PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1074 — 2005
Gospodarka turystyczna
Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie
Euroregionalizacja. Konkurencyjność. Marketing

Daria E. Jaremen
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZASTOSOWANIE INSTRUMENTÓW MARKETINGOWYCH W KSZTAŁTOWANIU JAKOŚCI USŁUG HOTELARSKICH

W warunkach narastającej konkurencji na rynku hotelarskim jakość usług staje się jedną z najważniejszych stymulant rozwoju współczesnego hotelarstwa. W praktyce gospodarczej coraz częściej uznaje się ją za podstawowy warunek determinujący sukces i trwanie przedsiębiorstwa hotelarskiego na rynku. Świadomość tego sprawia, że zakłady hotelarskie podejmują wiele różnorodnych działań w doskonaleniu procesów usługowych, poszukując jednocześnie skutecznych sposobów kształtowania jakości. Bezwzględnie należy stwierdzić, iż przyjęcie orientacji marketingowej w firmie wspomaga wysiłki na rzecz jakości. W opracowaniu podjęto próbę określenia roli instrumentów marketingowych w doskonaleniu jakości oferowanych usług.

1. Rola marketingu w tworzeniu jakości

Poszukując właściwych sposobów zapewniania jakości usług w hotelarstwie i zarządzania nią nie sposób pominąć roli działań i instrumentów marketingowych. W literaturze przedmiotu przyjęto nawet założenie, że powodzenie przedsiębiorstwa pod względem jakości nie jest możliwe bez marketingu, a marketing bez odpowiedniej jakości jest nieskuteczny. Teza ta stała się podstawą koncepcji Ph. Kotlera, zwaną ***total quality marketing***. W koncepcji tej główną rolę w budowaniu zadowolenia klienta odgrywa triada

jakość-marketing-obsługa[1] (rys. 1). Zintegrowane i wzajemnie skoordynowane działania w ramach tych trzech obszarów umożliwiają osiąganie celów przedsiębiorstwa poprzez dostarczanie konsumentom satysfakcji. Uzyskanie pożądanych efektów w dziedzinie jakości wymaga przyjęcia w zakładzie hotelarskim marketingowego sposobu myślenia. Sukces programów marketingowych jest determinowany z kolei jakością usług, i to zarówno techniczną, jak i funkcjonalną (m.in. jakością obsługi). Między jakością a marketingiem występują zatem ścisłe związki. Współcześnie te dwa obszary przenikają się wzajemnie w procesie świadczenia usług, kształtując wspólnie to, co nazywamy zadowoleniem klienta. Jakość – jeden z podstawowych czynników decydujących o satysfakcji nabywcy – wspomaga realizację podstawowej funkcji marketingu, a mianowicie budowania i utrwalania więzi między przedsiębiorstwem a klientem. Marketing, za sprawą otwarcia przedsiębiorstwa na rynek oraz na potrzeby i oczekiwania nabywcy, sprzyja optymalizacji użyteczności usługi hotelarskiej dla konsumenta. O przydatności marketingu dla zakładu hotelarskiego zorientowanego na doskonalenie jakości przesądza zastosowanie **marketingowych zasad** jego postępowania na rynku. Menedżerowie zakładu uznający funkcje marketingu za podstawę prowadzenia działalności muszą:

- uznać prymat konsumenta,
- stosować strategię segmentacji rynku,
- prowadzić ciągłą obserwację i badania otoczenia przedsiębiorstwa,
- wykorzystując bogate instrumentarium oddziaływania na rynek, budować grupę lojalnych i zadowolonych klientów.

Zarządzanie obiektem hotelarskim oparte na powyższych zasadach charakteryzuje się kompleksowością i dużą elastycznością, która pozwala na szybką adaptację podmiotu do zmieniającego się otoczenia. W praktyce oznacza to stałe przystosowywanie jakości usług do zmiennych uwarunkowań rynkowych (nowych potrzeb, innych preferencji, wyższych wymagań itp.), co sprzyja pełniejszej realizacji oczekiwań konsumentów, a w konsekwencji daje mocny fundament osiągania jakości odpowiadającej wymaganiom gości hotelowych.

---

[1] Wyróżniając obsługę klienta z całokształtu elementów składających się na produkt, a także na usługę hotelarską, Ph. Kotler chciał podkreślić ogromne znaczenie osobistego kontaktu konsumenta z usługodawcą w kształtowaniu jakości usługi (jakości funkcjonalnej).

Rys. 1. Wzajemne powiązania między jakością, obsługą klienta i marketingiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 20-24].

Pozytywne oddziaływanie marketingu na procesy kształtowania i poprawy jakości usług hotelarskich rozpoczyna się od podporządkowania działalności przedsiębiorstwa potrzebom, życzeniom i pragnieniom konsumentów. Oznacza to uznanie klienta za największą wartość dla zakładu hotelarskiego [4, s. 45-54]. Jednym z warunków decydujących o możliwościach orientacji zakładu hotelarskiego na nabywcę jest zmiana jego misji. Powinna ona eksponować jego dążenie do osiągnięcia celów ekonomicznych poprzez zaspokajanie potrzeb konsumentów. Wiele współczesnych hoteli orientuje swoje misje na kreowanie satysfakcji klienta, uznając jednocześnie, że jest to możliwe jedynie dzięki przewyższaniu oczekiwań konsumentów[2]. Przyjęcie takiej myśli przewodniej działania powoduje, że w hierarchicznym układzie zadań realizowanych przez zakład hotelarski jakość usług zajmuje jedną z czołowych pozycji. Pobudza ona przedsiębiorstwo do podjęcia konkretnych działań, których naturalnym następstwem jest

[2] Na przykład hotele Residence Inn grupy Marriott sformułowały swoją misję następująco: „Residence Inns będą przewyższać oczekiwania każdego gościa, codziennie, w trakcie każdego pobytu..." [2, s. 337-344].

satysfakcja klientów. Reorientacja misji ułatwia również zmiany w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, sprzyjające kreowaniu świadomości, że wszyscy pracownicy zakładu hotelarskiego są współodpowiedzialni za jego powodzenie rynkowe. W ten sposób następuje ukierunkowanie podmiotu i każdego jego elementu na osiąganie coraz lepszych wyników w zakresie jakości. Znaczenie działalności marketingowej w procesie kształtowania jakości usługi hotelarskiej jest zatem niepodważalne, a zasługi marketingu wynikają głównie z jego zdolności do integrowania i koordynowania wszystkich działań w zakładzie hotelarskim wokół jednego celu.

Korzystną konsekwencją zastosowania **segmentacji rynku** jest skuteczniejsze i efektywniejsze funkcjonowanie obiektu hotelarskiego. Jest to spowodowane głównie tym, że zakład koncentruje swoje wysiłki organizacyjne, marketingowe i finansowe na znanym mu segmencie rynku, charakteryzującym się w miarę jednorodnymi preferencjami, a dzięki temu jego działania są trafniejsze i narażone na mniej błędów. Określony stopień specjalizacji rynkowej przedsiębiorstwa oznacza bowiem:

- działanie w segmencie nabywców, których wymagania mogą być przez zakład hotelarski spełnione na podstawie aktualnie posiadanych lub możliwych do pozyskania zasobów,
- łatwiejsze i tańsze dopasowanie oferty do wymagań większości konsumentów należących do tego samego segmentu, z racji zaspokajania podobnych oczekiwań i potrzeb.

Segmentacja rynku minimalizuje rozbieżności między oczekiwaniami i potrzebami konsumentów a technicznymi możliwościami ich zaspokojenia. Eliminuje ponadto niebezpieczeństwo związane z ryzykiem niesprostania oczekiwaniom i potrzebom klientów spowodowanym dążeniem do spełnienia oczekiwań gości o rozproszonych preferencjach. Obiekt, który nie stosuje segmentacji, stoi przez koniecznością zaspokajania nierzadko bardzo różnorodnych potrzeb i wymagań. Ich zaspokajanie wymaga głębokiej dywersyfikacji oferty, co z kolei jest ograniczone możliwościami przedsiębiorstwa, a często nawet nierealne. Ze względu na niemożność pełnego dostosowania produktu do zróżnicowanych oczekiwań nabywców, zakład hotelarski najczęściej zmierza do pozycjonowania swojej oferty, aby sprostać wymogom jak największej liczby konsumentów. W takim przypadku żaden klient najczęściej nie czuje się w pełni usatysfakcjonowany. Segmentacja zapobiega tego typu problemom. Ma ona również inne zalety, które pojawiają się niejako niezależnie od decyzji kierownictwa przedsiębiorstwa hotelarskiego. Są one wynikiem jednej ze specyficznych cech usługi hotelar-

skiej, a mianowicie łącznego przebywania w hotelu i korzystania ze świadczeń wielu obcych sobie osób. Strategia segmentacji zwiększa szanse spotkania się w obiekcie gości mających w miarę jednorodne oczekiwania oraz zachowaniami (np. lubiących ciszę i spokój). Tacy konsumenci łatwiej akceptują się wzajemnie i rzadziej dochodzi między nimi do negatywnych interakcji, które są jedną z przyczyn niezadowolenia klienta z pobytu w obiekcie. Segmentacja może sprzyjać również wzmacnianiu pozytywnych doznań i emocji konsumentów, którzy mają szansę przebywać wśród ludzi do nich podobnych, o zbliżonych preferencjach, oczekiwaniach i upodobaniach. W takiej sytuacji możliwe staje się pełniejsze zaspokojenie potrzeb gości, takich jak chęć znalezienia się w interesującym towarzystwie, nawiązywania kontaktów, zawierania nowych znajomości i przyjaźni. Nawiązując do koncepcji jakości usług C. Grönroosa, można stwierdzić, iż segmentacja pozwala na maksymalizowanie jakości interakcji, za którą odpowiedzialny jest nie tylko osobisty kontakt usługobiorcy z usługodawcą, ale również interakcja konsumenta z innymi konsumentami.

Dla przedsiębiorstwa realizującego funkcje jakościowe podstawowe znaczenie mają jednak **badania marketingowe**. Ich istotna rola jest widoczna w każdym z obszarów podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Badania marketingowe to nie tylko dostarczanie danych, ale również tworzenie trwałych więzi informacyjnych wewnątrz zakładu hotelarskiego oraz między nim i jego otoczeniem. Gwarantują one stały dopływ aktualnych informacji o wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowaniach świadczenia usługi hotelarskiej, stwarzając tym samym warunki sprzyjające dostosowaniu jakości do zmieniających się wymagań konsumentów. Dla procesu kreowania jakości usługi hotelarskiej podstawowe znaczenie mają badania rynku, a zwłaszcza potrzeb, wymagań i preferencji konsumenta. Ze względu na to, że potrzeby są wyznacznikiem jakości i punktem wyjścia do projektowania usługi hotelarskiej, zupełnie zrozumiałe jest zapotrzebowanie na informacje o zachowaniach i cechach konsumentów. Określając zatem koncepcję usługi hotelarskiej, należy mieć odpowiednią wiedzę na temat oczekiwań i wymagań konsumenta, a także jego cech osobistych, które mogą wpływać na jego oczekiwania. Przesądza to o użyteczności badań marketingowych. Ich efektem jest kompleksowa specyfikacja wymagań jakościowych klienta, dotyczących różnych aspektów świadczenia usług hotelarskich (m.in.: właściwości usługi, w tym świadczeń podstawowych i dodatkowych, procesu usługowego, rezerwacji i sprzedaży usług, informacji o usłudze itp.). Badania marketingowe stają się tym samym podstawowym warunkiem kształtowania jakości usług hotelarskich. Właściwości usługi

hotelarskiej zaprogramowanej na podstawie rzetelnych informacji rynkowych są znacznie bliższe życzeniom gości hotelowych niż koncepcje produktu hotelarskiego niepoparte badaniami marketingowymi. Duże znaczenie w procesie gromadzenia danych rynkowych pod kątem kształtowania jakości produktu hotelarskiego mają tzw. bazy danych o klientach indywidualnych. Pozwalają one na zidentyfikowanie każdego klienta z osobna, jego potrzeb i rozpoznanych cech. Powstałe w ten sposób profile konsumentów są specyfikacjami indywidualnych wymagań konkretnego nabywcy (np. konieczności serwowania bardzo wczesnych śniadań, do których należy podać świeżo wyciśnięty sok z pomarańczy). Zastosowanie kartotek klientów pozwala zakładom hotelarskim wykazać się znajomością specjalnych życzeń konsumentów i dzięki temu podnieść ocenę jakości w oczach nabywców. Jest to szczególnie istotne przy kolejnych wizytach tych samych gości. Bazy danych powinny mieć wszystkie zakłady hotelarskie, a zwłaszcza te funkcjonujące w sieciach i łańcuchach hotelowych, mające jedną markę czy uczestniczące w jednym programie lojalnościowym (polskim przykładem takiego programu może być Polish Prestige Hotels czy Leisure and Heritage).

Ważnym elementem badań marketingowych w obiekcie hotelarskim jest identyfikacja stopnia zadowolenia dotychczasowych konsumentów. **Systematyczna ocena jakości** dostarczonej klientom pozwala uzyskać wiedzę na temat stopnia spełnienia przez obiekt i jego ofertę oczekiwań klientów. Krytyka konsumencka jest bogatym źródłem informacji ukazujących konieczność modyfikacji cech użytkowych produktu hotelarskiego oraz kierunki optymalizacji jego jakości, czyli doskonalenia tych elementów usługi, które są ważne dla konsumenta, oraz ograniczania zaangażowania zakładu w te, których znaczenie dla klienta jest nieduże lub żadne. W praktyce oznacza to możliwość obniżki kosztów i większą satysfakcję nabywcy.

Działania zakładu hotelarskiego w zakresie kształtowania jakości usług wymagają również znajomości działań konkurentów oraz trendów zachodzących w elementach makrootoczenia przedsiębiorstwa. Sprzyja to wykorzystaniu szans rynkowych w procesie rozwoju jakości (np. postępu w technologiach informatycznych w celu zwiększania bezpieczeństwa gości). Badania konkurentów prowadzą najczęściej do porównań własnego produktu z produktami obiektów konkurencyjnych. Ich celem jest określenie jego mocnych i słabych stron. Daje to podstawę do dopasowania usługi do potrzeb konsumentów, przy jednoczesnym wyróżnianiu i nadawaniu jej niepowtarzalnego charakteru, pozwalającego zdobyć przewagę nad konkurentami.

Marketing pozostawia do dyspozycji przedsiębiorstw cały zestaw narzędzi, które mogą uczestniczyć w kształtowaniu jakości produktu. W przypadku działalności usługowej zazwyczaj bierze się pod uwagę **pięć instrumentów marketingu-mix**, a mianowicie: produkt, cenę, dystrybucję, promocję i personel (tab. 1). Niemniej jednak coraz częściej przyjmuje się bardziej rozbudowaną koncepcję – 7P, w której do wcześniej wymienionych

Tabela 1. Marketing-mix a jakość usługi hotelarskiej

Usługa hotelarska	Cena usługi[3]	Dystrybucja usług	Promocja usług	Personel
– kreowanie koncepcji usługi hotelarskiej przez transponowanie zidentyfikowanych potrzeb na jej właściwości – kształtowanie asortymentu świadczeń oferowanych przez hotel (zestaw komplementarnych usług podstawowych i dodatkowych) – dbałość o rzetelne przełożenie idei usługi na jej wykonanie – doskonalenie technik i technologii świadczenia usługi hotelarskiej (jakości funkcjonalnej) – nadawanie usłudze znaków i symboli gwarantujących wysoką jakość (np. marka i nazwa hotelu, jego kategoria, znak rekomendacji, inne znaki: „Teraz Polska", „Green Globe 21")	– kształtowanie relacji między ceną a jakością usługi – ustalanie poziomu ceny, który informuje o poziomie jakości – zaspokajanie tzw. ekonomicznych potrzeb klienta (np. potrzeby uzyskiwania specjalnych cen, cen promocyjnych, rabatów i upustów itp.)	– zapewnianie jakości systemów dystrybucji usług hotelarskich – spełnianie oczekiwań związanych z dostępem do usług – dopasowywanie systemów dystrybucji do oczekiwań klienta – dostosowanie warunków transakcyjnych do wymagań nabywców	– oddziaływanie na oczekiwania konsumenta i kształtowanie ich poziomu – jakość materiałów i działań promocyjnych – oddziaływanie na percepcję jakości – kształtowanie wizerunku firmy	– kształtowanie kwalifikacji i umiejętności pracowników – troska o zadowolenie pracowników – motywowanie do lepszej pracy – kształtowanie świadomości, że każdy z pracowników jest ogniwem w łańcuchu prowadzącym do pożądanej jakości

Źródło: opracowanie własne.

[3] M. Urbaniak mówi o tzw. jakości ekonomicznej pozwalającej na zaspokojenie potrzeb związanych z poziomem ceny, terminami i formami płatności [5, s. 18-22].

narzędzi dołącza się również technologiczne aspekty (proces) świadczenia usług i elementy fizycznego otoczenia, w którym realizowane są usługi. Instrumenty marketingowe, tworząc skoordynowane kompozycje, wpływają istotnie na ostateczny kształt jakości usługi. W ramach każdego z wymienionych poniżej elementów marketingu-mix powinny zostać podjęte działania wspierające osiąganie pożądanej jakości usługi hotelarskiej. Każdy z instrumentów marketingowych w inny sposób wpływa na jakość, na różne jej wymiary (jakość techniczną, funkcjonalną, interakcji), a przy tym kształtuje ostateczne zadowolenie klienta.

Jakość w centrum uwagi przedsiębiorstwa prawie zawsze oznacza intensywniejsze zastosowanie instrumentów marketingowych. Mają one bowiem zdecydowanie pozytywny wpływ na łagodzenie rozbieżności między oczekiwaniami konsumentów a cechami i właściwościami zaoferowanego produktu hotelarskiego. Wśród działań i przedsięwzięć marketingowych sprzyjających realizacji potrzeb klientów należy wymienić[4]:

- systematyczne badania rynku, w tym cech popytu i podaży,
- stałe monitorowanie szans i zagrożeń płynących z makrootoczenia firm,
- ciągłe mierzenie poziomu jakości świadczonych usług i poziomu satysfakcji,
- ułatwienie konsumentom zgłaszania opinii, uwag krytycznych, skarg i zażaleń w związku ze świadczonymi usługami,
- kształtowanie oferty rynkowej i nadawanie usłudze hotelarskiej cech odpowiadających konsumentom,
- wspomaganie tworzenia kultury korporacyjnej powszechnej jakości,
- decydowanie o asortymencie oferowanych świadczeń, w tym głównie o liczbie i strukturze usług dodatkowych,
- stosowanie sposobów dystrybucji usług hotelarskich dogodnych dla klienta,
- oddziaływanie za sprawą promocji na poziom oczekiwań konsumentów,
- utrwalanie pozytywnych opinii i wzmacnianie satysfakcji klienta za pomocą narzędzi promocji,
- uwzględnianie wszelkich przesłanek, dzięki którym klient kupuje produkt, w tym również ceny, marki, kategorii, i kształtowanie ich tak, aby

[4] K. Mazurek-Łopacińska działania te nazywa działaniami służącymi umiejscowieniu klienta w centrum uwagi przedsiębiorstwa [3, s. 32-44]. Uprzywilejowana pozycja konsumenta jest niczym innym jak nastawieniem przedsiębiorstw na osiąganie maksimum zadowolenia, a więc wysokiej jakości.

sprzyjały osiąganiu celów jakościowych (głównie, aby symbolizowały wysoką jakość),
- wdrożenie zasad marketingu wewnętrznego, pozwalającego maksymalizować cele rynkowe przedsiębiorstwa przez planowe kształtowanie zadowolenia jego pracowników.

2. Wykorzystanie instrumentów marketingowych w procesie kształtowania jakości w praktyce hotelarskiej

Praktyka gospodarcza wydaje się potwierdzać to, że dla dużej części zakładów hotelarskich działających w Polsce marketing jest raczej narzędziem skutecznego „zwabiania" klientów, a nie zwiększania liczby zadowolonych nabywców. Kierownictwa przedsiębiorstw hotelarskich dość tradycyjnie pojmują marketing. Wykorzystują go głównie do pobudzania sprzedaży, informowania klientów o istnieniu firmy i jej ofercie oraz kreowania popytu na nowe oferty (np. pakiet usług). Takie podejście świadczy o tym, że w większości przypadków nie nastąpiła jeszcze pełna transformacja orientacji firmy na orientację marketingową. Pomimo wyraźnego rozwoju funkcji marketingowej w zakładach hotelarskich, głównie w grupie hoteli, instrumenty i działania marketingowe są stosowane przede wszystkim do przyciągania klientów i do zawierania większej liczby transakcji kupna-sprzedaży. To powoduje, że marketing i jakość są traktowane niejako rozłącznie. W procesie kształtowania jakości zapomina się o potrzebie koordynowania wszystkich jego elementów.

Godne uwagi jest jednak to, iż coraz częściej zakłady hotelarskie prowadzą badania marketingowe. Dotyczą one głównie oceny jakości usług oraz analizy konkurencji. Zwiększa się również świadomość konieczności zastosowania instrumentów marketingowych w celu doskonalenia jakości. Świadczą o tym m.in. następujące fakty:
- coraz więcej zakładów hotelarskich, głównie hoteli, formułuje swoje misje, akcentując w nich troskę o klienta,
- zwiększa się liczba przedsiębiorstw, które prowadzą studia segmentacyjne,
- poszerza się zakres badań marketingowych w obiektach hotelarskich; przede wszystkim dąży się do w miarę dokładnego pomiaru satysfakcji klienta,

- coraz częściej zakłady hotelarskie wykorzystują nowoczesne kanały dystrybucji usług hotelarskich (Internet, informatyczne systemy dystrybucji usług),
- rośnie świadomość znaczenia promocji w procesie kształtowania oczekiwań konsumentów oraz percepcji jakości usługi hotelarskiej,
- podnosi się jakość materiałów i przekazów promocyjnych stosowanych w hotelarstwie,
- rośnie świadomość wagi marketingu wewnętrznego.

Powyższe uwagi pozwalają stwierdzić, iż znaczenie marketingu w tworzeniu jakości usług hotelarskich jest bardzo istotne. Otwiera bowiem i zamyka ten proces, wspomagając jednocześnie istotnie realizację wymagań klientów. Nie można sobie zatem wyobrazić skutecznej strategii jakości w zakładzie hotelarskim bez rozpoznawania potrzeb i preferencji nabywców, stałego monitorowania zadowolenia oraz podnoszenia ich satysfakcji poprzez zastosowanie różnych instrumentów oddziaływania na rynek.

Literatura

[1] Broniewska G., *Marketing partnerski a kompleksowe zarządzanie przez jakość*, „Problemy Jakości" 1998 nr 9.

[2] Korzeniowski M., *Pomiar satysfakcji klienta*, [w:] *Społeczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*, red. T. Wawak, EJB, Kraków 1997.

[3] Mazurek-Łopacińska K., *Klient w centrum strategii przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 898, AE, Wrocław 2000.

[4] Światowy G., *Zadowolenie klientów i kreowanie wizerunku w działalności marketingowej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 784, AE, Wrocław 2000.

[5] Urbaniak M., *Jakość w koncepcji marketingowej kształtowania image'u firmy na rynku dóbr produkcyjnych*, „Problemy Jakości" 2000 nr 5.

APPLICATION OF MARKETING INSTRUMENTS IN DEVELOPING THE QUALITY OF HOTEL SERVICES

Summary

The necessity for winning competitive advantage by hotels directs their attention towards quality, which is more and more frequently referred to as the basis for their market success, and the best way for potential distancing rivals. The first good step on the road leading to quality improvement is the application of marketing orientation in an enterprise management. The article takes up an attempt of defining the importance of marketing instruments in the process of hotel services' improvement. There are also presented a few observations regarding the use of marketing in Polish hotel industry practice, as the method which facilitates the improvement of performed services quality.