

Daria Elżbieta Jaremen

CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE HOTELI A JAKOŚĆ USŁUG

1. Wstęp

Konieczność dostarczania konsumentowi usług odpowiedniej jakości zmusza przedsiębiorstwa hotelarskie do rewizji realizowanej przez nie wiązki celów. Warunkiem sprostania wymaganiom rynku jest ukierunkowanie wszystkich szczebli w hierarchicznym układzie tej wiązki na ciągłe doskonalenie i podnoszenie jakości usług hotelarskich. Oznacza to, że wszystkie zamierzenia, poczynając od misji poprzez cele strategiczne i operacyjne oraz poszczególne zadania, powinny być określone w kategoriach ich wkładu i znaczenia dla zaspokajania życzeń i oczekiwań nabywców. Nie oznacza to, że jakość stanowi samodzielny i ostateczny cel firmy hotelarskiej, jest ona natomiast ważnym instrumentem realizacji innych zadań przedsiębiorstwa, chociażby maksymalizacji zysku w długim okresie.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę identyfikacji i oceny wiązek celów formułowanych przez hotele w Polsce. W aspekcie doskonalenia poziomu świadczeń. Wnioski oparto na badaniach wybranych zakładów hotelarskich (hotelu) zlokalizowanych głównie w Karkonoszach i w Górach Izerskich.

Osiągnięcie przez hotel silnej pozycji na rynku wymaga sformułowania odpowiedniej wiązki celów. W praktyce oznacza to właściwą kompozycję celów przy jednoczesnym ustaleniu ich priorytetów, stosunku nadrzędności, wzajemnych uwarunkowań i relacji. Ich znaczenie wynika z tego, że:

- nadają jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w przedsiębiorstwie, co pozwala zrozumieć wszystkim, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest tak ważne,
- sprzyjają dobremu planowaniu w firmie, co z kolei ułatwia ustalenie celów w przyszłości,
- mogą być źródłem motywacji dla pracowników przedsiębiorstw, zwłaszcza gdy są sformułowane konkretnie i charakteryzują się umiarkowanym stopniem trudności,
- tworzą skuteczny mechanizm oceny i kontroli, stając się podstawą oceny skuteczności i efektywności działania firmy [3, s. 200].

Kluczowe znaczenie celów dla powodzenia przedsiębiorstwa rozumianego jako system podkreślają również specjaliści z dziedziny jakości. W.E. Deming formułuje szereg wskazówek w tym względzie, zwracając uwagę, iż wizja długookresowych celów powinna zostać ukierunkowana na stworzenie organizacji konkurencyjnej, zdolnej do osiągnięcia trwałej pozycji na rynku. Znajduje to wyraz również w zbiorze wytycznych do systemu oceny przedsiębiorstw w procesie ubiegania się o różnorodne nagrody jakościowe, np. o amerykańską Krajową Nagrodę im. Malcolma Baldridge'a (MBNAQ), Europejską Nagrodę Jakości, a także o Polską Nagrodę Jakości.

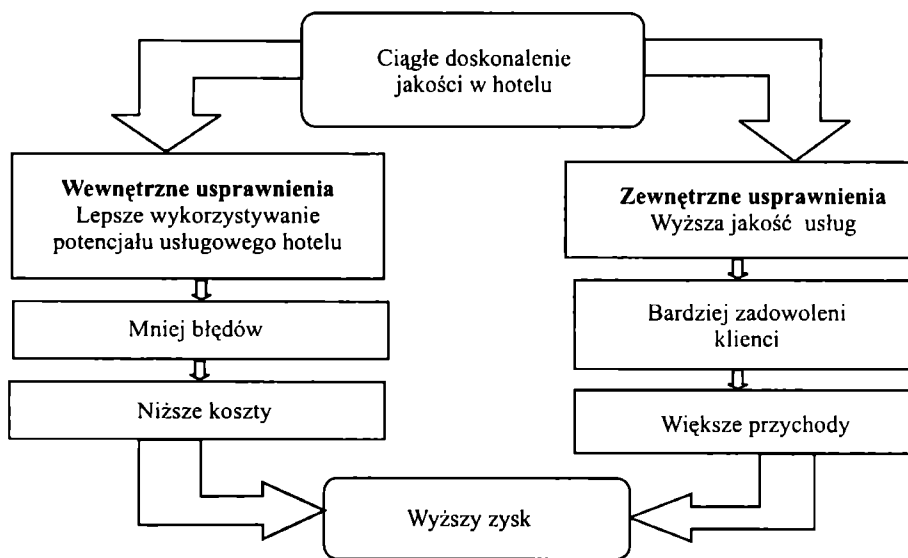
Autentycznymi celami firmy są te, które leżą w interesie najważniejszych sił decydujących o jej losach [5, s. 2-5]. Cele zatem pochodzą z podsystemu społecznego przedsiębiorstwa, tworzonego przez właścicieli (przedsiębiorców), zarząd hotelu oraz jego pracowników. Wpływ na formułowanie celów mają także kredytodawcy oraz konsumenci, wspólnota lokalna i społeczeństwo. Każda z tych grup oczekuje od przedsiębiorstwa czegoś, co powinno znaleźć wyraz w jego wiążce celów, a mianowicie:

- właściciele oczekują wzrostu kapitałów własnych przedsiębiorstwa, a przede wszystkim wzrostu wartości firmy oraz dochodu z poczynionych inwestycji,
- pracownicy, reprezentowani przez związki zawodowe, spodziewają się godziwych płac, bezpieczeństwa zatrudnienia i satysfakcjonujących warunków pracy,
- interes konsumentów wyraża się w niezakłóconej podaży usług pozwalającej zaspokajać ich potrzeby,
- wspólnota lokalna oczekuje ograniczenia negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko oraz utrzymania miejsc pracy dla mieszkańców danego obszaru,
- kredytodawcy spodziewają się spłaty zadłużenia w odpowiednim czasie.

Jest zatem oczywiste, że większość grup zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa pragnie partycypować w odpowiednim stopniu w wypracowanym zysku. Cały podsystem społeczny zainteresowany jest trwaniem i rozwojem przedsiębiorstwa, gdyż dzięki temu osiąga korzyści. Oznacza to, iż nadrzędnym celem każdego hotelu jest zysk netto osiągany w długim okresie, ponieważ tylko on może zapewnić obiektowi istnienie na rynku. W tej sytuacji wszystkie inne cele służą osiągnięciu zysku (rys. 1).

Co znajdzie się w zestawie celów przedsiębiorstwa hotelarskiego zależy od jego sytuacji rynkowej oraz od kompetencji, umiejętności, doświadczenia, a także cech wewnętrznych osób ustalających ów zestaw. W warunkach konkurencji i wzrostu presji konsumentów na jakość ważne miejsce w wiążce celów hoteli powinny znaleźć cele jakościowe, do których należy zaliczyć: podnoszenie jakości i standardu usług, rozszerzanie asortymentu świadczeń, doskonalenie systemu dystrybucji i promocji, wzrost zaufania do przedsiębiorstwa i znaku firmowego, dążenie do poprawy warunków pracy i wypoczynku załogi, rozwinięcie konkuren-

cyjności i inicjatywy, integracja załogi z przedsiębiorstwem, dążenie do utrzymania dobrych stosunków z otoczeniem, umocnienie pozycji na rynku [4, s. 24-25].



Rys. 1. Doskonalenie jakości usługi hotelarskiej i jego wpływ na zysk

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 298].

Powyżej przedstawione zostały podstawowe założenia teoretyczne, jakim powinny odpowiadać wiązki celów przedsiębiorstw hotelarskich, zorientowanych na doskonalenia jakości oferowanych świadczeń. W tym miejscu rodzą się zatem dwa pytania. Czy praktyka gospodarcza potwierdza teorię? Czy zbiory celów deklarowane przez hotele dowodzą ich ukierunkowania na doskonalenie? Dla uzyskania odpowiedzi podjęto badania empiryczne na wybranej grupie obiektów hotelarskich zlokalizowanych w atrakcyjnych turystycznie miejscach województwa dolnośląskiego (głównie w Karkonoszach i w Górach Izerskich).

2. Cele zakładów hotelarskich w świetle badań

Badania przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego w oparciu o skategoryzowany formularz pytań. Większość pytań miała charakter otwarty, oczekiwano więc samodzielnej wypowiedzi na zadany temat. Eliminowało to niebezpieczeństwo zbyt dużego wpływu podawanych wariantów odpowiedzi na wypowiedź respondenta, tak jak to ma miejsce w wypadku pytań zamkniętych. Próba badawcza liczyła 23 hotele, które wyraziły zgodę na udział w badaniach. Wśród obiektów badanych znalazły się hotele różnych kategorii, wielkości oraz różnie długo istniejące na rynku. W założeniach badawczych chodziło o znacznie większą

próbę, niemniej jednak powszechnie znana niechęć podmiotów gospodarczych do uczestniczenia w tego typu przedsięwzięciach zdecydowanie ją ograniczyła, zatem badania te należy traktować jako pilotażowe, a ich wyniki nie mogą być bezpośrednio przekładane na całą populację. Pomimo tego ich rezultaty mogą być interesujące; potwierdzają także dane uzyskane przez autorkę artykułu we wcześniej prowadzonych wywiadach w znacznie większej grupie hoteli¹.

Zgromadzone w trakcie wywiadów informacje wskazują na pewne zróżnicowanie wiązki celów strategicznych i operacyjnych, wytyczonych przez badane zakłady hotelarskie. Najczęściej wymieniano jedenaście celów startegicznych: jak najpełniejsze zaspokajanie potrzeb i oczekiwań w celu maksymalizowania zadowolenia gości (11 odpowiedzi), wysoka jakość usług i jej podnoszenie (8), osiąganie i maksymalizacja efektów ekonomicznych – sprzedaży, zysku (5), pozyskiwanie coraz większej liczby gości i zapewnianie sobie ich lojalności (4) oraz podwyższanie kwalifikacji personelu i zabezpieczanie ich interesów zgodnie z kodeksem pracy (4). W analizowanych wiązках celów wymieniano również utrzymanie i podwyższanie standardu obiektów w celu dorównania do standardów europejskich (3), zdobywanie przewagi konkurencyjnej (3), promowanie hotelu i zjednywanie sobie opinii klientów (3), a także usprawnianie procesu zarządzania (1), poszerzanie oferty usług i rozbudowa hotelu (2) oraz zapewnienie gościom bezpieczeństwa (1). Czasami wśród celów strategicznych hoteli wyższych kategorii pojawiają się cele społeczne, np. aktywny udział w życiu miasta (czy regionu) i wspieranie jego promocji na rynku turystycznym. Najczęściej wymieniane przez właścicieli i menedżerów badanych hoteli cele strategiczne zaprezentowano na rys. 2.

Podmioty badane uznają, że celami najistotniejszymi dla rozwoju firm są: spełnianie oczekiwań, poprawa jakości i wzrost zadowolenia gości. Większość hoteli zatem wyraźnie ukierunkowuje się na doskonalenie, świadomie uznając prymat jakości w budowaniu pozycji rynkowej i przewagi konkurencyjnej.

Celem badań było również określenie, co jest najistotniejsze w realizacji strategii w opinii hotelarzy, zatem jakie cele operacyjne mogą sprzyjać osiąganiu wysokiej jakości usług i maksymalizacji zadowolenia gości hotelowych. Ogólnie respondenci opowiedzieli się za tym, że największe znaczenie mają: innowacyjność przedsiębiorstw i systematyczne wprowadzanie innowacji w różnych obszarach funkcjonowania hotelu², modernizowanie i unowocześnianie zaplecza material-

¹ Badania w latach 2000-2001 na próbie 68 hoteli dolnośląskich przeprowadzone jako podstawa rozprawy doktorskiej pt.: *Determinanty i sposoby kształtowania jakości usługi hotelarskiej w hotelach województwa dolnośląskiego*.

² Ze względu na rozwój popytu na usługi uzdrowiskowe, wiele spośród hoteli zlokalizowanych w miejscowościach uzdrowiskowych lub turystycznych do oferty rynkowej wprowadza tego typu świadczenia, odpowiednio przygotowując do tego zaplecze materialne i zasoby ludzkie. Zresztą zasadność takich rozwiązań sugerują również informacje nadchodzące z rynku turystycznego, np. najlepsze hotele roku 2005 według „Luxury Travel Magazine” w większości oferują szeroką gamę usług typu spa, obejmujących różnego typu zabiegi upiększające i regenerujące (www.luxurytravel-magazine.com). Oferty takie są coraz częściej poszukiwane przez turystów.

nego, głębokie zaangażowanie kierownictwa obiektów w doskonalenie jakości, inwestowanie oraz standaryzacja usług i przestrzeganie standardów (rys. 3). Stosunkowo mniejsze znaczenie w osiąganiu jakości przypisuje się takim działaniom, jak: wdrożenie norm ISO, uzyskanie rekomendacji Polskiego Zrzeszenia Hoteli oraz udział w konkursach gospodarczych.



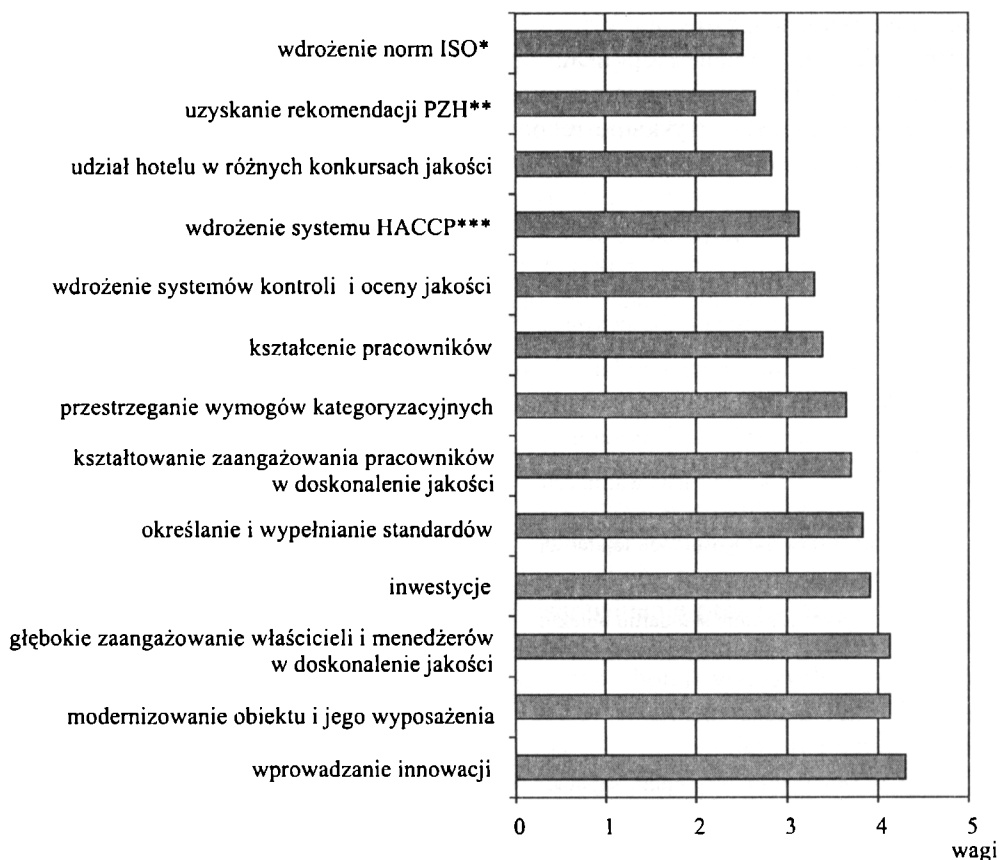
Rys. 2. Cele strategiczne deklarowane przez menedżerów badanych hoteli

Źródło: opracowanie własne.

Występują również różnice w zbiorach celów i zadań operacyjnych. Badane hotele pragną osiągać podobne cele strategiczne w odmienny sposób. W chwili obecnej jedynie dla obiektów wyższych kategorii (przede wszystkim cztero- i trzygwiazdkowych) oraz obiektów przynależących do sieci i systemów hotelowych charakterystyczne jest dochodzenie do jakości poprzez realizację takich zadań, jak³:

- definiowanie rynków (wybór rynków docelowych, co ułatwia odpowiedź na oczekiwania klientów), a zatem działanie wykorzystujące regułę STP,
- tworzenie programów utrzymania i przywiązywania klientów do firmy (tzw. programów lojalnościowych),
- zdefiniowanie standardów jakości i procedur stosowanych w hotelach (opracowanie wewnętrznych wskázówek poprawnego wykonywania czynności), ich przestrzeganie oraz ich ciągłe doskonalenie,

³ Podobne wyniki uzyskano we wspomnianych wcześniej prowadzonych badaniach.



Znaczenie celów i zadań określono w skali od 1 do 5, gdzie 5 oznacza dużą wagę, a 1 – małą.

*ISO – International Standardisation Organisation (Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna).

**PZH – Polskie Zrzeszenie Hoteli.

***HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points (Analiza zagrożeń i krytyczne punkty kontroli, czyli system zapewniania bezpieczeństwa i jakości zdrowotnej żywności).

Rys. 3. Znaczenie poszczególnych celów i zadań operacyjnych dla poprawy jakości usług według opinii menedżerów badanych hoteli

Źródło: opracowanie własne.

- wypracowanie i konsekwentne stosowanie wewnętrznych systemów oceny jakości w różnych obszarach funkcjonalnych hotelu, pozwalające na wykrywanie, analizę błędów oraz zapobieganie im,
- opracowanie programów motywacji pracowników,
- okresowa kontrola zadowolenia pracowników z pracy w danym obiekcie,
- permanentne szkolenia pracowników, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, zaspokajające zdefiniowane potrzeby szkoleniowe,

- poprawa wewnętrznej komunikacji i wzmacnianie zaangażowania pracowników w sprawę jakości,
- systematyczne monitorowanie i badania rynku (preferencji i oczekiwań konsumentów, działań konkurentów, a coraz częściej i benchmarking),
- wprowadzanie innowacji, zwłaszcza odpowiadających „duchowi czasu” takich, jak np. internet, obsługa gości biznesowych, odpowiednie urządzenia do relaksu, usprawnianie systemu rezerwacji usług i zapewnienie łatwiejszego dostępu konsumenta do oferty itp.

W przypadku zakładów hotelarskich niższych kategorii cele i zadania operacyjne dotyczą przede wszystkim:

- modernizacji zaplecza materialnego (wymiany wyposażenia i doposażenia hotelu, zagospodarowania otoczenia obiektu itp.),
- wzbogacania oferty o dodatkowe usługi, tak aby zadowolić jak najliczniejsze grono odbiorców,
- dostosowywania parametrów technicznych obiektu i cech personelu do wymogów zawartych w obowiązujących przepisach kategoryzacyjnych,
- kontroli pracowników i kontroli wykonania przez nich ustalonych zadań,
- rekrutacji odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, bez potrzeby dodatkowego ich szkolenia, pozwalającej na usprawnianie procesów usługowych (np. na komputeryzację recepcji czy księgowości).

Wynika z tego, iż podejście hoteli kategorii wyższych do problemu jakości cechuje się większą kompleksowością. Jest to zachowanie zbliżone do założeń koncepcji **zarządzania przez jakość** podporządkującej zarządzanie jakości jako najistotniejszej wartości dla konsumenta i samej firmy. Hotele kategorii niższych częściej zamierzają podnosić jakość, dokonując fragmentarycznych usprawnień, dotyczących pewnych odcinków działań, które w danym momencie uznaje się za istotne.

W wiązce celów hoteli poddanych ocenie można także odnotować zamierzenia, które są w stosunku do siebie kolizyjne, a ich jednoczesne osiągnięcie jest właściwie niemożliwe. Dotyczy to np. celów: maksymalizacja zadowolenia klientów i rozbudowa zaplecza materialnego bez przerywania pracy hotelu, co łączyć się może z ewentualnymi niedogodnościami dla gości hotelowych (konsumenci słyszą hałas robót budowlanych, mają utrudniony dostęp do obiektu czy parkingu itp.). Na szczęście cele te konkurują i kolidują ze sobą w krótkim czasie.

Duże niebezpieczeństwo dla powodzenia strategii przedsiębiorstwa hotelarskiego wynika nie tylko z kolizji celów, ale również z niedostrzegania przez menedżerów pewnych wzajemnych uwarunkowań występujących między określonymi celami przedsiębiorstwa. Wzajemne uwarunkowanie oznacza, że dążenie do jednego celu sprzyja osiągnięciu innego [4, s. 22]. Na przykład pragnąc budować zaufanie klientów do firmy, nie można zapominać o kreowaniu pozytywnego wizerunku lub potwierdzaniu tego zaufania pewnymi namacalnymi dowodami, takimi jak zdobycie rekomendacji Polskiego Zrzeszenia Hoteli (PZH), certyfikatu systemu jakości

czy dyplomów w różnorodnych konkursach o laur najlepszego obiektu hotelarskiego. Podobnie można określić zamiar poprawy jakości usług, którego nie da się osiągnąć bez innowacji, inwestycji czy też systematycznych szkoleń pracowników. Dość często zdarza się, że w systemie celów priorytetowe są cele dotyczące wzrostu jakości usług, wzrostu zadowolenia klientów i wzrostu zaufania klientów do zakładu hotelarskiego, ale obiekty na dalszym planie stawiają inwestycje w rozwój kadry, nie prowadzą badań marketingowych dotyczących potrzeb klientów (tłumacząc się niechęcią do zakłócania spokoju klientom). W swojej wiązce celów nie uwzględniają także troski o wzrost zadowolenia własnych pracowników (np. głównym rozwiązaniem w zakresie poprawy jakości wykonywanej pracy jest wymiana pracowników – zwalnianie i przyjmowanie nowych), nie wspominając już o analizie kosztów związanych z jakością czy dążeniu do posiadania systemu jakości.

3. Podsumowanie

Analiza celów, do których dążą przedsiębiorstwa hotelarskie pozwala na stwierdzenie, iż coraz wyraźniejsze jest ukierunkowywanie systemu celów na doskonalenie jakości. Widoczne jest to zwłaszcza w hotelach sieciowych, o wyższych standardach i dłuższym okresie funkcjonowania na rynku turystycznym. Coraz wyższy staje się stopień adekwatności wiązki celów hoteli do założeń koncepcji zarządzania przez jakość i norm ISO, które za priorytetowe uznają:

- identyfikowanie i zaspokajanie przez organizację (tu przedsiębiorstwo hotelarskie) potrzeb i oczekiwań klientów (gości hotelowych) i innych zainteresowanych stron (ludzi w organizacji – pracowników, społeczeństwa, dostawców, właścicieli) w celu osiągnięcia poprawy konkurencyjności i dokonywanie tego w sposób sprawny i efektywny,
- osiąganie, utrzymywanie oraz doskonalenie całościowego funkcjonowania i zdolności organizacji (hotelu)⁴.

Nie wszystkie oczywiście hotele spośród badanych mają wiązkę celów sformułowaną właściwie z punktu widzenia poprawy jakości. Wiele podmiotów boryka się wciąż z wynikającymi z przeszłości problemami i barierami funkcjonowania. Z tego względu nastawione są one bardziej na działania krótkookresowe i eliminowanie zdarzeń niepożądanych. Działania tych hoteli rzadziej są zorientowane na zapobieganie powstawaniu problemów. Świadczy o tym np. to, że w niektórych obiektach nie planuje się z odpowiednim wyprzedzeniem remontów i usprawnień, a tego typu przedsięwzięcia podejmowane są wówczas, gdy jest to bezwzględnie konieczne. W innych z kolei nie ma długookresowych harmonogramów doskonalenia kadry, nie określa się potrzeb szkoleniowych i nie istnieje polityka personalna, odpowiednia z punktu widzenia motywacji pracowników do lepszej pracy.

⁴ Na podstawie EN-ISO 9004:2000, pkt 1.

W polityce takich zakładów hotelarskich brakuje zatem jasno zadeklarowanej orientacji na przyszłość i określenia istotnych czynników rozwoju. Odzwierciedla to m.in. brak misji. Misja jest wyrazem długookresowej wizji dotyczącej losów firmy w przyszłości i ogrywa ważną rolę w integrowaniu wszystkich wokół jednej sprawy. Odzwierciedla ona to, czym żyją właściciele i zarządy hoteli. Jeżeli przedsiębiorstwo hotelarskie zorientowane jest na doskonalenie jakości usług, to taka ogólna deklaracja celu działania firmy powinna zmotywować cały zespół ludzki tworzący organizację.

Literatura

- [1] Buttle F., *Hotel and Foods Service Marketing. A Managerial Approach*, Cassell, London 1993.
- [2] Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością, EN-ISO 9004:2000*, PWN, Warszawa 2000.
- [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [4] Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- [5] Wasilewski L., *Do czego służy TQM?* „Problemy Jakości” 1998, nr 3.
- [6] www.luxurytravelmagazine.com.

OPERATIONAL AND STRATEGIC OBJECTIVES OF HOTELS vs. QUALITY OF SERVICES

Summary

Services quality improvement in hotel industry requires the formation of a specific bunch of objectives that the hotels aim at implementing. Such bunches of objectives put forward by Polish hotels become the centre of interest of the hereby article. The study takes up an attempt to identify and evaluate them from the point of view of their focusing on services level improvement. Conclusions were based on the research of selected hotels situated in the Karkonosze and Iżery Mountains.

Daria Elżbieta Jaremen – dr, adiunkt w Katedrze Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.