownika, który będzie charakteryzował się następującymi cechami:

- odpowiednie nastawienie do gościa hotelowego: mowa ciała, ton głosu, akcentowanie wypowiedzi, używanie zwrotów grzecznościowych, np. „miło ponownie Pana u nas widzieć”, ale unikanie spoufalania się,
- takt i elokwencja, odpowiedni sposób zwracania się do gościa,
- umiejętność radzenia sobie z przeciążeniem pracą, wyczerpaniem emocjonalnym związanym z długimi zmianami, np. pracownika recepcji (12 godzin),
- koncentracja uwagi na gościu i jego problemie, empatia, przewidywanie potrzeb gości,
- gotowość niesienia pomocy, podparta doskonałą znajomością usługi hotelarskiej świadczonej przez hotel,
- skuteczność sprzedaży, rozumienie i uznanie znaczenia ludzkiej dynamiki, porozumienie między sprzedawcą i nabywcą,
- elegancki sposób reagowania na reklamacje i ich rozpatrywania [Martin 2006, s. 63-67],
- elastyczne reagowanie na potrzeby najważniejszych, stałych klientów,
- umiejętność bycia asertywnym, tj. wyeliminowanie niedopuszczalnej agresywności bądź też uległości w stosunku do klienta.

Pracownicy „pierwszej linii” mają regularny i częsty kontakt z klientami, stanowią źródło informacji na temat problemów i potrzeb klientów, będąc zarazem częścią ścieżki komunikacji między nabywcą a kierownictwem. Stąd też wynikają dwie drogi poprawy jakości przy wykorzystaniu wiedzy, jaką pracownicy uzyskują w procesie obsługi klienta: wiedza wykorzystywana jest przez samych liniowych dla poprawy jakości usługi i poprawy kontaktu z klientem oraz jest wykorzystywana przez firmę do poprawy jakości obsługi klientów [Kachniewska 2002, s. 47].

Pracownicy „pierwszej linii” pozostają pod szczególną presją usługobiorców. Presja wynika z faktu, że wszelkie wymagania, oczekiwania co do jakości i potrzeby formułowane przez klientów kierowane są właśnie do nich. Liczne czynniki mogą sprawiać, że pracownik nie będzie w stanie sprostać wymaganiom klientów lub znaleźć rozwiązania problemu. Może to wynikać z przyczyn leżących po stronie pracownika (brak odpowiedniego wykształcenia, umiejętności, chwilowa niedyspozycja, niechęć do udzielenia pomocy) lub po stronie firmy (brak oparcia w kierownictwie, brak odpowiednich uprawnień itp.). Te trudności powinny leżeć w bezpośredniej strefie działań kierownictwa, gdyż błąd pracownika jest najczęściej błędem praco-

dawcy (nietrafny dobór pracowników, słaby system motywacyjny itp.). Zadania kierownictwa powinny być zorientowane na dokładne rozpoznanie sytuacji, w jakich mogą się znaleźć pracownicy liniowi, wyposażenie ich w odpowiednie umiejętności i scenariusze obsługi klientów oraz oddziaływanie na warunki pracy w taki sposób, aby sprzyjały doskonaleniu procesu świadczenia usługi na podstawie doświadczeń w kontaktach z klientami zgromadzonych przez pracowników liniowych [Kachniewska 2002, s. 47].

5. Przykład: praca zespołowa przy obsłudze gościa hotelu

Praca zespołowa jest jednym z podstawowych warunków sukcesu hotelu. Recepcja musi współpracować z działem marketingu (np. zgłaszać uwagi gości dotyczące cen, jakości), pokojowe muszą współpracować z działem technicznym (np. zgłaszać usterki) itp. Obsługa powinna więc być sprawna i szybka. Gość nie może czekać, bo obniża to poziom jego zadowolenia, a niekiedy powoduje nawet frustrację. D.H. Maister [2006, s. 107-113] stwierdza również, że klienci profesjonalnych firm usługowych chcą wiedzieć, że nie giną gdzieś w całym zamieszaniu. Chcą wiedzieć, że ich sprawie poświęca się uwagę, na jaką zasługuje. Firma świadcząca usługi profesjonalne, która po mistrzowsku dba o swój wizerunek firmy troskliwej, a wizerunek ten opiera na faktach, będzie sobie dobrze radzić na rynku. Maister twierdzi, że klienci wcale nie oczekują od specjalistów „przymilania się”, „głaskania” ani „trzymania za rączkę”. Chodzi o znalezienie metod na to, aby reakcja pracownika na oczekiwania klienta była ze wszech miar profesjonalna (szybkość, rzeczowość, życzliwość).

Trzygwiazdkowy hotel¹ usytuowany jest w Wojcieszycach, tuż przy drodze międzynarodowej E65, prowadzącej do Szklarskiej Poręby, w odległości ok. 9 km od Jeleniej Góry. Obiekt powstał siedem lat temu. Hotel jest średniej wielkości firmą, zatrudniającą kilkadziesiąt osób. Obecnie² proponuje swoim gościom: 80 pokoi dwuosobowych, 16 pokoi jednoosobowych, 7 apartamentów, w sumie – maksymalnie 245 miejsc noclegowych, salę restauracyjną na 120 miejsc, salę konferencyjno-bankietową na 200 miejsc, salę konferencyjno-bankietową na 60 miejsc. Sale konferencyjne wyposażone są w profesjonalny sprzęt konferencyjny.

Hotel, wypracowując najwyższe standardy obsługi klienta, otrzymał w czerwcu 2009 r. międzynarodowe certyfikaty systemu zarządzania: ISO 22000 : 2005 – obejmujący zakres usług gastronomicznych realizowanych w restauracji, oraz ISO 9001: 2008 – dotyczący świadczenia usług hotelarskich i gastronomicznych oraz odnowy biologicznej SPA. Rezultatem jest rosnąca popularność hotelu w wyborach dokony-

¹ Wykorzystano informacje zawarte w pracy magisterskiej M. Brodowskiej „Znaczenie marketingu relacji w działalności Hotelu”, praca niepublikowana, Wydział GRiT UE, Jelenia Góra 2009.

² Stan w dniu 25.04.2010.

wanych przez niemieckich organizatorów wyjazdów w Kotlinę Jeleniogórską, gdyż dla turystów zagranicznych dobrze rozpoznawany certyfikat ISO jest gwarancją dobrej ceny i przede wszystkim dobrej jakości usług [Szczępański 2007, s. 26]. Certyfikat porządkuje i usprawnia większość procedur mieszczących się cyklu obsługi klienta, ułatwiając w wielu przypadkach tworzenie więzi z klientami.

W hotelu nie można jednoznacznie wskazać segmentu, w stosunku do którego hotel stosuje uprzywilejowany sposób traktowania. Hotel traktuje każdego klienta indywidualnie, jednocześnie stosując różne kryteria zakwalifikowania klienta do grupy „klientów uprzywilejowanych”. Jako najczęściej wykorzystywane kryteria można wymienić: bieżącą wartość zakupów dokonanych przez klienta, częstotliwość zakupów oraz prestiż ze współpracy z klientem. Hotel wykorzystuje bazy danych zbudowane w programie rezerwacyjnym; bazą danych posługują się w pierwszej kolejności recepcjoniści (np. przy wykonywaniu rezerwacji mają wgląd w historię zamawiania pokoi preferowanych przez gościa), pracownicy marketingu i sprzedaży (np. przy wysyłaniu nowych ofert promocyjnych do wybranych gości, którzy mogą być bieżącą ofertą zainteresowani), pracownicy działu czystości (np. korzystają z informacji o tym, że klient ceni sobie świeże kwiaty w pokoju, więc przygotowując pokój przed jego przyjazdem, ułożą kwiaty w wazonie) czy szefowie kuchni (np. alergię klienta na niektóre produkty muszą zostać uwzględnione w proponowanym *menu*). Poznanie preferencji gościa i przygotowanie się, aby móc spełnić jego oczekiwania, jest zatem możliwe dzięki bazie danych. Kierownictwo hotelu poproszone o wymienienie kilku cech charakteryzujących usatysfakcjonowanego klienta hotelu przedstawiło e-maile od zadowolonych klientów. Klienci ci motywują swoje postawy zadowoleniem z³:

- profesjonalnej obsługi,
- zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę,
- ciepłego klimatu panującego w hotelu,
- zrozumienia potrzeb gościa i spełnienia wymagań,
- troski o klienta.

Na co dzień klienci indywidualni wszelkich ustaleń związanych z rezerwacją noclegu oraz całym pobytem dokonują z recepcją. Recepcja również odpowiada za rezerwacje dokonywane dla firm, które znajdują się w gronie „stałych klientów” hotelu, gdyż wynegocjowane wcześniej rabaty pozwalają na automatyczne dokonanie rezerwacji zgodnych z ustalonymi wcześniej warunkami świadczenia usług. Organizatorzy pobyków grupowych, którzy wyrażają swoje zainteresowanie ofertą hotelu drogą e-mailową lub telefoniczną, kierowani są automatycznie przez recepcję do Działu Marketingu i Sprzedaży. W zależności od kryterium pochodzenia organizatora lub grupy klient negocjuje warunki pobytu w hotelu z odpowiednim specjali-

³ Opinie pojawiające się najczęściej w e-mailach od znaczących klientów instytucjonalnych, zebrane w miesiącach kwiecień-maj 2010 r.

stą – obsługującym grupy krajowe lub pochodzące z zagranicy. Dział Marketingu i Sprzedaży zajmuje się również organizacją pobytu i obsługą klientów instytucjonalnych w zakresie organizacji szkoleń, konferencji oraz innych pobytów. Negocjowanie warunków i szczegółów imprez okolicznościowych (wesela, komunie, bankiety, bale) spoczywa natomiast na dyrektorze generalnym hotelu. W hotelu istnieje wyraźny podział zadań i odpowiedzialności za wykonanie powierzonego zadania. Dyrektor generalny hotelu każdorazowo, przy przyjeździe zorganizowanej grupy gości, wyznacza zadania dla każdego pracownika bezpośrednio obsługującego gościa oraz ustala zakres odpowiedzialności. Wyraźnie usprawnia to pracę organizacji, pozwala uniknąć dublowania się czynności wykonywanych przez różnych pracowników oraz porządkuje kolejność zadań do wykonania. Dodatkowo zostaje wyznaczona osoba odpowiedzialna za nadzór pracowników bezpośrednio obsługujących gości, która jest dostępna dla organizatora lub przedstawiciela organizatora na czas pobytu gości w hotelu. Wszyscy pracownicy obsługujący gości znają zatem swoje miejsce i rolę w organizacji oraz są świadomi, jaki wkład wnoszą w udoskonalanie procesu obsługi gościa. Procedura rozstrzygnięcia reklamacji jest np. podobna do procedur ogólnie przyjętych przez inne hotele. Klient zgłasza się do recepcji, pracownik recepcji próbuje rozwiązać problem we własnym zakresie, a gdy jest to niemożliwe lub ranga reklamacji/skargi jest duża, wówczas sprawa zostaje przekazana kierownikowi recepcji, a w ostateczności dyrektorowi. Wówczas problem reklamacji zostaje rozstrzygnięty, a jeśli klient był narażony na jakieś niedogodności związane ze skargą lub reklamacją, zostaje zaproponowana mu rekompensata w postaci np. darmowego zabiegu w hotelowym Spa.

Literatura

- Anderson R.E., Dubinsky A.J., *Personal Selling: Achieving Customer Satisfaction and Loyalty*, Houghton Mifflin, Boston 2004.
- Baum T., Kokkranikal J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w turystyce*, [w:] *Zarządzanie turystyką*, red. L. Pender, R. Sharpley, PWE, Warszawa 2008.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi*, AE, Wrocław 2004.
- Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002.
- Maister D.H., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Martin B.W., *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2006.
- Moncrief W.C., Marshall G.W., *The Evolution of the Seven Steps of Selling*, Industrial Marketing Management, London 2005.
- Leland K., Bailey K., *Obsługa klienta*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999.
- Otto J., *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- Pender L., Sharpley R., *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa 2008.
- Smoleń T. i in., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.

Szczepański E., *Idealnie sprawna organizacja*, „Świat Hoteli”, maj 2007.

Tokarz A., *Personel hotelowy*, [w:] *Hotelarstwo*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, PWN, Warszawa 2009.

Zięba K., *Poziom obsługa klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo i klient*, red. I. Rudawska, M. Soboń, Difin, Warszawa 2009.

THE CUSTOMER SERVICE AS THE SOURCE OF THE COMPETITIVE EDGE ON THE EXAMPLE OF THE HOTEL. MEANING OF THE PERSONAL FACTOR

Summary: In the article they showed that on the market of professional services a customer service was a basic strength of a company. A staff is deciding on the level of this service. The significance of the a professionally-made staff is particularly evident in functioning of hotels.