

ALEKSANDRA PIECHOCKA*

Zarządzanie reputacją hotelu na portalu TripAdvisor – analiza strategii stosowanych przez polskie hotele

Streszczenie. Celem artykułu było zidentyfikowanie strategii stosowanych przez menedżerów polskich hoteli w zarządzaniu reputacją online na portalu TripAdvisor. W tekście zastosowano jakościową analizę odpowiedzi udzielanych przez menedżerów hoteli na opinie gości wystawiane po pobycie w hotelu. Analizie poddano 100 negatywnych opinii (ocenionych na TripAdvisorze jako „okropne” lub „złe”) dotyczących różnych usług świadczonych przez hotele różnych kategorii z 27 miast Polski. Wszystkie opinie pochodziły z 2019 r. W wyniku badań wyodrębniono pięć strategii zarządzania reputacją na portalu TripAdvisor: poszukiwanie rozwiązania, wyjaśnianie, opóźnianie, reagowanie i strategię partnerską. Stwierdzono, że najczęściej stosowana była strategia partnerska, a najrzadziej – strategia opóźniania.

Słowa kluczowe: TripAdvisor, strategie zarządzania reputacją online, negatywne opinie, analiza jakościowa, usługi hotelarskie

Kod JEL: Z33

Sugerowane cytowanie: Piechocka, A. (2021). Zarządzanie reputacją hotelu na portalu TripAdvisor – analiza strategii stosowanych przez polskie hotele. *Studia Periegetica*, 1(33), 91-105. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.0153>

1. Wprowadzenie

Wraz z pojawieniem się Internetu w drugiej połowie XX w. znacząco poprawił się dostęp do informacji (Yacouel i Fleischer, 2012). Pozwoliło to wyodrębnić

* Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu (Polska), Wydział Finansów i Bankowości, e-mail: piechocka.aleksandra1@gmail.com, orcid.org/0000-0002-0047-0956

nowy rodzaj społeczeństwa, zwany społeczeństwem informacyjnym (Lisowska i Ratalewska, 2012). Internet w szczególności umożliwił poznanie opinii milionów konsumentów – użytkowników sieci – na temat firm świadczących różne usługi. Internet pozwolił również na aktywne tworzenie, rozwój i podtrzymywanie relacji z ludźmi – zarówno z pracownikami, jak i klientami (Bonsón, E. i Bednárová, 2013). Wzrosła liczba recenzji publikowanych w Internecie. Stają się one coraz bardziej wartościowe, a ich negatywny wpływ jest łagodzony przez liczbę pozytywnych recenzji (Melián-González, Bulchand-Gidumal i López-Valcárcel, 2013). Melián-González, Bulchand-Gidumal i López-Valcárcel (2013) w swoich badaniach udowadniają, że pozytywnych opinii jest znacznie więcej niż negatywnych. Autorzy konkludują, że hotelarze powinni dążyć do zwiększenia liczby otrzymywanych recenzji, ponieważ dzięki temu opinie pozytywne i negatywne zostaną zrównoważone i będzie można systematycznie zbierać rzetelne informacje na temat obszarów, które wymagają poprawy.

Jednym z najpopularniejszych portali zawierających opinie o obiektach turystycznych na całym świecie (w tym hotelach) i oferujących porady dotyczące podróży jest TripAdvisor. Za pomocą tej platformy można znaleźć oferty zakwaterowania i restauracji, a także różne atrakcje. Znajduje się na niej ponad 887 milionów recenzji i opinii (dane z 2021 r.). TripAdvisor jest częstym źródłem informacji wykorzystywanym w badaniach produktów turystycznych i wizerunku regionów (Jeziński, 2020; Nowacki, 2017; Nowacki i Niezgodą, 2019).

Opinie w Internecie są ściśle powiązane z reputacją, która według Tomasza Dąbrowskiego (2010, s. 75) opiera się na dotychczasowych, spójnych działaniach firmy i stanowi odzwierciedlenie ocen różnych grup interesariuszy. Reputacja wiąże się ze stabilną oceną dotyczącą zdolności i gotowości firmy do sprostania oczekiwaniom klientów oraz dostarczenia im określonej wartości. Natomiast reputacja według Ewy Głuszek (2013, s. 61) to „obecnie jedno z najwyższej cennionych aktywów, gdyż odzwierciedla ona zaufanie do organizacji, decydując w dłuższym horyzoncie czasowym o przewadze konkurencyjnej i szansach na zrównoważony rozwój”. Nie ulega wątpliwości, że reputacja jest niezwykle ważna, gdyż od niej zależy ocena, stosunek potencjalnych klientów do usług i całego przedsiębiorstwa, a to z kolei wpływa na jego funkcjonowanie na konkurencyjnym rynku.

Dzięki poszerzającemu się gronu klientów firma ma szansę utrzymać się na rynku, zwiększyć zyski, a także dorównać konkurencji bądź ją wyprzedzić. Wiele firm skupia się na tym, aby klient odbierał firmę pozytywnie i miał o niej dobre zdanie, gdyż to sprawia, że klient, który raz skorzystał z usługi danej firmy, skorzysta z niej ponownie i stanie się stałym klientem.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie strategii stosowanych przez menedżerów polskich hoteli w zarządzaniu reputacją online na portalu TripAdvisor. Ponadto w tekście spróbowano wskazać i uzasadnić najbardziej skuteczną

strategię, jaką mogą posługiwać się menedżerowie hoteli, jak również najmniej skuteczne strategie, których menedżerowie powinni unikać w zarządzaniu reputacją hotelu online.

2. Media społecznościowe jako źródło informacji i narzędzie komunikacji marketingowej

Włodzimierz Gogołek (2010, s. 162) określa media społecznościowe jako „formę naturalnej, nieskrępowanej wymiany informacji w Sieci pomiędzy osobami na temat wspólnych zainteresowań”, natomiast według Ewy Krok (2011, s. 49) media społecznościowe to „społeczny środek przekazu, oparty na łatwo dostępnych technologiach informatycznych”.

Jak twierdzą Daniel Halpern, Gerald C. Kane i Claudia Montero (2019), rozpowszechnienie mediów społecznościowych przelożyło się na poprawę relacji z klientami. Umożliwia to dobrą współpracę firmy z klientami. Media społecznościowe pozwalają konsumentom na generowanie własnych treści w Internecie i zapewniają szybką informację zwrotną, co pomaga usprawnić komunikację (Halpern, Kane i Montero, 2019). Poszerzają one koncepcję tradycyjnego marketingu szepowanego, a branże takie jak hotelarstwo i turystyka coraz częściej korzystają z tego rodzaju marketingu (Minazzi, 2015). Angażowanie się firm w mediach społecznościowych jest skutecznym sposobem na przyciągnięcie uwagi klientów (Halpern, Kane i Montero, 2019). Aktywność w mediach społecznościowych uznaje się za skuteczny mechanizm, przyczyniający się do realizacji celów marketingowych i strategicznych, w szczególności w aspektach związanych z zarządzaniem relacjami z klientami i komunikacją (Halpern, Kane i Montero, 2019).

Media społecznościowe umożliwiają także klientom składanie skarg online, które jest o wiele łatwiejsze, skuteczniejsze i bardziej popularne niż kontakty telefoniczne, wymagające długotrwałego oczekiwania na połączenie z właściwą osobą i rozwiązanie konfliktu (Grégoire, Salle i Tripp, 2015). Jednocześnie dynamika wymiany informacji na temat doświadczeń z firmą sprawia, że osoby piszące reklamację są bardziej świadome danej marki, dzięki czemu mogą uzyskać więcej informacji na jej temat (Halpern, Kane i Montero, 2019). Media społecznościowe umożliwiają klientowi złożenie reklamacji w ciągu kilku minut, natomiast w przypadku nieotrzymania odpowiedzi w krótkim czasie pozwalają na uzyskanie satysfakcji związanej z rozpowszechnieniem negatywnej opinii na temat firmy wśród innych użytkowników mediów społecznościowych (Grégoire, Salle i Tripp, 2015).

Komunikacja marketingowa ma zatem niezaprzeczalny wpływ na reputację firmy. Ma to znaczenie szczególnie w Internecie, który daje możliwość bezpośrednio

komunikacji firmy z klientami i wymaga szybkiej i skutecznej informacji zwrotnej w odpowiedzi na opinię (Gil, Barandalla i Idoeta, 2017). Oznacza to, że firma nie może sobie pozwolić na brak obecności w mediach społecznościowych, ponieważ konkurencja może odebrać jej potencjalnych klientów (Neti, 2011). Z tego powodu globalne firmy uznają media społecznościowe za formę potencjalnej platformy marketingowej, która wspomaga kampanię promocyjną (Neti, 2011). Osoby zajmujące się marketingiem w firmach powinny zdawać sobie sprawę z tego, że użytkownicy mediów społecznościowych w bardzo prosty sposób mogą sprawdzić opinie innych recenzentów dotyczące personelu, jakości lub ceny i na tej podstawie wyrobić własną opinię (Constantinides, 2014).

3. Strategie zarządzania reputacją na portalu TripAdvisor

Przeprowadzona przez autorkę analiza literatury pozwoliła wyróżnić pięć strategii zarządzania reputacją hotelu na portalu TripAdvisor: poszukiwanie rozwiązania, wyjaśnianie, opóźnianie, reagowanie oraz strategię partnerską (tab. 1).

W strategii poszukiwania rozwiązania wykorzystuje się skoordynowane działania, które mają na celu wyjaśnienie złożonej skargi (Dolan, Seo i Kemper, 2019) i rozwiązanie zaistniałego problemu. Firmy, które stosują tę strategię, zazwyczaj szybko dochodzą do porozumienia z klientem, sprawiając, że pozostaje on zadowolony (Dolan, Seo i Kemper, 2019). W ten sposób firma manifestuje aktywną chęć rozwiązania problemu, poszukiwania wyjaśnień i natychmiastowego rozwiązania zaistniałych problemów przez menedżerów hoteli.

Strategia wyjaśniania polega na wyjaśnieniu zaistniałej sytuacji bez wykazywania empatii w stosunku do klienta (Dolan, Seo i Kemper, 2019). Po opisanie swoich doświadczeń związanych z pobytem w hotelu gość oczekuje wyjaśnień na temat incydentu i rozwiązania problemu, który zaistniał (Dolan, Seo i Kemper, 2019). W opinii takiej gość daje do zrozumienia firmie, że jest otwarty na wyjaśnienia, a firma powinna sprostać jego oczekiwaniom i natychmiast rozwiązać problem.

Strategia opóźniania opiera się na założeniu, że jeżeli zarządzający danym obiektem nie udzieli odpowiedzi na negatywną opinię od razu, negatywne wrażenie o obiekcie pójdzie w zapomnienie, co pozwoli firmie nie odpowiadać w ogóle na takie opinie lub odpowiadać, ale ze znacznym opóźnieniem (Thomas i in. 2012). Strategia opóźniania daje firmie czas na rozpatrzenie nieprzychylnych opinii i dokładne opracowanie odpowiedzi na zaistniały problem (Thomas i in. 2012).

Strategia reagowania obejmuje wnikliwe słuchanie, respektowanie każdej opinii na temat przedsiębiorstwa, reagowanie na negatywne opinie (Thomas i in.

Tabela 1. Strategie reagowania menedżerów hoteli na krytyczne opinie w Internecie

Nazwa strategii	Charakterystyka	Źródło
Poszukiwanie rozwiązania	Menedżerom firm zależy na załagodzeniu sytuacji, dlatego szukają optymalnego rozwiązania, co pozwoli na załagodzenie skargi.	Dolan, Seo i Kemper (2019), Grégoire, Salle i Tripp (2015)
Wyjaśnianie	Menedżerowie firm w odpowiedzi na negatywną opinię wyjaśniają zaistniałą sytuację bez wykazania zrozumienia i empatii; gość jest otwarty na wyjaśnienia, a firma powinna sprostac oczekiwaniom i natychmiast rozwiązać problem.	Dolan, Seo i Kemper (2019), Grégoire, Salle i Tripp (2015)
Opóźnianie	Firmy stosujące tę strategię ignorują skargę lub milczą, przy czym mają nadzieję, że jeśli odpowiedź na opinię zostanie opóźniona, problem zostanie zapomniany. W razie niezadowolenia z uzyskanej odpowiedzi na reklamację klient może zacząć rozpowszechniać negatywną opinię na temat firmy.	Thomas i in. (2012), Dolan, Seo i Kemper (2019), Grégoire, Salle i Tripp (2015)
Reagowanie	Polega na reagowaniu na skargę i dążeniu do natychmiastowego rozwiązania problemu, ewentualnie wycofaniu się bądź zmianie decyzji, którą daną skargę wywołała.	Thomas i in. (2012), Dolan, Seo i Kemper (2019)
Strategia partnerska	Wyrozumiałość i utożsamianie się z niezadowolonym gościem prowadzą do porozumienia i zakończenia trwającego sporu, dzięki czemu menedżerowie firm mogą rozpowszechniać w mediach społecznościowych pozytywną opinię na swój temat.	Thomas i in. (2012), Grégoire, Salle i Tripp (2015)

Źródło: opracowanie własne.

2012) i natychmiastowe dążenie do rozwiązania problemu (Dolan, Seo i Kemper, 2019). Choć badane przez Thomasa i in. (2012) firmy wykazały różne standardy reakcji na opinie, to strategię reagowania stosują wszystkie zbadane przez autorów firmy. Autorzy jako przykład podają Bank of America, który próbuje wykorzystywać media społecznościowe, aby aktywnie docierać do klientów i wysłuchiwać ich skarg.

Strategia partnerska opiera się na założeniu, że wyrazy empatii i przeprosin są sposobem na szybkie i efektywne zaspokojenie roszczeń klientów. Zgodna relacja i partnerstwo oznaczają, że osoby piszące negatywne opinie są traktowane jak przyjaciele, dzięki czemu tworzą się konstruktywne i zaangażowane relacje między przedsiębiorstwem a osobą opiniującą (Thomas i in. 2012).

4. Metoda

W badaniach wykorzystana została jakościowa analiza treści opinii i odpowiedzi dotyczących polskich obiektów hotelowych na portalu TripAdvisor. Jest to metoda badawcza „polegająca na analizie metody postępowania badawczego, charakterystycznego dla danej dyscypliny [...] w sposób czysto rejestrujący, bez odnoszenia ich do jakichś normatywnych standardów służących do ich oceny” (Nowak, 2012, s. 24).

Hotele wraz z analizowanymi opiniami dobrano w sposób celowy. Analizie poddano 100 odpowiedzi na opinie menedżerów polskich hoteli na portalu TripAdvisor. W analizowanej próbie największą część stanowiły odpowiedzi na negatywne opinie dotyczące hoteli 4-gwiazdkowych (40%). Odpowiedzi związanych z hotelami 3-gwiazdkowymi było 28%, 5-gwiazdkowymi – 21%, 2-gwiazdkowymi – 9%, a 1-gwiazdkowymi – 1% (por. tab. 2).

5. Wyniki

W pierwszej fazie badań dokonano analizy jakościowej treści zebranych opinii. Stwierdzono występowanie pięciu typów strategii zarządzania reputacją: poszukiwanie rozwiązania, wyjaśnianie, opóźnianie, reagowanie i strategię partnerską. Następnie omówiono przykłady wybranych opinii i odpowiedzi z wykorzystaniem zidentyfikowanych strategii.

W pierwszej strategii – **poszukiwania rozwiązania** – menedżer wykazuje aktywną chęć do współpracy z gościem poprzez okazanie zrozumienia i zaproponowanie konstruktywnego rozwiązania. Dość często firmy stosujące tę strategię pozostawiają swój numer telefonu bądź adres e-mail, aby umożliwić klientowi łatwiejszy kontakt ze sobą.

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej: przeanalizowane odpowiedzi na opinie w zależności od nadanego hotelowi przez recenzenta rankingu

Kategoria hotelu	Ocena 1/5 %	Ocena 2/5 %	Ogółem %
5*	12	9	21
4*	21	19	40
3*	13	15	28
2*	2	7	9
1*	0	2	2
Ogółem	48	52	100

Źródło: opracowanie własne.

Opinia¹:

[...] *standard hotelu odbiega od standardu, do jakiego jestem przyzwyczajona i jakiego oczekuję od ibis style! Sterowanie ogrzewaniem nie działało, zmarzłam w nocy. Pojemniki na mydło pod prysznicem i przy zlewie po naciśnięciu wypadły z uchwytu i nie było możliwe wyciśnięcie mydła! Brak kartki i ołówka na notatki na stoliczku, brak czajniczka na herbatę lub kawę – często korzystam z tej sieci – bardzo ją lubię, to pierwszy taki hotel.*

(961olga, ocena: 2/5, termin pobytu: grudzień 2019)

Odpowiedź:

Szanowna Pani,

Serdecznie dziękujemy za poświęcenie czasu i podzielenie się z nami uwagami na temat pobytu w [nazwa hotelu]. Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić każdemu gościowi usługi najwyższej jakości, dlatego też przedstawione przez Panią sugestie są dla nas niezwykle ważne. Pragniemy zapewnić, że podejmujemy odpowiednie kroki, aby zniwelować problem i uniknąć jego powtórzenia się w przyszłości.

Pragnąc zrekompensować Pani wszystkie niedogodności, jakich doświadczyła Pani podczas pobytu w naszym hotelu, zachęcam do bezpośredniego kontaktu pod adresem mailowym [adres].

Jeszcze raz dziękujemy za podzielenie się z nami oceną i mamy nadzieję, że zechce Pani skorzystać z usług naszego hotelu ponownie.

[podpis]

Autorka opinii jest niezadowolona ze standardu pokoju, w którym przebywała. Wskazuje na liczne usterki, np. niedziałający sterownik ogrzewania i niestarannie zamontowane pojemniki na mydło. Osoba odwiedzająca jest również zniechęcona brakiem notatnika i ołówka oraz czajnika umożliwiającego samodzielne przygotowanie gorącego napoju. Odpowiedź na opinię wskazuje, że menedżerka hotelu jest wdzięczna gościowi za wyrażoną opinię, ponieważ dzięki niej jest świadoma, co jeszcze można poprawić w obiekcie, aby kolejnym gościom hotelowym nie przysparzać podobnych problemów. Menedżer poinformowała również autorkę opinii, że w tej chwili są podejmowane działania, aby zniwelować zauważone usterki. Wyraziła także chęć do zrekompensowania niedogodności klientce. Podała swój adres e-mail, aby pokazać, że chce znaleźć rozwiązanie tej sytuacji i nie zostawić gościa bez jakiegokolwiek zadośćuczynienia. Podjęte przez nią działania świadczą, że w tej odpowiedzi na opinię została zastosowana strategia poszukiwania rozwiązania.

¹ W opiniach zachowano oryginalną pisownię.

Druga strategia – **wyjaśnienia** – polega na wyjaśnieniu incydentu, który spotkał niezadowolonego gościa podczas pobytu, i podaniu informacji, która pozwoli autorowi opinii zrozumienie zaistniałej sytuacji.

Opinia:

Zarezerwowaliśmy pobyt w hotelu już dawno temu. Niestety zdarzyła nam się przykra sytuacja losowa i chcieliśmy przesunąć pobyt, ale z obsługą hotelu kompletnie nie da się dogadać. Straciliśmy pieniądze, gdyż hotel absolutnie nie chciał przesunąć naszego pobytu. Mamy świadomość, że w normalnych sytuacjach jest to niemożliwe, ale w sytuacji, kiedy zdarzają się przypadki, na które człowiek nie ma wpływu, chyba można spojrzeć na sprawę po ludzku. Nigdy nie spotkaliśmy się z taką znieczulicą ze strony żadnego hotelu, a wyjeżdżamy dość często. Jesteśmy kompletnie zniesmaczeni.

(114darek: _, ocena: 1/5, termin pobytu: styczeń 2019)

Odpowiedź:

Szanowny Panie Dariuszu,

Dziękuję za przesłanie wiadomości. Pragnę poinformować Pana iż hotel xxx posiada w standardzie dwie podstawowe oferty pobytu. Droższą – elastyczną, z koniecznością przedpłaty pierwszej doby i możliwością anulacji rezerwacji do 7 dni przed przyjazdem, oraz tańszą – bezzwrotną, bez możliwości zmiany warunków rezerwacji.

Z tego miejsca chciałbym zachęcić naszych przyszłych gości do zapoznania się z ofertą hotelu – Dział Rezerwacji z przyjemnością udzieli odpowiedzi na wszelkie pytania dotyczące wybranych przez Państwa ofert.

[podpis]

Sformułowana odpowiedź jest wyjaśnieniem na negatywną opinię, w której zawarte jest niezadowolenie z faktu, że autor opinii nie otrzymał pieniędzy za rezygnację z rezerwacji. Menedżer poinformował gości, że hotel xxx posiada dwie oferty pobytu – droższą, w której istnieje możliwość anulowania noclegu do 7 dni przed przyjazdem, oraz ofertę tańszą, która jest bezzwrotna. Wynika z tego, że autor opinii wykupił tańszą wersję noclegu, co spowodowało niemożność anulowania rezerwacji czy zmiany terminu. Osoba, która odpowiedziała na negatywną opinię, dokładnie wyjaśniła, jak w hotelu xxx wygląda proces rezerwacji i dlaczego obiekt nie zwrócił pieniędzy w tym przypadku. Autor odpowiedzi zatem wykorzystał strategię wyjaśnienia – umotywował postępowanie pracowników hotelu i poinformował, jakie są standardy rezerwacji w tym obiekcie.

Menedżerowie stosujący kolejną strategię – **opóźnienia** – udzielają odpowiedzi na negatywne opinie w stosunkowo długim czasie od daty napisania opinii, gdyż firma ma nadzieję, że opinia o tym obiekcie zostanie zapomniana (w niniejszym badaniu analizowano odpowiedzi udzielone co najmniej po 60 dniach).

Opinia:

Nieuprzejmy personel. Brzydki i ciasny pokój. W trakcie remontu. Niewygodne łóżko. Depresyjny widok z okna. Bardzo wysokie ceny w minibarku. Hotel w moim odczuciu ratuje tylko lokalizacja blisko rynku.

(195marcinb, ocena: 1/5, termin pobytu: grudzień 2019, czas reakcji: 66 dni)

Odpowiedź:

Szanowny Panie Marcinie,

Bardzo dziękujemy za podzielenie się z nami swoją opinią dotyczącą hotelu xxx. Jest nam niezmiernie przykro czytać, że pobyt, pomimo wszelkich naszych starań, okazał się być nieudany. Tym bardziej smuci nas fakt, że pokój, a w szczególności łóżko nie spełniły Pana oczekiwań.

Jesteśmy zawsze bardzo wdzięczni za komentarze lub zgłaszanie wszelkich niedogodności w trakcie pobytu, wtedy mamy jedyną okazję, aby szybko znaleźć rozwiązanie.

Z wyrazami szacunku,

[podpis]

Autor opinii zgłosił zażalenie w związku z niemiłym personelem i problemami z pokojem. Zdaniem gościa pokój miał zbyt małą powierzchnię i był w trakcie remontu, a ceny produktów w minibarku były zbyt wygórowane. Autor odpowiedzi udzielił jej po 66 dniach od napisania opinii, gdyż odpowiedź ta była skrupulatnie przemyślana, co dowodzi informacja, że gdyby problem był zgłoszony jeszcze w trakcie pobytu, zamiast po nim, istniałaby możliwość zareagowania na nią. Jeśli w trakcie pobytu nie są zgłaszane żadne uwagi dotyczące pokoju, obsługi i innych spraw, a opinia jest pisana po pobycie, nie ma możliwości zareagowania w tym czasie, dlatego jedynym rozwiązaniem jest dokładne przemyślenie odpowiedzi (co w tym wypadku trwało 66 dni od napisania opinii) na taką opinię, ewentualne przeprosiny i prośba o zgłaszanie uwag podczas pobytu, aby był czas na zareagowanie.

Strategia reagowania polega na uznaniu każdej negatywnej opinii na temat hotelu i odpowiedzi na nią w taki sposób, aby niezadowolony gość był usatysfakcjonowany rozwiązaniem.

Opinia:

Recenzja dotyczy restauracji hotelowej xxx. Podczas mojej wizyty panował tu chaos i brak nadzoru nad barmański. Wstąpiłem tam na lunch wiedziony członkostwem w klubie xxx. Oczekiwałem około 5 minut nim ktokolwiek dostrzegł moją obecność i było to już w momencie, gdy chciałem opuścić ten gościnny lokal. Jedzenie bez zarzutów. Natomiast punktu klubowe za konsumpcję nie zostały dodane do mojego konta.

(zbigi13, ocena: 2/5, termin pobytu: listopad 2019)

Odpowiedź:

Szanowny Panie Zbigi13.

Dziękujemy za pozostawienie oceny naszego hotelu! Przykro nam, że obsługa w restauracji xxx nie spełniła Pana oczekiwań.

Pana uwagi zostały już przekazane do Kierownika gastronomii. Pragniemy zapewnić, że już podejmujemy odpowiednie kroki, aby zniwelować problem i uniknąć jego powtórzenia się w przyszłości.

Będziemy wdzięczni za bezpośredni kontakt z hotelem w sprawie nienaliczonych punktów.

Jesteśmy wdzięczni, że podzielił się Pan z nami swoimi doświadczeniami i mamy nadzieję, że w najbliższej przyszłości będziemy mieli szansę zaprezentowania usług wysokiej jakości.

*Pozdrawiam,
[podpis]*

Autor opinii wyraża żal z powodu długiego oczekiwania na obsługę w hotelowej restauracji i braku dodania punktów za konsumpcję na kartę członkowską. Autor odpowiedzi zastosował strategię reagowania, która polega na wyrażeniu współczucia z powodu niespełnionych oczekiwań co do obsługi. Autor odpowiedzi zgłosił zaistniały problem do osoby zarządzającej w celu uniknięcia podobnych zdarzeń w przyszłości. Zareagował również na brak punktów na karcie lojalnościowej, prosząc gościa o kontakt z obiektem w tej sprawie. To pokazuje, że hotel stosuje strategię reagowania, co może w przyszłości zachęcić zarówno niezadowolonego gościa, jak i kolejne osoby czytające opinię do odwiedzenia hotelu.

W **strategii partnerskiej** menedżer traktuje niezadowolonych gości w sposób partnerski i z szacunkiem, wykazując dużą empatię do drugiej osoby. W ten sposób gość czuje się traktowany na równi z pracownikami hotelu.

Opinia:

Pokoje brudne, noszące ślady po poprzednich gościach, niedoodkurzane. Wezwanie serwisu sprzątającego nic nie zmienia, bo Panie po prostu sprzątać nie potrafią i stoliki myją tylko wokół położonych na nich rzeczy. Brudno jest zresztą wszędzie, na korytarzach, w lobby, w restauracjach. Obsługa bardzo niesympatyczna, niekompetentna, w restauracji wręcz obcesowa. Ciężko się gdziekolwiek dodzwonić z pokoju, room service praktycznie nie funkcjonuje. Jedzenie natomiast dobre, szczególnie w restauracji xxx.

(edytak20190, ocena: 1/5, termin pobytu: luty 2019)

Odpowiedź:

Szanowni Państwo,

bardzo dziękuję za Państwa opinię. Przykro mi z powodu niedogodności, jakie Państwo opisali, oraz że nie spełniliśmy Państwa oczekiwań. Komfort oraz satys-

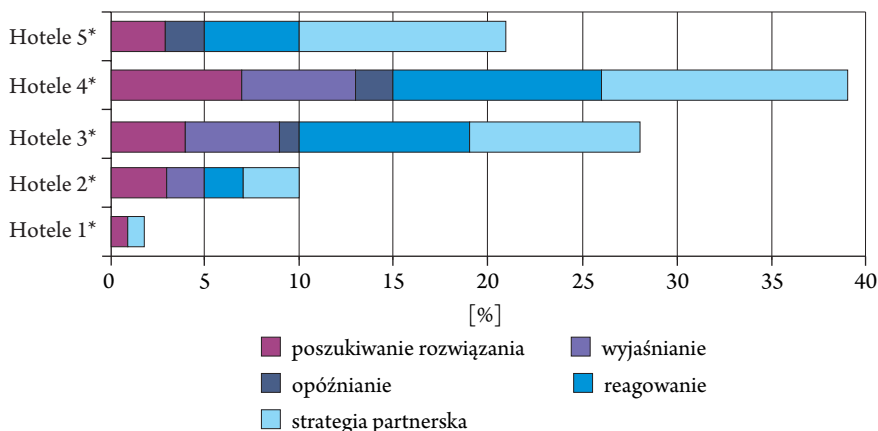
fakcja naszych Gości są dla nas najwyższym priorytetem, dlatego wszystkie uwagi są dla nas niezwykle cenne i pozwolą nam podjąć odpowiednie działania, aby jakość usług i obsługi była jak najwyższa. Mam nadzieję, że w przyszłości zechcą dać nam Państwo jeszcze jedną szansę, a my zadbamy o to, aby pobyt był jak najbardziej komfortowy. Serdecznie zapraszam ponownie i jeszcze raz przepraszam za zaistniałe niedogodności.

*Z wyrazami szacunku,
[podpis]*

Autor opinii wyraził niezadowolenie z powodu nieposprzątanых pomieszczeń: pokoi, lobby i restauracji, nieuprzejmej i niekompetentnej obsługi oraz nieodbierania telefonów przez obsługę. Chwali natomiast jedzenie w jednej z restauracji hotelowych. Autor odpowiedzi podwójnie przeprosił byłego gościa obiektu za wszystkie niedogodności, które go spotkały podczas pobytu. Dyrektor hotelu zastosował strategię partnerstwa, o czym świadczy zapewnienie o chęci zadowolenia każdego gościa. Jest to dla niego priorytetem w obsłudze gości hotelowych. Na koniec autor odpowiedzi wyraził nadzieję, że jeśli osoba niezadowolona zdecyduje się ponownie skorzystać z usług tego hotelu, wówczas obsługa obiektu będzie miała możliwość zaprezentowania się z pozytywnej strony i dołoży wszelkich starań, aby problemy się nie powtórzyły. Dyrektor hotelu potraktował niezadowolonego gościa kulturalnie i z szacunkiem. Wyraził atencję i uznanie dla tej osoby, co może dobrze wpłynąć na dalszą relację z nią.

W drugiej fazie badań policzono i skategoryzowano zidentyfikowane rodzaje strategii zarządzania reputacją. Wśród hoteli 3-, 4- i 5-gwiazdkowych najczęściej stosowane były dwie strategije: partnerska i strategia reagowania (ryc. 1). Hotele

Ryc. 1. Strategie zarządzania reputacją stosowane przez hotele o różnym standardzie (%)



Źródło: opracowanie własne.

1- i 5-gwiazdkowe ani razu nie zastosowały strategii wyjaśnienia. Hotele 1- i 2-gwiazdkowe ani razu nie posłużyły się strategią opóźnienia. Najpopularniejszą strategią, którą wykorzystali menedżerowie hoteli, była strategia partnerska (zastosowana w 38% przypadków), a zaraz po niej – strategia reagowania (zastosowana w 27%). Strategię poszukiwania rozwiązania menedżerowie hoteli wykorzystali w 17%. Najmniej popularnymi strategiami były strategia wyjaśnienia i strategia opóźnienia, które zastosowano kolejno w 13% i 5% przypadków.

6. Dyskusja i wnioski

Celem badań było zidentyfikowanie sposobów i różnic w zarządzaniu reputacją obiektów hotelowych na portalu TripAdvisor. Cel ten został osiągnięty poprzez analizę opinii gości wystawionych po pobycie w hotelu i odpowiedzi na nie menedżerów hoteli oraz wskazanie najbardziej skutecznej strategii zarządzania reputacją, jaką mogą posługiwać się menedżerowie hoteli.

Podstawą w zarządzaniu reputacją online w hotelarstwie jest przede wszystkim zrozumienie aspektu reputacji. Dzięki niej bowiem hotel funkcjonuje na rynku. Dobra reputacja sprawia, że goście hotelowi chętnie korzystają z usług obiektu. Badania wskazują, że reputacja jest jedną z ważniejszych wartości dla przedsiębiorstwa, gdyż powoduje napływ klientów, wzrost zaufania do firmy oraz chęć ponownego skorzystania z jej usług (Gołata, 2013).

W zarządzaniu relacjami z klientami na portalu TripAdvisor ważne jest przede wszystkim odpowiadanie na każdy negatywny komentarz. Gość hotelowy, który otrzyma odpowiedź od menedżera hotelu na swoją krytyczną opinię, widzi, że osoba zarządzająca obiektem jest zainteresowana sytuacją, jaka mu się przydarzyła. Dzięki temu przychylniej patrzy na hotel, co z kolei może sprawić, że odwiedzi obiekt ponownie, mimo przykrych doświadczeń podczas poprzedniego pobytu.

Menedżerowie obiektu powinni zdać sobie sprawę, że wiele osób przed wyjazdem do danego hotelu sprawdza opinie wystawione przez gości, którzy już dany obiekt odwiedzili. Widząc, że hotel nie odpowiada na negatywne opinie, osoby zainteresowane jego usługami mogą się zrazić do obiektu, ponieważ pokazuje to, że hotel nie jest zainteresowany swoimi gośćmi i nie dąży do jak najlepszej obsługi klientów. Potencjalni goście hotelowi, którzy sprawdzają opinie na portalach opiniotwórczych przed zrobieniem rezerwacji w danym obiekcie, mogą brać pod uwagę liczbę komentarzy pozytywnych i negatywnych, samą treść opinii i odpowiedzi menedżerów lub ich brak.

W wyniku badań udało się zidentyfikować pięć strategii zarządzania reputacją hotelu na portalu TripAdvisor: poszukiwanie rozwiązania, wyjaśnianie, opóźnianie, reagowanie oraz strategię partnerstwa. Najczęściej stosowana jest

strategia partnerska, a drugą w kolejności jest strategia reagowania. Strategię partnerską można było najczęściej zauważyć w odpowiedziach menedżerów hoteli 4-gwiazdkowych, następnie 5-gwiazdkowych, nieco rzadziej w hotelach 3-gwiazdkowych, a najrzadziej w hotelach 1- oraz 2-gwiazdkowych. Podobne wyniki uzyskali Thomas i in. (2012), stwierdzając, że strategia partnerska jest najczęściej wykorzystywana jako sposób zarządzania reputacją. Autorzy ci uważają, że osoby piszące negatywne opinie są traktowane jak przyjaciele, dzięki czemu tworzą się konstruktywne i zaangażowane relacje między przedsiębiorstwem a osobą opiniującą (Thomas i in. 2012).

Najrzadziej stosowanymi strategiami były: strategia wyjaśniania i strategia opóźniania. Są to strategie o charakterze ofensywnym lub defensywnym w zależności od kontekstu wypowiedzi (Thomas i in. 2012). Strategie te mają tę wadę, że menedżerowie obiektu, wykorzystując je, nie widzą potrzeby angażowania się w relacje z niezadowolonymi gośćmi hotelu ani nie podejmują żadnych działań w celu rozwiązania konfliktu (Dolan, Seo i Kemper, 2019). Dolan, Seo i Kemper (2019) wskazują, że w przypadku braku odpowiedzi lub długiego oczekiwania na nią u klientów rodzą się negatywne odczucia w stosunku do firmy. Ma to negatywny wpływ na wizerunek firmy. Jeśli bowiem menedżer firmy nie angażuje się w rozwiązanie konfliktu, skarżący pozostaje niezadowolony, co skutkuje pogorszeniem relacji między menedżerem firmy a klientem.

Stosując strategię wyjaśniania, zarządzający hotelami pokazują, że zależy im tylko na wyjaśnieniu uchybień, które miały miejsce podczas pobytu gościa. Strategia wyjaśniania nie została zastosowana ani razu w hotelach 1- i 5-gwiazdkowych. Hotele 1- i 2-gwiazdkowe natomiast ani razu nie posłużyły się strategią opóźniania. Hotele 1- i 2-gwiazdkowe najczęściej posługiwały się strategią poszukiwania rozwiązania i strategią partnerską, co pokazuje, że hotele o niższych standardach dążą do załagodzenia wszelkich konfliktów z gośćmi, chcąc sprawić, aby niezadowolone osoby dały im ponowną szansę.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań była niewielka liczebność próby, ponieważ analiza treści opinii i odpowiedzi była bardzo czasochłonna, a czas na jej przeprowadzenie ograniczony. Przeanalizowanie większej liczby odpowiedzi na opinie pozwoliłoby uzyskać bardziej reprezentatywne wyniki. Kolejnym ograniczeniem badań był również nielosowy dobór próby – brano pod uwagę każdą negatywną opinię i odpowiedź na nią, uwzględniając hotele wszystkich kategorii.

Dalsze badania dotyczące zarządzania reputacją mogłyby dotyczyć podziału obiektów ze względu na ich wielkość (liczbę pokoi, łóżek) lub ze względu na wielkość miejscowości (liczba mieszkańców), co pozwoliłoby wykazać zależności między stosowanymi strategiami. Badania można rozszerzyć również na inne rodzaje obiektów hotelowych, np. motele, hostele, pensjonaty czy ośrodki wypoczynkowe, aby sprawdzić, jakie strategie są w nich stosowane. Warto również zastanowić się nad przeprowadzeniem badań w hotelach za granicą lub wśród gości

hotelowych, aby uzyskać informację, jaka strategia jest dla nich najbardziej odpowiednią i w jakim czasie, według nich, powinni uzyskać odpowiedź na krytyczną opinię na temat hotelu.

Bibliografia

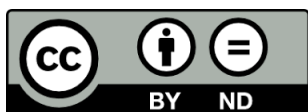
- Bonsón, E. i Bednárová, M. (2013). Corporate LinkedIn practices of Eurozone companies, *Corporate LinkedIn practices of Eurozone companies. Online Information Review*, 37, 969-984. <https://doi.org/10.1108/OIR-09-2012-0159>
- Constantinides, E. (2014). Foundations of Social Media Marketing, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 148, 40-57
- Dąbrowski, T. (2010). *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*. Wolters Kluwer Polska
- Dolan, R., Seo, Y. i Kemper, J. (2019). Complaining practices on social media in tourism: A value co-creation and co-destruction perspective. *Tourism Management*, 73, 35-45. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.017>
- Gil, A. R., Barandalla, I. C. J. i Idoeta, C. M. (2017). Online corporate reputation in the hotel industry: the case of TripAdvisor. *Esic Market Economics and Business Journal*, 48(3), 581-589. <https://doi.org/10.7200/esicm.158.0483.4i>
- Gluszek, E. (2013). Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych – szanse i zagrożenia. *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 61-76
- Gogołek, W. (2010). *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*. Oficyna Wydawnicza Aspra-JR
- Gołata, K. (2013). Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja. *Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 157, 185-193
- Grégoire, Y., Salle, A. i Tripp, M. T. (2015). Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58(2), 173-182. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.11.001>
- Halpern D., Kane, G. C. i Montero, C. (2019). When complaining is the advertising: towards a collective efficacy model to understand social network complaints. W: G. Meiselwitz (red.), *Social Computing and Social Media. Communication and Social Communities* (ss. 330-345). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21905-5_26
- Jeziński, A. (2020). Managing reputation on TripAdvisor – a case study of Cracow's hotel market. *Studia Periegetica*, 29(1), 9-27, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.1216>
- Krok, E. (2011). Media społecznościowe elementem systemu zarządzania wiedzą w firmie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica*, 28, 49-62
- Lisowska, R. i Ratalewska, M. (2012). Technologie internetowe szansą na poprawę innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 92, 185-197
- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J. i López-Valcárcel, B. G. (2013). Online Customer Reviews of Hotels: As Participation Increases, Better Evalu-

- ation Is Obtained. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 274-276. <https://doi.org/10.1177/1938965513481498>
- Minazzi, R. (2015). *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality*. Springer International Publishing, ss. 7-10
- Neti, S. (2011). Social media and its role in marketing. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(2), 1-15
- Nowacki, M. (2017). Atrakcje turystyczne światowych metropolii w opinii użytkowników TripAdvisora, *Studia Periegetica*, 19(3), 13-31
- Nowacki, M. i Niezgoda, A. (2019). Comparison of Poznań, Wrocław and Bratislava Image Attributes in the Reviews Published on TripAdvisor. *Studia Periegetica*, 26(2): 63-77, <https://doi.org/10.26349/st.per.0026.04>
- Nowak, S. (2012). *Metodologia badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN
- Thomas, J. B., Peters, C. O., Howell, E. G. i Robbins, K. (2012). Social Media and Negative Word of Mouth: Strategies for Handling Unexpected Comments. *Atlantic Marketing Journal*, 1(2), 87-108
- Yacouel, N. i Fleischer, A. (2012). The Role of Cybermediaries in Reputation Building and Price Premiums in the Online Hotel Market. *Journal of Travel Research*, 51(2), 219-226. <https://doi.org/10.1177/0047287511400611>

An analysis of strategies used by Polish hotels to manage their reputation on TripAdvisor

Abstract. The purpose of this article is to identify strategies used by Polish hotels concerning online reputation management on TripAdvisor. The study is based on a qualitative analysis of responses made by hotel managers to online reviews posted by guests. The author analysed 100 negative reviews posted on TripAdvisor in 2019 (with “poor” or “terrible” ratings) about various services provided by hotels of different categories from 27 Polish cities. As a result, five reputation management strategies were identified: solution seeking, explanation, delaying, acknowledgement and reconciliation. The reconciliatory strategy was found to be the most common one, while delaying was used the least frequently.

Keywords: TripAdvisor, online reputation management strategies, negative reviews, qualitative analysis, hospitality services



Copyright and license: This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivatives 4.0 International (CC BY-ND 4.0) License, <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

