

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach

PLANOWANIE STRATEGICZNE W ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWIE HOTELARSKIM – MODEL BIZNESU*

Streszczenie: W niniejszym artykule podjęto problem realizacji obranego przez przedsiębiorcę modelu biznesu średniego przedsiębiorstwa hotelarskiego. Model działania (biznesu) bardziej niż plan strategiczny odpowiada zakresowi decyzji strategicznych podejmowanych przez przedsiębiorcę zarządzającego tej wielkości przedsiębiorstwem. W treści opracowania wykorzystano informacje pozyskane od przedsiębiorcy prowadzącego średnie przedsiębiorstwo w sektorze usług hotelarskich i gastronomicznych. Na tej podstawie scharakteryzowano elementy modelu biznesu tego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: sektor usług hotelarskich, przedsiębiorstwo hotelarskie, planowanie strategiczne, model biznesu, studium badawcze.

1. Wstęp

Wychodząc z założenia, że model działania (biznesu) bardziej niż plan strategiczny jest adekwatny do zakresu decyzji strategicznych podejmowanych przez przedsiębiorcę zarządzającego średniej wielkości przedsiębiorstwem hotelarskim, ustalono cel opracowania, którym jest rozpoznanie realizacji obranego przez przedsiębiorcę modelu biznesu średniego przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Sektor usług hotelarskich¹ ulega ciągłym zmianom. Cały czas bowiem zmienia się standard oferowanych usług i powody, dla których ludzie decydują się na nocleg

* Niniejsze opracowanie przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego 1364/B/H03/2008/34 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

¹ Warto zwrócić uwagę, że usługa hotelarska nie jest jednorodna. W swym obszarze zawiera usługi cząstkowe, którymi są: usługi zakwaterowania, usługi gastronomiczne, usługi dodatkowe i towarzyszące. Jej cechami są: nietrwałość, niematerialność, nierozdzielność, różnorodność, substytucyjność, niestabilność jakości. Szerzej na ten temat zobacz w: [Sala 2008, s. 15-17].

w hotelu². Turystyka i wyjazdy biznesowe wciąż należą do tych najpopularniejszych, jednak coraz częściej pobyt w hotelu nie jest związany z żadną specjalną okazją, a goście hotelowi zatrzymują się w nim, aby wypocząć i spędzić czas w miłej atmosferze. Stąd też od kilku lat w przestrzeń tradycyjnych usług noclegowych, restauracyjnych czy konferencyjno-szkoleniowych wkomponowywane są usługi związane z odnową biologiczną, spa czy wellness³. Obiekty mające przestrzeń relaksu stają się bardziej atrakcyjne dla klientów.

Czas poświęcony na pracę się wydłuża, a ten przeznaczony na odpoczynek skracca. W związku z tym współczesny klient oczekuje od hotelu miłego zagospodarowania czasu przeznaczonego na odpoczynek, a nie jedynie zaspokojenia jego podstawowych potrzeb biologicznych, czyli snu i pożywienia [*Kultura wolnych...*].

W efekcie następuje profesjonalizacja sprzedaży usług hotelarskich, która wymaga, aby hotel dostarczał klientom oczekiwanej przez nich wartości.

2. Zarys specyfiki branży hotelarskiej

W specyfikę tej branży wpisany jest zmienny popyt na usługi, stała podaż oferowanych usług, niewykorzystane zdolności usługowe, przewaga kosztów stałych nad zmiennymi, które powodują, że przedsiębiorstwa tej branży są zorientowane prorynkowo [Sojak 2009]. U podstaw tej orientacji leży idea wskazująca, iż poznawanie i zaspokajanie na odpowiednim poziomie potrzeb klienta jest koniecznym warunkiem osiągania wyników finansowych przedsiębiorstwa. Główną funkcją służącą implementacji tej orientacji jest marketing, poprzez który dąży się do wzrostu wrażliwości rynkowej przedsiębiorstwa dzięki upowszechnieniu myślenia i działania podporządkowanego interesowi klienta [Lichtarski 2008, s. 52-53].

Wymaga to od przedsiębiorcy zwrócenia większej uwagi na instrumenty kształtujące przychody niż koszty. Koszty te bowiem zapadają już na etapie inwestycyj-

² Zgodnie z obowiązującą w Polsce definicją GUS-u, która jest zgodna z zaleceniami Światowej Organizacji Turystyki (WTO), hotel to obiekt zlokalizowany w zabudowie miejskiej, dysponujący co najmniej 10 pokojami, w tym w większości oferujący miejsca w pokojach jedno- i dwuosobowych, świadczący szeroki zakres usług związanych z pobytom klientów. Każdy hotel musi posiadać urządzenie grzewcze i przynajmniej jedną placówkę gastronomiczną. W zależności od wyposażenia i zakresu świadczonych usług wyróżnia się pięć kategorii hoteli, z których najwyższa oznaczona jest pięcioma gwiazdkami, a najniższa jedną. Terminem szerszym od hotelu jest hotelarstwo oznaczające działalność, która turystom, ludziom biznesu, mieszkańcom dostarcza usług zakwaterowania, wyżywienia, usług handlowych, rekreacyjnych we własnych obiektach o określonej kategorii. Szerzej na ten temat zobacz w: [Sala 2008, s. 11-15].

³ Warto dodać, że pojęcie wellness jest często błędnie utożsamiane i używane wspólnie z pojęciem spa. Tymczasem wellness to więcej niż relaksacyjne zabiegi i filozofia życia, której celem jest osiągnięcie dobrego samopoczucia poprzez harmonie ciała, umysłu i ducha, a prawidłowo rozumiane oddziałuje na zmysły smaku, dotyku, węchu, wzroku i słuchu. Równowaga nie będzie możliwa do osiągnięcia, gdy jeden z elementów zostanie zaniedbany. Tymczasem spa (masaże, sauna, kąpiele lecznicze) to tylko jeden z elementów wellness. Por. [*Wellness – więcej niż spa...*].

nym, a ich poziom w bieżącej działalności trudno jest w sposób radykalny zmienić. W większości hoteli i restauracji występuje wysoki udział kosztów stałych, bo stanowiący prawie 3/4 kosztów całkowitych. Wysoki udział kosztów stałych wymaga, aby odpowiednio wysoki był poziom marży brutto, czyli różnicy między przychodem a kosztami zmiennymi. To z kolei oznacza, że każdy dodatkowy przychód, wobec stałości większości kosztów, powoduje istotny wzrost zysku operacyjnego. I odwrotnie, każdy spadek przychodów będzie negatywnie wpływał na rentowność. Im wyższy jest poziom kosztów stałych, tym trudniej jest osiągnąć określony poziom rentowności poprzez racjonalizację i kontrolę kosztów. W takiej sytuacji przedsiębiorcy zarządzający hotelami muszą zwrócić większą uwagę na uzyskiwanie przychodów [Sojak 2009].

Ponadto osobliwością działalności hotelarskiej i gastronomicznej jest wysoki stopień specjalizacji. Na przykład w większych hotelach można wyodrębnić względnie samodzielne jednostki, oprócz bowiem części hotelowej (pokoje) może działać jedna lub kilka restauracji, każda oferująca inny rodzaj dań, posiadająca odrębną kuchnię i zespół obsługi. Organizacyjnie mogą być też wyodrębnione: pralnia, parking, korty tenisowe, basen, siłownia, fryzjer, sklepy itp. Jednostki te można organizacyjnie traktować jako tzw. ośrodki (centra) odpowiedzialności, a więc ewidencjonować dla nich odrębnie koszty, przychody, a w niektórych przypadkach obliczać nawet wynik finansowy [Sojak 2009]. Wyodrębnienie to jest ważne nie tylko z punktu widzenia rachunkowości, ale także bieżącego zarządzania działalnością hotelarską i gastronomiczną.

Niestabilność popytu to kolejna szczególna cecha wszystkich hoteli i restauracji. Jej następstwem jest niepewność osiągania planowanego przychodu. Ponadto konsekwencją wahań poziomu sprzedaży w tej branży są wolne pokoje i miejsca w restauracjach, co z kolei powoduje znaczne wahania w poziomie osiąganego zysku. W okresie spadku sprzedaży hotele i restauracje osiągają mniejsze zyski bądź nawet okresowo ponoszą straty, które „nadrabiają” w okresie zwyczajnego popytu [Kotaś, Sojak 1999, s. 15]. Istniejąca w tym względzie niestabilność wpływa na przychody osiągnięte zarówno w skali rocznej, miesięcznej, tygodniowej, jak i w ciągu dnia. Zdarza się, że przychody ze sprzedaży w ciągu sezonu są kilkakrotnie wyższe niż poza nim. Nawet w ciągu tygodnia mogą być dni o znacznie niższych przychodach. Wiele hoteli ma najwięcej gości w ciągu pierwszych pięciu dni tygodnia (którymi są głównie osoby przebywające w podróżach służbowych, uczestnicy spotkań biznesowych, konferencji, szkoleń), a najmniej w weekend, chociaż w mniejszym stopniu problem ten dotyczy tych hoteli i restauracji, które organizują u siebie przyjęcia weselne, komunijne, walentynki, „weekendy zdrowia i urody” itp. W miejscowościach turystycznych może być z kolei odwrotnie. Podobny problem występuje w przypadku restauracji. Wiele z nich ma bardzo niskie obroty na początku tygodnia, ale za to w jego końcu wykorzystują niemal cały potencjał obsługowy. Liczba gości w restauracjach zależy także od pory dnia. Najwięcej gości jest w porze śniadaniowej, zwłaszcza gdy śniadanie w kalkulowane jest w cenę doby hotelowej. Następnie ruch nasila

się w porze obiadu oraz wieczorami. Najmniej klientów jest przed południem. Występujące więc wahania popytu na usługi w konsekwencji rodzą problemy z organizacją pracy zatrudnionego personelu w ciągu roku, miesiąca, tygodnia i dnia. Zatem fluktuacja przychodów ze sprzedaży wywiera wpływ na specyfikę zarządzania hotelami i restauracjami.

Choć mogłoby się wydawać, że restauracje i bary hotelowe są częścią podrzędną w stosunku do funkcji noclegowej hotelu, w istocie te przestrzenie w hotelowej hierarchii są równie ważne jak pokoje. Spełniają one bowiem wiele różnorodnych funkcji – od prostego zaspokajania głodu gości hotelowych po miejsce spotkań biznesowych osób spoza hotelu [Ławicka 2009].

3. Planowanie strategiczne a model biznesu

Naturę planowania strategicznego można opisać, wskazując na następujące stany jego właściwości [Ławicka 2009, s. 219]:

- kompleksowość, wyrażająca się w połączeniu procesu decyzyjnego, odniesione do zadań i problemów kluczowych dla przedsiębiorstwa z analityczno-projekcyjnym wymiarem funkcji planowania,
- bardzo szeroki zakres oddziaływania, obejmujący zarówno programowanie⁴ strategiczne (na poziomie podstawowym, dziedzin gospodarowania i funkcjonalnym), jak i opracowanie planów biznesowych,
- konkretyzacja celów przedsiębiorstwa, dokonywana m.in. ze względu na specyfikację wyrobów, kalkulacje cen czy funkcje marketingowe,
- kreatywność, jako cecha pozwalająca na wprowadzanie zmiany, dokonywanie innowacji, które w rezultacie pozwolą na zwiększenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jej znaczenie systematycznie rośnie za sprawą powszechnego dostępu do informacji, „kurczenia się” otoczenia dalszego, potrzeby obniżania kosztów oraz wprowadzania innowacyjnych produktów i usług (szerzej zob. [Jerzyk 2007, s. 62-68]); dzięki odpowiedniemu jej poziomowi organizacja uzyskuje możliwość wyprzedzania zmian,
- zorientowanie na zewnątrz, czyli zarówno na spełnianie potrzeb i oczekiwań nabywców, jak i na przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- długoterminowość,
- integrujący charakter, przejawiający się w koordynacji programów i planów funkcjonalnych.

Planowanie strategiczne utożsamiane jest z procesem formułowania strategii, którego urzeczywistnieniem jest plan strategiczny zawierający opis strategii wybranej do realizacji oraz projekcję wyników jej przeprowadzenia (por. [Gołębiowski 2001, s. 51]).

⁴ Programowanie, będąc odpowiednikiem planowania ramowego, można zdefiniować jako proces budowy modelu ogólnego celów i funkcji polegający na wytyczeniu celów i określeniu potencjału wytwórczego, jaki jest wymagany do realizacji, por. [Stabryła 2009, s. 138].

Planowanie strategiczne sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytania [Romanowska 2005, s. 101]:

- jak budować portfel produktów?
- jaki wybrać docelowy segment klientów i zakres terytorialny działalności?
- jaką przewagę konkurencyjną budować i w jaki sposób?
- jak rozwiązać problemy kooperacyjne?
- w jaki sposób sfinansować rozwój przedsiębiorstwa?

Z perspektywy przedsiębiorcy odpowiedzi na te pytania wymagają od niego wiedzy ogólnomenedżerskiej i specjalistycznej już na etapie tworzenia przedsiębiorstwa, bo przedsiębiorca musi wiedzieć, co i jak osiągać. Jednak często ani przedsiębiorca, ani związani z nim pracownicy nie posiadają niezbędnych kompetencji do właściwej realizacji tego zadania. Stąd też w praktyce działania małych i średnich przedsiębiorstw można zastąpić plan strategiczny uproszczonym narzędziem, jakim jest model biznesu [Romanowska 2005, s. 103].

Model biznesu to charakterystyczny dla danej kategorii produktów (biznesu)⁵ sposób pozyskiwania i obsługi klientów [Romanowska 2005, s. 101]. Innymi słowy, to model prowadzenia działalności gospodarczej w danej dziedzinie [Gołębiowski i in. 2008, s. 17]. Jest narzędziem koncepcyjnym zawierających zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie) [Gołębiowski i in. 2008, s. 57].

Niewątpliwie zaletą takiego podejścia jest możliwość przeniesienia akcentu tworzenia tożsamości organizacji z rzeczowych elementów biznesu na rzecz relacji między tymi elementami tworzącymi pewien wewnętrznie spójny system biznesu [Moszkowicz 2005, s. 41]. Swym zakresem model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie bądź grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów, a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości [Gołębiowski i in. 2008, s. 57].

Choć w głównej mierze kształt tego modelu zależy od specyfiki sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, to ma on także wiele cech uniwersalnych, wynikających z ogólnie obowiązujących zasad prowadzenia działalności gospodarczej. Można traktować go jako rozwiniętą, współczesną, w przeciwieństwie do klasycznych, formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawić jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu (szerzej zob. [Nogalski 2009]).

Model biznesu określa ogólne założenia, na podstawie których przedsiębiorcy formułują strategię konkurowania zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Strategia zaś oznacza sposób osiągania celów w danej dziedzinie. W tym ujęciu model biznesu stanowi platformę, na której budowana jest strategia przedsiębiorstwa.

⁵ Modele biznesu odnoszą się zwykle do węższej niż branża dziedziny działalności [Gołębiowski 2008, s. 60].

Istotnym dopełnieniem planowania strategicznego w średnich przedsiębiorstwach jest przedsiębiorczość. W jej naturze tkwi bowiem „ukierunkowanie na rozwój, podejmowanie wyważonego ryzyka, tolerancja nieokreśloności, uczenie się na porażkach, promowanie elastyczności, twórczości oraz innowacji” [Bratnicki 2007, s. 67].

4. Model biznesu średniego przedsiębiorstwa hotelarskiego *– case research*

Informacje pozyskano w drodze wywiadu swobodnego przeprowadzonego ze współwłaścicielem zarządzającym średnim przedsiębiorstwem hotelarskim. Wywiad był zbliżony do rozmowy naturalnej, ponieważ nie posługiwano się skategoryzowanym zestawem pytań. Celem tego wywiadu była identyfikacja komponentów modelu biznesu tego przedsiębiorstwa.

Będące obiektem badania średnie przedsiębiorstwo hotelarskie powstało w roku 2005 i zorganizowane jest w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Hotel ten zlokalizowany jest w jednej z miejscowości turystycznych powiatu bielskiego. Obecnie oferuje 200 miejsc noclegowych w pokojach 1- i 2-osobowych o wysokim standardzie. Ponadto do dyspozycji gości posiada 4-osobowy apartament (studio) i przewidziany dla 4 osób apartament królewski. Obiekt ten jest trzygwiazdkowym hotelem kurortowym górskim – narciarskim, a co za tym idzie oferującym rozszerzony zakres usług rekreacyjnych związanych z wypoczynkiem w górach. Jest więc biznesem wysoce wyspecjalizowanym, w którego charakterystykę wpisane są wysokie koszty operacyjne związane z takimi wydatkami, jak: energia, naprawy, utrzymanie stałego personelu, utrzymanie obiektu. Z tego względu musi on stosować odpowiadające tym kosztom ceny. Nadto, co warto zauważyć, dochody tego hotelu mogą zostać znacznie uszczuplone z powodu niekorzystnych warunków pogodowych.

Sezonowy charakter hotelu przekłada się na zatrudnienie personelu. W momencie badania, które było prowadzone w czerwcu 2009 r., przedsiębiorstwo zatrudniało łącznie, na podstawie różnych form świadczenia pracy, 69 osób.

Na podstawie uzyskanych od przedsiębiorcy informacji stwierdzono, że to przedsiębiorstwo realizuje model biznesu określany mianem operatora (szerzej zob. [Obłój 2010, s. 104-107]), a jego cele wyznaczone są na okres od 1 roku do 3 lat.

Rozpoznanie obecnie realizowanego przez przedsiębiorstwo modelu działania przeprowadzono, koncentrując się na:

- sposobie komponowania portfela usług,
- docelowych segmentach klientów,
- źródłach przewagi konkurencyjnej,
- wpływie podmiotów otoczenia konkurencyjnego na sposób prowadzonej działalności,
- sposobie finansowania działalności przedsiębiorstwa.

Portfel oferowanych przez przedsiębiorstwo usług tworzą komplementarne usługi: noclegowe, gastronomiczne, w zakresie pielęgnacji zdrowia i urody oraz w zakresie wynajmu infrastruktury szkoleniowo-konferencyjnej. Na ich bazie hotel komponuje oferty pod kątem różnych gości hotelowych. Jednakże hotel nie wyklucza innych konfiguracji ofert dla swoich klientów, ponieważ te mogą być uzupełniane zgodnie z oczekiwaniami klientów, np. usługami turystyczno-rekreacyjnymi.

Portfel oferowanych usług wpływa na sposób zorganizowania przedsiębiorstwa. Stąd też w jego strukturze wydzielone są 3 ośrodki (centra zysku i odpowiedzialności): baza noclegowa, restauracje oraz ośrodek spa. Można dodać, że 3 restauracje działające na terenie hotelu mają odmienny klimat i oferują zróżnicowane rodzaje posiłków. W ofertach dla klientów indywidualnych, jeśli pobyt trwa dłużej niż 5 dni, wszystkie posiłki wliczane są w cenę pobytu, a jeśli krócej, to śniadania wliczone są w cenę usługi noclegowej.

Wybór docelowego segmentu klientów. Hotel, ze względu na obraną przez właściciela specjalizację, kieruje swoją ofertę do zróżnicowanej grupy klientów. Z jednej strony są to osoby indywidualne (w tym także rodziny z dziećmi) uczestniczące w turystyce górskiej i/lub uprawiające sporty zimowe, a także odpoczywające w czasie wolnym. Z drugiej zaś to klienci biznesowi (korporacyjni), korzystający z obsługi konferencyjno-szkoleniowej oferowanej przez hotel, w tym także z jego usług cateringowych. Usługi te, co warto dodać, są także świadczone na zamówienie klientów indywidualnych i biznesowych spoza hotelu.

Takie zróżnicowanie oferty pozwala lepiej wykorzystać potencjał hotelu poza sezonem. O ile klienci biznesowi zainteresowani są na ogół ofertą hotelu w okresie wiosennym i jesiennym, w terminach od poniedziałku do piątku, a ich pobyt trwa zwykle 2-3 doby, o tyle klienci indywidualni przebywają na ogół od 3 do 7 dni i dłużej, a są to głównie osoby przyjeżdżające na weekendy oraz wakacje letnie i zimowe.

Hotel adresuje swoją ofertę do klientów zarówno z Polski, jak i z zagranicy. Zatrudnieni w przedsiębiorstwie specjaliści do spraw sprzedaży, bazując na znajomości sprzedawanego produktu, pozyskują klientów, uczestnicząc w różnego rodzaju imprezach targowych organizowanych na terenie kraju i w wybranych krajach europejskich. Ponadto klientów biznesowych pozyskuje się w drodze bezpośredniego kontaktu pracownika hotelu z potencjalnym klientem we wskazanym przez niego miejscu i czasie. Jednak głównym źródłem pozyskiwania klientów tak indywidualnych, jak i biznesowych jest Internet. Stąd też przedsiębiorca zarządzający hotelem przywiązuje dużą wagę do dobrego pozycjonowania strony internetowej hotelu w wyszukiwarkach internetowych.

Ustalenie źródeł przewagi konkurencyjnej. Istnieje pięć źródeł utrzymywania przewagi konkurencyjnej przez ten hotel. Można do nich zaliczyć:

- oferowanie wysokiej jakości usług po niewygórowanych (w stosunku do jakości) cenach. Oscylują one, w zależności od rodzaju usługi, poniżej lub nieco powyżej cen konkurentów, przy czym w tym drugim przypadku przedsiębior-

stwo stara się tak skomponować pakiet świadczonych usług w ramach danej ceny, by ostatecznie klient był usatysfakcjonowany;

- nietuzinkową atmosferę hotelu, która wynika z połączenia elementów tradycji, folkloru z nowoczesnością i odpowiednim zaangażowaniem osób zatrudnionych w hotelu. Obecnie bowiem klient oczekuje nie tylko właściwego wyglądu pracowników, ale też ich odpowiednich do sytuacji zachowań;
- elastyczność oferty, która pozwala na jej dostosowywanie do oczekiwań klientów tak indywidualnych, jak i korporacyjnych. Warto zaznaczyć, że uzgodnieniom poddawane są wszystkie usługi hotelu;
- szeroki zakres oferowanych usług podstawowych, jak i dodatkowych (świadczony przez wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne), co pozwala wypełnić czas pobytu w hotelu i poza nim;
- korzystną lokalizację hotelu, bliskość tras rowerowych, szlaków turystycznych, wolność od hałasu i innych niedogodności otoczenia, a także parkingi strzeżone oferujące odpowiednią do liczby miejsc hotelowych liczbę stanowisk, a w sezonie zimowym bliskość tras narciarskich, co uzupełnia ofertę hotelu.

Wpływ podmiotów otoczenia konkurencyjnego na sposób prowadzonej działalności. Potwierdzeniem tego, że hotel jest przedsiębiorstwem o orientacji rynkowej, jest fakt, że najpoważniejszym czynnikiem determinującym zmiany w ofercie usług są zmieniające się oczekiwania klientów. Mniejszy wpływ, aczkolwiek znaczący, wywierają zachowania dostawców. W hotelu tym stosuje się outsourcing przede wszystkim w sytuacjach, gdy zachodzi potrzeba doraźnej usługi prawnej dla hotelu w zakresie konsultacji umów, rozwiązywania spraw przedawnionych płatności, konsultowania kwestii roszczeń odszkodowawczych ze strony gości. Oprócz obsługi prawnej najczęściej zlecane na zewnątrz usługi to: ochrona obiektu, dozór parkingu, usługi pralnicze, informatyczne, transportowe oraz związane z organizacją imprez rozrywkowych.

Warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwo współdziała z jednym zaprzyjaźnionym konkurentem. W sytuacji, kiedy u konkurenta występują wolne moce usługowe, a więc niewykorzystane pokoje hotelowe czy wolne miejsca w restauracjach, hotel przekierowuje swoich gości do zaprzyjaźnionego konkurencyjnego hotelu i w podobnej sytuacji oczekuje identycznego zachowania ze strony konkurenta.

Sposób finansowania działalności przedsiębiorstwa hotelarskiego. W dużym stopniu źródłem finansowania w tym przypadku są długoterminowe kredyty bankowe. Wykorzystanie kapitałów obcych o długoterminowym charakterze związane jest z rozbudową kompleksu hotelowego. A jak wiadomo, aktywność inwestycyjna w tej branży charakteryzuje się dużymi nakładami i dość długim okresem zwrotu zaangażowanego kapitału. Istotny jest również stopień wykorzystania kapitałów własnych w prowadzonej działalności gospodarczej. Hotel w małym stopniu korzysta zaś z kredytów bankowych o charakterze krótkoterminowym i z leasingu (dotyczy samochodów). Warto zaznaczyć, że w tym przypadku przedsiębiorstwo w małym stopniu korzysta także z kredytu kupieckiego, czyli odroczonej terminów płatności za faktury.

Ponadto z obserwacji praktyki średniego przedsiębiorstwa hotelarskiego wynika, że w jego przypadku model biznesu bardziej niż plan strategiczny odpowiada zakresowi decyzji strategicznych podejmowanych przez właściciela/przedsiębiorcę. Nie odrzuca on bowiem możliwości poszukiwania i wdrażania już istniejących i uznawanych za skuteczne i efektywne sposoby działania w tej branży, a naśladownictwo wśród przedsiębiorstw tej wielkości jest szeroko rozpowszechnione.

5. Zakończenie

Przedstawione w opracowaniu wstępne rozpoznanie wybranych komponentów modelu biznesu pozwala stwierdzić, że model biznesu średniego przedsiębiorstwa hotelarskiego sprzyja ich orientacji prorynkowej, ponieważ właściciel/przedsiębiorca może korygować nie tylko sposoby osiągania celów, ale również same cele pod wpływem zmian, jakie pojawiają się na rynku, oraz możliwości przedsiębiorstwa. W pięcioletniej działalności badanego przedsiębiorstwa model biznesu jest skutecznym i efektywnym narzędziem zarządzania strategicznego, odpowiadając w pełni zakresowi decyzji strategicznych podejmowanych przez tego przedsiębiorcę.

Puentując, można stwierdzić, że nawet w trudnej do przewidzenia przyszłości należy aktywność przedsiębiorstwa zaplanować, by była w stopniu najwyższym pewna i gwarantowała osiągnięcie oczekiwanych przez przedsiębiorcę korzyści [Czermiński i in. 2001, s. 151].

Literatura

- Bratnicki M., *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, [w:] J. Antoszkiewicz, *Przedsiębiorczy menedżer w przestrzeni organizacyjnej*, SGH, Warszawa 2007.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hejduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Jerzyk E., *Proces kreatywności i jego uwarunkowania w obszarze marketingu*, Wydawnictwo AE, Poznań 2007.
- Kotaś R., Sojak S., *Rachunkowość zarządcza w hotelarstwie i gastronomii*, PWN, Warszawa 1999.
- Kultura wolnych weekendów, czyli do hotelu bez okazji*, www.e-hotelarz.pl.
- Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Ławicka M., *Przez restaurację do serca*, „Hotelarz” 2009, nr 5.
- Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategiczne przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009.
- Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.

- Romanowska M., *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Sala J., *Formy współczesnego hotelarstwa*, Wydawnictwo UE, Kraków 2008.
- Sojak S., *Niektóre instrumenty kształtowania zysku hoteli*, „Rachunkowość” 2009, nr 6.
- Stabryła A., *Formuły uniwersalne programowania działalności systemów gospodarczych w zarządzaniu strategicznym*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
- Wellness – więcej niż spa*, www.e-hotelarz.pl.

STRATEGIC PLANNING IN A MEDIUM HOTEL ENTERPRISE – BUSINESS MODEL

Summary: The problem discussed in the article refers to the implementation of the business model of a medium hotel enterprise, chosen by the entrepreneur. The operation model (business model) better corresponds with the range of strategic decisions taken by the entrepreneur managing an enterprise of this size than the strategic plan. In the paper, information obtained from the entrepreneur managing a medium-size hotel and gastronomic enterprise has been used. On this basis, the elements of this enterprise business model have been characterized.