

Edyta GOŁĄB-ANDRZEJAK

BUDOWANIE RELACJI A WARTOŚĆ DLA KLIENTA NA PRZYKŁADZIE USŁUG HOTELARSKICH GRUPY HOTELOWEJ ORBIS

Klienci korzystający z usług świadczonych przez hotele postrzegają ich ofertę nie tylko poprzez kategorię danego obiektu i związaną z tym jakość usług oraz cenę, ale również przez pryzmat wcześniejszych doświadczeń oraz relacji, które mieli okazję nawiązać z personelem hotelowym. Te oraz inne elementy składają się na wartość, jaką otrzymują. Zagadnienie to, ze szczególnym uwzględnieniem relacji, przedstawiono na podstawie badań przeprowadzonych przez autorkę rozdziału w wybranych hotelach Grupy Hotelowej Orbis.

1. WARTOŚĆ DLA KLIENTA HOTELU

Punkt wyjścia do budowy wartości firmy stanowi zawsze wartość oferowana klientowi. To ona stanowi podstawę do budowy wartości klienta¹, a następnie wartości firmy. To właśnie lojalni klienci w dużej mierze budują wartość przedsiębiorstwa. Podejście to nabiera tym większego znaczenia w czasach kryzysu, kiedy to klienci indywidualni ograniczają wielkość konsumowanych dóbr materialnych i usług, natomiast klienci instytucjonalni redukują koszty, chcąc utrzymać się na rynku.

Warto się zatem zastanowić, czym tak naprawdę jest wartość dla klienta², w tym wypadku klienta usług hotelarskich? Przez pryzmat jakich kryteriów jest ona postrzegana? Istotne znaczenie – z punktu widzenia celu rozdziału i przeprowadzonych badań – ma ukazanie roli, jaką odgrywa budowanie relacji w kontekście wartości dla klienta.

Philip Kotler uważa, że „Wartości dla klienta stanowią wszystkie korzyści, jakie może on odnieść, nabywając i użytkując produkt lub usługę”³. Jest to ogólny i pojemny sposób postrzegania wartości – przez pryzmat szeroko rozumianych i postrzeganych przez klienta korzyści. Bardziej skonkretyzowane podejście do zagadnienia wartości dla klienta prezen-

¹ „Wartość klienta oznacza faktycznie wartość relacji z klientem, jednak w literaturze anglojęzycznej zamiast pojęcia *customer relationship value* przyjęło się pojęcie *customer lifetime value*. W krajowej literaturze przedmiotu funkcjonuje ono również jako «wartość życiowa klienta» – por. V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 17. „Słowo *lifetime* sugeruje ujęcie wartości klienta w perspektywie długookresowej. W języku angielskim użycie słowa *lifetime* odróżnia to pojęcie od wyrażenia *customer value*, przez które zazwyczaj rozumie się wartości oferowane klientowi (wartości dla klienta). Użycie słowa «życiowa» w polskim tłumaczeniu pojęcia jest uzasadnione, gdyż nawiązuje do koncepcji cyklu życia klienta w firmie, a więc sugeruje ujęcie wartości w perspektywie całej relacji” – T. Doligalski, *Pomiar wartości klienta – wartość życiowa klienta, LTV, CLV*, <http://www.doligalski.net/pomiar-wartosci-klienta/> (dostęp: 17.01.2013); T. Doligalski, *Wartość a rentowność klienta*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2009.

² Kompleksowe ujęcie wartości dla klienta, ujmujące jej postrzeganie z punktu widzenia klienta i przedsiębiorstwa, omówiono w artykule: S. Martelo Landrogez, C. Barroso Castro, G. Cepeda-Carrion, *Developing an integrated vision of customer value*, „Journal of Services Marketing” 27/3 (2013), s. 234–244.

³ P. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 60.

tuje Peter Doyle, który wskazuje, że tworzenie wartości dla klienta musi uwzględniać trzy zasady:⁴

- klient dokonuje wyboru dostawcy, który jego zdaniem zaoferuje mu największą wartość;
- głównym motywem dla klienta jest możliwość zaspokojenia potrzeby (rozwiązania problemu), a nie sam produkt;
- korzystniejsze jest budowanie długookresowych relacji, a nie pojedyncze transakcje.

O wartości dla klienta, w rozumieniu Doyle'a, decyduje jej subiektywna ocena przez nabywcę. Klient, bazując na tej ocenie, wybiera dostawcę, który dostarczy mu najwyższej wartości. Rozumienie wartości wykracza poza ramy produktu materialnego lub usługi. Wartość jest postrzegana przez klienta znacznie szerzej. To nie produkt sam w sobie motywuje klienta do wyboru danego sprzedawcy, ale możliwość zaspokojenia potrzeby. Znacznie korzystniejsze, z punktu widzenia wartości dla klienta, są długookresowe relacje nawiązywane z dostawcą niż pojedyncze transakcje. One również składają się na wartość postrzeganą przez klienta. Odgrywają szczególnie istotną rolę w wypadku wspomnianych usług hotelarskich.

Chcąc podejmować skuteczne działania w zakresie oferowania klientom wartości odpowiadających im oczekiwaniom⁵, należy prowadzić badania kryteriów, które się na nią składają, jak też ich ważności dla klienta, a następnie dostarczać wartości odpowiadającej ich wymaganiom⁶. Kryteria składające się na wartość dostarczaną przez wybrane hotele Grupy Hotelowej Orbis zostały zbadane podczas badania ankietowego przeprowadzonego przez autorkę rozdziału.

Warto się zastanowić, jak jest postrzegana wartość przez klienta usług hotelarskich. W kontekście wyników przeprowadzonego założeniem badania było, że na wartość dla klienta hotelu (gościa hotelowego) składają się:

- jakość usługi hotelarskiej (jakość doświadczona);
- cena⁷, która wynika z kategorii danego obiektu hotelowego i jest jednym z kryteriów wyboru danego podmiotu;
- relacje z personelem (usługodawcą – pracownikami hotelu).

Na jakość składają się zarówno elementy materialne, jak i niematerialne usługi, czyli tak zwana jakość techniczna i funkcjonalna. Istotnym elementem wyboru usługodawcy – hotelu jest cena usługi, która stanowi niejako obietnicę stopnia zaspokojenia potrzeb klienta. Im wyższa kategoria obiektu hotelarskiego, a zatem i cena, tym szerszy zakres świadczonych usług hotelarskich i wyższy poziom ich jakości.

⁴ P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 85.

⁵ O znaczeniu takiego podejścia pisali m.in. J.B. Smith, M. Colgate, *Customer value creation: a practical framework*, „Journal of Marketing Theory & Practice” 15/1 (2007), s. 7–23.

⁶ B. Dobiegała-Korona pisze o „mapach wartości dla klientów” (B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta czy wartość dla klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006/1, <http://www.valuecomesfirst.pl/wartosc-klienta-czy-wartosc-dla-klienta/>) (dostęp: 13.01.2013).

⁷ „W tradycyjnej gospodarce częstym sposobem na kształtowanie kompozycji wartości dla klienta jest powiązanie poziomu wartości z poziomem cen. W myśl tej zasady firmy oferujące wartości na niskim poziomie pobierają od klientów mniejsze opłaty niż firmy oferujące wartości na wysokim poziomie. [...] Zwiększanie wartości dla klientów następuje zazwyczaj poprzez poprawę współczynnika wartości do cen” – T. Doligalski, *Strategie kształtowania kompozycji wartości dla klienta w Internecie*, <http://www.doligalski.net/strategie-kompozycji-wartosci/>, (dostęp: 17.01.2013). Tak też jest w wypadku usług hotelarskich.

Rys. 1. Struktura elementów budujących wartość dla klienta hotelu

WARTOŚĆ DLA KLIENTA (GOŚCIA HOTELOWEGO)	Jakość usługi hotelarskiej (jakość doświadczona)
	Cena (kategoria danego obiektu hotelarskiego)
	Relacje z personelem (usługodawcą – pracownikami hotelu)

Źródło: opracowanie własne.

W wypadku usług hotelarskich dla wielu klientów istotnym elementem są relacje nawiązane z personelem hotelowym lub więzi z daną siecią hotelową. To one decydują o wyborze dostawcy usług (w wypadku stałych klientów) i składają się w efekcie na wartość postrzeganą przez klienta – „wybieram ten hotel, bo znam tę sieć, wiem, że dostarczą mi usługi zgodne z moimi oczekiwaniami”.

W kontekście usług hotelarskich można mówić o wartości otrzymanej po wyświadczeniu usługi hotelarskiej. Dopiero po skorzystaniu z usługi gość hotelowy jest w stanie ocenić jej rzeczywistą wartość. Dokonuje tego przez ocenę poszczególnych kryteriów składających się na postrzeganą przez niego wartość. Istotne jest zatem rozpoznanie poszczególnych – istotnych dla klienta – kryteriów z punktu widzenia kształtowania wartości. Pozwoli to usługodawcy na dostarczanie usług o wartości pozwalającej na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Istotnym elementem składającym się na wartość dla klienta, jak już wcześniej wspomniano, są relacje.

Rys. 2. Ocena wartości dla klienta hotelu

Ocena wartości przez klienta hotelu = ocena poszczególnych kryteriów,
składających się na wartość dla klienta

Źródło: opracowanie własne.

Wartość dla klienta w usługach hotelarskich można zapisać za pomocą następującego równania (rys. 3).

Rys. 3. Wzór na wartość dla klienta hotelu

Wartość dla klienta = wskaźnik jakości x waga wskaźnika jakości + wskaźnik
ceny x waga wskaźnika ceny + wskaźnik relacji x waga wskaźnika relacji –
koszty

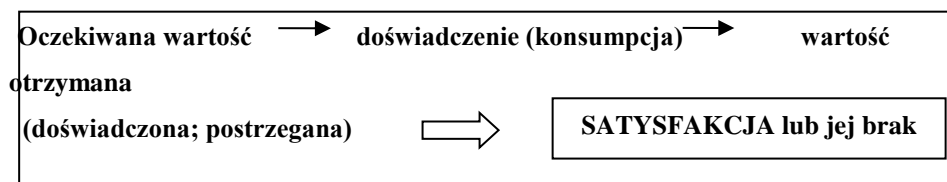
Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 95.

Równanie to uwzględnia wszystkie wcześniej wspomniane elementy składające się na wartość klienta hotelu. Wskaźnik jakości oznacza poziom jakości rozumianej jako poziom

wskaźnika satysfakcji zawierającego wszystkie inne niż cena cechy, które obejmują zarówno świadczoną usługę, jak i szeroko rozumianą obsługę klienta – relacje i komunikację na trzech etapach obsługi: przed sprzedażą, w jej trakcie oraz po sprzedaży⁸. Jest to marketingowe postrzeganie jakości, które odnosi się do jakości postrzeganej przez klienta. Stanowi to więc subiektywne i relatywne pojmowanie jakości – to znaczy postrzeganie jakości na tle oferty konkurencji i porównywanie jej z jakością oczekiwaną. Przekłada się to zatem na sposób oceny jakości przez klienta, w tym: ustalenia składników oceny (komponentów usługi oraz ich wag).

Klient, dokonując wyboru usługodawcy, ma określone wymagania w zakresie wartości, która zostanie mu dostarczona. Dopiero po skorzystaniu z danej usługi hotelarskiej jest w stanie ocenić, jaką wartość rzeczywiście otrzymał. To w efekcie przekłada się na jego satysfakcję lub jej brak i ponowną chęć do skorzystania z danej usługi (rys. 4).

Rys. 4. Algorytm uzyskiwania satysfakcji klienta hotelu w kontekście dostarczanej mu wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Szymura-Tyc, *Handel w procesie tworzenia wartości dla klienta*, [w:] *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, red. J. Szumilak, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 26.

Badając zagadnienie wartości dostarczanej klientowi hotelu, należy mieć świadomość, że jest ona efektem subiektywnej oceny otrzymanych korzyści i kosztów poniesionych na ich uzyskanie (rys. 5).

Rys. 5. Wzór na wartość otrzymaną przez klienta hotelu

$$\text{WARTOŚĆ UZYSKANA (OTRZYMANA)} = (\text{subiektywnie postrzegane}) \text{ korzyści} - (\text{subiektywnie postrzegane}) \text{ koszty nabycia i użytkowania}$$

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Szymura-Tyc, *Handel w procesie tworzenia wartości dla klienta*, [w:] *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, red. J. Szumilak, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 26.

Założenia te przyswiecały badaniu, którego wyniki przedstawiono poniżej.

⁸ T. Żabińska, *Kreowanie wartości dla turysty a marketingowe zarządzanie produktem turystycznym*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 551–552.

2. BADANIE GRUPY HOTELOWEJ ORBIS – WYNIKI I WNIOSKI

Badanie przeprowadzono na próbie 200 gości hotelowych wybranych hoteli trzygwiazdkowych marek Novotel i Mercure należących do Grupy Hotelowej Orbis⁹. Konieczne było wybranie konkretnej kategorii obiektów hotelarskich, w tym wypadku trzygwiazdkowych, aby zapewnić porównywalność wyników badań. Zdecydowano się na hotele tej kategorii ze względu na ich największy udział w „portfelu” miejsc noclegowych, zarówno w ramach oferty Grupy Hotelowej Orbis, jak też w skali całego kraju.

Celem było przedstawienie kryteriów branych pod uwagę przez klientów w ocenie jakości usług hotelarskich. W efekcie udało się wyodrębnić elementy składające się na wartość otrzymywaną przez klienta od przedsiębiorstwa hotelarskiego.

W analizie wyników badań skupiono się na wybranych kryteriach, związanych z budowanymi relacjami z klientami – marketingiem relacji – które mają wpływ na kształtowanie wartości dostarczanej usługobiorcy.

Jak pokazują wyniki badań, klienci są w stanie zidentyfikować 50–100 atrybutów kształtujących postrzeganie wartości¹⁰. E. Naumann w trakcie prowadzonych przez siebie badań zidentyfikował ponad 100 atrybutów wartości.

W przeprowadzonym przez autorkę rozdziału badaniu zidentyfikowano 45 takich atrybutów¹¹. Odnosiły się one do różnych aspektów – zarówno materialnych, jak też niematerialnych – związanych z usługami świadczonymi przez hotele i procesem ich wytwarzania. W ostatecznym zestawie 45 kryteriów dziesięć z nich dotyczyło relacji (tab. 1). Zostały one wyłonione w wyniku badań jakościowych, przeprowadzonych na gościach badanych hoteli oraz ich personelu. Wśród nich znalazły się następujące kryteria:

- „specjalne oferty (np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)”;
- „dbanie o komfort klienta – zainteresowanie klientem; dobra wola ze strony personelu; uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta; szybkie reagowanie na zgłaszane potrzeby”;
- „pewność w zakresie «właściwej» realizacji usług – zaufanie do personelu”;
- „życzliwość obsługi podczas: rezerwacji, w recepcji, w barze, w restauracji”;
- „przewidywanie potrzeb klienta”;
- „wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta”;
- „indywidualne podejście do klienta”;
- „wycucie klienta (takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb)”;
- „specjalne traktowanie klienta, to znaczy «dopieszczanie» (sprawianie, aby klient czuł się wyjątkowo)”;
- „przyjazne relacje z personelem”.

⁹ Ze względu na dostępność podmiotów w badaniu wykorzystano kwotowy dobór próby połączony z doborem celowym. Badanie przeprowadzono w obiektach trzygwiazdkowych, które wyraziły na to zgodę. Wyniki badania – mimo upływu czasu – nie tracą na aktualności, ponieważ dotyczą kryteriów ściśle związanych z czynnikami kształtującymi relacje z klientami, które wciąż obowiązują. Ponadto badanie odnosiło się do ściśle określonych obiektów hotelarskich – trzygwiazdkowych – wybranej grupy i nie było uogólniane na całą populację badaną.

¹⁰ M. Szymura-Tyc, *Handel w procesie tworzenia wartości dla klienta*, [w:] *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, red. J. Szumilak, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 62–63.

¹¹ Był to zestaw kryteriów uproszczony (po dokonanej selekcji i redukcji kryteriów). W kwestionariuszu do badania pilotażowego zamieszczono 52 atrybuty wartości.

Analiza ocen respondentów w zakresie kryteriów związanych z budowaniem trwałych relacji z klientami pozwoliła na określenie ich znaczenia w procesie tworzenia i kształtowania wartości dostarczanej klientowi. W efekcie umożliwi to skuteczne zarządzanie wartością dostarczaną klientowi hotelu.

Tabela 1. Kryteria związane z utrzymaniem i wzbogacaniem relacji z klientami

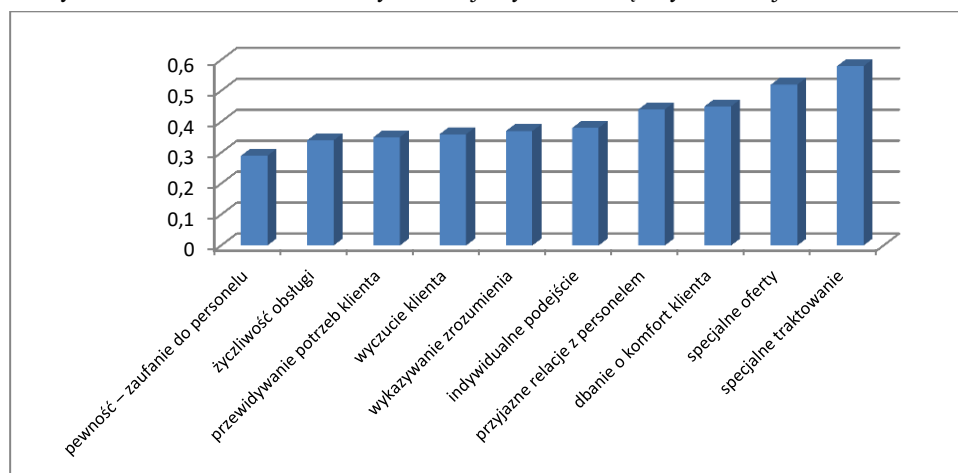
	Strefa tolerancji arytmetyczna	Strefa tolerancji ważona
Specjalne oferty (np. dla stałych klientów w ramach programów lojalnościowych)	0,52	14,80
Dbanie o komfort klienta – zainteresowanie klientem; dobra wola ze strony personelu; uwrażliwienie na problemy i oczekiwania klienta; szybkie reagowanie na zgłaszane potrzeby	0,45	8,38
Pewność w zakresie „właściwej” realizacji usług – zaufanie do personelu	0,29	4,82
Życzliwość obsługi podczas rezerwacji, w recepcji, w barze, w restauracji	0,34	5,38
Przewidywanie potrzeb klienta	0,35	5,54
Wykazywanie zrozumienia dla sytuacji i potrzeb klienta	0,37	5,86
Indywidualne podejście do klienta	0,38	6,02
Wyczucie klienta (takt; uwaga poświęcona klientom powinna być dostosowana do ich potrzeb)	0,36	5,70
Specjalne traktowanie klienta – tzn. „dopieszczanie” (sprawianie, aby klient czuł się wyjątkowo)	0,58	9,18
Przyjazne relacje z personelem	0,44	6,97

Źródło: badania własne zrealizowane w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Analizując wyniki z przeprowadzonego badania, wyliczono wskaźniki tak zwanej strefy tolerancji (tab. 1). Informują one o tym, jak ważny jest dla gościa hotelowego dany element dostarczanej mu wartości, bazując na różnicy między jego oczekiwaniami w tym zakresie a minimalnymi wymaganiami. Im większa jest ta różnica, tym mniejsze jest znaczenie dla respondenta danego kryterium.

Wartości nieważonych wskaźników strefy tolerancji (tab. 1 – strefa tolerancji arytmetyczna) wskazują na zróżnicowany stopień ważności kryteriów związanych z relacjami. Najniższy wskaźnik ma: „pewność – zaufanie do personelu” (0,29), najwyższy zaś „specjalne traktowanie” (0,58). Zróżnicowanie wartości wskaźników dla pozostałych kryteriów waha się w granicach: 0,34–0,52. Zdecydowana większość wskaźników przyjmuje umiarkowane wartości (0,34–0,45) dla kryteriów związanych z kształtowaniem relacji.

Rys. 6. Nieważone wskaźniki strefy tolerancji kryteriów związanych z relacjami



Źródło: badania własne zrealizowane w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Hierarchię ważności, z punktu widzenia nieważonych wskaźników tolerancji, w zakresie kryteriów związanych z relacjami przedstawiono na rysunku 6. Za najistotniejsze kryteria uznano w kolejności:

- „pewność – zaufanie do personelu”;
- „życzliwość obsługi”;
- „przewidywanie potrzeb klienta”;
- „wyczucie klienta”;
- „wykazywanie zrozumienia”;
- „indywidualne podejście”.

Chcąc ustalić rzeczywistą ważność dla gości hotelowych poszczególnych kryteriów w tworzeniu wartości, zestawiono wskaźniki ważne (uwzględniające istotność poszczególnych kryteriów). Wartości wskaźników ważonych strefy tolerancji są najniższe dla:

- „pewności – zaufania do personelu”;
- „życzliwości obsługi”;
- „przewidywania potrzeb klienta”;
- „wyczucia klienta”.

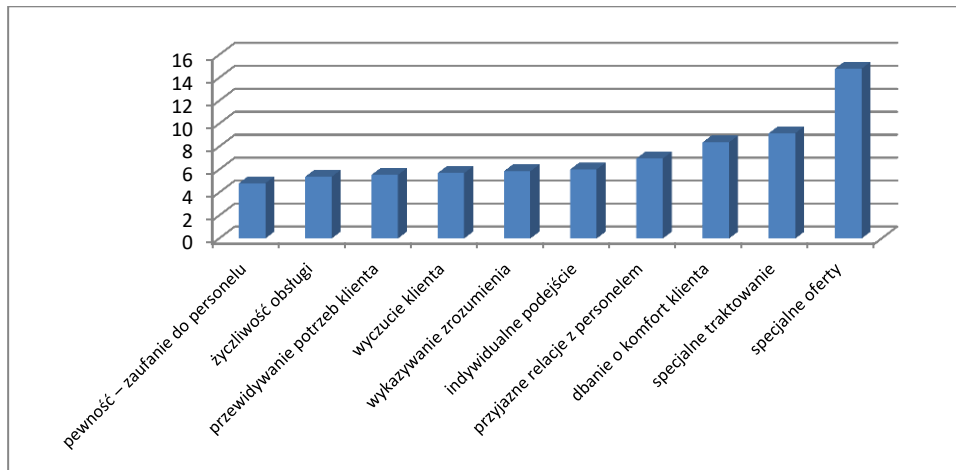
Wahają się one w granicach 4,82–5,70. Kolejne pięć kryteriów związanych z relacjami przyjmuje wartości ważonego wskaźnika strefy tolerancji w granicach 5,86–9,18.

Jak pokazano na rysunku 7, kolejność kryteriów w wypadku ważonych wskaźników strefy tolerancji w zakresie relacji jest prawie niezmienną (z wyjątkiem dwóch ostatnich: „specjalnego traktowania” i „specjalnych ofert”).

Jeśli jednak przyjrzeć się pełnemu zestawowi 45 kryteriów, można zauważyć, że uwzględnienie wag wpłynęło w większości przypadków na przesunięcie kryteriów związanych z relacjami „w górę”. Są to „przesunięcia” znaczące. Wśród dziesięciu najważniejszych kryteriów – spośród 45 rozpatrywanych – aż cztery znalazły się w pierwszej

dziesiątkę (podczas gdy w wypadku ocen nieważonych znajdowało się tam tylko jedno kryterium). W następnej dziesiątkę znajdują się kolejne dwa kryteria związane z relacjami. Większość, bo aż dziewięć kryteriów, znajduje się w pierwszej trzydziestce (do 26. miejsca włącznie) wszystkich kryteriów branych pod uwagę przy kreowaniu wartości dla klienta. Jedynym kryterium związanym z relacjami, które znalazło się na ostatnim miejscu, są „specjalne oferty” (dla stałych klientów).

Rys. 7. Ważone wskaźniki strefy tolerancji kryteriów związanych z relacjami



Źródło: badania własne zrealizowane w ramach Umowy nr 1288/B/H03/2008/34 o realizację projektu badawczego promotorskiego Nr NN115 128834.

Na podstawie tej analizy widać, że wpływ elementów związanych z utrzymywaniem i wzbogacaniem relacji z klientami nie pozostaje bez znaczenia w kontekście kształtowania wartości dostarczanej klientom hoteli.

Ustalony zestaw kryteriów – również tych związanych z relacjami – w których zakresie goście hotelowi są mało elastyczni (cechują się stosunkowo niskim poziomem tolerancji) pod względem rozbieżności między ich minimalnymi wymaganiami a stanem przez nich pożądanym, można przyjąć, że jest stały. Pozwala to twierdzić, że w wypadku różnych hoteli trzygwiazdkowych należy zwrócić szczególną uwagę na te same czynniki. Sytuację tę należy monitorować przez systematycznie realizowane badania.

3. PODSUMOWANIE

W kontekście przytoczonych wyników badań należy mieć świadomość, że ocena wartości dostarczanej klientowi hotelu przez usługodawcę ma charakter subiektywny. Przytoczone kryteria znajdują zatem odniesienie do badanej branży. Ponadto mogą zależeć od badanej kategorii obiektów hotelarskich. Można przyjąć hipotetyczne założenie, że im wyższa kategoria obiektu hotelarskiego, tym wyższe oczekiwania klienta w zakresie dostarczanej mu wartości, a co za tym idzie – mniejsza rozbieżność między oczekiwaniami a minimalnymi wymaganiami.

Jak pokazały wyniki przytoczonych badań, zarządzając wartością dostarczaną klientom hoteli trzygwiazdkowych, w zakresie kryteriów związanych z relacjami należy brać pod uwagę przede wszystkim:

- „pewność – zaufanie do personelu”;
- „życzliwość obsługi”;
- „przewidywanie potrzeb klienta”;
- „wyczucie klienta”;
- „wykazywanie zrozumienia”;
- „indywidualne podejście”.

Nie należy zapominać o „przyjaznych relacjach”, „dbaniu o komfort klienta” i „specjalnym traktowaniu”. Najmniejsze znaczenie w zakresie budowania wartości mają „specjalne oferty” dla stałych klientów.

Biorąc pod uwagę wysokie pozycje, można stwierdzić, jakie miejsce zajmują kryteria związane z relacjami w zestawie 45 kryteriów składających się na wartość – są one istotne z punktu widzenia kształtowania wartości dostarczanej usługobiorcy. W efekcie to, w jakim zakresie usługobiorca będzie się starał realizować założenia związane z budowaniem relacji z klientami i w ten sposób dostarczać wartość klientowi, przekłada się na jego konkurencyjną pozycję na rynku usług hotelarskich.

LITERATURA

- [1] Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [2] Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta czy wartość dla klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006/1 <http://www.valuecomesfirst.pl/wartosc-klienta-czy-wartosc-dla-klienta/>.
- [3] Doligalski T., *Pomiar wartości klienta – wartość życiowa klienta*, LTV, CLV, <http://www.doligalski.net/pomiar-wartosci-klienta/>.
- [4] Doligalski T., *Strategie kształtowania kompozycji wartości dla klienta w Internecie*, <http://www.doligalski.net/strategie-kompozycji-wartosci/>.
- [5] Doligalski T., *Wartość a rentowność klienta*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2009.
- [6] Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- [7] Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- [8] Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [9] Martelo Landroquez S., Barroso Castro C., Cepeda-Carrion G., *Developing an integrated vision of customer value*, „Journal of Services Marketing” 27/3 (2013).
- [10] *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, red. J. Szumilak, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- [11] Smith J.B., Colgate M., *Customer value creation: a practical framework*, „Journal of Marketing Theory & Practice” 15/1 (2007).
- [12] Szymura-Tyc M., *Handel w procesie tworzenia wartości dla klienta*, [w:] *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, red. J. Szumilak, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- [13] Żabińska T., *Kreowanie wartości dla turysty a marketingowe zarządzanie produktem turystycznym*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.

**BUILDING RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS AND THE CUSTOMER
VALUE ON THE EXAMPLE OF THE ORBIS HOTEL GROUP HOTEL
SERVICES**

Customers who use the services provided by hotels perceive their offer not only through the category of the building and the quality of services and the price associated with it, but also through the previous experiences and relationships that they have had an opportunity to establish with the hotel staff. These and other elements compose the value of what the customers receive. This subject, with the particular reference to the relationship, will be presented based on the research in the selected hotels of the Orbis Hotel Group conducted by the author of the chapter.