

## Rozdział 1

# Usługi hotelarskie oraz obiekty je świadczące – egzemplifikacja pojęć

---

### 1.1. Usługa hotelarska jako produkt turystyczny

Podstawowym celem funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw, w tym również działających na rynku turystycznym, jest osiągnięcie zysku w wyniku sprzedaży produktu zaspokajającego określone potrzeby klientów. Problematykę niniejszej części można by zatem zacząć od zdefiniowania najszerzej kategorii pojęciowej, jaką jest „produkt”, który jest pierwotną kategorią rynkową w aspekcie podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwo. Jednakże w dziedzinie nauk o zarządzaniu, zwłaszcza w zakresie marketingu, powstało już bardzo wiele opracowań poświęconych produktowi [Altkorn, 2003; Czubała i in., 2012; Drucker, 2010; Hamel, Prahalad, 1990; Hollins, 2009; Kall, Sojkin, 2006; Mruk, 2012; Mruk, Rutkowski, 2001; Muhlemann, 1997; Pająk, 2006; Rutkowski, 2011; Stonehouse i in., 2001], dlatego też w rozważaniach poświęconych tej problematyce skupiono się jedynie wokół głównych zagadnień badawczych podjętych w niniejszej pracy. Dla oddania istoty produktu posłużono się jedną z najczęściej przytaczanych definicji sformułowaną przez „ojca współczesnego marketingu” P. Kotlera, który przez produkt rozumie „[...] wszystko to, co można zaoferować na rynku w celu zaspokojenia jakiejś potrzeby lub odczuwanego pragnienia” [Kotler, 2005]. Obejmuje on oprócz dóbr materialnych również usługi, czynności, osoby, miejsca, pomysły (projekty) technologiczne, organizacyjne oraz idee. Postrzegany może być także przez pryzmat użyteczności, przyjemności, zadowolenia i korzyści wynikających dla nabywcy z jego zakupu [Mruk, Rutkowski, 2001]. Każdy produkt składa się więc z kombinacji składników materialnych

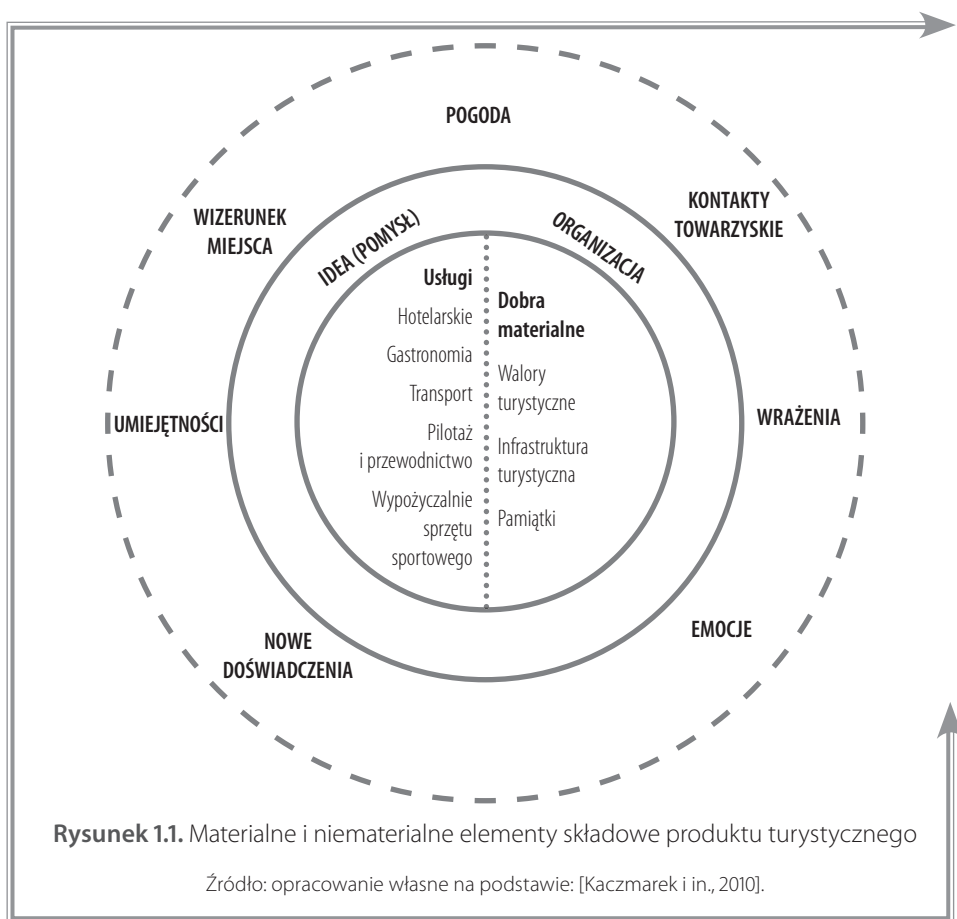
i niematerialnych służących zaspokojeniu potrzeb klienta, stąd też ogólnie przyjęte klasyfikacje produktu wyodrębniają: czyste dobra materialne, dobra materialne wspierane usługami, hybrydy, usługi wspierane dobrami materialnymi oraz czyste usługi [Flejterski i in., 2005].

Szczególnym rodzajem produktu, będącym przedmiotem zainteresowania w niniejszej pracy, jest produkt oferowany na rynku turystycznym. Może on być rozmaicie rozumiany w zależności od przyjętej perspektywy: z punktu widzenia przedsiębiorstwa turystycznego będzie to jego własna oferta: transportowa, noclegowa, żywieniowa, natomiast z punktu widzenia turysty – wiązka dóbr i usług umożliwiająca mu zaspokojenie potrzeb związanych z wyjazdem. Spośród wielu definicji produktu turystycznego przedstawianych w literaturze przedmiotu [Kornak, Rapacz, 2001; Marciszewska, 2010; Panasiuk (red.), 2006; Pender, Sharpley, 2008; Zmysłony, Niezgoda, 2003] najczęściej spotykane są te, które podkreślają pojemność, złożoność i elastyczność produktu, reprezentując tym samym podejście strukturalne. Jednym z najbardziej rozpoznawalnych przykładów definicji wpisujących się w to podejście jest ujęcie G. Gołębskiego, który przez produkt turystyczny rozumie „[...] wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, w trakcie podróży i w czasie pobytu poza swoją rodzinną miejscowością” [Gołębski, 1998]. Drugą grupę stanowią definicje reprezentujące podejście psychologiczne – podkreślające ww. korzyści, przyjemności oraz zadowolenie wynikające z zakupu produktu turystycznego (odczucia towarzyszące konsumpcji produktu turystycznego są często niesłusznie pomijane w definicjach, stąd też to podejście jest rzadziej spotykane). Produkt rozumiany jest tu jako pakiet składników materialnych i niematerialnych, opartych na możliwościach spędzenia czasu w miejscu docelowym, który przez turystę postrzegany jest jako całość przeżytego doświadczenia za określoną cenę [Middleton, 1996]. Jak podkreślają J. Kaczmarek, A. Stasiak i B. Włodarczyk [2010] – autorzy jednej z najbardziej znanych publikacji nt. produktu turystycznego – jedną z pierwszych definicji łączących obydwa podejścia (strukturalne i psychologiczne) jest ujęcie zaproponowane przez S. Medlika [1995], który wyróżnił produkt turystyczny sensu stricto i sensu largo. W wąskim rozumieniu jest on zestawem wszystkich dóbr i usług, które turyści kupują oddzielnie (np. zakwaterowanie, transport) lub w formie pewnego pakietu (typowe podejście strukturalne). W szerokim ujęciu natomiast oznacza najpełniejsze pojmowanie produktu turystycznego, które obejmuje kompozycję tego, co turyści robią, oraz walorów, urządzeń i usług, z których w tym celu korzystają, a także całość przeżytego doświadczenia od chwili opuszczenia domu do chwili powrotu. W takim rozumieniu produkt turystyczny oprócz dóbr i usług oferowanych turystom tworzą jeszcze inne elementy [Kaczmarek i in., 2010]:

- walory turystyczne, które nie są w posiadaniu organizatora turystyki sprzedającego produkt, ale stanowią jego nierozdzielalną część, będącą przedmiotem „zakupu”,
- udogodnienia obejmujące infrastrukturę turystyczną i paraturystyczną,
- pomysł (idea) produktu turystycznego,
- wizerunek destynacji turystycznej obejmujący powszechnie panujące wyobrażenia na temat danego miejsca,

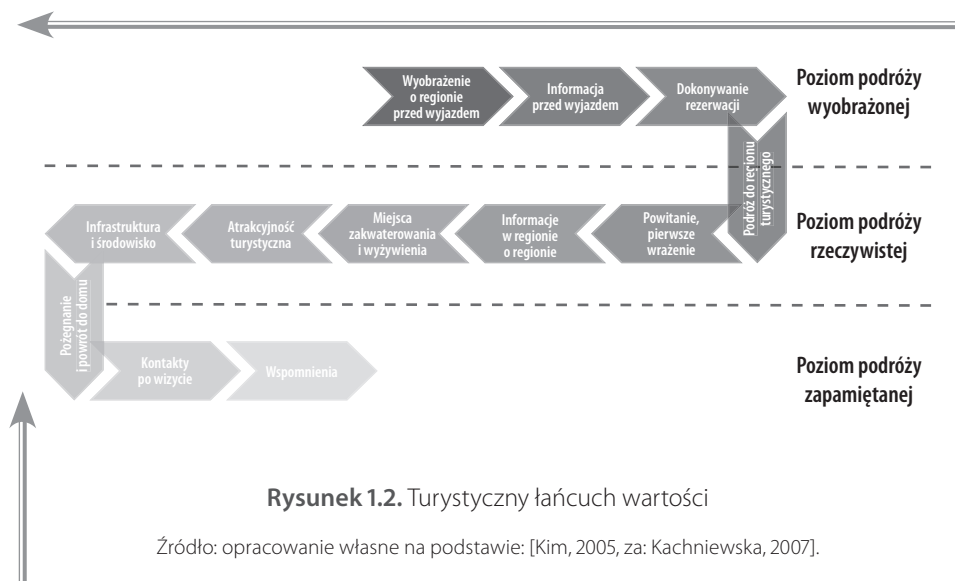
- organizacja, czyli sposób przygotowania i przeprowadzenia konsumpcji produktu turystycznego

Takie szerokie ujęcie produktu powoduje, że jest bardzo złożonym wytworem, składającym się zarówno z elementów materialnych, jak i niematerialnych. Turystyka, mimo że jest zaliczana do sektora usług ze względu na przewagę świadczeń oferowanych konsumentowi o charakterze usługowym, w ogromnej mierze bazuje na materialnych składnikach (np. nie byłoby możliwe świadczenie usługi hotelarskiej, w tym zwłaszcza noclegu, bez odpowiedniej infrastruktury). Zdefiniowanie produktu turystycznego przez S. Medlika obejmuje także otoczenie produktu, które zdaniem ww. cytowanych autorów jest nie mniej ważne od samego jądra (rys. 1.1).



Wymieniane przez J. Kaczmarka, A. Stasiaka i B. Włodarczyka elementy otoczenia, takie jak: pogoda w czasie wyjazdu, znajomości zawarte w trakcie podróży, ogólna atmosfera wycieczki, przeżycia każdego z uczestników, nowe doświadczenia związane z wyjazdem, umiejętności oraz wizerunek miejsca wypoczynku, wpływają na emocjonalną percepcję danej podróży turystycznej i są najtrudniejszym do precyzyjnego określenia składnikiem produktu turystycznego [Kaczmarek i in., 2010].

Właściwe zrozumienie koncepcji produktu turystycznego wymaga uświadomienia sobie, że podaż turystyczna ma charakter łączny, co oznacza, że poszczególne komponenty produktu turystycznego są względem siebie komplementarne. Produkcja i sprzedaż jednego z nich wywołują automatycznie zapotrzebowanie na inne (nocleg i wyżywienie, transport i usługę pilotażu, transport i nocleg itp.). Należy jednakże podkreślić, że turysta poszukuje określonych doznań i wartości (wypoczynek, kontakt z przyrodą lub obcą kulturą). To właśnie te potrzeby stanowią pierwotną przyczynę ruchu turystycznego (istotę produktu turystycznego), a usługi hotelarskie są zazwyczaj środkiem do celu (produkt rzeczywisty). M. Kachniewska [2007] zauważa, że wartość zakupionego przez turystę produktu „[...] budowana jest przez tzw. turystyczny łańcuch wartości Weiermaira (rys. 1.2), którego ogniwami (czyli odpowiednikami porterowskich »building blocks« w łańcuchu wartości firmy) są różnorodne elementy: oferta przedsiębiorstw turystycznych (usługi informacyjne, transportu, zakwaterowania, gastronomii itd.), środowisko, infrastruktura turystyczna i ogólna (społeczna i techniczna), relacje z miejscową ludnością itd.”. Co warto podkreślić, w budowę turystycznego łańcucha wartości zaangażowana jest cała gama interesariuszy, którzy w sposób bardziej lub mniej świadomy uczestniczą w procesie tworzenia tak pojmowanego produktu turystycznego. Wśród szerokiego grona dostawców usług częściowych swoje miejsce mają także przedsiębiorstwa hotelarskie, które z kolei tworzą produkt turystyczny w wąskim znaczeniu [Kachniewska, 2007].



Pełne zaspokojenie potrzeb turystów wymaga współlistnienia wielu częściowych usług turystycznych, mających względem siebie charakter komplementarny. Usługa hotelarska zajmuje szczególne miejsce w tym łańcuchu – nie dość, że zaspokaja podstawowe potrzeby w trakcie wyjazdu, nadając mu pierwszorzędne znaczenie w kompo-

zycji produktu, to jest jeszcze spoiwem łączącym i w swoisty sposób koordynującym działania obiektu świadczącego usługi hotelarskie z podwykonawcami, dostawcami oraz wszelkimi innymi podmiotami zaangażowanymi w wytworzenie produktu.

Charakteryzując produkt turystyczny w kategoriach teoretycznych, należałoby w tym miejscu opisać także cechy produktu oraz szerzej przedstawić fazy przeżywania produktu przez konsumenta. Informacje te zaprezentowano jednakże w dalszej części niniejszego rozdziału przy okazji charakterystyki usługi hotelarskiej jako produktu turystycznego. Wspomnieć jednak należy, że wyróżnia się siedem rodzajów produktu: rzecz, usługa (zaliczane do produktów prostych), wydarzenie, impreza (produkty złożone) oraz miejsce, szlak i obszar (produkty turystyczne w ujęciu przestrzennym). Należy podkreślić szczególną rolę produktu turystycznego – usługi, stanowiącej podstawowy komponent każdego innego produktu charakteryzującego się większym stopniem złożoności (produktów złożonych i przestrzennych). Określa się go jako pojedynczą czynność niematerialną lub zbiór czynności wykonywany w celu zaspokojenia potrzeb osób podróżujących. Stanowi on swoistą interakcję między usługodawcami a turystami wywołującą skutki ekonomiczne i społeczne. Relacje te, określane mianem świadczenia, charakteryzuje się na podstawie następujących kryteriów [Kaczmarek i in., 2010]:

- rodzaj działalności (hotelarskie, gastronomiczne, transportowe, informacyjne i in.),
- przeznaczenie usługi (B2C, B2B),
- sposób oddziaływania (pośredni lub bezpośredni),
- powiązania między usługami (podstawowe i uzupełniające),
- powtarzalność (efekt masowości świadczenia usług).

Zmierzając w kierunku scharakteryzowania usługi hotelarskiej, a jednocześnie uzupełniając powyższe omówienie usługi jako produktu turystycznego, należy przedstawić spotykane w piśmiennictwie definicje usług. Dokonując przeglądu literatury, można się spotkać z licznymi próbami zdefiniowania podejmowanymi na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci [Kłosowski, 2006; Krzyżanowski, 1999; Lange, 1959; Polarczyk, 1971; Rogoziński, 2000; Sasser, 1976; Wiśniewski, 1965], co można uznać za pochodną ich złożoności. Mnogość definicji usług oraz brak jednej uniwersalnej charakterystyki wynikają z różnorodności działań wchodzących w zakres działalności usługowej oraz z rozwoju gospodarczego implikującego pojawianie się nowych czynności zaspokajających ludzkie potrzeby. Dlatego wielu badaczy podejmuje próby klasyfikacji definicji usług w bardziej jednolite grupy [Carp, 1974; Filipiak, Panasiuk, 2008; Flejterski i in., 2005; Glückler, Hammer, 2011; Katouzian, 1970; Lovelock, 1983; Meyer, 1983; Niewadzi, 1979; Rogoziński, 2000]. Jedną z najczęściej pojawiających się w literaturze polskiej prób usystematyzowania definicji usług podjęła M. Daszkowska [1998], która wyróżniła definicje enumeratywne, negatywne oraz konstruktywne. Pierwsza grupa obejmuje takie ujęcia, które polegają na wyliczeniu gałęzi, branż i rodzajów działalności zaliczanych do sfery usług. Definicje negatywne to te, które opierają się na założeniu, że wszystko co nie jest wytwarzaniem dóbr materialnych, stanowi działalność usługową. Ostatnia grupa odwołuje się do potencjału (rozumianego jako jednoczesna zdolność i gotowość ludzi

lub maszyn do wprowadzania pożądaných zmian bądź określonych stanów u ludzi lub obiektów), procesu (czynności odnoszonej do określonej fazy produkcji usługi związanej z wprowadzaniem czynnika zewnętrznego do procesu produkcji) i wyniku (będącego dobrem niematerialnym). Podobną klasyfikację, aczkolwiek poszerzoną o dodatkowe kategorie: analityczne, kontekstowe, kompilacyjne oraz definiowane przez rezultat, zaprezentował K. Rogoziński [2000].

Podsumowując, usługi obejmują wszelką działalność o charakterze instytucjonalnym skierowaną na podmiot, którym może być człowiek, jednostka gospodarcza lub rzecz – w celu nadania jej nowej, zachowania lub odtworzenia pierwotnej wartości niedającej produktu materialnego [Kłosowski, 2006]. Mimo licznych definicji opisujących istotę usług A. Szczukocka [2013] wskazuje na pewne wspólne elementy, które opisują usługi jako: proces, niematerialny produkt, czynności związane z zaspokojeniem określonych potrzeb ludzkich, czynności o charakterze niematerialnym, czynności tworzące wartości użytkowe. M. Cyrek [2013] dodaje jeszcze inne wspólne elementy usług, jak np. świadczenie pracy w sposób uświadomiony i zamierzony, użyteczność usług, bezpośredni lub pośredni sposób zaspokajania potrzeby, co pozwala włączyć w ramy usług działalność na rzecz konsumenta finalnego jak i dalszego procesu produkcji. Autorka ta podkreśla, że podstawowym wyróżnikiem działalności usługowej jest także bezpośredniość relacji międzyludzkich [Cyrek, 2013]. Takie ujęcie usług wydaje się jednak niewystarczające, gdyż obecnie bardzo ważną kwestią różnicującą usługi jest także rola finalnego odbiorcy. Klient zgodnie z koncepcją logiki usługowej dominacji (*Service Dominant Logic*) jest współtwórcą wartości usługi [Vargo, Lusch, 2004; 2008] lub idąc za C. Grönroos [2008] jeszcze dalej – twórcą wartości, a producent (w pewnych okolicznościach) jej współtwórcą (koncepcja logiki usługowej – *Service Logic*).

W Polskiej Klasyfikacji Działalności usługi hotelarskie świadczone są przez podmioty ujęte w sekcji I (Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi) obejmującej cztery grupy podmiotów: hotele i podobne obiekty zakwaterowania (55.1), obiekty noclegowe turystyczne i miejsca krótkotrwałego zakwaterowania (55.2), pola kempingowe (włączając pola dla pojazdów kempingowych) i pola namiotowe (55.3) oraz pozostałe zakwaterowanie (55.9).

Mnogość definicji usług wynika po części ze wspomnianej różnorodności branż oraz szerokiej gamy działalności usługowej. Wydaje się zatem, że analizując jedną wybraną dziedzinę, jaką są usługi hotelarskie, ich wyjaśnienie nie powinno przysparzać większych kłopotów ze sformułowaniem jednej, ogólnie przyjętej definicji. Niestety, nic bardziej mylącego. Przegląd polskiej literatury turystycznej pokazuje brak konsensusu również w tym zakresie (podobnie jak w przypadku wyjaśniania terminu usług), a poszczególne ujęcia usług hotelarskiej zestawiono w tabeli 1.1.



Tabela 1.1. Definicje usługi hotelarskiej

| Autor/Źródło                                 | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| J. Sierpiński [1974]                         | „Usługa hotelarska stanowi zespół działań osób zatrudnionych w zakładzie hotelarskim, przy wykorzystaniu specjalnie do tego celu przystosowanych urządzeń”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| J. Witulska [1992]                           | Usługa hotelarska to „użyteczny i zbywalny produkt niematerialny, wytworzony w wyniku wykonywania czynności lub ich zespołów przez osoby zatrudnione w obiekcie hotelarskim przy wykorzystaniu jego urządzeń, mający na celu zaspokojenie podstawowych potrzeb bytowych przebywających w nim gości”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| A.S. Kornak [1997]                           | Termin usługi hotelarskiej jest tu zamiennie stosowany z usługą noclegową, która obejmuje „grupę czynności związanych z przygotowaniem i wynajęciem miejsc w hotelach i innych obiektach noclegowych [...]. Pomieszczenia użyczone turystom służą nie tylko do noclegu, pozwalają im w nich zamieszkać, a więc żyć przez pewien czas jak w zastępczym domu. Wynajmujący dokonują tam niezbędnych czynności związanych z wypoczynkiem nocnym i dziennym, pracą, zaspokojeniem potrzeb z dziedziny estetyki, higieny i kosmetyki, przechowywania odzieży i innych przedmiotów osobistego użytku, spożycia posiłków, odbywania konferencji, przyjmowania wizyt” |
| D. Szostak [2004]                            | „W sensie ekonomicznym usługa hotelarska jest użytecznym i zbywalnym produktem niematerialnym, wytwarzanym w wyniku wykonywania czynności przez kadry hotelu przy użyciu jego urządzeń, w celu zaspokojenia potrzeb bytowych przebywających w nim gości”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| E. Mitura<br>i E. Koniuszewska [2006]        | „Usługi hotelarskie są działalnością polegającą na udzieleniu gościny w celach zarobkowych”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| M. Sidorkiewicz [2008]                       | „Usługa hotelarska jest to zespół działań personelu hotelowego, wykorzystującego specjalnie do tego przystosowane urządzenia techniczne. Usługa ta składa się z wielu świadczeń związanych z zaspokajaniem podstawowych potrzeb bytowych, takich jak zakwaterowanie, żywienie, rozrywki czy opieka zdrowotna”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| K. Henschel [2008]                           | „Zespół wzajemnie powiązanych czynności i świadczeń wykonywanych przez personel zatrudniony w obiekcie hotelarskim, których celem jest kompleksowe zaspokajanie potrzeb gości w zakresie zakwaterowania, usług gastronomicznych i komplementarnych”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| M. Milewska<br>i B. Włodarczyk [2009]        | Usługa hotelarska to „krótkotrwały zespół działań osób zatrudnionych w zakładzie hotelarskim lub działających w jego imieniu, wykorzystujących specjalnie do tego przystosowane urządzenia i inne środki w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb bytowych podróżnego”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| W. Gaworecki [2010]                          | Usługa hotelarska podobnie jak w ujęciu A.S. Kornaka traktowana jest tu synonimicznie z usługą noclegową, która obejmuje liczne czynności związane z zamieszkaniem turysty w określonym obiekcie noclegowym, a w optymalnych warunkach jej zakres jest nie mniejszy od zakresu, z jakiego turysta korzysta we własnym domu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| M. Turkowski [2010]                          | „Usługi hotelarskie to czasowe wynajmowanie podróżnym pokoi lub miejsc w tych pokojach oraz inne związane z tym usługi”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ustawa o usługach<br>turystycznych – art. 36 | „Usługi hotelarskie to krótkotrwałe, ogólnie dostępne wynajmowanie domów, mieszkań, pokoi, miejsc noclegowych, a także miejsc na ustawienie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie, w obrębie obiektu, usług z tym związanych”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sierpiński, 1974; Witulska, 1992; Milewska, Włodarczyk, 2009; Gaworecki, 2010; Kornak, 1997; Turkowski, 2010; Mitura, Koniuszewska, 2006; Sidorkiewicz, 2008; Szostak, 2004].

Jak widać z powyższego zestawienia, brak jest jednomyślności co do istoty usługi hotelarskiej, co widać zarówno w literaturze polskiej [Faracik, 2007; Gaworecki, 2010; Kornak, 1997; Witulska, 1992], jak i w zagranicznej [Ottenbacher, Harrington, Parsa, 2009; Barrows, Powers, Reynolds, 2012; Ryan, 2015]. Mnogość definicji wynika ze złożoności tego rodzaju usługi, jej wieloaspektowego charakteru oraz angażowania w proces jej świadczenia różnorodnych podmiotów. Dlatego dla właściwego zrozumienia istoty usługi hotelarskiej potrzebne jest jej pogłębienie przez dokonanie charakterystyki opisującej ogólną działalność usługową. Liczni autorzy [Sala, 2008; Kotler i in., 2006; Milewska, Włodarczyk, 2009; Puciato, 2016] wskazują te cechy, których przytoczenie wydaje się konieczne dla właściwego zdefiniowania przedmiotu analizy niniejszej pracy. Wymienia się tu:

- **Nietrwałość i brak możliwości magazynowania usługi** – cecha ta, wynikająca z natury samej usługi, w działalności hotelarskiej przejawia się ścisłym powiązaniem sprzedaży i wykonania usługi oraz jej świadczeniem w razie wystąpienia realnego zapotrzebowania (zgłoszenia się klienta do obiektu z zamiarem kupna usługi hotelarskiej) – brak popytu jest równoznaczny z brakiem świadczenia i sprzedaży. Podaż usług hotelarskich jest również sztywna w krótkim okresie – ze względu na ograniczoną liczbę miejsc w obiekcie i występującą sezonowość, a co za tym idzie, fluktuacje popytu turystycznego w okresie zwiększonego zainteresowania, obiekty zmuszone są niejednokrotnie odmawiać przyjęcia rezerwacji, ponosząc przy tym określone straty finansowe. Charakter działalności usługowej uniemożliwia magazynowanie produktów, czyli przechowywanie niesprzedanych w danym czasie usług w celu możliwości ich sprzedaży w razie zwiększonego zainteresowania wśród konsumentów.

- **Nierozdzielność aktów tworzenia i konsumpcji usługi hotelarskiej** – cecha ta jest powiązana z wcześniej opisaną naturą usług. Usługi hotelarskie są świadczone przez usługodawcę i od razu są jednocześnie konsumowane przez klienta. Zachodzi jedność czasu i miejsca kontaktu między oferentem i konsumentem. Kupujący dodając swoje cechy fizyczne i psychiczne, może mieć wpływ na ostateczny kształt i rezultat świadczenia usługi hotelarskiej, a tym samym na poziom satysfakcji z zakupu. Biorąc pod uwagę tę cechę wraz z relacyjnym charakterem usług, należy podkreślić, że obie strony współtworzą wartość [Vargo, Lusch, 2008; Grönroos, 2008; Grönroos, Voima, 2013], która uzależniona jest od jakości usług, zasobów obiektu i konsumenta oraz jakości relacji zachodzącej między nimi [Jonas, 2016, s. 63]. Jakość usługi nie zależy bowiem od jednej strony (usługodawcy), ale wynika z sieci źródeł, w której jednym z nich jest konsument [Gummesson, 2008].

- **Różnorodność usług hotelarskich** – usługi hotelarskie są niejednolite, co utrudnia ich standaryzację. Co więcej, poszczególne świadczenia stanowiące komponenty usługi hotelarskiej mogą występować w różnych zestawieniach i rozmiarach, zaspokajając zróżnicowane potrzeby klienta. Patrząc przez pryzmat hierarchii potrzeb Masłowa, usługi noclegowe i gastronomiczne leżą u podstaw tej piramidy, zaspokajają bowiem podstawowe potrzeby od potrzeb społecznych realizowanych w trakcie komunikacji, pracy, rozrywki, aż po potrzeby wyższego rzędu (potrzeby uznania i samorealizacji) [Borkowski, Wszendybył, 2007]. Poszczególne składniki usługi



hotelarskiej mogą pochodzić zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych, co sprawia, że końcowa usługa może przybierać zróżnicowaną postać.

• **Wysoki stopień udziału czynnika ludzkiego w procesie wytwarzania usługi hotelarskiej** – cecha ta wynika i jest powiązana z wysokim stopniem pracochłonności zasobów ludzkich, przy ograniczonych możliwościach automatyzacji. Pracochłonność ta uwarunkowana jest przede wszystkim złożonością usługi hotelarskiej oraz przedstawioną wcześniej różnorodnością. Świadczenie w obiekcie hotelarskim wielu usług zaspokajających różnorodne potrzeby konsumentów wymaga pracy osób reprezentujących różnorodne zawody. Co więcej, jak zauważa D. Puciato [2016], pracochłonność dotyczy nie tylko etapu użytkowania obiektu, lecz wiąże się również z procesem tworzenia produktu oraz jego modyfikacji jak i z projektowaniem, budową i wyposażeniem samego obiektu. Stopień pracochłonności uzależniony jest od wielkości i rodzaju obiektu, jego standardu, lokalizacji, niekiedy od formy własności, a także zakresu oferty, wielkości popytu oraz dominującego segmentu obsługiwanych klientów [Puciato, 2016]. Pracownicy zatrudnieni w hotelarstwie decydują o poziomie i kulturze obsługi, atmosferze panującej w obiekcie, stosunku do klienta, bezpieczeństwie pobytu oraz dbałości o wszelkie interesy gościa hotelowego [Madera i in., 2017]. Za opisane tu kompetencje odpowiadają przede wszystkim pracownicy recepcji, concierge, służba parterowa i pięter, pracownicy gastronomii oraz poszczególni pracownicy świadczący usługi dodatkowe, np. obsługa zaplecza spa&wellness, animatorzy czasu wolnego. Poza nimi jest jeszcze cały sztab ludzi niemających zazwyczaj bezpośredniego kontaktu z gościem hotelowym, a odpowiedzialnych za zarządzanie obiektem, księgowość, dział techniczny, a przede wszystkim za przyciągnięcie potencjalnego klienta, czyli marketing. W literaturze poświęca się bardzo dużo uwagi kwestii zarządzania zasobami ludzkimi w branży hotelarskiej w celu osiągnięcia renty ekonomicznej [Awadzi-Calloway i in., 2012; Burke, El-Kot, 2014; Domínguez-Falcón i in., 2016; Gannon i in., 2015; Huang, 2017; Madera i in., 2017; Rużić, 2015; Saad, 2013; Serafini, Szamosi, 2015; Tracey, 2014; Young-Thelin, Boluk, 2012]. Definiowane jest ono jako ukierunkowane wpływanie i oddziaływanie na zatrudnionych w przedsiębiorstwie ludzi w celu odniesienia sukcesu rynkowego. Ludzie stanowią wartościowe aktywa organizacji, które poprzez przejawianie indywidualnej oraz zespołowej aktywności zawodowej przyczyniają się do osiągnięcia celów obiektu świadczącego usługi hotelarskie. W ujęciu instrumentalnym zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje zatem zestaw wzajemnie powiązanych ze sobą działań, do których zalicza się m.in. zatrudnienie, rozwój, motywowanie ludzi oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami [Burke, El-Kot, 2014, s. 213; Tracey, 2014, s. 689–692].

• **Kapitałochłonność świadczenia usług hotelarskich** – z przedstawioną powyżej cechą wiąże się także konieczność zaangażowania znacznych zasobów kapitałowych w proces planowania, uruchamiania oraz prowadzenia działalności hotelarskiej.

• **Sezonowość popytu i zmiana w czasie usług hotelarskich** – usługi te, jak wspomniano wcześniej, podlegają wahaniom sezonowym popytu. Głównymi determinantami mającymi wpływ na zapotrzebowanie na usługi hotelarskie są

lokalizacja obiektu oraz zakres oferty (segment rynku). Co więcej, usługa hotelarska jako produkt podlega także określonej cyklowi życia, na który składają się fazy wprowadzenia produktu na rynek, wzrostu, dojrzałości i spadku (schyłku).

- **Komplementarność i jednoczesna substytucyjność usług hotelarskich** – usługa hotelarska składa się z licznych, wzajemnie uzupełniających się świadczeń, które można dowolnie komponować w zależności od zachodzących okoliczności i potrzeb konsumenta. Jednocześnie poszczególne komponenty mogą być zastępowane innymi jakościowo świadczeniami (np. usługa gastronomiczna w hotelowej restauracji lub rezygnacja z wyżywienia w obiekcie dla możliwości żywienia się w lokalnych karczmach, gospodach itp.).

- **Synergiczność usługi hotelarskiej** – poszczególne elementy tworzące usługę hotelarską stanowią pewną unikatową kompozycję. Wartość kreowana dla konsumenta w przypadku konsumpcji całego produktu jest większa aniżeli w przypadku prostej sumy składników dobieranych ad hoc przez konsumenta. Co więcej, jakość świadczenia poszczególnych usług z pakietu ma wpływ na jakość całej usługi hotelarskiej.

- **Niemożliwość rozdzielenia usług podstawowych i dodatkowych** – wkraczając powoli w zagadnienia klasyfikacji usług składających się na usługę hotelarską, należy nadmienić, że usługi, które w jednym obiekcie hotelarskim stanowią ofertę usług podstawowych, w innym mogą być usługami uzupełniającymi (często za dodatkową opłatą).

Ostatnią, ale nie mniej ważną cechą usługi hotelarskiej jest jej **złożoność**. Jak już wielokrotnie wspomniano, obejmuje ona szerokie spektrum usług, począwszy od podstawowych (usługa noclegowa i gastronomiczna), a skończywszy na szerokiej gamie świadczeń dodatkowych. Jest to zarazem jedno z najpopularniejszych kryteriów klasyfikacji usług hotelarskich spotykane w literaturze, tj. według zakresu świadczenia (rodzaju zaspokajanych potrzeb).

Pierwszą grupę usług podstawowych tworzą **usługi noclegowe**, które stanowią pierwotną funkcję obiektów świadczących usługi hotelarskie. Polegają one na odpłatnym udzieleniu gościom noclegów oraz zagwarantowaniu im bezpieczeństwa i higieny. Jak zauważa J. Sala [2018, s. 20], wynajem pokoi i pomieszczeń stanowi najważniejszą część usługi hotelarskiej i przynosi hotelom największe dochody (sięgające często min. 70% wartości sprzedaży). Drugą istotną część usługi hotelarskiej tworzą **usługi gastronomiczne**, obejmujące zakup i przetwarzanie surowców w gotowe do spożycia posiłki i ich dystrybucję [Sala, 2004, s. 140]. Usługi gastronomiczne nie ograniczają się wyłącznie do przygotowywania potraw, obejmują również szeroką gamę napojów, a także usługi rozrywkowe, których podstawą jest gastronomia oraz usługi cateringowe (rys. 1.3). Związane są z prowadzeniem przez niektóre obiekty świadczące usługi hotelarskie restauracji, kawiarni, barów, stołówek itp. oraz z obsługą gości w pokojach w zakresie podawania posiłków (*room service*).

Jeśli natomiast chodzi o ostatnią grupę, tj. **usługi dodatkowe**, to najbardziej rozbudowany i zarazem szczegółowy podział tych usług prezentuje W. Kwiatkowski [1997], dzieląc je na 12 grup. Autor ten pogrupował usługi według rodzaju, charakteru i miejsca w zakładzie hotelarskim:

- I grupa – obejmuje wynajem pokoi wraz z usługami pokrewnymi, takimi jak: informacja, usługi recepcji (np. budzenie gości hotelowych), *room service*,

a także na życzenie klienta wypożyczanie elementów wyposażenia pokoi gościnnych (np. telewizor, czajnik, sejf), Internet, minibar itp. (w przypadku ich braku w ramach usługi podstawowej);

- II grupa – to różnego rodzaju usługi gastronomiczne realizowane w obiektach, np. przez restauracje, kawiarnie i cafeterie, bary szybkiej obsługi, automaty, winiarnie i piwiarnie;

- III grupa – obejmuje usługi rozrywkowe świadczone w obiektach, np. występy zespołów muzycznych, solistów, dyskoteki, dancingi, kasyna, kina, imprezy dla dzieci;

- IV grupa – to usługi związane z wynajmem sal i urządzeń do organizacji kongresów, konferencji, szkoleń wraz kompleksową obsługą, np. w zakresie nagłośnienia, oświetlenia, tłumaczeń symultanicznych, wynajmu sprzętu itp.;

- V grupa – obejmuje wynajem miejsc garażowych i parkingowych, usługi warsztatów naprawczych, myjni, stacji benzynowych, sklepów z częściami zamiennymi do samochodów, usługi kierowców itp.;

- VI grupa – to usługi przeznaczone głównie dla podróżujących rodzin z dziećmi, np. zapewnienie opieki nad dziećmi, animacja czasu wolnego oraz atrakcyjne programy kulturalno-rozrywkowe odrębnie dla dzieci i ich rodziców;

- VII grupa – to usługi, które na bieżąco realizowane są w obiekcie hotelarskim na rzecz gości, m.in. usługi portierów i bagażowych, boyów, przechowywanie bagażu, czyszczenie, pranie, prasowanie, usługi telekomunikacyjne, rezerwacja miejsc noclegowych w innych miejscowościach, rezerwacja biletów na wybrane atrakcje, wynajem samochodów, wymiana walut, organizowanie wycieczek, transferów, udzielanie informacji, doręczanie korespondencji i przesyłek, wykonywanie innych zleceń gości;

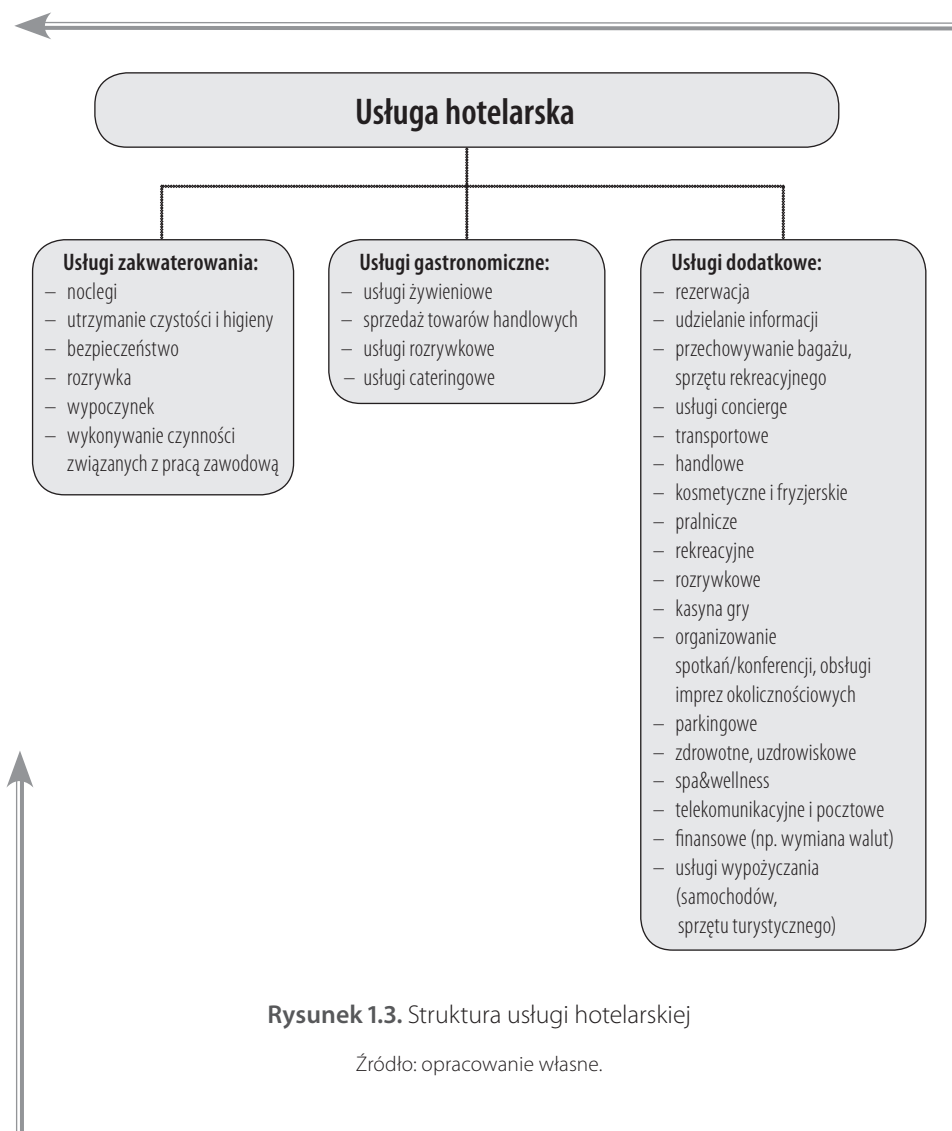
- VIII grupa – obejmuje usługi świadczone przez różne punkty handlowe i usługowe w hotelu, np. zakłady fryzjersko-kosmetyczne, sklepy z pamiątkami, kwiatami, gazetami, papierosami, przyborami kosmetycznymi oraz przedstawicielstwa biur podróży, linii lotniczych czy instytucji finansowych;

- IX grupa – to usługi sportowo-rekreacyjne, w tym świadczone na basenie w obiekcie i na zewnątrz, w saunie, na terenach do uprawiania golfa, tenisa, siatkówki, koszykówki, sale gier (np. ping-pong, brydż, szachy, kręgle, bilard), a także plaże, stoki narciarskie, place zabaw dla dzieci, wypożyczalnie sprzętu sportowego i rekreacyjnego;

- X grupa – obejmuje usługi wynajmu sprzętu oraz urządzeń sportowych i rekreacyjnych, np. sprzętu pływającego (łódzie, żaglówki, motorówki, kajaki, rowery wodne), sprzętu wędkarskiego oraz sprzętu do sportów górskich letnich i zimowych;

- XI grupa – to usługi zdrowotne, uzdrowiskowe, sanatoryjne, odnowy biologicznej, spa & wellness, np. masaże, hydroterapia, balneologia.

- XII grupa – obejmuje usługi związane z organizowaniem hotelowych galerii malarstwa, wystaw, konkursów gastronomicznych, pokazów mody, spotkań okolicznościowych, a także kasyna gry itp.



Ze względu na wieloaspektowość usług dodatkowych można się w literaturze spotkać z różnymi ich klasyfikacjami. Jednym z bardziej popularnych ujęć jest ich podział na trzy grupy [Turkowski, 2010]:

- uzupełniające (komplementarne) – które są nierozzerwalnie powiązane z usługami podstawowymi, z których gość jest niejako zmuszony korzystać, podejmując decyzję o zakupie usługi noclegowej (są wliczone w cenę niezależnie od faktu skorzystania z nich), a zalicza się do nich depozyt przedmiotów wartościowych, szatnię, przechowalnię bagażu, budzenie, dostarczanie poczty, informację turystyczną oraz usługi telekomunikacyjne;

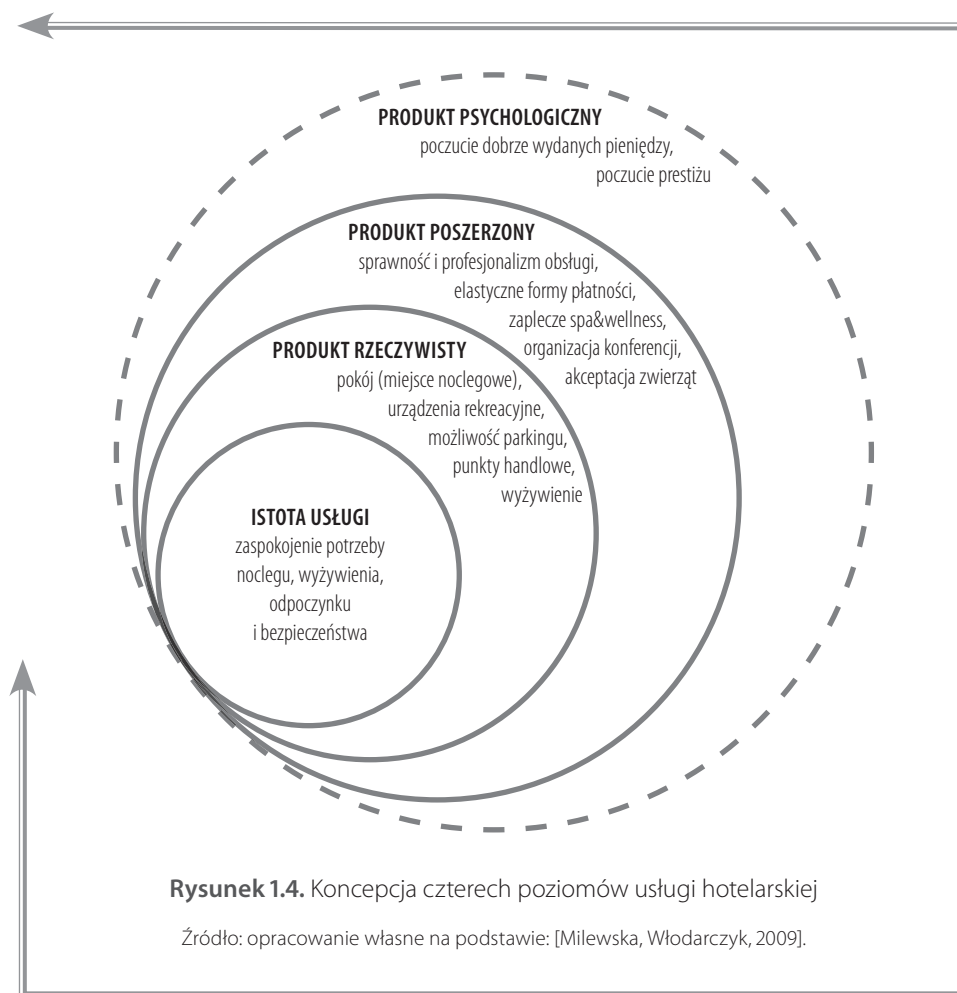
- fakultatywne – z których gość nie jest zobowiązany skorzystać, a obejmują przede wszystkim usługi związane z urozmaicheniem czasu pobytu gości, np. wypoczynek i rekreację;
- towarzyszące – które obejmują usługi o charakterze handlowym (sklepy, kioski itp.) oraz usługi osobiste (np. zakłady fryzjerskie, kosmetyczne), z których poza gośćmi hotelowymi mogą także korzystać okoliczni mieszkańcy.

Warto zaznaczyć, że zakres usług dodatkowych uzależniony jest od rodzaju i kategorii obiektu świadczącego usługi hotelarskie.

W literaturze można się także spotkać z innymi kryteriami klasyfikacji usług hotelarskich. Wśród stosowanych kryteriów podziału najczęściej wymienia się jeszcze: związek z podstawową potrzebą (stosunek do podstawowej funkcji obiektu), swobodę korzystania z usług przez gościa hotelowego, odpłatność usług, przedmiot oddziaływania i charakter przeobrażeń, obligatoryjność świadczenia wynikająca z przepisów prawa. Obszerne omówienie tych kryteriów dokonali W. Gaworecki oraz D. Jaremen i A. Panasiuk [Gaworecki, 2010; Jaremen, Panasiuk, 2008].

Usługa hotelarska powszechnie jest rozumiana i utożsamiana głównie z udzieleniem noclegu i (ewentualnie) wyżywienia za określoną opłatą (potwierdzeniem tego są chociażby definicje niektórych autorów, którzy traktują synonimicznie usługę hotelarską i noclegową). Jest to błędne rozumowanie, gdyż jak wynika z wcześniejszych rozważań, obejmuje ona wiele zróżnicowanych usług dodatkowych. Złożoną strukturę usługi hotelarskiej jako produktu turystycznego opisuje tzw. molekularny model produktu G.L. Shostacka [1977], który wskazuje, że usługa hotelarska stanowi zbiór oddzielnych, lecz komplementarnych materialnych i niematerialnych jąder, otoczonych dodatkowymi elementami odgrywającymi kluczową rolę w realizacji produktu. Wśród najważniejszych elementów materialnych usługi hotelarskiej jako produktu wymienia się: wystrój i wyposażenie pokoi, a także przestrzeni ogólnodostępnych (hall, recepcja, korytarze, zaplecze rekreacyjne, np. basen), wystrój i wyposażenie zaplecza gastronomicznego (restauracja, bar hotelowy, jadalnia), architekturę i położenie budynku, jakość serwowanych posiłków i napoi oraz inne. Z kolei wśród niematerialnych elementów usługi hotelarskiej należy wymienić: nocleg, usługi recepcji, informacji, atmosferę i gościnność w obiekcie, życzliwość personelu, np. obsługi kelnerskiej w hotelowej restauracji, usługi transportowe itp. Większość z tych komponentów może funkcjonować samodzielnie jako odrębne produkty. Produktem turystycznym stają się dopiero wówczas, gdy zestawia się je w komplementarną wiązkę, połączy poszczególne usługi w jedną ofertę, która będzie wystawiona pod marką konkretnego obiektu świadczącego usługi hotelarskie.

W myśl podejścia marketingowego usługę hotelarską można zobrazować, posługując się czterema poziomami postrzegania produktu (rys. 1.4).



W strukturze najważniejsze miejsce będzie stanowić istota produktu, którą jest zaspokojenie potrzeby noclegu i wyżywienia, a co za tym idzie, odpoczynku i bezpieczeństwa. Jak już było wspomniane, jest to główny cel działalności każdego obiektu świadczącego usługi hotelarskie. Produkt rzeczywisty będą stanowić te elementy usługi, które są uznawane za podstawowe w działalności danego obiektu (wynikające z przepisów prawa o rodzaju i kategorii obiektu świadczącego usługi hotelarskie). A zatem klient w ramach produktu rzeczywistego nabywa konkretne świadczenia, np. prawo do skorzystania z miejsca noclegowego w pokoju, wyżywienie, możliwość skorzystania z miejsca parkingowego. Wszystkie elementy usługi hotelarskiej wykraczające poza przepisy prawne składają się na produkt poszerzony. Jak zauważają M. Milewska i B. Włodarczyk [2009], koncepcja czterech poziomów umożliwia wybór strategii działania danego obiektu. Wszelkie działania mające na celu zmianę dotychczasowej strategii mogą dotyczyć jedynie dwóch poziomów, tj. rzeczywistego i poszerzonego. Zmianie nie może ulec istota produktu, bo to wiązałoby się ze



zmianą działalności gospodarczej, ztracając tym samym pierwotną funkcję obiektu świadczącego usługi hotelarskie. Zmiana w obrębie produktu rzeczywistego może się przyczynić do zmiany kategorii i/lub rodzaju obiektu, natomiast zmiana w ramach produktu poszerzonego ubogaca ofertę danego podmiotu. Biorąc pod uwagę fakt, że te dwa poziomy produktu są ze sobą ściśle powiązane (jeden zawiera się w drugim) i wymagają zazwyczaj znacznych nakładów kapitałowych, ich konsekwencją może być nawet zmiana wizerunku firmy i plasowanie produktu w innym segmencie klientów. Ostatni poziom, psychologiczny, powiązany jest z odczuciami klienta (może być pozytywny lub negatywny) i decyduje o tym, czy dany gość korzystający z usługi pozostanie klientem lojalnym [Milewska, Włodarczyk, 2009].

Jak już wspomniano, w skład usługi hotelarskiej jako produktu turystycznego wchodzi zarówno dobra materialne, jak i usługi, jednakże zdecydowaną większość jego komponentów stanowi działalność usługowa. Niektóre świadczenia mimo charakteru usługowego w większym lub mniejszym zakresie bazują na dobrach materialnych. Składniki produktu hotelarskiego można zatem uporządkować według stopnia ich materialności, posługując się schematem zwanym kontinuum materialności (rys. 1.5). Należy przy tym zaznaczyć, że kolejność poszczególnych kategorii ma znaczenie – im większy udział charakteru usługowego, tym większe przesunięcie w prawą stronę wykresu.

