

Robert Węglarz • Andrzej Kowalczyk

(NIE)OBLICZALNE HOTELARSTWO

ALCHEMIA HOTELARSTWA



Wydawnictwo
Słowa i Myśli

Spis treści

Od autorów	2
Prolog	7
CZĘŚĆ PIERWSZA - ludzie i zachowania	11
Mystery Dominika	11
CZEŚĆ DRUGA - Organizacja pracy i hotelowe procesy usługowe.....	52
Spotkanie.....	52
Mamut od środka	87
Hotelowa Mapa Nadzoru [®]	99
CZĘŚĆ TRZECIA – organizacja pracy i hotelowe procesy usługowe	111
Procesy usługowe i powiązania.....	111
CZĘŚĆ CZWARTA – jak połączyć liczby, organizację pracy i zachowania ludzi.....	124
Pierwszy dzień w Mamucie	124
Zarządzanie firmą część pierwsza.....	131
Hotel.....	161
Marketing i sprzedaż	173
Infrastruktura	203
SPA i Wellness	211
Gastronomia.....	216
Zarządzanie firmą część druga	235
Zakupy	235
Hotelowa Mapa Nadzoru [®] – część druga.....	241
Budżetowanie.....	252
Zmianom nie ma końca	274
Zdaniem eksperta czyli z hotelowej praktyki	276
Zakończenie.....	303
Indeks wskaźników.....	304

Jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, nie możesz tym zarządzać
[Peter Drucker]

Od autorów

Być może masz swój własny hotelowy biznes, pensjonat, lub restaurację. Być może jesteś kierownikiem działu, albo pracownikiem poszukującym inspiracji do lepszej pracy, albo może sukcesorem szukającym pomysłu na to jak zarządzać rodzinnym biznesem w branży HoReC.a

Będąc w tych rolach pewnie słyszysz pełne entuzjazmu słowa od pracowników o tym, że: w hotelu jest „duże obłożenie”, księgowość ma do wystawienia „pełno faktur”, pracownicy HSK mają „ogrom pracy”, zwany potocznie „urwaniem głowy”, a konserwatorzy mają teraz „pełne ręce roboty”. Czasem też z radością pracownicy się chwala, że dzisiaj był „rewelacyjny utarg”, albo że „mnóstwo” Gości skorzystało z zabiegów. Czasem też dodają, że mają dużo pracy, dużo obowiązków, a telefon w recepcji dzwoni dzisiaj non stop.

Te słowa robią wrażenie, wywołują emocje, są nośnikami energii, która jest potrzebna do lepszego współdziałania, mobilizacji i radości gdy coś idzie dobrze, lub wyrażają frustrację z nadmiaru pracy.

To wszystko jest bardzo potrzebne w danej chwili. Jednak te słowa łączy je jedna cecha – nie są konkretne i tak naprawdę niewiele mówią.

„Dużo”, „wiele”, „mnóstwo”, „pełno”, „ogrom”, „non stop”, „ciągle”. - to nie są liczby.

A skoro nie są, to poza krótkotrwałym impulsem emocjonalnym, który oddaje aktualny nastrój, nie wnoszą wiele informacji do praktyki zarządzania. Tym bardziej, że nie zawsze wiadomo jaka za tymi słowami stoi intencja.

Do standardów zarządzania weszły już słowa P. Druckera, że „jeżeli nie możesz czegoś zmierzyć, to nie jesteś w stanie tym zarządzać.”

Tę książkę napisaliśmy dla każdego, kto nie chce poprzestać na ocenianiu swojej firmy jedynie z perspektywy doraźnego zysku i krótkotrwałych emocji, ale chce wiedzieć, jak każdy odebrany lub nieodebrany telefon, mail, sprzedana lub niesprzedana kawa, złożone zamówienie w restauracji, kręgielni, lub hotelowym pokoju, a także dokupiony lub niesprzedany zabieg, czy pojedynczy zakup towaru czy usługi wpływa na rezultat ekonomiczny firmy i końcowy zysk lub jego brak.

Dla każdego kto chce zobaczyć jaki wpływ na wynik finansowy ma jakość obsługi, nastawienie do sprzedaży i każde pojedyncze zachowanie pracownika w dowolnym miejscu w hotelu, ta książka będzie przewodnikiem co i dlaczego warto zmieniać w swojej firmie, żeby więcej zarabiać i mniej tracić.

Konkretnie, precyzyjnie, dokładnie i na przykładach z życia wziętych pokazujemy w tej książce jak liczby dzięki swojej jednoznaczności, mogą obniżyć poziom konfliktów, nieudomówień i sporów oraz wpłynąć na poprawę jakości pracy i skuteczności biznesowej.

„Każde sto złotych składa się ze stu złotych”, mówi jeden z bohaterów naszej książki, a sama myśl pokazuje jak jeden drobny nawyk powielany przez 365 dni w ogromny sposób wpływa na rezultat ekonomiczny firmy.

Książka „(Nie)obliczalne hotelarstwo” powstała w czasach, gdy branża stanęła przed innym typem wyzwań jak trudny do przewidzenia popyt, inflacja, rosnące koszty, rynek pracownika, a na to wszystko kryzysy polityczny i klimatyczny, które mocno wpływają na pojedyncze decyzje turystów tworząc popyt na „ostatnią chwilę”.

Posiadanie dobrze skonstruowanego policzalnego modelu operacyjnego w oparciu, o który podejmuje się decyzje dotyczące tego z jakich ofert rezygnować i dlaczego, jak unikać marnotrawstwa w restauracji, jak nie tracić pieniędzy przez niekontrolowane koszty to nieodzowne narzędzia w podejmowaniu trafnych decyzji przez kierowników działów.

„(Nie)obliczalne hotelarstwo” daje Czytelnikowi konkretne wskaźniki, parametry pomiaru i analizy prowadzonej działalności operacyjnej. Pokazuje jak je wykorzystywać w codziennej pracy i osiągać lepsze wyniki w czasach gwałtownych zmian.

Zawarte w niej wskaźniki to sprawdzeni sprzymierzeńcy i sojusznicy stojący na straży przychodów i kosztów, strzegący efektywności operacyjnej i zysku.

W książce prezentujemy również Hotelową Mapę Nadzoru[®], będącą naszym autorskim narzędziem, która opisuje procesy usługowe całego hotelu, a także pokazuje jakie wskaźniki analityczne przyporządkować dla każdego hotelowego działu. . To uniwersalne narzędzie jest zbiorem liczb, wartości i zachowań, które warto, żeby hotelarz gromadził i przetwarzał w każdym dziale i w całym obiekcie.

Na podstawie tego modelu Czytelnik może stworzyć swój indywidualny model adekwatny do własnych potrzeb i charakteru prowadzonego obiektu.

Liderzy, których na co dzień spotykamy w naszej pracy doradczej i szkoleniowej, prezentują dwa rodzaje nastawienia. Jedni koncentrują się bardziej na ludziach, drudzy bardziej na zadaniach. To nastawianie realizują też na jeden z dwóch sposobów, albo są otwarci w komunikacji z pracownikami, albo wstrzemięźliwi i nie lubiący zbyt wiele tłumaczyć.

Każda z tych osobowości znajdzie w tej książce podpowiedzi jak wykorzystać wiedzę o liczbach do poprawy skuteczności biznesowej w swojej firmie.

Dla liderów zdecydowanych i otwartych do szczerego mówienia o tym co myślą, wiedza o liczbach pomoże precyzować to co trzeba poprawić w firmie i jakie zachowania trzeba zmienić.

Dla osób otwartych na ludzi, pełnych entuzjazmu, jednak mało ceniących precyzję pozwoli wytyczyć konkretny kurs w formie celów i zadań w oparciu o znajomość liczb.

Dla ceniących bezpieczeństwo i dobre relacje w Zespole pomoże w precyzowaniu konkretów bez potrzeby wychodzenia ze strefy komfortu.

Dla logicznych pasjonatów arkusza kalkulacyjnego powściągliwych w okazywaniu emocji i nadmiaru słów, pomoże znaleźć odpowiedzi, co i jak mówić ludziom, żeby wiedzieli dlaczego zmiany są konieczne.

W tej książce pokazujemy, że praca na liczbach:

- jest prosta, łatwa, przyjemna i bardzo skuteczna biznesowo
- wskazuje nawet drobne zmiany zachowań personelu podczas obsługi,
- pomaga w skutecznej i precyzyjnej komunikacji w zespole
- pozbawia niepotrzebnego napięcia emocjonalnego w relacjach,
- wprowadza spokój i opanowanie w zespole, bo liczby są obiektywne
- uczy logicznego myślenia i wyciągania wniosków na podstawie faktów
- pomaga w analizowaniu zachowań ludzi, bez potrzeby „stania nad nimi”
- ułatwia precyzowanie oczekiwań i potrzeb ze strony kierownika do pracowników
- przyspiesza wprowadzanie zmian w firmie na lepsze
- ułatwia prowadzenie zamówień, kontrolę kosztów, zapasów i nadzór nad każdym procesem usługowym,
- usprawnia zarządzanie
- pozwala podejmować racjonalne i przemyślane decyzje
- pomaga eliminować marnotrawstwo i nadużycia,
- zwiększa odpowiedzialność, zaangażowanie i motywację pracowników
- chroni przed niekontrolowaną utratą zysku.

Podejmując decyzję o pisaniu „(Nie)obliczalnego hotelarstwa” zastanawialiśmy się w jaki sposób opowiedzieć o liczeniu i liczbach w sposób wciągający, ciekawy i jednocześnie precyzyjny i redakcyjnie atrakcyjny.

Uznaliśmy, że skorzystamy ze sprawdzonej przez nas formuły opowiadania edukacyjnego którą tak ciepło przyjęli Czytelnicy w naszych poprzednich dwóch książkach „*Menadźernik Lidera – Alchemia Hotelarstwa*” oraz „*Menadry Gościnności - hotelowe historie (nie) do śmiechu*”.

Niniejsza książka łączy wartką i tajemniczą fabułę z merytoryczną wiedzą, bo nic tak nie przyprawia smaku życia jak historia, która ma swoich bohaterów, którzy sami są ciekawi życia i głodni sukcesu.

Gdy pojawia się oferta zakupu hotelu nasi bohaterowie chcą się o nim jak najwięcej dowiedzieć. Robią to na wszystkie możliwe sposoby, a potem precyzyjnie wytyczają sobie cele – oczywiście w oparciu o liczby.

Jak zwykle w takich sytuacjach nie wszystko jest oczywiste, bo właściciel sprzedawanego hotelu nie do końca widzi potrzebę liczenia i analizowania wyników w swoim obiekcie. Do oceny sprawności operacyjnej wystarczy mu dodatni stan konta.

Nieobliczalny hotel w wyniku działań naszych bohaterów staje się obliczalny, a kierownictwo hotelu szybko chłonie nowy sposób prowadzenia firmy dzięki Hotelowej Mapie Nadzoru®.

Jak to robić?

Po co to robić?

Czy warto to robić?

Jak sprawić, żeby uprawiać obliczalne hotelarstwo?

Jakie są konsekwencje tego, że liczymy jedynie to czego wymaga od nas księgowy czy biuro rachunkowe do prawidłowego wyliczenia zobowiązań podatkowych, a unikamy liczenia tego, co konieczne do świadomego i przemyślanego zarządzania, by skutecznej prowadzić działalność operacyjną? Wiele spośród rzeczy, które liczymy, nie liczą się. Wiele z tych, których nie liczymy, naprawdę się liczą.

Jesteśmy przekonani, że ta książka stanie się praktycznym narzędziem zarówno do sprawowania nadzoru nad obiektem hotelowym przez właścicieli, jak również do skuteczniejszego prowadzenia działalności operacyjnej przez kierowników działów i dyrektorów zarządzających, że będzie również pomocna w procesach sukcesji, które coraz częściej realizowane są wśród polskich przedsiębiorców hotelowych.

Partnerami wydania tej książki są profesjonaliści, którzy cenią sobie jakość, dokładność i efektywność ekonomiczną. W jednym z rozdziałów podzieli się swoimi pomysłami jak dbać o koszty, przychody i jakość oferowanych usług hotelowych, oraz na co zwracać uwagę przy doborze dostawców. Ich perspektywa oparta jest na doświadczeniu i współpracy z partnerami hotelowymi, która na co dzień wspiera hotelarzy.

Partnerami wydania książki, którzy podzielili się swoimi doświadczeniami są (w kolejności alfabetycznej) firmy:

- Ader Form sp. z o.o.
- Beeherbs
- Delta-tech sp. z o.o.
- Efektywniej sp. z o.o.
- Expert-tekstyli
- Follow us
- Go Online sp. z o.o. (Moje konferencje i Sale konferencyjne)
- Idea Profit sp. z o.o.
- Nova Group sp.k.
- Profitroom
- QUALPRO sp. z o.o. i SECCO
- Rava Cafe sp.z o.o.
- Se-Da sp. z o.o.
- Sigmat1 Alojzy Zajac
- PPUH VIOGT sp. z o.o.

W tej książce Czytelnik znajdzie też podpowiedzi na czym polegają główne obiekty jak redukować i przemieniać sceptycyzm i opór wobec zmian i zamienić je w koncepcję „obliczalnego hotelu”.

Hotelarstwo po fali boomu popytowego weszło w fazę dojrzałej konkurencji, dbałości o koszty, oraz umiejętnego szybkiego i rozsądnego reagowania na zmieniające się potrzeby, nawyki i oczekiwania hotelowych Gości.

W niepewnych czasach precyzyjne liczenie wszystkiego co można i co trzeba liczyć, jest absolutnie konieczne, by przetrwać i osiągać zyski.

Jesteśmy przekonani, że pasja naszych bohaterów książki i zapał do zmian zainspiruje Czytelnika do pogłębienia zakresu mierzenia swojego hotelowego biznesu i skutecznego zarządzania nim. W książce znajdą się też dokładne podpowiedzi jak wdrażać proces zmian w oparciu o liczby i jak zachęcić Zespół do przyjęcia policzalnego stylu zarządzania.

Liczba „Pi” , która jest na okładce tej książki ma wymiar symboliczny. Jest połączeniem poszukiwania dokładności i precyzji, a także nieskończoności, oraz pasji jakiej poświęcili się badacze odkrywający jej zastosowanie i właściwości.

Niech ta książka będzie cennym wsparciem na drodze do sukcesu biznesowego, czego serdecznie życzą autorzy, bo jak powiedział Konfucjusz: „Uczyć się i nie myśleć to strata czasu. Myśleć i nie uczyć się to niebezpieczeństwo.”

Autorzy
Robert Węglarz
Andrzej Kowalczyk

Jakość życia danej osoby jest wprost proporcjonalna do jej zaangażowania w dążenie do doskonałości, niezależnie od wybranej przez nią dziedziny.

[Vince Lombardi]

CZĘŚĆ PIERWSZA - ludzie i zachowania

Mystery Dominika

- Dominiko jest pomysł- zaczął od razu Marcin zanim jeszcze Dominika zdążyła zamknąć drzwi
- Jaki? – badawczo spojrzała mu w oczy Dominka i usiadła w fotelu przed biurkiem.
- Spodoba ci się – podtrzymał dumnie niepewność starszy z braci Kozubów
- Chcemy kupić hotel – przyszedł z pomocą Norbert rozpraszając ciszę
- Jaja sobie robicie – odpowiedziała w stylu Marcina Dominika
- Nie – potwierdził już z powagą w głosie Marcin, a Norbert zaczął się lekko śmiać, bo uprzedzał brata, że Dominka przeżyje lekki szok, podobny do tego jaki sam przeżył słuchając propozycji Marcina
- A gdzie i jaki? – z ciekawością zapytała Dominika
- Zobaczysz, bo chcemy cię tam wysłać zanim sami pojedziemy
- Nigdzie nie jadę, mam roboty po pachy – ripostowała zdecydowanie
- Wiesz – znów Norbert zabrał głos – gdybym ja miał w perspektywie objąć udziały w firmie to chyba chciałbym zobaczyć co to za firma. – spokojnie i tajemniczo odparł jakby nigdy nic Norbert
- Jakie udziały? O czym ty mówisz? – zmarszczyła brwi próbując ogarnąć wątek Dominika
- Jeżeli dojdzie do zakupu, a to też zależy trochę od ciebie - kontynuował tym razem spokojnym tonem Marcin - to uznaliśmy z Norbertem, że powołamy nową spółkę, w której chcemy dać ci 10% udziałów. To takie podziękowanie od nas za to twój wkład i zaangażowanie w to co zrobiłaś tutaj i jednocześnie zachęta do dalszego działania – gdy to mówił, to obydwaj bracia mieli wymalowaną wdzięczność na twarzy. - Co ty na to? – dodał po chwili Marcin.
- Żartujecie, prawda? – zapytała z niedowierzaniem Dominka, przenosząc spojrzenie to na jednego, to na drugiego z braci
- Nie Dominiko – spokojnym tonem dodał Norbert- Marcin z właściwą dla siebie subtelnością powiedział ci o tym co miało być niespodzianką. Aczkolwiek powiedział całą prawdę. Cieszymy się, że z nami jesteś, chociaż wiemy wszyscy, że początki nie były łatwe. Ale naprawdę zrobiłaś kawał dobrej roboty hotelarskiej i chcemy ci jakoś to wynagrodzić. Uznaliśmy, że pieniądze jakie zarabiasz i premia od zysku jaką dostajesz za wypracowany zysk są OK – tu zwiesił głos i dodał już bardziej dobitnie – jednak, gdy będziesz miała coś z odroczonej kapitalizacją czyli coś dla siebie to też ci się przyda.

- Kurde, nie wierzę. – szczerze powiedziała Dominika - Naprawdę chcecie mnie na współnika w nowym obiekcie ? A mogę się jeszcze zastanowić? – dodała trochę zmieniając nastrój

- Nad czym? Co chcesz przemyśleć? – szybko odpowiedział Marcin, a Norbert zrobił wymowne pytające oczy wtórując w ten sposób bratu w tonie zaskoczenia.

- No te 10 procent, kurcze myślałem, że zaproponujecie więcej, bo... - zrobiła przerwę – a powiedziała to głosem tak pewnym i zdecydowanym, że z dawnego zaskoczenia nic nie zostało, za to w jej głosie pojawiła się pewność siebie, do której już braci przyzwyczała.

Kozubowie popatrzyli na nią z dalej rosnącym zdziwieniem, po czym spojrzeli na siebie i znowu na Dominikę.

- Żartowałam - uśmiechnęła się do nich serdecznie – bardzo się cieszę i dziękuję Wam, aczkolwiek czuję się mega zaskoczona – dodała z głęboką wylewnością Dominika

- Zapracowałeś na to – rzekł Norbert – bez Ciebie hotel nie był by dzisiaj tym czym jest.

- Może w ogóle by go nie było – wtrącił Marcin, co w jego ustach należało uznać za wyszukany rodzaj uznania.

- No tak, ty to chciałeś go przecież sprzedać – odpowiedział mu brat, kontynuując wczorajszą uszczypliwość, ale to nie zrobiło już na Marcinie wrażenia.

To rozumiemy, że się zgadzasz? – zapytał krótko i na temat Marcin

- A pozostałe warunki współpracy? – z właściwą dla siebie skrupulatnością dopytywała Dominika.

- Zostają takie same. Zarządzasz tym obiektem co obecnie, a po zakupie nowego obydwoma, do czasu znalezienia dyrektora – odpowiedział konkretnie Norbert

- Chyba, że dotychczasowy zostanie – wtrącił się Marcin – to pomożesz mu się wdroić do firmy, przygotujesz go do pracy w oparciu o standardy jakie stworzyłaś tutaj, a później będziesz nadzorować jego działania.

- A gdzie jest ten hotel, który chcecie kupić?

- W południowej Polsce – odpowiedział zagadkowo Marcin budując napięcie

- A konkretnie? – dopytywała się Dominka

- W Małopolsce – dorzucił Marcin, co nie było wyjaśnieniem sprawy

- Marcin daj już spokój – skarcił go brat ze złością w głosie – i powiedz dziewczynie dokładnie co to za miejsce – wykurzając się na zagadkowy sposób mówienia brata, pomimo tego, że znał ten ton od swojego urodzenia

- W Beskidzie Sądeckim, a konkretnie w Rostowie – dał się zdyscyplinować Marcin

- To kawał drogi stąd – z refleksją i z mniejszym entuzjazmem w głosie odsiedziała Dominika

- Nie aż tak, trochę ponad 450 km – precyzyjnie i uspokajająco powiedział Marcin

- No to moga daleko – odparła Dominika

- Dostaniesz samochód służbowy – rzucił na zachętę z entuzjazmem Norbert.

- To nie o to chodzi. 450 km to jest sześć godzin jazdy – spokojnie i logicznie odpowiedziała Dominika zdecydowanie przechodząc w racjonalny tryb myślenia

- No przecież nie będziesz dojeżdżać codziennie, tylko raz na jakiś czas, na kilka dni – argumentował Marcin

- Marcin – zaczęła Dominika – nie da się zarządzać hotelem na odległość zwłaszcza jak trzeba poukładać obiekt właściwie od początku. Trzeba poznać ludzi, nauczyć ich pracy, zbudować relacje i tak dalej. – kontynuowała rozsądnie i odpowiedzialnie Dominika - Przecież sami wiecie ile roboty było tutaj, a tam będzie to samo.

- Dominiko, nie wiemy jak tam jest i jak będzie w tamtym hotelu – spokojnie powiedział Norbert – jeszcze go nie kupiliśmy go i nie wiemy czy w ogóle go kupimy. Pomysł jest taki, żebyś pojechała tam na rekonesans jako „tajemniczy gość” i zorientowała się jak tam jest, jak to funkcjonuje, co działa, z czym przyjdzie się nam zmierzyć. – powiedział Marcin

- To nie tylko pozwoli zobaczyć ile faktycznie pracy wymaga, ale również może być argumentem przy negocjacjach warunków i ceny zakupu – dodał tym razem Norbert

- Ma to sens, ale nie zmienia to faktu, że nawet jak się okaże, że jest on w miarę poukładany i jako tako funkcjonuje, to i tak trzeba tam będzie być przynajmniej trzy dni w tygodniu. – kontynuowała na spokojnie Dominika – A jeżeli to obiekt w rejonie turystycznym i nastawiony jest lub będzie na klienta wypoczynkowego, pobytowego to jeszcze w weekend, co daje minimum cztery dni w tygodniu. Więc na ten hotel zostaje jeden, może dwa co w mojej ocenie nie wystarczy. Jak zepnę poślady – zaakcentowała - może pociągnę tak miesiąc lub dwa, ale dłużej nie dam rady.

- Dominiko, przecież ten nasz hotel to właściwie już samograj, poukładany, pozapinany wystarczy tylko nadzorować – tym razem odezwał się starszy z braci Marcin.

- Nie ma czegoś takiego jak samograj. Nic samo nie działa i się samo nie kręci, zwłaszcza hotel. On żyje, oddycha przez 24 godziny na dobę, siedem dni w tygodniu – kontynuowała z większym zapałem Dominika – Taki obiekt potrzebuje szefa jak okręt kapitana, który jak nic się dzieje to może sobie siedzieć w kajucie, przechadzać się po pokładzie czy z mostka kapitańskiego patrzeć na bezkresne i spokojne morze – płynnie rozwijała przerośniętą - ale ciągle jest na miejscu i posterunku, bo załoga potrzebuje spokoju i świadomości i poczucia bezpieczeństwa, że jeżeli zajdzie taka potrzeba, wydarzy się coś, kiedy zajdzie potrzeba, że trzeba będzie podjąć decyzję, powiedzieć co robić, wskazać właściwy kierunek to jest ktoś, kto to robi – wyrzuciła jednym tchem, jakby przygotowywała się to co mówi od lat- Ludzie potrzebują szefa – kontynuowała płomiennie Dominika - nie tylko po to, aby wyznaczał cele, wydawał polecenia, planował czy organizował im pracę. Potrzebują go również dla poczucia bezpieczeństwa.

Bracia przyjęli to co mówi z olbrzymim uznaniem i myślami byli już na tym statku i zobaczyli tego kapitana i całą jego załogę. Ze zrozumieniem kiwali głowami nad słowami Dominiki, chcieli jednak, żeby pomysł zakupu hotelu mógł być dalej kontynuowany.

- To co proponujesz? – zapytał spokojnie i z ufnością w głosie Norbert

- Nie wiem. Muszę się zastanowić. Może faktycznie zobaczymy jak to wygląda, wtedy będziemy mieli wyraźniejszy obraz sytuacji i zastanowimy się jak to ogarnąć – dodała – a w sumie z tego co widzę po was, to rozumiem, że jest to jakaś okazja.

- Tak, myślimy, że to jest okazja. W takim razie daj nam proszę znać kiedy mogłabyś tam pojechać na kilka dni, żeby przyglądnąć się temu od środka co i jak tam działa i nie działa, a później pogadamy. – zasugerował pojednawczo Norbert.

Dwa tygodnie później Dominika siedziała za kierownicą służbowego samochodu zmierzając w kierunku Rostowa. Słuchała swojej ulubionej płyty, młodej polskiej wokalistki, którą kupiła sobie będąc jakiś czas temu ja jej koncercie.

Droga mijąca jej już znacznie szybciej odkąd wjechała na trasę szybkiego ruchu.

Była druga połowa września. Jesienne - pomimo wczesnych godzin dopołudniowych - słońce przygrzewało prawie jak z początkiem lata. Na zboczach gór porośniętych lasami pojawiały się pierwsze kolory jesieni.

- Ładnie tu – powiedziała sama do siebie kiedy wjechała już w Beskid Wyspowy i pojawiły się pierwsze większe górskie wzniesienia. Do celu podróży czyli Hotelu Mamut dzieliło ją jeszcze trochę ponad godzinę jazdy.

Lubiła wyzwania i cieszyła ją perspektywa rozkręcania nowego hotelu, a 10% udziału w firmie stanowiło dla niej dodatkową motywację i dodawało energii, chociaż nadal nie miała pomysłu na to jak to wszystko ze sobą pogodzić. Związana była emocjonalnie z hotelem, który wyciągnęła praktycznie z dna. Kiedy pojawiła się w nim cztery lata temu, mając trzydzieści dwa lata, była czwartym dyrektorem w jego pięcioletniej wówczas historii. Marcin Kozub chciał go sprzedać, bo był mocno już poirytowany nieudolnością poprzednich dyrektorów i faktem, że hotel nie przynosił zysków i wraz z bratem od dwóch lat dokładali do interesu. Przypominała sobie jadąc samochodem jak Norbert powstrzymywał brata przed sprzedażą tego hotelu, bo jak twierdził do hotelarstwa przyciągnęło go przyjemne wspomnienie z miejsc, które sam odwiedzał i miał takie marzenie, aby mieć hotel. Ta chęć posiadania hotelu - czasami bardzo niepoprawna i nieekonomiczna - oraz zarobione pieniądze w innej firmie a dodatkowo jeszcze poczucie sukcesu wyniesione z innej branży sprawiły, że udało mu się w końcu przekonać brata i hotel pozostał. Wtedy właśnie pojawiła się Dominika i rozpoczął się okres gruntownych zmian, które pozwoliły hotelowi stanąć na nogi.¹

Przez te cztery lata pracy u Kozubów sama też się bardzo zmieniła i dojrzała zawodowa. Pamięta jak sama na początku irytowała się z byle powodu, kiedy ktoś zwrócił jej uwagę, kiedy była młodą gniewną, pewną siebie kobietą i miała potrzebę udowadniania swoich racji przy każdej nadarzającej się okazji.

Teraz miała dokonać analizy obiektu, w którym Marcin z Norbertem zaproponowali jej udziały. Nabrała zaufania do braci przez te lata. Wiedziała, że rozumieją, iż hotelarstwo to ludzie i ich zachowania, dobra organizacja i przejrzyste liczby za pomocą których można wpływać na zachowania ludzi. Teraz jechała w podróż do poznania ludzi i ich zachowań.

- Kurde – pomyślała – mój własny hotel i własny biznes, będę...

¹ Historia restrukturyzacji hotelu braci Kozub została opisana w pierwszej książce „Menadżernik Lidera – Alchemia Hotelarstwa”.

Z rozmyślań wyrwała ją dzwoniący telefon. Spojrzała na wyświetlacz na desce rozdzielczej, na którym pojawiło się nazwisko Norbert Kozub.

- Tak Norbert? – spytała odbierając połączenie

- Jak Ci mija podróż? – z zainteresowaniem zapytał młodszy z braci

- Fajnie się prowadzi to auto – z wyraźną przyjemnością w głosie odpowiedziała Dominika

- A jak droga?

- Jeszcze godzinka i będę na miejscu – odpowiedziała patrząc w nawigację Dominika

- Nooo, to fajnie. Przyglądnij się temu hotelowi dokładnie, poobserwuj ludzi jak pracują, jak się zachowują, zobacz jak wygląda organizacja pracy, jak podchodzą do gościa, co i jak

- Norbert – przerwała – proszę cię, wiem co mam robić

- No tak, zapomniałem się.

- Ale miło, że przypominasz. Czyżby ci zależało na tym, żeby kupić ten hotel?

- Wiesz co, to nie jest kwestia... To nie o to chodzi czy mi zależy czy nie, ale jeżeli mamy wydać pieniądze to chciałbym, żeby to była przemyślana, a nie emocjonalna decyzja. Marcin się trochę napalił po spotkaniu z tym Mamutem i najchętniej to by już kupił.

- No tak, z was dwóch to rzeczywiście on jest zdecydowanie bardziej raptusowaty i w gorącej wodzie kąpany – z uśmiechem i szczerze odpowiedziała Dominika

- No właśnie, więc mnie przypada rola tego twardo stąpającego po ziemi. A teraz masz ...- urwał nagle Norbert z lekka niepewnością w głosie

- Być waszym rozjemcą? – zapytała żartobliwie Dominka sugerując resztę urwanego zdania

- No chodzi o to, żeby podjąć racjonalną decyzję w oparciu o rzeczywiste informacje i twoje spostrzeżenia. Później przyglądniemy się wynikom i liczbom.

- No właśnie, a propos liczb. Czy Marcin dostał już jakieś dane od tego Mamuta, żebyśmy mogli się im przyjrzeć. Nie mówię o sprawozdaniach finansowych czy deklaracjach podatkowych, bo na te przyjdzie pewnie czas, ale takich zwykłych analizach jak obłożenie, jakieś analizy wskaźnikowe? – dopytywała Dominka

- Z tego co wiem, to biuro rachunkowe ma coś przesłać.

- Aha, czyli biuro go obsługuje? – włączyła czujność Dominka, wiedząc z doświadczenia, że taki model pracy księgowości rodzi pewne konsekwencje w zakresie dokładności informacji.

- Na to wygląda.- odpowiedział Norbert

- To nie spodziewam się szafu.- wyraziła wątpliwość Dominika

- Może nie będzie tak źle – uspokajająco odparł Norbert

- Pod względem rachunkowym z pewnością nie, ale z perspektywy użyteczności analitycznej i zarządczej nie liczyłabym na zbyt wiele. Pamiętasz wasze biuro? Jedyne co od nich mogłam dostać do rachunek zysków i strat, listy płac i worek kosztów z prostym, dalece nie wystarczającym podziałem w układzie rodzajowym.

- Taki był wówczas ich zakres usług świadczonych dla nas. Zresztą prawdą jest, że nie wymagaliśmy niczego więcej. To nam wystarczało, by wiedzieć czy zarabiamy czy nie.

- Tak, masz rację, ale to zdecydowanie za mało, by móc się dowiedzieć czegoś więcej, a konkretnie czy można zarabiać więcej lub mniej, czytaj niepotrzebnie wydawać i nieświadomie tracić.

- Dzisiaj to już wiemy.

- Pytanie czy Mamut wie.
- Przekonamy się.- z lekkim przekąsem w głosie wrzucił Norbert – a ty sobie z tym poradzisz?
- Zobaczymy co mają, pogrzebiemy w systemie, powyciągam co się da i wtedy ci powiem. Ale tak z innej beczki, to chyba zaczynam trochę rozumieć Marcina, że się podjarał – dodała po chwili Dominka będąc już trochę w innym nastroju.
- Czemu? – z zainteresowaniem dopytał Norbert
- Ty wiesz jak tu ładnie. To naprawdę fajny region. Właśnie zjeżdżam z góry i wiesz jaki fantastyczny widok mam przed sobą. Od lewej do prawej same góry, a pod nimi zielone pola.
- To dobrze, atrakcyjny region i ciekawe otoczenie to dodatkowe atuty. Tak jak powiedział Conrad Hilton „ o powodzeniu hotelu decyduje, po pierwsze lokalizacja, po drugie lokalizacja i po trzecie lokalizacja.” – dumnie wyrecytował cytata Norbert, którego nauczył się od Dominiki.
- Tak, tylko trochę się zmieniło od tamtego czasu. Zmienił się układ sił na rynku. Rynek stał się bardziej konkurencyjny, znacznie zwiększyła się podaż łóżek i zmienił się gość. Ery marketingu 1.0 czy 2.0 już dawno minęły. Teraz mamy 4.0, a dzięki nowym technologiom wchodzimy już w marketing 5.0. Więc sama lokalizacja ok., ale bez dobrego produktu i serwisu na odpowiednim poziomie dzisiaj już nie da się rady. Trzeba umieć budować samodzielnie atrakcyjny produkt² – powiedziała z przekonaniem Dominika.
- Pamiętam jak nam to tłumaczyłaś i jak mantrę powtarzałaś pytanie po co gość ma do nas przyjechać, czemu ma kupić właśnie u nas? Ale Marcina wkurzały te twoje pytania. Dopiero jak zrozumiał, że hotel to nie supermarket do układania ludzi w pokojach, to zaczął dostrzegać różnicę.
- A pamiętasz jak bił zadem jak mu powtarzałam żeby zaczął liczyć?
- No. Ty swoje zacznij liczyć, a on swoje, że liczy i pokazywał wyciągi z konta, A ty znów żeby zaczął liczyć. Szału dostawał i czasami jak byliśmy sami we dwóch to nieraz mnie pytał czego ty się tak czepiasz tego liczenia. A już najlepsze były te rabaty. „Przecież wszyscy tak robią”, „inaczej się nie da pozyskać gościa”, chodził i powtarzał. Dopiero jak pokazałaś mu na liczbach skutki rabatowania to ... - kontynuował przywołując sobie wspomnienia Norbert
- Pamiętam, zrobił się blado zielony – z chichotem wróciła do swoich wspomnień Dominika
- Ale jak już wreszcie zrozumiał to powiedział wtedy fajne zdanie, że nie da się rabatować nierabatowalnego.- zacytował brata Norbert.
- Tak. Wtedy chyba do niego dotarło ile pieniędzy traci się przez rabaty i że konkurowanie poprzez obniżanie ceny do droga donikąd i wcześniej czy później nieuchronne bankructwo, bo przecież zawsze znajdzie się ktoś, to da taniej. Nie ukrywam, że odetchnęłam wówczas z dużą ulgą.
- Później przyznał mi się, że najbardziej go zabolalo, jak mu powiedziałaś, że rabaty dają ci, którzy nie potrafią nic innego wymyślić i zaoferować gościowi.
- Ego ucierpiało? – skomentowała Dominika
- Oj, wtedy było ogromne, a do tego jeszcze jego patriarchalne przekonania, że nie będzie mu baba mówić co i jak ma robić. – z pokorą przyjął styl postrzegania spraw przez brata Norbert.

² Więcej o tworzeniu indywidualnych i niepowtarzalnych ofert w „Kurs Tworzenia Wartości(owych) Ofert”

- Ale mów co chcesz, Marcin się bardzo zmienił i wydaje mi się, że nie tylko w stosunku do mnie- odpowiedziała Dominika
- Tak, to prawda. I chociaż sporo go to kosztowało, to sam to już przyznaje, że teraz jakoś mu łatwiej w życiu.
- Słuchaj, fajnie się gada, ale kończę, bo dojeżdżam – wrzuciła Dominika
- Dobra, to trzymaj się tam. Włącz wszystkie zmysły i receptory i dawaj znać. Pa – dodał na końcu czule Norbert
- Na razie – odpowiedziała mu ciepło Dominika.

Skręciła z głównej drogi i po kilkudziesięciu metrach drogi wewnętrznej podjechała w okolice wejścia głównego zajmując jedno w wyznaczonych miejsc parkingowych. Zgasiła silnik. Miała tu spędzić najbliższe kilka dni obserwując w jaki sposób funkcjonuje hotel, w którym być może będzie miała swoje udziały.

Wysiadła z samochodu. Od razu poczuła w powietrzu zapach lasu i powiew takiej czystej świeżości.

Ale tu pięknie – pomyślała i objęła wzrokiem otaczające hotel porośnięte lasem wzniesienia. Wyciągnęła z bagażnika walizkę, zamknęła samochód i ruszyła w kierunku wejścia.

Wiedziała, że od teraz będzie zwracała uwagę na wszystkie zachowania personelu, czyli to co robią i na kim koncentrują swoją uwagę i jakich emocji przy tym używają. Miała świadomość, że ich zachowania będą pochodną tego co stworzyła cała organizacja Hotelu Mamut ze swoim szefem na czele, a ona zobaczy tylko obraz tego poprzez zachowania ludzi.

Weszła do środka, swobodnym krokiem podeszła do recepcji i powiedziała dzień dobry. Siedząca za ladą recepcyjną rozmawiała z kimś przez telefon komórkowy odparła „dzień dobry”.

- Mam rezerwację – zwróciła się do siedzącej recepcjonistki. Wówczas kobieta zakończyła rozmowę z informacją skierowaną do swojego telefonicznego rozmówcy „na razie” i odłożyła telefon.
- „Jak nazwisko?” zapytała bardzo oficjalnie recepcjonistka.
- Dominika Stryczula i na takie nazwisko dokonywana była rezerwacja.
- Czyli pani jest sama? – zapytała twierdzącym tonem głosu recepcjonistka
- Nie wiem co pani ma na myśli – zapytała trochę zaskoczona Dominika
- No, że sama pani będzie mieszkać – odparła dalej twierdząco
- Taki mam zamiar skoro rezerwowałam pokój jednoosobowy – odpowiedziała zdecydowanie Dominika
- Dobrze - odpowiedziała kobieta. Rozumiem, że fakturka będzie? - dodała
- A może być bez? – zapytała zachęcona Dominika
- No, niektórzy nie chcą – odpowiedziała recepcjonistka
- A muszę teraz zdecydować? – kontynuowała rozmowę Dominika
- Ja muszę pójść do gastronomii, żeby wiedzieli jak nabijać – odpowiedziała recepcjonistka.
- Przepraszam, ale czy my możemy się upewnić, że mówimy o tej samej rezerwacji?

- Tak wszystko się zgadza. Pani Dominika Stryczula, jedynka na pakiet energia.
 - Ja mam na potwierdzeniu – zaczęła spokojnie Dominika – pokój jednoosobowy ze śniadaniem i obiadokolacją w formie bufetu, na pięć dni z dwoma zabiegami dziennie do wyboru i ...
 - Tak, pakiet nowa energia – przerwała recepcjonistka, zgadza się.
 - To dobrze – z pewną ulgą odpowiedziała Dominika
 - To jak z tą fakturką? Będzie? – spytała wpatrując się w rozmówczynię recepcjonistka
 - Może być bez – po chwili wahania odpowiedziała Dominika
 - Ok. to tak zgłoszę – zakończyła konwersację recepcjonistka jednocześnie przechodząc energicznie i automatycznie do kolejnych czynności.
- Podawała kartę do pokoju w etui z ręcznie napisanym numerem pokoju – wymieniając go na głos – po czym pokazując automatycznie w lewym kierunku skinieniem ręki dodała „winda”.
- Dziękuję, a gdzie mogę zaparkować samochód? – dopytała Dominika
 - A gdzie pani stoi? – zapytała automatycznie dziewczyna
- Pomimo pozycji obserwatora u Dominiki zaczęły pojawiać się naturalne odruchy reakcji na mało przemyślane pytania personelu recepcyjnego, na co była zawodowo wyczulona. Nie chciała być sarkastyczna – choć na usta cisnęło się jej by odpowiedzieć „przy ladzie recepcyjnej w hotelu Mamut” – jednak tylko odparła, że po prawej stronie od wejścia na jednym z miejsc parkingowych.
- To może pani stać – dodała w myśl swojej logiki recepcjonistka.

Jeżeli tak niedbale wygląda przyjęcie gości i pierwsze wrażenie, to co musi być w wypadku innych pracowników- pomyślała sobie Dominika.

Odchodząc od lady jeszcze raz podziękowała i udała się we wskazanym przez recepcjonistkę kierunku o nazwie „winda”.

Niecierpliwość wzięła górę. Jak tylko weszła do pokoju, wyciągnęła telefon i zadzwoniła do Grzegorza³

- No cześć. Co u ciebie dobrego? – usłyszała w słuchawce
- Trochę się porobiło – krótko rzuciła Dominika.
- Co takiego? – z zainteresowaniem dopytał Grzegorz
- Kozubowie zaproponowali mi udziały w spółce – wyrzuciła szybko z siebie Dominka i ściągnając buty oraz wierzchnie ubranie rozłożyła się wygodnie na łóżku.
- Co ty gadasz? – ze zdziwieniem, ale z radością w głosie – zapytał Grzegorz
- Super. To teraz będziesz dyrektorem na swoich włościach? – kontynuował z jeszcze większym zaangażowaniem i ciekawością licząc na dalszą część opowieści.
- No nie zupełnie jeszcze – odparła Dominika nie ujawniając jeszcze sedna sprawy
- Czemu jeszcze nie? – rosło zainteresowanie Grzegorza
- Bo nie o ten hotel chodzi- dozowała Grzegorzowi wrażenia , czego sam ją zresztą nauczył, a osobiście lubiła prowadzić z nim takie gierki słowne

³ Grzegorz – konsultant i szkoleniowiec – jeden z bohaterów książki Menadżernik Lidera, który pomagał Dominice restrukturyzować hotel braci Kozub

- A o jaki? – cierpliwie wyciągał z niej informacje Grzegorz zupełnie jak ona kilka dni temu od braci Kozubów.
- Chcą kupić w górach istniejący hotel i to w nim mam mieć udziały – powiedziała ze spokojem, ale też odpowiedzialnością Dominika.
- No to pięknie. Widzę, że spodobało się chłopakom hotelarstwo.
- Właśnie przyjechałam do tego hotelu i mam się trochę poprzyglądać jak on działa
- Co, czyli taki mystery shopper?
- Nie zupełnie. Mam się przyglądnąć z zewnątrz i ocenić ewentualne możliwości operacyjne i potencjał.
- Fajnie, przyjemny kawałek pracy cię czeka – dodał Grzegorz
- No i właśnie dlatego do ciebie dzwonię. Zaskoczyła mnie recepcjonistka przy check-inie pytaniem czy będę chciała fakturę. Wiesz, to nie sklep detaliczny, że przy kasie zgłaszasz, że potrzebujesz fakturę, bo wtedy trzeba podać NIP, a ona żadnych innych danych ode nie chciała. Powiedziała tylko, że musi to zgłosić do gastronomii.
- Aaaa to już trochę wyjaśnia – po chwili przemyślenia zaczął Grzegorz (...)

Cdn.