

Radosław Treska

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

Logistyka w hotelarstwie

Logistyka, jako dziedzina nauki, wydaje się mieć tylko z pozoru ograniczone zastosowanie w tak specyficznej sferze działalności gospodarczej, jaką reprezentują usługi hotelarskie. Wynika to zapewne z faktu kojarzenia tej nauki w pierwszej kolejności jako wiedzy na temat optymalnego i efektywnego przemieszczania dóbr materialnych od producenta do finalnego nabywcy. Poddając jednak wnikliwej analizie specyfikę działalności usługowej, jaką jest hotelarstwo, odkryjemy kilka obszarów i stref w tej branży, w których zastosowanie logistyki wydaje się być wskazane lub wręcz niezbędne, szczególnie w sytuacji, gdy dany hotel pretenduje do miana firmy zarządzanej według najlepszych, światowych standardów. Możemy wyodrębnić następujące obszary w działalności hotelarskiej, których efektywne funkcjonowanie może być zwiększone poprzez zarządzanie logistyczne:

1. Zarządzanie hotelem
2. Zarządzanie jakością
3. Zarządzanie informacjami
4. Marketing.

Logistyka a zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim może być określone w aspekcie marketingowym – zajmowaną pozycją rynkową, czy też w aspekcie ekonomicznym – uzyskiwaną rentownością, co ma z kolei przełożenie na wartość przedsiębiorstwa. Fakt zastosowania pewnych rozwiązań logistycznych i ich wdrożenie w proces zarządzania hotelem może pozwolić na ewidentne zwiększenie efektywności tego procesu. I tak też się po części dzieje w wielu zrzeszonych lub też samodzielnie działających na rynku hotelach, przy czym zastosowanie logistyki wydaje się mieć bardzo ograniczony charakter w przypadku hoteli funkcjonujących samodzielnie. Wynika to z małej skali działalności, małej wielkości przedsiębiorstwa, a nade wszystko

z braku ustanowienia logistyki jako podstawowego kryterium zarządzania.

Praktykowanie takiego modelu działalności, opartego na logistycznie zorientowanym zintegrowanym zarządzaniu, znajduje się w początkowej fazie stosowania przez firmy zachodnie. Wśród nich znajdują się duże łańcuchy hotelarskie, które z racji kierowania wieloma hotelami na świecie, taki model zarządzania zmuszone są prowadzić. Składa się na to duża skala terytorialnego rozproszenia hoteli, konieczność stosowania optymalnej komunikacji (przesyłanie wytycznych, zwrotnego raportowania), a także wymóg powiązania strategii działania poszczególnych hoteli w jedną harmonijną całość. Warto zwrócić tutaj uwagę na fakt, iż kompleksowe lub w dużej części stosowanie logistyki w zarządzaniu, dotyczy zarówno hoteli będących własnością danego łańcucha hotelarskiego (Mariott, Sheraton, Radisson), jak też hoteli współpracujących na zasadzie francheasingu lub konsorcjum (Accor, Holiday Inn).

Zarządzanie jakością

Jakość postrzegana jako stopień satysfakcji z nabywanych dóbr i usług, tudzież standard obsługi związany z tymi procesami, posiada w hotelarstwie bardzo ważne znaczenie.

Z punktu widzenia nabywcy usług hotelarskich może ona posiadać wymiar materialny, na przykład wyposażenie

pokoju hotelowych, sal konferencyjnych, oferta gastronomii i wymiar niematerialny, który będzie obejmował całość kształt działań i procesów związanych z obsługą nabywców tychże usług.

Logistyczne zarządzanie powyższymi, dwoma wymiarami jakości postrzeganymi przez klienta, będzie stanowiło jednocześnie tylko część całościowego zarządzania jakością, stosowanego w procesie logistycznym przez przedsiębiorstwo hotelarskie. Uzupelnieniem powyższych wymiarów jest badanie i monitorowanie oczekiwań klientów, a także wprowadzanie adekwatnych do tych oczekiwań rozwiązań organizacyjnych, tudzież stosowanie procesów jakości nie tylko w stosunku do finalnych nabywców usług, ale także na przykład wobec dostawców i kooperantów. Jednym słowem, logistyczne zarządzanie jakością w hotelu obejmuje cały proces świadczenia usług, począwszy od etapu prognozowania, poprzez planowanie, wdrażanie i kontrolę, a na obsłudze posprzedażnej kończąc. Istotną cechą tego procesu jest fakt kształtowania i maksymalizowania jakości pracy przez każdego pracownika, niezależnie od zajmowanego stanowiska i rodzaju wykonywanych czynności. Stosowane w tym procesie procedury jakości ujmują także powiązania organizacyjne, jak też komunikację i przepływ informacji między komórkami organizacyjnymi. Schemat zarządzania jakością w hotelu przedstawia tab. 1.

Tab. 1. Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie hotelarskim. Źródło: opracowanie własne

Dostawcy, kooperanci (biura podróży, linie lotnicze, firmy współpracujące)	Pracownicy hotelu (standardy obsługi)	Klienci
	Kategoria obiektu (wyposażenie, stan techniczny, oferta konferencyjna, gastronomiczna, usługi dodatkowe)	
Wdrożone procedury zarządzania jakością zorientowane na wymagania klientów: standardy obsługi i wyposażenia, integracja wszystkich współpracowników, kształtowanie jakości na wszystkich płaszczyznach gospodarowania, kreowanie jakości w procesach planowania, organizowania, wdrażania i kontroli.		

Najlepszym przykładem kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwie hotelarskim są hotele zrzeszone w dużych łańcuchach hotelarskich. Poza ujednoczoną wizualizacją (logo, nazwa, wygląd zewnętrzny), ujednoczeniu podlegają także w takich hotelach normy funkcjonowania i standardy obsługi. Funkcjonowanie tych hoteli w oparciu o ten sam sprawdzony i najbardziej optymalny wzorzec weryfikowane jest przez specjalnie do tego celu powołane komórki, podlegające bezpośrednio zarządowi. Pełnią one także często rolę inicjatorów zmian jakościowych w hotelach, we współpracy z zewnętrznymi firmami konsultingowymi. Dla hotelu sieciowego oznacza to skrócenie drogi w dochodzeniu do najbardziej optymalnych wzorców funkcjonowania, jak też konieczność działania w określonych ramach standardów jakościowych.

Zarządzanie informacjami w hotelu

Nierozwalnym elementem każdego z etapów procesu sprzedaży usług hotelarskich jest informacja. Chodzi tu oczywiście o informacje generowane przez hotel i kierowane do otoczenia rynkowego, pośredników handlowych i finalnych nabywców, jak również informacje zwrotne, dzięki którym hotel uzyskuje wiedzę na temat źródeł pozyskiwania nabywców na swe usługi, atrakcyjności rynku, preferencji nabywców i ich siły nabywczej itd.

Strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa hotelarskiego posiadają także informacje płynące z mikro i makrootoczenia rynkowego. Umożliwiają one przedsiębiorstwu dostosowanie jego działalności do istniejącego w danym kraju systemu prawnego, fiskalnego, technicznego, a także określenie pozycji wobec konkurentów, dostawców i nabywców.

Poza powyższymi rodzajami informacji, które powinny być ujęte w spójny proces logistyczny, należy zaliczyć także informacje, których źródło znajdziemy wewnątrz przedsiębiorstwa hotelarskiego. Najogólniej informacje te możemy podzielić na statystyczne, na przykład ilość sprzedanych pokojonocy,

ilość dokonanych i wykorzystanych rezerwacji i informacje ekonomiczne: wartość sprzedaży ogółem, średnia cena pokoju, wysokość kosztów jakie generuje hotel itp.

Biorąc powyższe pod uwagę, możemy stwierdzić, iż ogół informacji płynących z zewnątrz i generowanych przez firmę jest bardzo obszerny. Są one podstawą wszelkich decyzji strategicznych, umożliwiając także optymalne funkcjonowanie firmy na rynku konkurencyjnym i działania zmierzające w kierunku osiągnięcia maksymalnej rentowności. Nie do zastąpienia w takich warunkach jest efektywny proces logistyczny, obejmujący w harmonijną całość systemowe pozyskiwanie tych informacji, ich gromadzenie, odpowiednie przetwarzanie i udostępnianie w określonej formie danych, będących podstawą decyzji biznesowych. Nieodzownym narzędziem w takim procesie są informatyczne systemy przetwarzania danych. Umożliwiają one automatyczne gromadzenie i obróbkę danych, i natychmiastowe uzyskiwanie wyników, będących efektem przetworzonych informacji.

W branży hotelarskiej możemy wskazać na dwa, najbardziej znane i sprawdzone programy komputerowe, które łączą w sobie optymalne funkcje użytkowe, związane z bezpośrednim funkcjonowaniem hotelu, kompatybilność

z innymi programami użytkowymi (programami związanymi z funkcjonowaniem restauracji, administracji i księgowości), a także posiadające funkcje wielopoziomowego i wielokryterialnego gromadzenia, przetwarzania i udostępniania danych. Programami tymi są Rehot i Fidelio. Możliwość tworzenia na ich podbudowie zintegrowanych systemów informatycznych w obiektach hotelarskich stanowi, iż są one najbardziej uznanymi i profesjonalnymi programami użytkowymi na świecie. Korzystają z nich także hotele Orbisu, Gromady, przedstawiciele zachodnich łańcuchów hotelowych w Polsce: Jan III Sobieski, Mariott, Sheraton, Radisson i szereg hoteli nie zrzeszonych, liczących z reguły powyżej pięćdziesięciu pokoi.

Zaletą takiego systemu w połączeniu z profesjonalnie wdrożonym procesem logistycznym, dotyczącym przetwarzania informacji, jest możliwość podejmowania bardziej trafnych decyzji biznesowych przez kierownictwo hotelu, duża oszczędność czasu i brak konieczności tworzenia specjalnych stanowisk lub delegowania zadań związanych ze sprawozdawczością w firmie. Przykładowy schemat logistycznego zarządzania zintegrowanym systemem informatycznym w hotelu przedstawia Tab. 2.

Tab. 2. Logistyczne zarządzanie informacjami w hotelu. Źródło: opracowanie własne

Źródła informacji	Przetwarzanie informacji. Kompatybilne programy komputerowe	Dane wynikowe	
Makrootoczenie: polityczne, prawne, demograficzne, technologiczne, gospodarcze, finansowe. Mikrootoczenie: dostawcy, nabywcy, konkurenci, dostawcy usług substytucyjnych, kooperanci. Informacje wewnętrzne: pracownicy, wewnętrzne bazy danych, elektroniczne rejestratory danych, sprawozdania ekonomiczne, finansowe i statystyczne.	Komputerowe programy hotelowe: np. Rehot, Fidelio Komputerowe programy gastronomiczne Komputerowe programy administracyjne Komputerowe programy księgowo- Komputerowe programy magazynowe	Dane statystyczne Dane ekonomiczne, finansowe	Decyzje strategiczne, biznesowe, marketingowe, finansowe, funkcjonalne, kierowane do otoczenia marketingowego hotelu, jak też do jego wewnętrznych komórek organizacyjnych.
Procedury funkcjonalne, gwarantujące optymalne przetwarzanie uzyskiwanych informacji.			

Marketing

Istotą efektywnej działalności marketingowej przedsiębiorstwa hotelarskiego jest skuteczne pozyskiwanie nowych klientów i uczynienie z nich stałych odbiorców usług hotelarskich. Wiąże się to z precyzyjnym sondażem rynku, wyodrębnieniem grupy klientów docelowych, dostarczeniem informacji o hotelu, nakłonieniem do zakupu i stworzeniem więzi lojalnościowych, będących podstawą do budowy bazy stałych odbiorców usług hotelarskich. Związane jest to po części z pewnymi działaniami, które mają z góry określony horyzont czasowy, na przykład wprowadzenie okresowych promocji, ofert specjalnych, programów marketingowych, jak też z działaniami, które hotel powinien kontynuować non stop, na przykład sondaż i badanie rynku, prowadzenie elastycznej polityki cenowej, dostosowywanie działań promocyjnych i reklamowych adekwatnie do istniejącej sytuacji rynkowej, szybkie reagowanie na sygnały płynące z otoczenia i podejmowanie adekwatnych do nich działań itp.

Efektywną działalność marketingową hotelu powinno charakteryzować w takim przypadku harmonijne współdziałanie wszystkich komórek organizacyj-

nych i przejrzysty proces zarządzania, który poprzez prognozowanie, planowanie, organizowanie, wdrażanie i kontrolę, efektywność tę jest w stanie zapewnić. Nieodzownym jest też wsparcie tych działań odpowiednim procesem logistycznym, który warunkować będzie funkcjonalną i czasową efektywność przedsięwzięć marketingowych.

O wiele bardziej rozbudowaną strukturę działań marketingowych od strony logistycznej przeprowadzać muszą kierownictwa wielkich łańcuchów hotelarskich (Radisson, Accor).

W tym przypadku działania promocyjne i marketingowe sieci hotelarskiej skierowane są na pełną obsługę podróżnych, w wyniku czego powstaje szereg tak zwanych transakcji wiązanych.

Występujące tutaj licznie oferty specjalne, promocje, oznaczające dla klientów określone przywileje, rabaty i bonusy, stanowią jednocześnie zespół elementów, programów lojalnościowych wiążących tychże klientów z kooperującymi ze sobą hotelami (sieć hotelarska), liniami lotniczymi, firmami, biurami podróży, wypożyczalniami samochodów, restauracjami itp. Strukturę takiej współpracy przedstawia tab. 3.

Tab. 3. Programy marketingowe, wiążące klientów z siecią hotelarską i jej kooperantami na przykładzie francuskiej sieci hoteli Accor. Źródło: opracowanie własne

Dokonanie rezerwacji usług		Korzystanie z usług kooperantów	
Klient (Firma)	Telefoniczne centra rezerwacyjne (Europa, Ameryka, Azja i Pacyfik) Hotel sieci Accor Biuro Podróży, (np. Carlson Wagonlit Travel) Linie Lotnicze (Air France)	Wypożyczalnia samochodów w miejscu przylotu (Hertz Rent a Car)	Hotele sieci Accor: Sofitel Novotel Mercure Suitehotel Coralia Red Roof Inns Ibis Etap Hotel Formule 1
<p>Programy marketingowe: Frequent Flyer (Frequence Plus) – klienci korzystający z usług francuskich linii lotniczych i hoteli sieci Accor, mają możliwość gromadzenia punktów, które mogą być później zamienione na bezpłatne przeloty tymi liniami lub darmowe noclegi w hotelach Accoru. Punkty te możliwe są także do zdobycia w przypadku korzystania z usług innych linii lotniczych kooperujących z Air France w ramach grupy SkyTeam (Aeromexico, Czech Airlines, Delta i Korean Air), punkty te gromadzą także klienci korzystający z usług wypożyczalni samochodów Hertz, Petroleum Club – program dla pracowników sektora naftowego i gazowniczego, zawierający zestaw bezpłatnych usług w czasie przelotu do Paryża liniami Air France, karty lojalnościowe Accor, (Accor hotels Favorite Guest, Exclusive Guest, Novotel Worldwide, Club Mercure, Ibis Card, Formule 1 Card), upoważniają one do licznych zniżek i bonusów w hotelach Accoru, kooperacja z American Express, której efektem jest zbiór przywilejów dla klientów Accoru, płacących tymi kartami płatniczymi.</p>			