

„Gościnność usługowa jako innowacyjny model biznesowy”

Zbigniew Kowalski

doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydział Ekonomii,
Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze

adres: ul. Siemiradzkiego 17/1, 31-137 Kraków; info@hospitalityroyal.com

„Nie ma nic potężniejszego od idei, na którą nadszedł czas”

Victor Hugo

Wstęp

Prawidłowo wyprofilowana i wdrożona w danym przedsiębiorstwie hotelowym lub restauracyjnym gościnność usługowa może stanowić innowacyjny model biznesowy dla tego konkretnego hotelu czy restauracji, a implementacja takiego modelu pozwala na bardziej skuteczne oraz marketingowe zarządzanie obiektem.

Istotnym elementem rozważań nad możliwością zastosowania gościnności usługowej jako innowacyjnego modelu biznesowego jest osadzenie tego pojęcia w szerszym kontekście, określającym uwarunkowania wynikające z typu prowadzonej działalności oraz specyfiki branży, w ramach której gościnność usługowa jest świadczona, czyli biznes oraz przemysł gościnny.

Biznes gościnny (*hospitality business*) to szczególnie rodzaj działalności gospodarczej ukierunkowanej na zyski, w której to działalności przedsiębiorca uzyskuje przychody z tytułu przyjmowania i obsługi gości w obiekcie hotelowym lub restauracyjnym. Biznes gościnny uprawiany jest całorocznie, sezonowo lub okolicznościowo na lądzie, na wodzie i w powietrzu. Podmiotem w tym biznesie jest turysta – podróżujący, który udaje się w podróż poza swoje stałe miejsce zamieszkania w celach biznesowych, prozdrowotnych, rekreacyjnych itp. i korzysta z usług obiektu hotelowego lub restauracyjnego, stając się najważniejszym uczestnikiem biznesu gościnnego – gościem (w przypadku obiektu hotelowego) lub konsumentem (w przypadku obiektu restauracyjnego). Innymi słowy, biznes gościnny to działalność ukierunkowana przedmiotowo i organizacyjnie na odpłatne świadczenie usług gościnnych.

Z kolei przemysł gościnny (*hospitality industry*) jest pojęciem znaczeniowo szerszym i odnosi się do struktury, potencjału oraz rodzajów przedsiębiorców uprawiających biznes gościnny na określonym obszarze wraz z wszelkiego rodzaju kooperacjami i powiązaniem, które to kooperacje umożliwiają prawidłowe ekonomicznie i organizacyjnie funkcjonowanie pojedynczego przedsiębiorstwa – inwestycji hotelowej lub restauracyjnej. W tym kontekście można mówić o przemyśle gościnnym danego kraju, miasta lub regionu jako o potencjale z jego określonym poziomem organizacyjnym i ilością oraz ze zróżnicowaną strukturą jednostek hotelowych i restauracyjnych.

Warto przy tym zauważyć, iż regionalnie biznes gościnny wchodzi w fazę „konkurencyjnej integracji”, co oznacza, iż polityka promocji obszarów, które stawiają na turystykę i jakościowe usługi gościnne będzie wspierała rozwój jakości usług indywidualnych przedsiębiorców hotelowych i restauracyjnych świadczonych na rzecz klienta krajowego i/lub międzynarodowego.

Niski lub wysoki poziom organizacji przemysłu gościnnego wynika m.in. z typu oraz jakości kooperacji funkcjonujących na rzecz biznesu gościnnego na danym obszarze (na wielu płaszczyznach – lokalnie, regionalnie czy też na poziomie kraju). Na to nakłada się jakość usług gościnnych *sensu stricte*, świadczonych przez hotele czy restauracje, a także ich wartość, która podlega coraz dokładniejszej ocenie klientów i gości, którzy za nią zapłacili. Jest ona dokonywana na każdym etapie jej świadczenia – w momencie rezerwacji, zakupu oraz realizacji usługi (konsumpcji). Coraz lepiej wyedukowany klient (gość lub konsument), oczekujący od usługodawcy coraz wyższej jakości oraz standardu świadczonych usług, wręcz „wymusza” na przedsiębiorcach hotelowych i restauracyjnych taki poziom organizacji ich usług za pomocą wdrożenia odpowiedniego modelu gościnności usługowej, który pozwoli na skoncentrowanie uwagi gospodarza (usługodawcy) na prawidłowej i rzetelnej obsłudze gościa.

W obecnych realiach rynkowych niepozyskanie lub utrata klienta, w warunkach coraz silniejszej konkurencji na rynku, staje się zbyt kosztowna, dlatego też coraz większe znaczenie przykłada się do jakości oraz standardu świadczonych usług, na które mają wpływ m.in.: sposób zarządzania ofertą i personelem, poziom kooperacji z dostawcami, ale przede wszystkim model gościnności usługowej oraz sposób zarządzania nią, wyprofilowany dla danego

obiektu z uwzględnieniem jego indywidualności ofertowej, ale także potrzeb klienta bazowego oraz alternatywnego.

O ile sieci hotelowe będą nadal dbały o swój wystandaryzowany, markowy wizerunek, o tyle indywidualni hotelarze będą kreować i akcentować wyjątkowość oraz wartość swojej indywidualnie „wymodelowanej” gościnności usługowej. W takiej sytuacji zastosowanie gościnności usługowej jako innowacyjnego modelu biznesowego może stanowić dla indywidualnych przedsiębiorstw hotelowych sposób na wzmocnienie swojej pozycji rynkowej.

Koncepcja gościnności w odniesieniu do usług

Punktem wyjścia do rozważań, czy gościnności usługowa może zostać wykorzystana jako innowacyjny model biznesowy w działalności obiektów noclegowych oraz gastronomicznych powinno być doprecyzowanie, czym jest ten rodzaj gościnności i jakie różnice występują pomiędzy zaproponowaną w niniejszym artykule definicją a wcześniejszymi badaniami w tym zakresie.

Dotychczasowe badania dotyczące zagadnienia gościnności wydają się w sposób dość płynny wykorzystywać terminy „gościnność”, „gościnność usługowa” oraz „zarządzanie gościnnością”. Termin gościnność jest definiowany i wykorzystywany przez większość badaczy w sposób ogólny, a koncepcja gościnności rozpatrywana w kontekście jej cech strukturalnych lub behawioralnych jest stosunkowo młodym tematem badawczym. Tym, co stanowi przedmiot naukowej debaty prowadzonej przez badaczy z różnych ośrodków uniwersyteckich (głównie w krajach anglosaskich) jest pytanie, czy gościnność powinna być postrzegana jako produkt, proces czy też doświadczenie; a może jako zbiór tych trzech zjawisk (!).

Przykładem stosunkowo ogólnej definicji może być podana przez E.H. Cassee holistyczna definicja gościnności, która określa ją jako „harmonijną mieszankę materialnych i niematerialnych elementów – wyżywienia, napoi, noclegu, atmosfery, otoczenia oraz zachowania personelu”¹.

¹ Cassee E.H., Reuland, R., 1983. Introduction [w:] *The Management of Hospitality*, Pergamon, Oxford, s. xiv (*Hospitality is a harmonious mixture of tangible and intangible components – food, beverages, beds, ambience and environment, and behaviour of staff*).

Z drugiej strony istnieją również tendencje do zawężenia pola badań w zakresie gościnności i skupienie się jedynie na aspekcie komercyjnym czy też ekonomicznym oraz rozpatrywanie gościnności przez pryzmat produktu i procesu usługowego. I tak np. M.C. Tideman zdefiniował gościnność jako „metodę produkcji, podczas której potrzeby gości zostają zaspokojone w najwyższym stopniu poprzez dostarczenie dóbr / produktów oraz usług w wielkości oraz jakości, której życzą sobie goście, oraz w cenie, która jest przez nich akceptowalna, co oznacza, iż gość ma poczucie, iż ten produkt jest wart swojej ceny”². Z kolei Y. Pfeifer, bazując na mocno zakorzenionej ekonomicznie perspektywie, stwierdził, że „gościnność polega na udzielaniu wyżywienia, napoi oraz zakwaterowania lub – innymi słowy – na zaspokajaniu podstawowych potrzeb osoby przebywającej poza domem”³. Idąc dalej, P. Jones doszedł do wniosku, iż „termin gościnność wyłonił się jako określenie sposobu w jaki hotelarze i restauratorzy chcieliby, aby ich biznes był postrzegany... [i że] w istocie gościnność składa się z dwóch odrębnych rodzajów usług – świadczenia zakwaterowania / noclegu dla osób przebywających poza domem oraz zapewnienia / dostarczania wyżywienia osobom jedzącym poza domem”⁴.

Stosunkowo najszerszej uznaną (choć nie bezdyskusyjnie) definicją jest ta opracowana przez B. Brothertona, który stwierdził, iż gościnność to „jednoczesna wymiana pomiędzy ludźmi, którzy dobrowolnie przystępują do niej, mająca na celu poprawę wzajemnego dobrego samopoczucia (lub pomyślności) stron w nią zaangażowanych poprzez dostarczenie (zapewnienie) miejsca jej świadczenia oraz wyżywienia i napoi”⁵.

Brak zaakceptowanej przez większość badaczy jednolitej definicji gościnności, w której zdefiniowana zostałyby prawdziwa istota tego pojęcia, utrudnia

² Tideman M. C., 1983. External influences on the hospitality industry [w:] Cassee, E.H., Reuland, R., The Management of Hospitality, Pergamon, Oxford, s. 1 (*Hospitality is the method of production by which the needs of the proposed guest are satisfied to the utmost and that means a supply of goods and services in a quantity and quality desired by the guest and at a price that is acceptable to him so that he feels the product is worth the price*).

³ Pfeifer Y., 1983. Small business management [w:] Cassee, E.H., Reuland, R. (Eds), The Management of Hospitality, Pergamon, Oxford, s. 191 (*Hospitality consists of offering food, beverage and lodging, or, in other words, of offering the basic needs for the person away from home*).

⁴ Jones P. (1996). Introduction to Hospitality Operations, Cassell, London, s. 1 (*The term 'hospitality' has emerged as the way hoteliers and caterers would like their industry to be perceived ... In essence hospitality is made up of two distinct services – the provision of overnight accommodation for people staying away from home, and the provision of sustenance for people eating away from home*).

⁵ Brotherton B., 1999. Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11/4. s. 168 (*The definition of hospitality is as follows: A contemporaneous human exchange, which is voluntarily entered into, and designed to enhance the mutual wellbeing of the parties concerned through the provision of accommodation and food or drink*).

konstrukcję teorii wiedzy o gościnności. Z analizy dotychczasowych badań wynika, iż idea badań nad gościnnością istnieje bardziej formalnie aniżeli w kwestiach zasadniczych. Tym, co łączy wszystkie przedstawione powyżej definicje, to brak klarownego zaakcentowania obszaru, czyli miejsca, gdzie – ze względu na relacje gospodarz-gość – faktycznie odbywa się profesjonalne zarządzanie gościnnością usługową, co ma istotne znaczenie dla całości analizowanej problematyki, ponieważ **innowacja procesowa wymaga ścisłego określenia obszaru i miejsca jej realizacji.**

Punktem wyjścia dla stworzenia autorskiej definicji gościnności w odniesieniu do usług było zdefiniowanie **gościnności nieusługowej** (*sensu largo*) jako **zespołu naturalnych, bezpośrednich, szczerych i życzliwych zachowań i działań gospodarzy i ich przedstawicieli wobec przybywających i przebywających gości w znanym lub nowym dla nich miejscu, którzy to goście oczekują od udzielających im gościny takich właśnie zachowań.** Jest to definicja, która odnosi się do sfery życia prywatnego ludzi w ogóle i może być wykorzystywana w ich społecznych czy też instytucjonalnych, poza komercyjnych relacjach.

Ponieważ istotną cechą gościnności jest fakt, iż goście mogą korzystać z niej na zasadach niekomercyjnych lub komercyjnych, rozpatrując gościnność w odniesieniu do usług świadczonych komercyjnie w biznesie gościnnym, proponowana przez autora **definicja gościnności usługowej** określa ją jako **zbiór stosowanych komercyjnie standardowych i niestandardowych zachowań i działań zawodowych usługodawców realizowanych w procesie przygotowania oraz obsługi gości hotelowych i restauracyjnych, które to zachowania i działania pozytywnie wpływają na samopoczucie i zachowanie gości w obiekcie hotelowym lub restauracyjnym.** Gościnność usługowa zaczyna się na profesjonalnej umiejętności zapraszania klientów oraz kończy się na tak samo profesjonalnej umiejętności żegnania gości.

Tym co odróżnia zarządzanie gościnnością usługową od zajmowania się gościnnością nieusługową jest fakt, iż to ostatnie może być prowadzone zarówno przez amatorów, jak i profesjonalistów, natomiast zarządzanie gościnnością usługową może być wykonywane jedynie przez profesjonalistów gościnności usługowej. Z tego powodu definiowanie zarządzania gościnnością jest nie tylko kombinacją zarządzania i gościnności, ale wskazuje na zaistnienie zawodu

związanego z zarządzaniem gościnnością usługową oraz wszystkich związanych z nim kwestii.

Gościnność usługowa a gościnność nieusługowa

Aby przeanalizować możliwości wykorzystania gościnności usługowej jako innowacyjnego modelu biznesowego w działalności obiektów noclegowych oraz gastronomicznych, należy określić jakie cechy różnicują gościnność świadczoną na zasadach komercyjnych od gościnności nieusługowej (tab. 1):

GOŚCINNOŚĆ NIEUSŁUGOWA		GOŚCINNOŚĆ USŁUGOWA
serdeczność	zastąpiona przez	życzliwość
szczerść	zastąpiona przez	otwartość
grzeczność	zastąpiona przez	uprzejmość
wyrozumiałość	zastąpiona przez	tolerancja
poufałość	zastąpiona przez	dystans
poufność	zastąpiona przez	dyskrecja
troskliwość personalna	zastąpiona przez	odpowiedzialność funkcyjna i stanowiskowa za bezpieczeństwo: - interpersonalne - usługowe - materialne
uczciwość osobista - informacyjna - zobowiązaniowa - materialna	zastąpiona przez	rzetelność personalna - serwisowa - rozliczeniowa - informacyjna
naturalna niestanność	zastąpiona przez	zaangażowana konsekwencja
swobodne postępowanie	zastąpiona przez	proceduralne działanie
emocjonalne postępowanie	zastąpione przez	motywacyjne działanie
naturalne personalne zaangażowanie	zastąpione przez	świadome zawodowe zaangażowanie
udzielana bezpłatnie	zastąpiona przez	świadczona odpłatnie
Gościnność nieusługowa jest udzielana niezobowiązująco – indywidualnie i zbiorowo – na zasadzie <i>ludzie dla i wobec ludzi</i>		Gościnność usługowa jest kreowana i stosowana – indywidualnie i zbiorowo przez członków społeczności zawodowej na rzecz i wobec klientów oraz gości usługowych obiektów gościnnych

Tab. 1. Porównanie cech gościnności nieusługowej i gościnności usługowej według kryterium behawioralnego

Gościnność nieusługowa jest umocowana w kulturze, gościnność usługowa – w ekonomii.

Struktura gościnności usługowej

Gościnność usługowa zaczyna się na profesjonalnej umiejętności zapraszania gości (lub klientów) i kończy się na tak samo profesjonalnej umiejętności ich żegnania. Pomiędzy zapraszaniem i witaniem gości a ich pożegnaniem funkcjonuje cała sfera materialnych i niematerialnych elementów serwisowych, dzięki którym świadczona komercyjnie gościnność usługowa uzyskuje akceptowalną, satysfakcjonującą klienta wartość.

Struktura gościnności usługowej opiera się na czterech podstawowych filarach:

- usługowej gościnności zapraszającej,
- usługowej gościnności witającej,
- usługowej gościnności serwisowej,
- usługowej gościnności żegnającej.

Filary te są zintegrowane ze sobą, co oznacza, iż żaden z nich nie może funkcjonować oddzielnie, a ułomność lub słabość jednego wpływa na jakość i trwałość konstrukcji gościnności usługowej jako całości (stanowiącej środek oraz tworzywo do budowy indywidualnego modelu biznesowego dla danego przedsiębiorstwa hotelowego lub restauracyjnego).



Rys. 1. Struktura gościnności usługowej – model procesowy

Usługowa gościnność zapraszająca – stosowana na etapie ofertowego komunikowania się z rynkiem – to całokształt działań marketingowych

podejmowanych, aby nakłonić gościa (klienta) do podjęcia decyzji o wyborze oferty danego obiektu hotelowego lub restauracyjnego. Do sfery usługowej gościnności zapraszającej należy zaliczyć m.in.: działania PR oraz wizerunkowe, których efekty są widoczne przede wszystkim na zewnątrz obiektu, marketing internetowy, programy lojalnościowe stworzone z myślą o gościach (klientach) powtarzających nabywanie usług w tym samym obiekcie gościnnym czy też system komunikacji służący do utrzymania relacji z gośćmi nie biorącymi udziału w programach lojalnościowych (szczególnie z tymi, którzy zostali usatysfakcjonowani należytą i jakościową usługą, przez co są gotowi do powrotu lub promują obiekt, udzielając pozytywnych opinii na rynku klienta bazowego i alternatywnego danego hotelu czy restauracji).

Usługowa gościnność witająca to ogół działań i zachowań personelu serwisowego hotelu lub restauracji związanych z obsługą przybycia i przyjęcia gościa (klienta) w obiekcie gościnnym od chwili przyjazdu do momentu check-in do pokoju hotelowego. Będą to również działania podejmowane przed przyjazdem klienta, który dokonał już rezerwacji w danym obiekcie, a polegające na udzieleniu mu dodatkowych informacji i świadczeniu usługi tzw. personal concierge.

Usługowa gościnność serwisowa rozumiana jako kompletna oraz zgodna ze standardami i procedurami obsługa gościa (klienta) przebywającego w hotelu lub restauracji występuje i jest odbierana przez niego w miejscach, w których konsumuje zakupioną usługę, tj. w pokoju hotelowym, restauracji, barze, sali konferencyjnej albo w strefie wellness & spa.

Usługowa gościnność żegnająca to ogół działań i zachowań personelu serwisowego i menedżerskiego, które zamykają proces obsługi gościa opuszczającego hotel lub restaurację, a jednocześnie stanowią płynne przejście do ponownego zaproszenia gościa (klienta) do skorzystania z oferty danego obiektu gościnnego. Jest to sfera działań, która odgrywa dużą rolę w procesie obsługi gości, ponieważ może stać się okazją do „wybaczenia” drobnych błędów, które mogły się zdarzyć podczas pobytu, a czasami – do jednoznacznie pozytywnego załatwienia reklamacji gościa, dlatego też istotnym jest, aby szczególnie w usługowym zapraszaniu i przy pożegnaniu gości brali udział również menedżerowie obiektu gościnnego.

Należy pamiętać o tym, iż na każdym etapie świadczenia usługi gościnnej stosowane są różnorodne procedury i standardy (narzędzia gościnności usługowej),

jednak wszystkie są niezbędne dla uzyskania satysfakcji gościa oraz budowania prawidłowych z nim relacji. Gościnność usługowa odpowiednio stosowana i koordynowana aktywnie oddziałuje na proces usługowy w obiekcie hotelowym i restauracyjnym, jednak nie należy jej rozpatrywać w kategorii wartości dodanej, ponieważ powinna być integralnym elementem pełnej wartości usługi wyrażonej ceną, za którą to usługę płaci klient czy też gość.

To, co się nigdy nie zmieni w procesie stosowania gościnności usługowej, to, że: *personel wyraża i świadczy gościnność usługową na rzecz gości, a gość doznaje, odczuwa oraz płaci gospodarzowi za gościnność usługową.*

Gościnność usługowa jako model biznesowy

Pozytywne relacje i emocje na linii gospodarz-gość tworzą korzyść ekonomiczną i są wartością samą w sobie. Dlatego też zarządzanie gościnnością usługową wymaga procesowego podejścia, gdyż każdy doświadczony i profesjonalny hotelarz wie, że sukces ekonomiczny tego biznesu opiera się także albo przede wszystkim na jakości personelu, który jest świadomy, rozumie i jest zaangażowany w wykonanie świadczonej usługi gościnnej. Tą jakością pracy personelu, standardy i procedury możemy zawrzeć w indywidualnym modelu gościnności, który stworzony lub poprawiony zabezpieczy menedżerowi hotelu warunki do lepszego, niezakłóconego niczym i skutecznego ekonomicznie zarządzania własnym lub powierzonym przedsiębiorstwem gościnnym.

Zastosowanie i wdrożenie gościnności usługowej jako indywidualnego modelu biznesowego skutkuje efektywnym wyróżnieniem obiektu na tle konkurencji, ponieważ „model biznesowy to przyjęta przez organizację metoda powiększania i wykorzystania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy zarówno w chwili obecnej, jak i w długim okresie oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej”⁶.

Model gościnności usługowej opracowany i przygotowany do wdrożenia w obiekcie powinien opierać się na dziesięciu fundamentalnych elementach, których

⁶ Afuah A., Tucci Ch., 2003: Biznes internetowy. Strategie i modele. Oficyna ekonomiczna, Kraków, s. 19.

charakterystykę przedstawiam poniżej, a są to: 1) segmenty klientów, 2) propozycja wartości, 3) kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży, 4) relacje z klientami i gośćmi, 5) strumień przychodów, 6) kluczowe zasoby, 7) kluczowe działania, 8) kluczowi partnerzy, 9) struktura kosztów oraz 10) technologia pielęgnacji modelu.

Segmenty klientów

W nowoczesnym, mocno zdywersyfikowanym biznesie gościnnym ze względu na różne rodzaje i typy hoteli, kluczem do segmentowania klientów jest autorski podział na klienta bazowego i alternatywnego. Klient bazowy poprzez ciągle – powtarzalne, odpłatne korzystanie z usług obiektu powinien zabezpieczyć rentowność przedsięwzięcia – przedsiębiorstwa hotelowego, natomiast klient alternatywny to klient, po którego marketing hotelowy będzie „sięgał” w okresach niższej aktywności gościa bazowego w celu zabezpieczenia założonego budżetowo obłożenia hotelu, jak i pozostałej sprzedaży usług oferowanych w obiekcie i przez obiekt. Segmentacja klienta według klucza klienta bazowego i alternatywnego zależy od charakteru, specyfiki i indywidualności usługowej danego obiektu; inaczej swoją egzystencję ekonomiczną będzie budować miejski hotel biznesowy, a inaczej hotel wellness & spa w miejscowości turystycznej lub uzdrowiskowej itp. Przed opracowaniem analizy rynku klienta pod określony obiekt gościnny, należy poznać i zrozumieć zakres podstawowych potrzeb, które ma spełnić konkretny obiekt wobec klienta bazowego oraz alternatywnego.

Propozycja wartości

Usługowe przedsiębiorstwo gościnne jako organizacja biznesowa stara się rozwiązać problemy klientów i zaspokajać ich potrzeby za pomocą propozycji wartości, która wobec klienta jest określana w ofercie usługowo-cenowej danego indywidualnego obiektu hotelowego. W hotelarstwie jednakowo ważną wartością usługową dla przedsiębiorcy jest: pozyskany gość, który przybywa i zakupuje usługę po raz pierwszy, usatysfakcjonowany gość, który z mniejszą lub większą częstotliwością powraca i ponownie zakupuje usługi w danym hotelu, a także gość usatysfakcjonowany nie powracający, ale promujący z własnej inicjatywy usługi hotelu. Innymi słowy, wartością dla obiektu hotelowego będzie uzyskanie

w oczekiwanej ilości i częstotliwości przede wszystkim gościa przybywającego po raz pierwszy oraz gościa powracającego.

Kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży

Tymi kanałami oferta usługowa hotelu z propozycją i akcentami wartości trafia na odpowiedni segment rynku klienta oraz bezpośrednio do klienta. Najważniejszym w budowaniu i tworzeniu kanałów komunikacji i sprzedaży jest to, aby w prosty i bezpośredni sposób umożliwiły dotarcie hotelarzowi do wybranego już przez siebie segmentu klienta bazowego. Często zdarza się, iż zbędnie wykorzystywana jest zbyt duża ilość kanałów dystrybucji, ponieważ zarządzający próbują asekurować się, „rzucając” wszędzie ofertę swojego obiektu, tymczasem należy pamiętać, iż do każdego segmentu klienta bazowego powinny zostać określone kanały dotarcia z ofertą w celu jej sprzedaży. Nie można również zapominać o tym, iż kanały komunikacji, oprócz tego iż służą dystrybucji i sprzedaży oferty, spełniają również ważną rolę w komunikowaniu się z klientem po obsłudze i dostarczeniu mu oczekiwanej, wcześniej oferowanej wartości.

Relacje z klientami i gośćmi

Jest to element modelu, który powinien określić: relacje w fazie pozyskiwania klientów i gości, relacje w fazie utrzymywania związków z gośćmi i klientami, którzy już skorzystali z usług obiektu gościnnego, a także relacje okolicznościowe z segmentem klienta bazowego i alternatywnego w celu zabezpieczenia dodatkowej sprzedaży usług obiektu. Ponieważ już obecnie ilość ofert oraz ich zróżnicowanie na rynku usług gościnnych zaczyna „przytłaczać” klientów, a coraz trudniejszym staje się nawiązanie z nimi bezpośredniej relacji, ogromną rolę w tym modelu biznesowym będzie odgrywać sposób i rodzaj nie pielęgnacji samego modelu jako takiego, ale tego segmentu (elementu) modelu w szczególności.

Strumienie przychodów

W przypadku obiektu gościnnego istotnym jest wybór i dobranie takich strumieni przychodów, płynących z wybranych segmentów rynku klienta bazowego

oraz alternatywnego, aby móc uzyskać założony poziom zysku brutto (GOP), który jest podstawą obliczania rentowności danego przedsiębiorstwa hotelowego. „Jeżeli uznamy, że klienci stanowią serce modelu biznesowego, wówczas strumienie przychodów należy uznać za jego układ krwionośny”⁷. Może się zdarzyć, że przy bardzo dobrej **bezpośredniej** komunikacji i relacjach z klientem bazowym, każde ze strumieni przychodów będzie się opierać na innym mechanizmie cenowym (sztywny, sezonowy, okolicznościowy, promocyjny, dedykacyjny, lojalnościowy, negocjowany).

Kluczowe zasoby

Przy budowaniu modelu biznesowego w przedsiębiorstwie gościnnym istotnym jest ustanowienie (dla nowego obiektu) lub rekonstrukcja (w obiekcie działającym) niezbędnych zasobów dla prawidłowego funkcjonowania modelu jako innowacji procesowej. W hotelarstwie bardzo ważnym są zasoby materialne – rzeczowe, jednak szczególnie istotne są zasoby niematerialne – ludzkie i intelektualne. Gościnność usługowa nie zadziała bez ludzi, bez względu na to, czy jest to gościnność fachowa, ale stosowana intuicyjnie czy też jest to gościnność usługowa stosowana i wdrażana jako innowacyjny model w zarządzaniu usługowym przedsiębiorstwem gościnnym. Nie jest w tym przypadku istotne, czy przedsiębiorca dzierżawi obiekt czy też jest jego właścicielem.

Kluczowe działania

Kluczowe działania to te ustalane priorytetowo według harmonogramu funkcjonowania modelu, które zarządzający (przedsiębiorca) powinien podejmować dla sprawnego zapewnienia funkcjonowania przyjętego modelu gościnności usługowej. Do kluczowych działań w specyfice biznesu gościnnego należy zaliczyć:

1. wykreowanie i systematyczną pracę głównego menedżera jako strategicznego ogniwa modelu,
2. pielęgnację modelu, tj. modyfikację, poprawę czy eliminację zbędnych lub nieaktualnych założeń przyjętych w fazie organizacyjnej budowy modelu,

⁷ Osterwalder A., Pigneur Y., 2012. Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera, Helion, s. 34.

3. weryfikację wyników i rezultatów działania modelu w szczególności w zakresie deklarowanych gościowi wartości oraz w zakresie prawidłowego funkcjonowania i efektywności strumieni przychodów.

Kluczowi partnerzy

Kluczowi partnerzy to sieć dostawców i współpracowników (partnerów), od których zależy sprawne i niezakłócone funkcjonowanie hotelu. Typ i rodzaj umów zawieranych z kluczowymi partnerami może wpływać na to, czy przyjęty model będzie funkcjonował „miętko” czy „twardo”. Partnerzy kluczowi powinni być zorientowani, czy obiekt ma przyjęty jako swojego rodzaju „motor do działania” własny, indywidualny model gościnności usługowej, a także powinni posiadać wiedzę nt. kluczowych segmentów klienta, którego obsługuje dany obiekt hotelowy. I tak np. hotel rodzinny, którego oferta skierowana jest do rodzin z małymi dziećmi wymaga od partnera kluczowego, jakim może być dostawca artykułów spożywczych, aby ten zwracał szczególną uwagę na jakość oraz przydatność technologiczną i do spożycia swoich produktów, a także ich świeżość, naturalność oraz ekologiczność.

We współpracy z kluczowymi partnerami należy starać się wyeliminować wszelkie ryzyka wynikające z zawieranych umów i kooperacji.

Struktura kosztów

Struktury kosztów nie należy mylić z kosztami związanymi z bezpośrednią eksploatacją obiektu hotelowego. W tym przypadku struktura kosztów obejmuje wszystkie wydatki ponoszone przez przedsiębiorcę hotelowego w związku z korzystaniem z przyjętego do stosowania modelu biznesowego, który to model jest oparty na gościnności usługowej. Oczywistym jest, że każdy przedsiębiorca zaakceptuje model działający i utrzymujący strukturę niskokosztową. Z drugiej strony istnieje również orientacja, która może okazać się bardziej motywująca do budowania i stosowania modelu biznesowego gościnności usługowej, a oparta o koncentrację kosztów i ich wydatkowanie na generowaniu wartości i jej utrzymaniu. „W tym przypadku mamy na ogół do czynienia z wysoce atrakcyjną

propozycją wartości i wysokim poziomem indywidualizacji usług”⁸, co jest szczególnie ważne we współczesnym, mocno zdywersyfikowanym (także markowo i franczyzowo) biznesie gościnnym.

Technologia pielęgnacji modelu

O ile w wielu dziedzinach biznesowych ten element modelu nie jest niezbędnym, o tyle w przypadku modelu dla biznesu gościnnego opartego na gościnności usługowej jest on kluczowy. Niestety obecnie hotelarstwo i szerzej – cały biznes gościnny są narażone na stałą fluktuację kadr, także na szczeblu menedżerskim (według badań firmy K&P Consulting średni okres pracy menedżera w danym hotelu w Polsce wynosi 2,5 roku), jednak jednym z pozytywnych skutków wdrożenia i prawidłowego działania modelu powinno stać się utrzymanie zespołu (personelu), który będzie potrafił kierować wdrożonym modelem. W ten sposób gościnność usługowa powinna wpływać nie tylko na poprawę zyskowności oraz głównych wskaźników pozwalających na ocenę rentowności działania biznesu gościnnego, ale jako model biznesowy powinna przyczynić się do zmniejszenia zjawiska odpływu personelu z prawidłowo i dobrze zarządzanego hotelu.

Proces wdrożenia gościnności usługowej jako modelu biznesowego powinien zostać oparty na teorii 7I, która obejmuje siedem kolejno następujących po sobie kroków, a są to: 1) inspiracja (*inspiration*), 2) zrozumienie (*insight*), 3) ideacja (*ideation*), 4) inicjatywa (*initiative*), 5) wdrożenie (*implementation*), 6) monitoring (*invigilation*) oraz 7) badanie (*investigation*)⁹. Powinny być one realizowane kolejno, ponieważ każdy krok zależy częściowo od kroku go poprzedzającego.

Inspiracja zapoczątkowuje oraz ukierunkowuje proces przemian, a zrozumienie pomaga przekuć inspirację w realne wyniki. Sam poziom zrozumienia elementów i procesów zamierzonych zmian podjętych do realizacji wpływa na stopień personalnego i funkcyjnego zaangażowania się pracowników dla uruchomienia i przeprowadzenia tego procesu. Należy również pamiętać o tym, że idea musi być przydatna i osadzona w rzeczywistości, dlatego też wszyscy

⁸ Osterwalder A., Pigneur Y., 2012. *Op. cit.*, s. 45.

⁹ Dev Ch.S., 2012. *Hospitality Branding (Cornell Hospitality Management: Best Practices)*, Cornell University Press, London.

zainteresowani i zaangażowani w innowację pracownicy obiektu gościnnego (tak menedżement, jak i personel serwisowy) powinni stać się częścią procesu dopasowania tej idei do własnych potrzeb i warunków, ponieważ idea niepoparta współdziałaniem wszystkich rozumiejących się stron nie przetrwa. Kolejnym krokiem w procesie wdrażania innowacji jest inicjatywa, która powinna działać jak katalizator pomiędzy ideą a etapem jej zastosowania w celu wdrożenia w cyklu innowacji. Samo wdrożenie procesu (pomysłu) powinno być oparte z góry na założeniu, że idea, która dobrze się sprawdza w danym obiekcie (np. hotelu o profilu wellness & spa o określonej specyfice i indywidualności usługowej) może wypaść gorzej, kiedy próbuje się go szeroko wdrożyć do praktyki obiektów innego typu (np. hoteli miejskich czy też konferencyjnych). Szósty krok w procesie wdrożenia innowacji w obiekcie gościnnym to monitoring, który pozwala sprawdzić, czy dana idea działa w sposób zgodny z zamierzonym i jednocześnie wspomaga bieżącą modyfikację procesu dla zapewniania sukcesu wdrożeniowego. Ostatnim krokiem jest badanie skutków prawidłowego oraz przyczyn i skutków nieprawidłowego wdrożenia innowacji.

Założeniem i głównym celem podjęcia procesu innowacyjnego w zakresie stworzenia i uaktywnienia oraz stosowania gościnności usługowej powinno być osiąganie lepszych wyników zyskowności oraz efektywnych wskaźników przedsiębiorstwa hotelowego, a przy tym wdrożenie prostych standardów jakości i uproszczonych procedur działania serwisowego, które wyróżniają hotel wobec konkurencji, co spowoduje, iż na rynku klienta i gościa ten obiekt staje się obiektem zauważalnym i poszukiwanym. Za każdym razem wyniki analityczne powinny być bardzo czytelne i jasne, aby móc je wykorzystać do dopracowania procesu. Wdrażając innowację, należy jednak pamiętać o tym, iż jest to proces, a innowacje powinny być modyfikowane oraz przystosowywane do indywidualnych potrzeb już na etapie ich implementacji aż do momentu osiągnięcia wyznaczonego celu.

Zakończenie

Biznes gościnny w Polsce, w tym szczególnie indywidualne przedsiębiorstwa hotelowe, wymagają większego zaangażowania ze strony teoretyków i praktyków branżowych oraz innych, którzy mogą ich inspirować swoją wiedzą, kompetencjami oraz doświadczeniem. Zaprezentowany prospekt nowego wykorzystania gościnności

usługowej dla sprawnego i zyskowniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa hotelowego stanowi innowację procesową, organizującą w nowy sposób działalność usługową obiektu. Należy pamiętać o tym, że jest to proces o charakterze ciągłym i składa się z serii przyrostowych zmian, co „może [...] niekiedy utrudniać rozpoznawanie innowacji w sektorze usług w kategoriach pojedynczych wydarzeń”¹⁰, tj. pojedynczych wdrożeń. Gościnność usługowa jako model biznesowy może jednak stanowić nowoczesne narzędzie w ręku menedżera hotelu, ponieważ umożliwia mu efektywniejszą kontrolę nad procesem realizacji usług od zapraszania gościa aż do jego pożegnania.

Zagadnienie gościnności usługowej nie tylko w Polsce jest stosunkowo młode, więc podlega stałej ocenie, analizie i konstruktywnej krytyce. Istotnym jednak jest, aby ta publikacja umożliwiła większe zrozumienie i zaangażowanie na rzecz i dla gościnności usługowej. *Goodwill for commercial hospitality* to wektor wskazany przez autora na drodze rozwoju indywidualnych przedsiębiorstw hotelowych w XXI w.

¹⁰ Pomiar działalności naukowej i technicznej. Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008, s. 40.

Literatura

Afuah A., Tucci Ch., 2003: Biznes internetowy. Strategie i modele. Oficyna ekonomiczna, Kraków.

Brotherton B., 1999. Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/4. s. 165-173.

Cassee E.H., Reuland, R., 1983. Introduction [w:] *The Management of Hospitality*, Pergamon, Oxford, s. xiii-xxii.

Dev Ch.S., 2012. *Hospitality Branding (Cornell Hospitality Management: Best Practices)*, Cornell University Press, London.

Jones P. (1996). *Introduction to Hospitality Operations*, Cassell, London.

Pfeifer Y., 1983. Small business management [w:] Cassee, E.H., Reuland, R. (Eds), *The Management of Hospitality*, Pergamon, Oxford, s. 189-202.

Pomiar działalności naukowej i technicznej. Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.

Osterwalder A., Pigneur Y., 2012. *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.

Tideman M. C., 1983. External influences on the hospitality industry [w:] Cassee, E.H., Reuland, R., *The Management of Hospitality*, Pergamon, Oxford, s. 1-24.