KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Renata Gut
Ekspertka z zakresu obsługi konsumenta, kierowniczka gastronomii
w Sheraton Warsaw Hotel

Komunikacja i budowanie relacji z gościem

Wysoka jakość usług, sprawna i uprzejma obsługa jest gwarancją zadowolenia klienta.

Z tygodnia na tydzień powstaje coraz więcej restauracji, barów i innych lokali gastronomicznych. Każde z tych miejsc zajadle walczy o klienta prześcigając się w pomysłach na jak najlepsze promocje tych miejsc, szefowie kuchni kreują coraz bardziej wymyślne dania, a barmani wyjątkowe koktajle i zaskakujące połączenia, by tylko zaspokoić i zatrzymać klienta. Dziś, obsługa gości to już nie tylko odpowiednie nakrycie stołu, zachowanie poprawnej sekwencji serwisu, dekantacja win i odpowiednie parowanie ich z posiłkiem. Dziś - przy tak ogromnej konkurencji to już nie wystarczy. W przedsiębiorstwach usługowych zatrudniani są specjaliści od spraw jakości, którzy na bieżąco zajmują się szkoleniem personelu oraz badaniem procesów. Zewnętrzne firmy szkoleniowe przygotowują wiele ciekawych ofert głównie dla działów zajmujących się sprzedażą, znajdziemy szkolenia dotyczące mowy ciała, efektywnego słuchania, autoprezentacji, komunikacji i wiele innych, tu skupimy się po trosze na każdym z aspektów. Zadajmy sobie pytanie - dlaczego lubimy bywać w niektórych miejscach, czujemy się tam dobrze i chcemy do nich wracać? Dlaczego są miejsca o pięknych wnętrzach z bogatą ofertą kulinarną, a jednak po wspaniałym posiłku, opuszczając restaurację już wtedy dokładnie wiemy, że więcej tu nie przyjdziemy? Co tak naprawdę sprawia, że do niektórych miejsc wracamy chętniej?

Pierwsze i ostatnie wrażenie

Najważniejszym elementem pracy obsługi kelnerskiej jest sprawianie, by gość czuł się ważny, mile widziany i wyjątkowy, a jego oczekiwania zostały nie tylko spełnione, lecz przewyższone.

Pozytywne nastawienie i profesjonalne podejście jest niezbędne do wzorowej obsługi gościa. To jak postępujemy sami i w relacji ze współpracownikami zazwyczaj przekłada się na zachowanie przy gościach. Ogólnie rzecz biorąc należy pamiętać o kilku prostych zasadach, by:

- Powitać gościa z uśmiechem i pozytywną postawą, która wyraża zadowolenie z jego obecności;
- Zawsze być miłym i profesjonalnym;
- Uśmiechać się i nawiązywać kontakt wzrokowy;
- Być zaangażowanym w rozmowę z gościem;
- Nigdy nie pić i nie jeść w miejscach publicznych;
- Mieć wyprostowaną otwartą postawę, ręce wzdłuż ciała, nigdy w kieszeni bądź złożone;
- Nigdy nie pozwolić by gość opuścił restaurację niezadowolony.

Oraz w obecności gości:

- Być zawsze uprzejmym, oferować pierwszeństwo;
- Starać się by oczekiwania klienta zostały nie tylko spełnione, lecz przewyższone;
- Nigdy nie odwracać się do gościa plecami;
- Nie prowadzić prywatnych rozmów ze współpracownikami;
- Nie grupować się ze współpracownikami.

Rozmowa z gośćmi

Rozmawiając z gościem mamy niepowtarzalną okazję, by wywrzeć na nim pozytywne wrażenie, co z kolei przekłada się na satysfakcję gościa, jego lojalność oraz tak ważną dla nas opinię zwrotną, która potem wykorzystywana jest do celów szkoleniowych. Elementem rozmowy jest aktywne słuchanie, czyli skupienie całej swojej uwagi na tym, co mówi klient. Jeśli jest taka potrzeba - notujmy ważne informacje, osoba z którą rozmawiamy bardzo to doceni widząc nasze zaangażowanie. Nigdy nie należy odpowiadać „nie wiem", raczej zapewnijmy naszego rozmówcę, że wrócimy do niego z informacją, której szuka.

Kolejność serwisu i troska o gościa

1. Powitanie przy wejściu - pierwsze wrażenie. Najważniejszym elementem pracy obsługi kelnerskiej jest sprawianie, by gość czuł się ważny, mile widziany i wyjątkowy. Obsługa kreuje przyjazną atmosferę, a ich obowiązki nigdy nie powinny odwracać uwagi od wywierania pozytywnego wrażenia na gościu.

- Gość powinien być powitany uśmiechem i pozytywną postawą, która wyraża zadowolenie z obecności gościa;
- Uśmiech, kontakt wzrokowy i zaangażowanie w rozmowę;
- Nie wolno pozwolić na to, by gość opuścił restaurację niezadowolony.

2. Zapytanie o rezerwację

Jeżeli rezerwacji dokonano należy wykonać:

3. Potwierdzenia rezerwacji

Jeżeli rezerwacji nie potwierdzono należy:

4. Sprawdzić, czy są wolne stoły, jeśli w danej chwili brak wolnych miejsc, należy zaprosić gościa do baru na aperitif, trzymanie gości przy wejściu nie jest dla nich miłe i utrudnia pracę obsłudze restauracji.

5. Prowadzenie gościa do stołu - pomoc przy krześle - należy je odsunąć, by gość mógł swobodnie usiąść. Obsługa powinna właściwie ocenić gości zanim zostanie wybrany odpowiedni stół:

- Osoby starsze lub niepełnosprawne - stół bez pokonywania przeszkód typu schody, liczne zakręty, etc., w miarę możliwości jak najbliżej bufetu;
- Dzieci - opiekunowie będą preferować stolik na uboczu, z wolnym miejscem na wózek bądź nosidełko, należy zaproponować krzesełko dla dzieci. W lokalu powinny być dostępne przynajmniej kredki i kartki do kolorowania, choć już w wielu miejscach tworzone są miejsca zabaw wraz z animacją dla dzieci, tak by rodzice mogli spokojnie zająć się posiłkiem. Należy traktować dzieci z uwagą i uśmiechem, rodzice to lubią. Goście z małymi dziećmi zawsze wrócą do miejsca, gdzie mogą mieć chwilę czasu dla siebie zamiast biegać sfrustrowani za znudzonymi dziećmi po restauracji.

6. Dostosować ilość nakryć do liczby gości

7. Propozycja aperitifu - znajomość produktu u obsługi kelnerskiej zawsze pomaga w pracy, przyczynia się do sugestywnej sprzedaży powodując wzrost przychodu restauracji/baru, a dodatkowo spełnia funkcję edukacyjną dla gości.

Sprzedaż sugestywna - dobrze wyszkolona obsługa posiada wiedzę umożliwiającą objaśnienie i rekomendowanie dań. Napoje powinny być oferowane w pierwszej kolejności i zaproponowany wybór przynajmniej trzech z nich. Kelnerzy powinni potrafić wytłumaczyć sposoby przygotowania drinków, określić roczniki win i objaśnić aktualne oferty specjalne/promocje.

8. Prezentacja otwartego menu - często zdarza się, że kelner podaje kartę bez słowa, mile widziane jest, aby powiedział więcej na temat menu, np.: na pierwszej stronie znajdzie Pani/Pan naszą specjalną ofertę lunchową, szczególnie polecam, etc.

9. Podanie aperitifu.

10. Podanie pieczywa i masła/oliwy - w zależności od rodzaju restauracji.

11. Rozłożenie serwetek na kolanach gości.

12. Przyjęcie zamówienia - rekomendacja dań, obsługa powinna dokładnie znać menu, wygląd i zawartość potraw, sosów i dodatków, a w razie specjalnych życzeń po konsultacji z Szefem kuchni dostosować się do preferencji klienta. Jeśli gość nie jest zdecydowany - należy dopytać o preferencje i zasugerować odpowiedni zestaw menu. Jeśli dania w karcie nie są oznakowane, należy uprzedzić gościa, jeśli danie jest bardzo pikantne, jeśli przyrządzenie dania wymaga dłuższego czasu. Inaczej traktujemy stałych klientów - ci, oczekują, że pamiętamy ich preferencje, sposób podania poszczególnych dań, sposób podania napojów, także gorących.

13. Zaprezentowanie karty win - rekomendacja wina w zależności od zamówionych potraw, ostatecznie i tak zdecyduje gość. Znajomość karty win. Obsługa na bieżąco bonuje wszystkie pozycje zamówione przez gości

14. Podanie zakąski szefa kuchni - „czekadełko" - z dokładnym objaśnieniem.

15. Dokrycie stołu, kolejność sztućców zgodna z przyjętym zamówieniem.

16. Podanie zimnej przekąski - zawsze należy objaśnić gościowi, co znajduje się na talerzu, chyba że to stały bywalec restauracji.

17. Podanie gorącej przekąski.

18. Podanie zupy.

19. Sorbet.

20. Podanie wina do dania głównego.

21. Podanie głównego dania - należy ostrzec gościa, jeśli talerz jest bardzo gorący.

22. Zapytanie o wrażenia dotyczące posiłku, czy danie spełnia jego oczekiwania.

23. Sprzątnięcie po głównym daniu.

24. Zaproponowanie serów.

25. Sprzątniecie ze stołu soli, pieprzu, pieczywa i masła oraz zbędnych sztućców.

26. Odkruszenie stołu.

27. Zaprezentowanie karty deserów i ich rekomendacja.

28. Rozłożenie sztućców deserowych.

29. Podanie deseru.

30. Rekomendacja napojów gorących i digestivów.

31. Podanie cukru oraz mleka i śmietanki na stół.

32. Podanie kawy lub herbaty digestivów.

33. Wskazane zapytanie o jeszcze jedną kawę lub napój.

34. Podanie rachunku i przyjęcie płatności - rachunek (czysty i bezbłędny) powinien być podany w przeznaczonym do tego celu „płatniku" wraz z długopisem (najlepiej firmowym).

35. Pożegnanie gości - obsługa jest zobowiązana podziękować gościom za wizytę w restauracji, powinna również zapytać o ogólne wrażenia z wizyty.

Rozwiązywanie sytuacji problemowych

Z reguły skargami i problemami zajmuje się kierownik lokalu, ale dobrze wyszkolony personel, który ma najbliższy kontakt z gościem w dyskretny sposób powinien przekazać opisując problem przełożonemu, tak by ten mógł właściwie zareagować. Z uwagi na konsekwencje jakie mogą potem nastąpić - zdarza się, że pracownicy ukrywają fakt niezadowolenia gościa, jeśli na przykład popełnili jakiś błąd podczas serwisu - niestety, prawdopodobnie taki klient już do nas nie wróci. Natomiast badania pokazują, że „problemowi" goście, którym przydarzyło się coś przykrego, wbrew ich oczekiwaniom, a ich problem został pozytywnie rozwiązany - okazują się najbardziej lojalnymi z gości, często powracającymi do takiego lokalu, co więcej przekazują taką opinię swoim znajomym budując tym samym bardzo dobrą reputację danej restauracji. Konfrontacja i stawienie czoła problemowi jest więc bardzo ważne, poniżej kolejność czynności:

1. wyizolować gościa, tak by nie przeszkadzać pozostałym;

2. podziękować za zgłoszenie problemu;

3. spokojnie wysłuchać tego, co ma do powiedzenia, jeśli jest taka potrzeba - robić notatki, co zresztą zostanie bardzo pozytywnie odebrane;

4. przeprosić gościa - bez względu na to, po czyjej stronie leży wina, należy okazać empatię;

5. w żadnym wypadku nie wolno obwiniać innych działów ani współpracowników;

6. okazać zrozumienie i podsumować problem;

7. postarać się rozwiązać problem;

8. wrócić do gościa i zapytać, czy satysfakcjonuje go dane rozwiązanie;

9. jeszcze raz przeprosić i podziękować za zgłoszenie problemu.

Wysoka jakość usług gastronomicznych to zadowolony gość

Uznanie jakości usługi czy produktu zależy od klienta, a nie od zgodności z wewnętrznymi wytycznymi przedsiębiorstwa, powinno więc ono ustalić rodzaj klienta, do którego kieruje ofertę oraz sprawdzić na czym mu zależy. Aby klienci byli zadowoleni, należy wdrażać czynności, które uświadomią im, co się dla nich robi. Dbanie o klienta oznacza ciągłą konieczność bycia o krok przed nim. Jakość może być lepsza tylko wtedy, gdy klienci będą mówić o swoich wymaganiach (stąd badanie ich satysfakcji i identyfikacja obszaru do poprawy). Kluczem do sukcesu jest więc wiedza o potrzebach, oczekiwaniach i poglądach klientów, a także uznawanie troski o klienta za część całego marketingu.

Główne przyczyny powstawania problemów jakości (P.Mudie, A.Cottam, op. cit., s. 111) to:

- nierozdzielność produkcji, konsumpcji i intensywności pracy. W przeciwieństwie do produkcji towarów, świadczenie usług odbywa się w obecności klientów. Tak jak ze wszystkim, co odbywa się między ludźmi, pojawienie się problemów jest nieuniknione. Może się okazać, że pracownik obsługi ma niewielkie umiejętności prezentacyjne, niewłaściwie się zachowuje lub ubiera. To, a także wiele innych rzeczy wpływa na postrzeganie przez klienta jakości usług. Intensywne zaangażowanie się ludzi w świadczenie usług zawsze będzie potencjalną przyczyną problemów jakościowych.

- nieadekwatna obsługa klientów pośrednich i wewnętrznych. Jako że zorientowanie, spojrzenie na klienta jest jednym z czynników skutecznego zarządzania jakością, należy pamiętać o kluczowej roli, jaką spełnia klient wewnętrzny. Jest to każdy pracownik lokalu biorący udział w łańcuchu wytwarzania wartości dodanej. Aby usługa została wykonana efektywnie pracownik potrzebuje odpowiedniego wsparcia ze strony współpracowników. Powinno ono obejmować zarówno wyposażenie, jak i rozwijanie umiejętności, szkolenia oraz informacje, np. dotyczące nowych procedur. Klient wewnętrzny otrzymuje część pracy wykonanej przez kogoś innego, a następnie wzbogaca ten produkt bądź usługę o własny wkład, by z kolei przekazać je komuś następnemu w łańcuchu. Wszyscy muszą być świadomi, że każdy w firmie ma swojego klienta i powinien znać jego wymagania. Sprostanie potrzebom zapewni słuchanie i reagowanie na to, czego żąda oraz na to, co zostanie ustalone. Wymagania uzgodnione i ustalone stworzą łańcuch wartości. Nawiązane dialogi stanowią początek tworzenia się kultury zarządzania przez jakość.

- luki komunikacyjne. Dobra komunikacja jest jednym z najistotniejszych elementów zdrowej organizacji i kontaktów z klientami. Istotny problem przejawia się poprzez niedotrzymanie obietnic, niedoinformowanie klienta, nieumiejętność komunikowania się z klientem w sposób dla niego zrozumiały, brak umiejętności słuchania.

- konieczne jest rozpoznanie specyficznych potrzeb poszczególnych klientów. Organizacje usługowe muszą wykazać się wrażliwością na to, co sądzą klienci o tym, jak się ich traktuje.

Doskonalenie jakości usług

Ulepszanie jakości usług nie jest zadaniem prostym. Jego skutki dotykają całej kultury organizacji. Konieczne jest określenie podstawowych determinantów jakości, jako że znajomość tego, co ją warunkuje jest sprawą najważniejszą. Oceny jakości można dokonywać tylko w kontekście konkretnych potrzeb. Informacje gromadzone za pomocą badań rynkowych pozwalają kształtować wyobrażenia kierownictwa firmy i jej pracowników o potrzebach i oczekiwaniach klientów. Trzeba jednak pamiętać, że kryteria, jakimi kierują się nabywcy w ocenie różnych usług ciągle się zmieniają i są uzależnione od pewnych grup czynników zmienności oceny, takich jak poziom dochodów, wiek, wykształcenie, moda, styl życia, itp.

A. Parasuraman wymienia dziesięć podstawowych kryteriów oceny jakości przez klientów (A.Parasurman, V.A. Zeithamlm L.L. Berry A Conteptual model of service quality and its implications for the future research, "Journal of Marketing" 1985. [W:] M. Kachniewska, op. cit., s. 61):

- dostępność usługi (lokalizacja, godziny otwarcia, czas oczekiwania),
- informacja o usługach firmy (dostępność, przystępność, forma),
- kompetencja (fachowość przygotowania usługodawcy),
- uprzejmość,
- wrażliwość (chęć zaoferowania pomocy),
- zaufanie (wiarygodność i rzetelność),
- odpowiedzialność,
- bezpieczeństwo,
- rodzaj stosowanych środków materialnych (wyposażenie, estetyka),
- znajomość i zrozumienie potrzeb nabywców.

Należy więc wziąć je pod uwagę, chcąc przewidzieć oczekiwania klientów i identyfikację poziomu oceny, którą będą się kierowali wybierając daną usługę.

Trzeba jednak pamiętać, że preferencje klientów są uzależnione od pewnych grup czynników zmienności oceny, takich jak: poziom dochodów, wiek, wykształcenie, moda, styl życia. Można więc wskazać szersze spektrum kryteriów oceny (R.Kolman, T. Tkaczyk, Jakość usług, TNOiK, Bydgoszcz 1996, s.20):

- zgodność z życzeniem,
- skuteczne spełnienie celu,
- bezpieczna realizacja,
- trwałość efektu,

- szybkość realizacji,
- minimum wkładu materiałowego w realizację,
- minimum wkładu finansowego usługobiorcy,
- maksimum najlepszych doznań klienta.

Uwzględnienie tego zestawu kryteriów w praktyce wymaga stałej obserwacji i znajomości zachowań i oczekiwań nabywców.

Należy umiejętnie zarządzać oczekiwaniami klienta. Aby przyciągnąć klientów organizacje często podwyższają ich oczekiwania; składają obietnice związane z tymi elementami ich działania, które, jak sądzą klient będzie cenił. Ma to zapewnić firmie przewagę nad konkurencją. Należy jednak uważać ze składaniem różnych obietnic, często bowiem są one trudno wymierne, ale i podwyższają oczekiwania klienta w sposób nierealistyczny. Z reguły lepiej jest przewyższyć oczekiwania klienta, niż go rozczarować.

Ważne jest również umiejętne zarządzanie dowodami (P.Mudie, A.Cottam, op. cit., s. 114), na które szczególnie z punktu widzenia organizacji usługowej, składa się wiele rzeczy, które klient uważa za wyznaczniki mówiące, jaka dana usługa może być i jaka faktycznie była. Dowody grają ważną rolę w wizerunku firmy, który można kreować na przykład odpowiednim wystrojem czy architekturą, a także atmosferą. Można świadomie projektować przestrzeń, tak aby oddziaływała w określony sposób na oczekiwania i spostrzeżenia nabywców. Różne czynniki, takie jak kolory, muzyka, umeblowanie mogą wywołać różne odczucia i wyobrażenia na temat organizacji, na przykład: przyjaźń, elastyczność, życzliwość, spokój, skromność, racjonalność. Fizyczne aspekty usługi są niezwykle ważne, klienci spodziewają się ich współgrania z naturą danej usługi. Niezgodność powoduje, że czują się niepewnie i niewygodnie.

Nieodzowne wydaje się też pomaganie klientowi w zrozumieniu usługi, jeśli chce się świadczyć usługi wysokiej jakości.

Jakość nie wytwarza się w próżni, ale w całej organizacji (ze wszystkimi jej niedoskonałościami), dlatego też trzeba rozwijać kulturę jakości w całej organizacji. Na zapewnianie usług wysokiej jakości wpływa wiele czynników organizacyjnych (E. Gładosz, Kreowanie kultury jakości a TQM, „Problemy Jakości", 02/2002):

- ludzie (zestaw obowiązków, dobór personelu, szkolenie, nagrody, przebieg pracy zawodowej);
- organizacja i struktura (integracja i koordynacja funkcji i struktura sprawozdawcza);
- pomiar (śledzenie reklamacji i zadowolenia klientów oraz ocena pracy);
- wsparcie systemów (techniczne, komputerowe, bazy danych);
- usługi (przypadające wartości, zakres i jakość, normy działania, spełnianie potrzeb i oczekiwań);
- programy (zarządzanie reklamacjami, instrumenty sprzedaży i promocji, instrumenty

zarządzania);

- komunikacja wewnętrzna (polityka i procedury, informacja zwrotna wewnątrz organizacji);

- komunikacja zewnętrzna (kształcenie konsumenta, tworzenie oczekiwań, wizerunek).

Czynniki te mogą zarówno pomagać, jak i przeszkadzać w zapewnianiu wysokiej jakości.

Wahań jakości świadczonych usług wynikających z ludzkiej niedoskonałości można uniknąć dzięki zastosowaniu automatyzacji. Zanim podejmie się taką decyzję należy przeprowadzić badania, które stwierdzą, jakie części wymagają wkładu ludzkiego, a jakie automatyzacji. Niebezpieczeństwo tkwi jednak w tym, że automatyzacja może przejąć dane funkcje ze względów innych, niż konieczność automatyzacji. Poza tym trzeba pamiętać, że klienci zwykle cenią sobie bardziej kontakt z osobą niż z maszyną.

Organizacje muszą stale monitorować swoje działania przez zasięganie opinii klientów na temat świadczonych przez siebie usług. Zaleca się rozważenie pięciu imperatywów (L.L.Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, Five imperatives for improving service quality, „Sloan Management Review", lato 1990, s. 29-38. [W:] P.Mudie, A.Cottam, op. cit., s.117) ulepszania jakości usług,

- jasno sprecyzować rolę usługi i normy dla pracowników oraz przekazywać i podkreślać te normy.

- szukać talentów - przydzielać ludzi do pracy stosownie do ich zdolności i umiejętności oraz dać im możliwość większej elastyczności i kontroli nad wykonywanym zadaniem.

- podkreślać wagę zespołu usługowego - praca w zespole jest atrakcyjna i potencjalnie skuteczna dla zapewnienia jakości. Sprawą niezmiernie ważną jest tu działanie kierownictwa. Czasami głęboko zakorzeniony negatywny stosunek do pracy i silne osobowości mogą uniemożliwić rozwijanie ducha zespołowego. Dlatego też dobrzy pracownicy muszą wiedzieć, że kierownictwo zajmuje jakieś stanowisko w stosunku do pracowników, którzy po prostu nie wykonują swoich obowiązków.

- postawić na niezawodność - jest ona niezbędnym składnikiem usług doskonałych, przy czym uważa się, że nie można zaakceptować niezawodności mniejszej niż stuprocentowa i o taką właśnie powinny się starać organizacje usługowe. Ponieważ realnie rzecz biorąc taka sytuacja jest właściwie niemożliwa do osiągnięcia, zakłada się czasami określony, niski poziom zawodności, jeśli nie ma to poważnych konsekwencji.

- być twórczym w rozwiązywaniu problemów. Organizacje usługowe nie są w stanie uniknąć pomyłek w obsłudze klienta, najważniejsze jednak, jak potrafią na nie zareagować. Klienci muszą odczuć, że coś się robi, by rozwiązać ich problem.

Wysoki stopień specjalizacji usług sprawia, że nie każdy klient potrafi określić, czy została ona wykonana dobrze. Trudność właściwej oceny wynika między innymi z jej złożonego charakteru. Klienci życzą sobie usług wysokiej jakości, choć niewielu byłoby w stanie uzgodnić jej definicję. Przejawia się ona w zetknięciu z usługą, zaprojektowaniu usługi, wydajności oraz organizacji i kulturze. Między usługodawcami i klientami istnieją

luki związane z oczekiwaniami klientów i percepcją oferowanej jakości. Wypełnianie tych luk jest nie lada wyzwaniem. Konieczne jest odpowiednie zarządzanie oczekiwaniami klienta i konsekwentne zapewnienie spełnienia obietnic dotyczących jakości oraz przekraczanie tych oczekiwań w najważniejszych dziedzinach.

Punktem wyjścia może być wyodrębnienie przyczyn złej jakości, co może potem służyć za podstawę do podjęcia działań mających na celu jej ulepszenie. Ulepszenia łatwiej będzie zauważyć, jeśli podejmie się kroki w kierunku ustanowienia norm i na tej podstawie dokonywania oceny działalności.

Najważniejszy jest gość. Bardzo uważnie słucha się jego komentarzy, bowiem to właśnie on kieruje jakością. To jego wymagania kształtują pracę ludzi. Informacje o wymaganiach gości uzyskuje się w czasie rozmowy z nim oraz z kwestionariuszy które goście chętnie wypełniają. W większości firm obecnie bada się i mierzy zadowolenie klientów. Zazwyczaj zleca się to doświadczonym firmom zewnętrznym. Goście otrzymują ankiety drogą elektroniczną bądź w formie drukowanej. Ankieta zawiera najczęściej kilkadziesiąt pytań, i jest automatycznie generowana i wysyłana do gościa tuż po jego wymeldowaniu, nie częściej jednak jak raz na pół roku. Jest to wspaniale źródło informacji, w ten sposób możemy się dowiedzieć co i jak robić lepiej, gdzie tkwi problem i czego oczekują od nas klienci. Sieci hotelowe porównują wyniki pomiędzy poszczególnymi hotelami w najważniejszych kategoriach: czystość, bezpieczeństwo, wartość za pieniądze, napotkane przez gościa problemy oraz sposób w jaki zostały rozwiązane, szybkość, odpowiedzialność i efektywność obsługi, jakość jedzenia, wystrój, wygoda, atmosfera, dostęp do Internetu i inne. Wyznaczona do tego celu osoba kontaktuje się z gośćmi między innymi wtedy, gdy ocena jest bardzo niska, a nie został przy niej umieszczony żaden komentarz, uprzejmie prosząc o sprecyzowanie co wpłynęło na niską ocenę i identyfikację obszaru do poprawy.

Tak więc, w każdym hotelu indeks zadowolenia gościa zajmuje najwyższe miejsce w skali zarządzania, porównywalne do wyników finansowych.

Główne czynniki jakości Usług, na które zwraca się szczególną uwagę to:

- niezawodność - wykonywanie pracy rzetelnie i dokładnie.
- pewność - budzenie zaufania i spolegliwość
- rzeczywistość - tworzenie wrażenia poprzez wygląd zewnętrzny.
- empatia - okazywanie troskliwej i szczególnej, zindywidualizowanej uwagi.
- reagowanie - zapewnienie szybkiej i terminowej usługi.

Przywódcy mają świadomość, że powinni wiedzieć o kliencie najwięcej, jak to tylko możliwe, zarówno o jego oczekiwaniach (co jest dla nich ważne, co powoduje ich zadowolenie, jak ważne jest dla nich każde z oczekiwań), jak i tym jak postrzega produkt (jak ocenia hotel, i jak radzi sobie konkurencja, co może go nie zadawalać) i jakie ma zażalenia (co nie działa, a co działa). Nie pytają więc, czy jest zadowolony, ponieważ wiedzą, że tylko ci „bardzo" zadowoleni, zachwyceni klienci są lojalni.

Ciągłe doskonalenie

Zmiana jest faktycznym, naturalnym stanem rzeczy, częścią życia, a oczekiwania klientów nie są tu wyjątkiem. Dla organizacji oznacza to dotrzymywanie kroku życzeniom gości zarówno dzisiaj, jak i jutro. Jedynym sposobem na wygraną na rynku jest ciągłe udoskonalanie produktów i usług. Nie ma innej alternatywy. Stojąc w miejscu pozwala się wyprzedzić konkurencji. Nawet najlepsi w swojej dziedzinie muszą stale ulepszać, żeby pozostać numerem jeden. O usprawnianiu powinno się pamiętać codziennie, na wszystkich poziomach organizacji. Ludzie często postrzegają postęp jako wielkie skoki naprzód. Mimo, że czasami doskonalenie właśnie w taki sposób się odbywa, w większości przypadków może on być trudny do utrzymania i kontynuowania.

Gruntowanie jakości usług od samego początku

Zła jakość kosztuje firmy od 15 do 40 procent obrotów. Aby uniknąć takich finansowych kłopotów, odpowiedzialne organizacje ustanawiają politykę „Po pierwsze Jakość", to znaczy umieścić sprawy związane z kosztami, zakupami, funduszem, akcjonariuszami, pracownikami, a nawet krótkoterminowy zysk na drugim miejscu - za jakością określoną przez klienta. Oczywiście ustanowienie takiej polityki wcale nie jest łatwe. Najważniejsze, aby kierownictwo wyższego szczebla objęło przywództwo, formalnie zobowiązując się do przestrzegania zasad związanych z polityką „Po pierwsze Jakość" i zapewniając jej zastosowanie w całej organizacji. „Jakość przede wszystkim" zobowiązuje wszystkich do wykonywania bezbłędnie swojej pracy. W ten sposób, jakość jest bezpośrednio wkomponowana w pomiary i kontrolę jakości, a nie tylko kojarzona z ostatnim etapem inspekcji. Czasami, uwaga tak skupiona na jakości, wpływa niekorzystnie na natychmiastowe zyski, ale bezkompromisowe stosowanie polityki „Po pierwsze Jakość" zapewni długotrwałą przewagę konkurencyjną dzięki trwałemu zadowoleniu gości.

Rozwiązywanie problemów na podstawie faktów i informacji

Zaraz po pojawieniu się problemu, ludzie często sądzą, że znają już rozwiązanie.
Taka tendencja jest jedną z przyczyn, z powodu których organizacje notorycznie doświadczają tych samych problemów. Przed rozwiązaniem problemu, pierwszym krokiem powinno być zebranie faktów i danych. Do pomocy w gromadzeniu, zobrazowaniu, analizowaniu i zaprezentowaniu danych pozostałym członkom organizacji służą liczne narzędzia, między innymi listy kontrolne i wykresy przyczynowo-skutkowe, by wyliczyć tylko kilka z nich. Powinno się mierzyć wszystkie etapy procesu.

Hotele, nieustannie, własnymi siłami i przy pomocy specjalistów z zewnątrz, prowadzą różnego rodzaju badania marketingowe. Są to badania, zarówno rozpoznawcze (dyskusje, zbieranie opinii, poglądów), opisowe (pozwalające zidentyfikować zjawiska i zbadać ich strukturę), jak i przyczynowe (ujawniające powody i źródła pojawiania się pewnych zjawisk) (J.Altkorn, Marketing w turystyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s.169). Służą one przede wszystkim ustaleniu atrybutów oferowanych usług z punktu widzenia użyteczności dla klienta i szybkiemu reagowaniu i dostosowaniu się do sytuacji. Źródła danych stosowane w hotelarstwie to, na przykład:

- uwagi gości;
- skargi gości;

- kwestionariusz wypełniany przez gościa. Ocenia on usługi hotelu, czystość pokoju, łazienki, szybkość z jaką reagowano na jego prośby, jak rozwiązywano jego problemy. Większość pytań jest otwartych, więc klient ma okazję (i naprawdę to robi) napisać, co mu się podobało, a co nie. Komentarze są analizowane na bieżąco, a odpowiednie działania podejmowane natychmiast. Taka ankieta ma przede wszystkim na celu ujawnienie źródła i poziomu satysfakcji gościa bądź jego ewentualnych zastrzeżeń;

- ankieta elektroniczna. Zewnętrzna firma konsultingowa, wysyła co miesiąc kwestionariusze do stałych gości z kilkudziesięcioma takimi pytaniami, jak: „Czy pracownik był przyjazny?", „Czy pobyt był wart pieniędzy, które wydał/a Pan/Pani na hotel?", „Jak ocenia serwis i nastawienie pracowników?" Zestawienia wyników podsumowywane są co miesiąc, mierzy się lojalność gości i podkreśla, co trzeba poprawić, by satysfakcja gości wzrosła;

- uwagi pracowników zgłaszane na co dzień;

- uwagi kierowników działów;

- anonimowe kontrole standardów i jakości usług.

Niezwykle pomocna przy sprawdzaniu założeń i wyborze odpowiednich źródeł danych jest zasada „trzech konkretów":

- pójść do konkretnego miejsca,

- dojrzeć konkretny problem,

- rozmawiać z konkretnych ludźmi uczestniczącymi w procesie i uzyskać od nich fakty.

Zasada ta jest wytyczną w weryfikacji czy decyzje są oparte na faktach, a nie w „próżni", jest testem rzeczywistości.

Omawiając sposoby zdobywania informacji dotyczących zaspokojenia potrzeb klienta nie można pominąć benchmarkingu[7]. Opiera się on na regule Sun Tzu, dotyczącej sztuki wojennej: „Poznaj siebie i swojego wroga", połączonej ze starożytnym słowem japońskim DANTOTSU, oznaczającym dążenie do stania się najlepszym z najlepszych.

Benchmarking, „jest to ciągły proces mierzenia wyrobów, usług i procedur względem najsilniejszych konkurentów lub tych firm, które uznawane są za liderów przemysłu."[8] Definicja ta otwiera sposobność nie tylko do obserwowania najsilniejszych konkurentów, ale także firm, od których można czegoś się nauczyć.

Tłumaczenie głosu klienta jest prawdopodobnie jedną z najbardziej skomplikowanych rzeczy. Ponieważ goście są niezdecydowani, nie wyrażają się jasno. Jeśli klienci są niezadowoleni - nie powiedzą nam tego wprost, tylko po prostu odejdą.

7 Od angielskiego słowa benchmark - znaczy punkt odniesienia, standard, wzorzec
8 Definicja ta została podana przez Davida Kearnsa, szefa Xeroxa z okresu rodzenia się benchmarkingu.

Źródła:

Altkorn J., Marketing w turystyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Berry L. L., Zeithaml V.A., Parasuraman A., Five imperatives for improving service quality, " Sloan Management Review", Vol. 31, No. 4, Summer 1990.

Gładosz E., Kreowanie kultury jakości a TQM, „Problemy Jakości" 2002.

Kolman R., Tkaczyk T., Jakość usług, TNOiK, Bydgoszcz 1996.

Mudie P., Cottam A., Usługi. Zarządzanie i marketing, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Parasurman V. Zeithamlm A.,Berry L.L., A Conceptual model of service quality and its implications for the future research, "Journal of Marketing", Fall 1985.