



Joanna Kuźmicka, Konrad Czapiewski

Autorzy są właścicielami firmy doradczo-szkoleniowej Hotel Zone. Hotelarze-praktycy, bazujący na doświadczeniu zawodowym w hotelach sieciowych i prywatnych

Sukces rynkowy **spa**

O TYM, JAK WAŻNE JEST PROFESJONALNE PLANOWANIE PRZEDSIĘWZIĘĆ BIZNESOWYCH, ZAZWYCZAJ NAJBARDZIEJ DOBITNIE PRZEKONUJE NAS PRZYKŁAD PORAŻKI ZAKOŃCZONEJ SPEKTAKULARNYM BANKRUCTWEM. W PRAKTYCE BARDZO CZĘSTO BAGATELIZUJEMY PROCES PROJEKTOWANIA UNIKALNEGO PRODUKTU, PLANOWANIA JEGO WYNIKÓW I ZADOWALAMY SIĘ SZTAMPOWĄ PROJEKCJĄ, KTÓREJ ŹRÓDŁA ŁATWIEJ ODSZUKAĆ W PRZECZUCIACH NIŻ W FAKTACH

„No przecież musi nam się udać, skoro tyle hoteli SPA ma się doskonale”. Inwestycja w hotel SPA charakteryzuje się przede wszystkim dużą kapitałochłonnością oraz stosunkowo długim okresem zwrotu zainwestowanych nakładów. Czy w przypadku tego typu inwestycji możemy pozwolić sobie na nonszalancję i lekceważenie informacji o tym, co może stanowić o naszej przewadze konkurencyjnej lub co przyniesie nasze przedsięwzięcie za kilka lub kilkanaście lat? Przygotowania do udane-

go wejścia na rynek usług SPA powinny obejmować następujące kroki...

Krok 1.

Powołaj własną grupę ekspertów, przygotuj profesjonalny biznes plan

W celu stworzenia funkcjonalnego, spełniającego potrzeby rynku, przy tym unikalnego SPA, na wczesnym etapie inwestycyjnym dobrze jest powołać grupę 3 do 5 niezależnych ekspertów mających



W celu stworzenia funkcjonalnego, spełniającego potrzeby rynku, a przy tym unikalnego SPA, na wczesnym etapie inwestycji dobrze jest powołać grupę kilku niezależnych ekspertów

doświadczenie w projektowaniu, otwarciach lub / i prowadzeniu SPA. Najlepiej skorzystać z synergii doświadczeń profesjonalistów w zakresie projektowania SPA, jego organizacji i późniejszej sprzedaży usług, tak, aby projekt uwzględniał postulaty estetyczne, funkcjonalne i sprzedażowe. Warto także zainwestować w przygotowanie profesjonalnego studium wykonalności lub biznes planu przedsięwzięcia. Wybierając wykonawcę studium wykonalności należy pamiętać, że wybór według wielkości firmy projektowej nie zawsze zagwarantuje najlepszy projekt. Należy wystrzegać się analiz traktowanych zbyt modelowo, gotowych projektów wyciągniętych z wielkiej biblioteki modeli, jako najbardziej zbliżonego do naszego przedsięwzięcia.

Pamiętajmy, że nieprzeceniony jest jak najgłębszy benchmark, czyli analiza porównawcza do wzorców funkcjonujących na rynku. Hotelarstwo buduje swoje przewagi na konkurencyjności, w czym najbardziej pomaga kreatywność. Stworzyć markę, czy powielić sprawdzoną gdzie indziej? Zainwestować w swoją unikalność, co wymaga większych nakładów i wysiłku, czy też realizować politykę znanego brandu i korzystać ze wspólnych metod dystrybucji płacąc za to sówicie? To kolejne pytanie, które powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie na etapie planowania inwestycji. Najważniejsze, aby konsultant/ ekspert był w stanie umotywić swoje założenia i rekomendacje. Zmiana marki kosmetyków, czy infrastruktury SPA w późniejszym czasie to

oczywiście część metod gry rynkowej, jednak ten etap jest bardzo kosztowny i zdecydowanie wpływa na realizowane wyniki hotelu SPA.

Krok 2.

Poznaj osobiście ofertę konkurencji

Odwiedź wszystkie uznane SPA w twoim mieście, regionie. Poznaj zakres usług, posiadaną infrastrukturę, dowiedz się, jakie zabiegi cieszą się największą popularnością. Dokonaj analizy cen zabiegów, poznaj ofertę kosmetyków i określ dodatkowe przewagi konkurencyjne poszczególnych obiektów. Zrób rozeznanie na temat nowych obiektów mających wejść na rynek. W oparciu o to zdefiniuj własne pozycjonowanie na poziomie produktu, uwzględniające unikalne

przewagi twojego SPA. Na tej podstawie napisz własną wizję rynkową. To pozwoli określić specyficzny charakter twojego SPA.

Krok 3.

Zdefiniuj precyzyjnie menu twojego SPA

Podobnie jak restauracja, każde SPA posiada menu a la carte zawierające wszystkie zabiegi, dostępne usługi i pakiety. Przy konstrukcji oferty, obok zabiegów z użyciem kosmetyków, postaraj się skorzystać z produktów regionalnych, zawrzyj w pakietach zabiegi oparte o naturalne składniki np. miodowe, czekoladowe, kawowe, które mogą być kojarzone jako szczególnie związane z otoczeniem obiektu. Zdecyduj o formach fitness w twoim SPA, dla przypomnienia: do wyboru są różnorakie formy, jak między innymi: wytrzymałościowe – trening indywidualny i grupowy ze sprzętem CV, formy siłowe – także grupowe, przy muzyce jak STEP czy TCB, formy Body&Mind – Yoga, Pilates czy Tai Chi, formy prozdrowotne jak Body Ball czy Stretching. Określ formy terapii wybierając na przykład pomiędzy: balneoterapią, hydroterapią, aromaterapią, talassoterapią czy coraz modniejszą tlenoterapią lub terapią kolorami. W każdej z wymienionych form istnieje oczywiście kilka kategorii zabiegów, których atrakcyjność także należy szczegółowo przeanalizować. Na przykład w ramach hydroterapii mamy do wyboru między innymi: hydromasaż, kąpiel perełkową z hydromasażem, masaż podwodny automatyczny, masaż podwodny ręczny, masaż wirowy, bicze szkockie, czy kąpiel strumieniową kończyn. Coraz bardziej powszechne staje się także proponowanie, jako uzupełnienie oferty karty SPA, jej odpowiednika w restauracji: *healthy heating option* czyli opcji zdrowego odżywiania. Popularne jest także umieszczanie w restauracyjnym SPA menu potraw, obok zawartości składników odżywczych, liczby kalorii – to ostatnie szczególnie w kontekście pobyków odchudzających i oczyszczających. Przykładu doskonale skomponowanego „zdrowego” menu dostarcza warszawski hotel Hilton.

Krok 4.

Zaprojektuj przychody i koszty SPA

Analizuj koszty i przychody każdego z gabinetów, po kolei masażu czy kapsułu. Myśl indywidualnie w kate-



FOT. VTL-HOTELS



FOT. VTL-HOTELS



FOT. VTL-HOTELS



goriach każdego profit center, czyli miejsca, które ma przynosić dochód. Przykładowo, jeśli pokój masażu ma być wykorzystany do masażu za 150 zł za godzinę, ma być zajęty 40% w skali roku, jego potencjał w zakresie przychodu wyniesie X, jeśli sauna parowa ma kosztować 35 zł, a jej wykorzystanie wynosić 65 % w skali roku, jej możliwość generowania przychodu może wynieść maksymalnie Y. Jeśli po kilku miesiącach funkcjonowania stwierdzisz, że twoje założenia co do zajętości poszczególnych profit centres się nie sprawdzają, zastanów się nad przyczyną – za wysoka cena? niewystarczająca promocja? Za słaba sprzedaż wewnętrzna? Brak atrakcyjności dla klien-

ta? Złe umiejscowienie usługi na terenie SPA? Każdy element SPA powinien pracować. Niewykorzystana czyli nie pracująca powierzchnia jest najdroższa. Wszystkie centra zysku w naszym SPA muszą oczywiście wynikać z przeprowadzonej wcześniej analizy rynku, być realnie zaplanowane na poziomie możliwości generowania przychodu i być spójne z ogólną koncepcją charakteru twojego SPA. Najważniejsza jest spójność z założeniami ze studium wykonalności, w projektowaniu czy wyposażaniu SPA nie może być miejsca na improwizację. Na koniec wszystko weryfikuje rynek, a naszą sytuację płynność finansowa i rentowność SPA.

Krok 5.

Rekrutacja personelu

Jeszcze przed wyborem sposobu rekrutacji, stwórz strukturę organizacyjną SPA i dokładny opis każdego stanowiska (job description). Przydatne są także tzw. profile kandydatów. Kluczową postacią będzie SPA manager, którego należy zatrudnić na kilka miesięcy przed otwarciem. Na stronie obok przedstawiono przykładowy profil kandydata na stanowisko kierownika SPA. Upewnij się na drodze wywiadu rekrutacyjnego, że kandydat posiada właściwe kompetencje do samodzielnego zarządzania SPA, utrzymywania jakości poprzez szkolenie personelu (poza szkoleniami produktowymi prowadzonymi przez firmy zewnętrzne) i umiejętno-

kontroluj jakość, realizuj także „mystery guest” przynajmniej raz w tygodniu, analizuj wyniki kontroli i omawiaj je z pracownikami. Tylko przy skutecznej komunikacji wewnętrznej informacja zwrotna uzyskana od klienta staje się skutecznym narzędziem poprawy jakości. Zaangażowanie w poszukiwanie doskonałości oznacza pełne przekonanie do założenia, że każde doświadczenie gościa twojego SPA musi być idealne. Odkurczony włączony przez służby sprzątające, na kilka minut podczas relaksującego zabiegu na twarz może zniszczyć starania twojej kosmetyczki. Każde 10 sekund pobytu w SPA winno być niecodziennym doświadczeniem i pełnym relaksem na poziomie wszystkich zmysłów: wzroku, zapachu, słuchu, dotyku i węchu.

Przykładowy profil kandydata na stanowisku kierownika spa w hotelu 3-gwiazdkowym o profilu wypoczynkowym

	Wymagane	Pożądane / uwagi
Wiek	30–50	
Płeć	Nie ma znaczenia	
Stan zdrowia	Dobry	Bardzo dobry
Wykształcenie	Kierunkowe średnie	Kierunkowe wyższe + HR
Kierunek	Kosmetologia, fizjoterapia, rehabilitacja	Zarządzanie ludźmi
Wiedza	Doświadczenie w branży – hotelarstwo / SPA	Doświadczenie w branży na stanowisku kierowniczym min. 2 lata
Znajomość języków obcych	Komunikatywny angielski / niemiecki	Angielski / niemiecki – swobodny
Doświadczenie	Przynajmniej 2-letnie doświadczenie w obszarze sprzedaży usług B2B Doświadczenie zawodowe w branży kosmetycznej, SPA lub hotelarstwie i turystyce bądź w działach sprzedaży i marketingu w firmach z branży FMCG Doświadczenie w zarządzaniu zespołem i motywowaniu pracowników	
Prawo jazdy		Tak
Charakterystyka psychologiczna	Wysoki poziom inteligencji ogólnej Wysoka kultura osobista Umiejętność organizacji pracy zespołu Odporność na stres Dyspozycyjność Lubi kontakt z ludźmi	Dążenie do podnoszenia kwalifikacji Motywacja Stanowczość

Opracowanie: HotelZone

Tylko przy skutecznej komunikacji wewnętrznej informacja zwrotna uzyskana od gościa staje się skutecznym narzędziem poprawy jakości

ści interpersonalne służące do stworzenia zgranego i dobrze współpracującego zespołu. Bądź obecny przy zatrudnianiu załogi do SPA, w ostatniej turze rozmów, skorzystaj z masażu, zabiegu wykonywanego przez wybranego kandydata na masażystę lub kosmetyczkę.

Krok 6.

Przygotuj się do dnia otwarcia

„You never get the second first impression” czyli: nigdy nie zrobisz drugiego pierwszego wrażenia, dlatego pamiętaj o sprawnej komunikacji otwarcia SPA do twoich klientów docelowych. Zorganizuj dzień otwarty obfitujący w takie atrakcje, aby potencjalni klienci mogli poznać potencjał SPA. Tydzień przed otwarciem zaproponuj swoim przyjaciołom i znajomym testowanie gabinetów i usług SPA, zwróć uwagę i na ich podstawie wyeliminuj słabe punkty.

Krok 7.

Utrzymuj zaangażowanie w doskonałą jakość wśród personelu

Korzystaj z infrastruktury własnego SPA i przez to

Krok 8.

Bądź „Au courant”

Śledzenie trendów rynkowych poprzez obserwacje obiektów konkurencji, czytanie prasy branżowej, uczestnictwo w targach i warsztatach pozwoli na odświeżanie produktu zgodnie ze zmieniającymi się oczekiwaniami rynku. Znamienne jest powiedzenie o tym, że pierwszy dzień, w którym uznajemy się za zwycięzców bądź najlepszych, jest początkiem naszej porażki.

Krok 9.

Dostrzegaj klienta wewnętrznego

Za pomocą prostego narzędzia, czyli okresowych ocen pracowniczych, uzyskasz nieocenioną informację na temat funkcjonowania własnego SPA. Okresowa ocena pracownika jest nie tylko narzędziem służącym do naszej oceny zatrudnionych osób, ale także doskonałą sposobnością do poznania wielu praktycznych aspektów pracy w dziale SPA, których uprawnienie wpłynie bezpośrednio na zadowolenie twojego personelu, tym samym, jakość świadczonych usług i w efekcie satysfakcję klientów zewnętrznych. ●