



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Akademia dobrych praktyk.

**Program doskonalenia zawodowego
w przedsiębiorstwach dla nauczycieli
kształcenia zawodowego w sektorze turystyki,
hotelarstwa i gastronomii**

Efektywne zarządzanie w gastronomii
i hotelarstwie – nowoczesne rozwiązania
techniczno-technologiczne i organizacyjne



Materiały szkoleniowe

Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych sp. z o.o.

ul. Polskiej Organizacji Wojskowej 17, lok. nr 4 A, 90–248 Łódź

tel. (42) 633 17 19

fax. (42) 209 36 85

ISBN 978-83-933022-9-1

Wydawca:

Wydawnictwo Naukowe WSKFiT

05–800 Pruszków

Tel. (22) 759 55 28

www.wskfit.pl

Spis treści

Wstęp	5
Wprowadzenie w tematykę szkolenia.....	6
Moduł 1. Kierowanie	8
Moduł 2. Analiza otoczenia.....	11
Moduł 3. Analiza strategiczna.....	23
Moduł 3.1. SWOT	24
Moduł 3.2. Macierz BCG	29
Moduł 3.3. Strategie konkurowania	32
Moduł 4. Planowanie	38
Moduł 5. Organizowanie	44
Moduł 6. Rozwiązania technologiczne w hotelarstwie.....	53
Moduł 7. Motywowanie.....	57
Moduł 8. Kontrola	60
Podsumowanie.....	64
Bibliografia	66
Załączniki	69
Teksty źródłowe	86

Wstęp

Warsztaty *Efektywne zarządzanie w gastronomii i hotelarstwie* – nowoczesne rozwiązania techniczno-technologiczne i organizacyjne składają się z siedmiu modułów uwzględniających cztery podstawowe procesy zarządzania. Zakres warsztatów obejmuje moduł kierowania, analizy otoczenia, analizy strategicznej, planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli. Dzięki prezentowanym materiałom poznają Państwo skuteczne, sprawdzone w realizacji metody i techniki zarządzania.

Materiał uzupełniony został m.in. licznymi opisami studiów przypadku z branży gastronomicznej i hotelarskiej, które pomogą odnieść opisaną teorię do sfery praktyki zapewniając aplikacyjność procesu dydaktycznego. Ponadto w tekście znajdują Państwo szereg wskazówek oraz tekstów źródłowych (załączniki), których wykorzystanie przyczyni się do skutecznego poszerzenia wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania.

Cele, które zostaną zrealizowane podczas warsztatów:

- zdobycie wiedzy i umiejętności z zakresu kierowania organizacjami;
- badanie relacji zachodzących między organizacją i jej otoczeniem;
- zdobycie umiejętności rozpoznawania jednej z trzech zasadniczych strategii według Portera w praktyce;
- nabycie umiejętności formułowania i realizacji procesów planowania;
- zapoznanie się z praktyką gospodarczą w zakresie tworzenia i wykorzystania misji do budowania wizerunku przedsiębiorstwa;

- zapoznanie z zasadami tworzenia i rodzajami struktur organizacyjnych, organizowania pracy podmiotów;
- zapoznanie się z praktyką gospodarczą w zakresie budowania struktur organizacyjnych;
- zapoznanie z najnowszymi technologiami wykorzystywanymi w hotelarstwie;
- zrozumienie, jak i dlaczego motywuje się innych oraz jak skupić uwagę na potrzebach osób motywowanych.

Efektom szkolenia będzie pogłębienie wiedzy i umiejętności z obszaru zarządzania i kierowania przedsiębiorstwami, instytucjami lub organizacjami. Zdobytą wiedzę będą Państwo mogli przekazać na zajęciach uczniom szkół zawodowych – dzięki zdobytym kompetencjom będą też Państwo mogli udoskonalić metody i formy nauczania.

Wprowadzenie w tematykę szkolenia

W ostatnich latach słowo „zarządzanie” używane jest bardzo często w różnych sytuacjach, zarówno tych prywatnych, jak i służbowych. W większości przypadków nie zdajemy sobie jednak sprawy z faktu, jakie procesy wchodzi w skład wspomnianego zarządzania. To właśnie dzięki poznaniu tych procesów nasze zarządzanie ma szansę stać się efektywne.

Zarządzanie to zestaw działań (w skład których wchodzi: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne), wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji¹.

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Cechy charakteryzujące zarządzanie, według P.F. Druckera² to:

- zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, którzy są najważniejszym zasobem organizacji;
- zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze, co oznacza konieczność uwzględnienia w procesie zarządzania organizacją norm, wartości, zachowań, postaw uznawanych przez daną społeczność;
- zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników organizacji, a jednocześnie prowadzących do ich mobilizacji i emocjonalnego zaangażowania;
- zarządzanie winno prowadzić do tego, aby organizacja była zdolna do uczenia się, doskonalenia, nabywania nowych umiejętności, adaptacji do zmieniających się warunków działania;
- zarządzanie wymaga komunikowania się, tj. przekazywania właściwym adresatom we właściwym czasie komunikatów, które zostaną zrozumiane zgodnie z intencją nabywcy i wywołają zamierzony przez niego skutek. Zarządzanie wymaga także właściwego odbioru komunikatów nadawanych przez innych; komunikacja wiąże się z obiegiem informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i z wymianą informacji z otoczeniem;
- zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających na ciągłe i wszechstronne monitorowanie, ocenę oraz podnoszenie efektywności działania;
- zarządzanie musi być zorientowane na najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient, bowiem w wa-

² P.F. Drucker, *Management and World's Work*, *Harvard Business Review*, September-October, 1988.

runkach konkurencji to jedyny sposób na utrzymanie i zwiększenie udziału w rynku; implikuje to potrzebę stałego kontaktu z klientem, zyskiwania informacji o jego potrzebach, kryteriach oceny oraz odpowiedniego nastawienia pracowników przedsiębiorstwa, aby działali w sposób, który usatysfakcjonuje klienta³.

Literatura wyróżnia cztery najważniejsze procesy zarządzania, tj.:

- Planowanie: definiowanie celów, ustalanie strategii, opracowanie planów cząsteczkowych do koordynowania czynności;
- Organizowanie: ustalenie, co należy robić, jak to robić i kto ma to robić;
- Przewodzenie: kierowanie wszystkimi zainteresowanymi, motywowanie ich oraz rozstrzyganie konfliktów;
- Kontrolowanie: monitorowanie czynności, aby upewnić się, że są wykonywane zgodnie z planem.

Moduł 1. Kierowanie

Osoby sprawujące funkcje kierownicze (menedżerowie) odgrywają w organizacjach ważne role, w związku z czym winni oni posiadać określone umiejętności, aby sprawnie i skutecznie zarządzać tymi organizacjami. Role, zidentyfikowane przez H. Mintzberga, podzielone są na trzy zasadnicze grupy⁴.

³ Więcej m.in. w publikacji: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 62–67.

⁴ Zobacz R.W. Griffin, op.cit., s. 16–19 oraz R. Rutka, *Kierowanie* [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 88–91.

Skuteczny kierownik to osoba łącząca w swojej pracy trzy grupy ról, które wzajemnie się uzupełniają. Należą do nich role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Każda z tych grup dzieli się ponadto na trzy bądź cztery podgrupy, stanowiące w sumie dziesięć ról, które powinien pełnić doskonały menedżer.

Grupa 1. Role interpersonalne

- Reprezentanta: rola ta to konieczność bycia przedstawicielem organizacji i pełnienia w związku z tym wielu symbolicznych funkcji, np. witania przybyłych gości, dbania o dobry wizerunek lokalu.
- Przywódcy: rola ta opiera się na wyznaczaniu celów pracownikom, np. minimalnego progu dziennego utargu.
- Menedżera łącznika: kierownik powinien kontaktować się z wieloma przedstawicielami otoczenia: klientami, dostawcami, urzędnikami, a także powinien być łącznikiem wewnątrz organizacji.

Grupa 2. Role informacyjne

- Monitora: kierownik powinien rejestrować informacje przekazywane przez podwładnych, np. informacje o obłożeniu pokoi hotelowych, informacje na temat zamówień w ujęciu dziennym, tygodniowym, miesięcznym.
- Rozdzielającego: każdy kierownik zbiera informacje od podwładnych, aby zachować je dla siebie w celu bieżącego zarządzania organizacją bądź dla ich odpowiedniej selekcji i przekazywania wybranym działom. Doskonały kierownik wie, ja-

kie informacje należy przekazać wybranym pracownikom, aby motywować ich do pracy.

- Rzecznika: rola ta sprowadza się do przekazywania informacji na zewnątrz organizacji np. podczas konferencji prasowych etc.

Grupa 3. Role decyzyjne

- Przedsiębiorcy: zadania stojące przed menedżerem w tej grupie wiążą się z jego możliwościami wpływania na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Menedżer powinien mieć w tych kwestiach zupełną swobodę, tj. zdolność do wprowadzania zmian w karcie menu, zmian w wystroju lokalu, sposobie promocji itp.
- Kierującego zaburzeniami: w każdej organizacji zdarzają się sytuacje, w których skuteczny kierownik musi wykazać się swoimi umiejętnościami, np. kierowania zaburzeniami czy też zarządzania konfliktami. Zaburzenia mogą mieć charakter zarówno personalny, jak i rzeczowy (np. kłopoty ze sprzętem kuchennym). Osoba, uważająca się za doskonałego menedżera, powinna być przygotowana na szybką reakcję, która umożliwi funkcjonowanie organizacji na niezmiennym poziomie.
- Rozdzielającego zasoby: do zasobów zaliczamy zasoby ludzkie lub zasoby rzeczowe. Istotne jest, aby menedżer potrafił skutecznie planować ich wykorzystanie, zarówno na poziomie krótko, jak i długoterminowym. Do zadań mieszczących się w tej grupie zaliczyć można np.: ustalanie grafiku pracowników, przydzielanie premii, przydzielanie pracowników do poszczególnych stanowisk.

- Negocjatora: w przedsiębiorstwie hotelowym bądź gastronomicznym negocjacje sprowadzają się do kontaktów z dostawcami, klientami i pracownikami, lecz także z ewentualnymi strategicznymi sojusznikami.

Moduł 2. Analiza otoczenia

Efektywne zarządzanie w każdej organizacji opierać się powinno na rzetelnej analizie otoczenia wybranej organizacji. Niestety, nie jest to zadanie łatwe, gdyż warunki, w jakich organizacje muszą funkcjonować na lokalnym, krajowym i międzynarodowym rynku, ulegają ciągłym zmianom w ujęciu makro i mikroekonomicznym. Tylko te przedsiębiorstwa, które najlepiej poradzą sobie z analizą otoczenia, odniosą sukces.

Identyfikacja oraz określenie siły i kierunku oddziaływania elementów otoczenia ułatwia przedsiębiorstwu prawidłowe dostosowanie się i zmniejszenie ryzyka, które towarzyszy każdej działalności gospodarczej⁵.

Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa można definiować jako:

- wszystko poza granicami przedsiębiorstwa, co może na nie wpływać⁶;
- wszystkie czynniki zewnętrzne, które wpływają lub mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa, tj. na jego cele, wielkość, strukturę, metody działania oraz osiągnięte rezultaty⁷;

⁵ J. Sarnowski, E. Kirejczyk, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Almamater – Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 35.

⁶ R. Griffin, *op.cit.*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005, s. 75.

⁷ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2001, s. 51.

- okoliczności, zjawiska i procesy przebiegające na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz instytucje działające obok niego⁸.

Otoczenie organizacji można dzielić na wiele różnych sposobów. Ważne jest, aby był to sposób praktyczny, a zarazem poprawny metodologicznie. Z tego względu na potrzeby tych warsztatów przyjmijmy podział na **otoczenie zewnętrzne** (zadaniowe i ogólne) oraz **środowisko wewnętrzne**⁹ (patrz rys. 1).

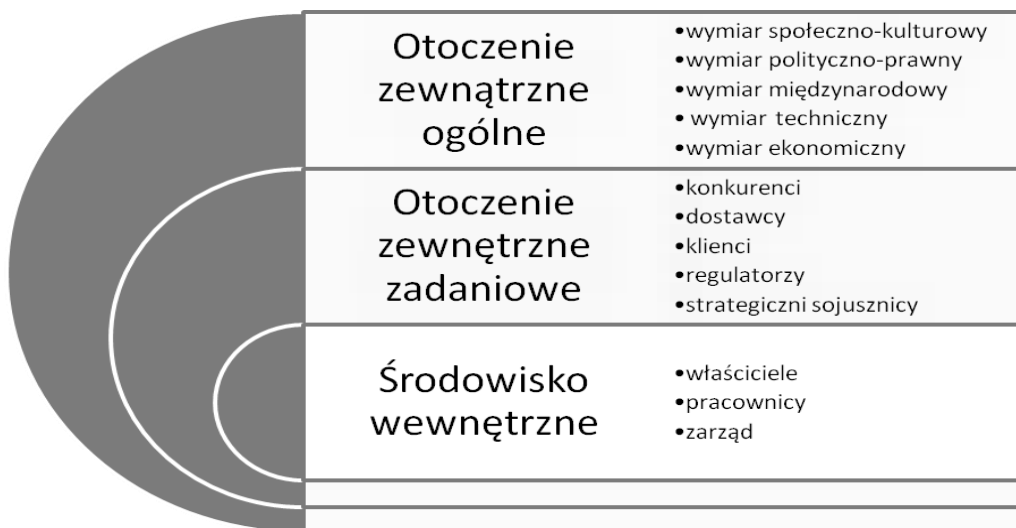
Do otoczenia zewnętrznego należy:

- otoczenie ogólne (dalsze), składające się z różnych wymiarów, procesów, sił, zjawisk, tworzących ogólny kontekst funkcjonowania organizacji; zalicza się do nich wymiar ekonomiczny, techniczny, społeczno-kulturowy, polityczno-prawny, międzynarodowy;
- zadaniowe (bliższe, celowe), czyli konkretne osoby, grupy, z którymi organizacja wchodzi w interakcje; w otoczeniu tym wyróżnia się konkurentów, klientów, dostawców, instytucje kontrolujące i regulujące na drodze prawnej działalność organizacji (regulatorów), strategicznych partnerów (sojuszników).

⁸ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2001, s. 75.

⁹ R. Griffin, op.cit., s. 74–87.

Rysunek 1. Otoczenie organizacji



Źródło: opracowanie własne, na podstawie R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.

Otoczenie zewnętrzne ogólne:

- Wymiar ekonomiczny: określany jest przez wskaźniki, ukazujące kondycję wybranego systemu gospodarczego, tj. np.: inflacja, stopy procentowe, kursy walut, poziomy cen, PKB, poziom bezrobocia, płace minimalne, stawki ubezpieczeniowe etc.
- Wymiar techniczny (technologiczny): określany jest przez dostępne technologie, jakie wybrane przedsiębiorstwo może wykorzystać przy tworzeniu oferty rynkowej. W tym aspekcie należy przemyśleć takie sprawy, jak pozyskanie, gromadzenie i przetwarzanie informacji, doskonalenie metod komunikacji z klientami (przy wykorzystaniu Naszej Klasy, Facebooka), wprowadzenie nowych form obsługi. Zmiany w otoczeniu technologicznym stanowią szansę dla wybranych przedsiębiorstw, które czynią z tego element przewagi konkurencyjnej.

Studium przypadku 2.1. BMS (Building Management System)

Nowoczesne hotele są inteligentnymi budynkami. Każdy z nich ma swój BMS – system zarządzania budynkiem, który steruje wentylacją, bezpieczeństwem, podglądem kamerami przemysłowymi, rejestracją wejść i wyjść z pokoju.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie „Świat Hoteli” 2003, nr 11, s. 37.

Studium przypadku 2.2. Internet w hotelarstwie

Hotele dłużej opierały się informatyzacji niż inni uczestnicy branży turystycznej, lecz rozwój Internetu nie pozostawił im wyboru. Popularyzacja internetowych portali społecznościowych oraz marketingu internetowego zwiększyła presję na posiadanie nowoczesnych rozwiązań umożliwiających rezerwację ze strony internetowej hotelu. Przyczynia się do tego również Google z aplikacją GoogleMaps, na której można zaznaczyć i opisać swój hotel. (...) Również rosnąca popularność internetowych przewodników typu WIKItravel sprawia, że warto mieć funkcjonalną stronę internetową.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Szpoton, *Internet w hotelarstwie*, [w:] *Raport z Rynku hotelarskiego w Polsce*, 2011, s. 54.

- Wymiar międzynarodowy: zakres, w jakim organizacje znajdują się pod wpływem działalności gospodarczej w innych krajach lub uczestniczą w tej działalności. Chodzi tu przede wszystkim o całą globalną infrastrukturę informacyjną, komunikacyjną i finansową, a także zunifikowane gusty, upodobania i potrzeby z jednej strony, a produkty i technologie z drugiej. Ponadto otoczenie międzynarodowe obejmuje międzynarodowe porozumienia i sojusze¹⁰.

¹⁰ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op.cit., s. 37.

- Wymiar polityczno-prawny: uznawany jest za jeden z najistotniejszych wymiarów, głównie za sprawą systemu prawnego, który określa, jakiego typu działalność można prowadzić. Rozwiązania prawne w zakresie podatków, ustalane na szczeblu rządowym, pośrednio decydują o rozwoju określonej branży. Bardzo duże znaczenie ma także stabilność i przewidywalność całego systemu polityczno-prawnego. Nie bez znaczenia pozostaje także fakt przynależności do struktur UE i dostosowanie do norm prawa międzynarodowego (w tym regulacje dotyczące wielkości i struktury produkcji).

Studium przypadku 2.3. Integracja UE

Integracja poszczególnych Państw sprzyja otwieraniu się granic, a w konsekwencji znoszeniu wiz, wprowadzeniu wspólnej waluty. Elementy te wywierają pozytywny wpływ na mobilność społeczną i gospodarczą, sprzyjając rozwojowi branży hotelowej i gastronomicznej. W aspekcie sytuacji wewnętrznej wymiar polityczno-prawny wprowadza liczne ułatwienia lub liczne trudności dla inwestorów, decyduje o przyspieszeniu lub spowolnieniu procesów prywatyzacyjnych, a decydując o promocji kraju za granicą sprawia, iż hotele są także wrażliwe na intensyfikację bądź zaniechanie tych działań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koźmiński A.K, Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

- Wymiar społeczno-kulturowy: określa nawyki, gusta i obyczaje przekazywane z pokolenia na pokolenie. Wymiar ten ma duże znaczenie, gdyż określa on normy, według których klienci dokonują wyborów. Należy pamiętać, że gospodarstwa domowe zaspokajają potrzeby poprzez konsumpcję dóbr i usług i to one są podstawową komórką w systemie społeczno-

gospodarczym. Poznanie ich potrzeb staje się priorytetowym zadaniem każdego przedsiębiorstwa.

Studium przypadku 2.4. McDonald's

Wzrost zainteresowania zdrowym trybem życia i żywienia spowodował, że McDonald's wprowadził do swojego jadłospisu sałatki i inne „zdrowe” potrawy. Ponadto przedsiębiorstwo to jako pierwsze zaczęło podawać klientom informację o składnikach, wykorzystywanych do przygotowania swoich produktów.

Źródło: J. Sarnowski, E. Kirejczyk, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Al-mamer – Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 43.

Studium przypadku 2.5. Hotel Bryza w Juracie

Wzrost liczby singli spowodował pojawienie się ofert dla osób podróżujących w pojedynkę. Taką ofertę przedstawia m.in. Hotel Bryza w Juracie. Obiekt reklamuje swoją ofertę na stronie internetowej w następujący sposób: „Osoby podróżujące w pojedynkę, zmęczone codziennością, pracą lub szukające nowej alternatywy na krótki wypad za miasto z pewnością zainteresuje Weekend dla Singli w Hotelu Bryza”.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie, <http://www.wyspazdrowia.pl/nowe-oferty-spa/nowa-alternatywa-dla-singli-w-hotelu-bryza-w-juracie/1,2426>.

Otoczenie zewnętrzne zadaniowe:

- Strategiczni sojusznicy: z perspektywy przedsiębiorstwa, które dąży do zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku, istotna jest współpraca z partnerami z tej samej lub innych branż, którzy oferują produkty komplementarne dla usług świadczonych przez dane przedsiębiorstwo.



Wskazówka:

Zastanów się, jak funkcjonują przedsiębiorstwa w branży gastronomicznej i nie tylko (czy posiadają strategicznych sojuszników, czy produkty przez nich oferowane uzupełniają ofertę firmy, czy też pełnią inne funkcje).

Przykład A. Gdy kupujemy kanapkę, frytki i napój w McDonald's, z pewnością napijemy się...?

Przykład B. Gdy kupujemy napój w Cinema City, z pewnością będzie to...?

Przykład C. Gdy oglądamy dowolny film, serial lub program rozrywkowy w stacji TVN z pewnością natrafimy na biżuterię firmy...?

Zapewne bez problemu odpowiedziałeś/eś na wszystkie trzy pytania. Dlaczego to było takie proste? Właśnie z powodu długoletnich strategicznych sojuszników, których powinna posiadać każda szanująca się firma. Dzięki temu umacnia ona swoją pozycję w sektorze, a także uwiarygodnia swoje działania na rynku krajowym i międzynarodowym tj. np. skoro firma X z nimi współpracuje, to znaczy, że jest to solidna firma¹¹.

- Regulatorzy: to wszystkie organizacje, które na drodze prawnej mogą kontrolować działalność przedsiębiorstwa np. Państwowa Inspekcja Pracy, Urząd Skarbowy, Sanepid.
- Klienci: analizując otoczenie zewnętrzne w aspekcie nabywców dóbr i usług, oferowanych przez przedsiębiorstwo, należy wyjść z założenia, że to klient jest naszym ostatecznym pracodawcą. To klient – wybierając nasz lokal lub lokal konkurencji – decyduje o tym, które przedsiębiorstwo utrzyma się na rynku. Dopiero na tej podstawie pracodawca podejmie decyzję o redukcji lub zwiększeniu zatrudnienia. Tylko takie podejście

¹¹ Więcej: tekst źródłowy nr 1. *Da Grasso i PepsiCo kontynuują współpracę.*

do potencjalnych i dotychczasowych klientów umożliwi sukces na rynku. Z tego powodu należy rozważyć, jak dokonać właściwej analizy nabywców. Większość przedsiębiorców, którym zadamy pytanie „kto jest klientem tego przedsiębiorstwa?” odpowie „wszyscy”. Jeżeli jednak zarządzanie ma okazać się efektywne, taka odpowiedź jest mało satysfakcjonująca. Dla zobrazowania teorii posłużmy się przykładem analizy nabywców przedsiębiorstwa hotelowego. Pomocny w tym będzie poniższy rysunek.

Rysunek 2. Analiza nabywców przedsiębiorstwa hotelowego



Źródło: opracowanie własne, na podstawie J. Piasta, *Marketing w hotelarstwie: podręcznik praktyczny*, Wydawnictwo Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007, s. 29–30.

Dzięki zastosowaniu kilku dowolnych kryteriów łatwo jest zbudować profil klienta wybranej organizacji. Analizując dane na rysunku, dowiadujemy się, że naszymi klientami są kobiety, w wieku od 20 do 30 lat, z wykształceniem wyższym, zamieszkałe w województwach pomorskim

i wielkopolskim, zarabiające powyżej średniej krajowej, które goszczą w wybranym obiekcie w celach służbowych, a ich środkiem transportu jest samochód służbowy. Wymienione informacje mogą być istotną wskazówką w budowaniu oferty uzupełniającej wybranego obiektu, tzn.: przewaga kobiet może świadczyć o potrzebie otwarcia salonu odnowy biologicznej bądź salonu fryzjerskiego, wykształcenie wyższe może nam mówić o potrzebach kulturalnych naszych klientów, natomiast służbowy cel przyjazdu może świadczyć o skłonnościach do korzystania z usług dodatkowych, za które zapłaci firma klienta.

Reasumując – klientem hotelu może być: osoba indywidualna, uczestnik wycieczki, uczestnik konferencji, klient biznesowy, klient sklepów lub punktów usługowych zlokalizowanych w hotelu, klient oferty rekreacyjnej lub rozrywkowej obiektu.

- Dostawcy: to organizacje, które dostarczają swoje dobra i usługi innym firmom, którym niezbędne są one do dalszego funkcjonowania i rozwoju np. dostawcy wyposażenia, dostawcy mediów, banki, firmy ubezpieczeniowe, agencje reklamowe. W branży hotelowej i gastronomicznej ma to istotne znaczenie, gdyż przedsiębiorstwa te, „wytwarzając” swoje usługi, korzystają z wielu półproduktów, np. w działalności gastronomicznej. W tego typu działalności terminowi i rzetelni dostawcy, dostarczający produkty wysokiej jakości, mogą być istotnym elementem budującym przewagę konkurencyjną. Zauważmy, że coraz większa grupa przedsiębiorstw oferuje produkty, które zostały wytworzone wyłącznie z mniejszych elementów, a ich produkty nie posiadają tzw. wkładu własnego.

Wpływ dostawców na rynek hotelowy i gastronomiczny często bywa niedoceniany, lecz w dzisiejszych czasach dobry dostawca to ważny

pomocnik i sprzymierzeniec. We współczesnym świecie wytworzenie usług gastronomicznych i hotelowych jest praktycznie niemożliwe bez wsparcia dostawców¹².

Coraz popularniejszym rozwiązaniem świadczenia usług kontrahentom staje się *outsourcing*, który polega na zleceniu wybranych czynności wyspecjalizowanym podmiotom. Warto zastanowić się nad następującymi zagadnieniami:

- Czy przedsiębiorstwo hotelowe jest odpowiednim typem przedsiębiorstwa, w którym można z powodzeniem stosować takie rozwiązanie?
- Czy w przedsiębiorstwie hotelowym można zlecić na zewnątrz większość czynności takich jak: sprzątanie, ochrona, rozliczenia finansowe, usługi gastronomiczne, pranie rzeczy klientów oraz ręczników i pościeli hotelowych?

Po zakończeniu tych warsztatów sprawdź w Internecie, jak funkcjonują największe hotele w Twoim mieście, zastanów się, co mogłyby zlecić na zewnątrz.

- Konkurenci: w zasadzie żadne przedsiębiorstwo hotelowe bądź gastronomiczne nie działa na rynku w osamotnieniu. Najczęściej konkurują ze sobą o zasoby finansowe klientów, lecz także o atrakcyjne lokale, umowy ze strategicznymi sojusznikami bądź też o wykwalifikowany personel. W rozumieniu podstawowym przedsiębiorstwa konkurują przede wszystkim o klientów, którzy pragną zaspokoić swoje potrzeby.

Należy zauważyć, że nie każdy hotel oferujący usługi noclegowe i gastronomiczne będzie dla naszego obiektu konkurencją. Istotnym kryte-

¹² J. Piasta, *Marketing w hotelarstwie: podręcznik praktyczny*, Wydawnictwo Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007, s. 29–30.

rium staje się tutaj sformułowanie, iż konkurują przedsiębiorstwa oferujące te same lub bardzo zbliżone produkty i usługi. Analizując konkurencję dla hotelu dwugwiazdkowego ABC warto się zastanowić, czy będzie nim hotel pięciogwiazdkowy XYZ. Czy rzeczywiście każda firma oferująca te same produkty (lecz innej jakości) jest naszym konkurentem?

Konkurencja wewnątrz sektora to zjawisko, którego nie wolno lekceważyć. Podstawą aktualnych informacji o tym, co się dzieje na rynku hotelowym, jest obserwacja otoczenia. Wiele obiektów hotelowych zaniebduje jednak sprawdzanie tego, co dzieje się w otoczeniu, nie docenia informacji, które można z niego uzyskać¹³.

Tymczasem skuteczny monitoring rynku hotelowego powinien sprowadzać się do¹⁴:

- śledzenia nowych inwestycji;
- regularnych wizyt w obiektach konkurencyjnych;
- obserwacji działań konkurencji;
- regularnych wizyt u wspólnych dostawców.

Konkurentów hotelowych możemy podzielić na¹⁵:

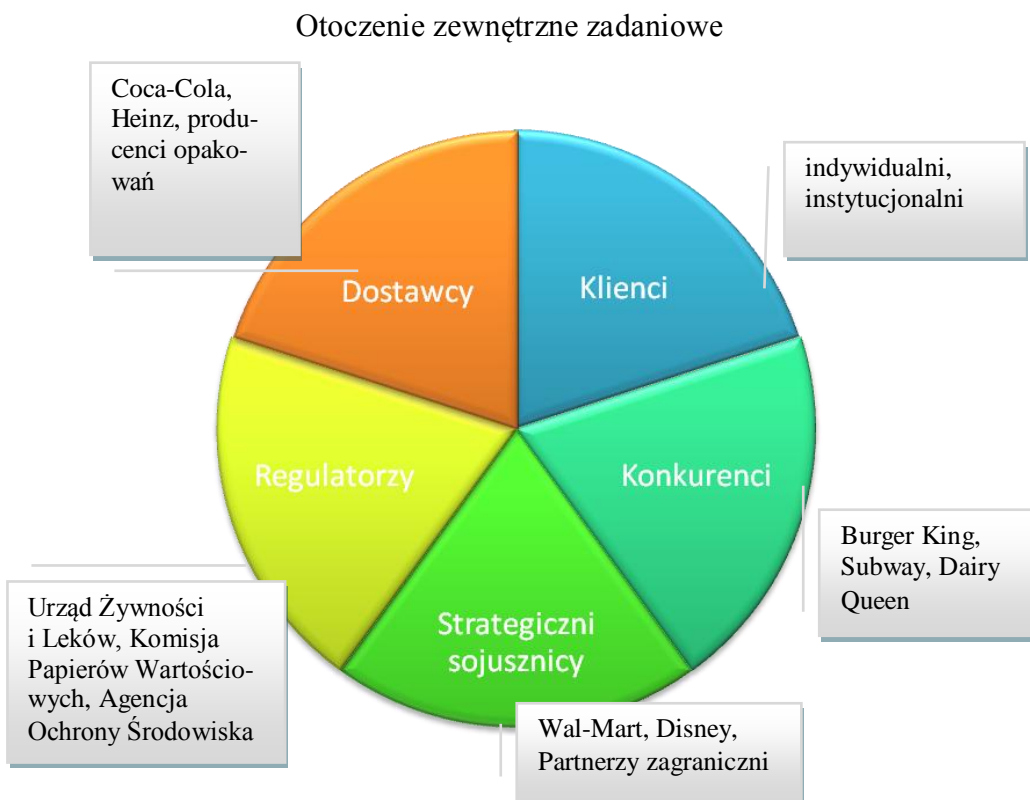
- bezpośrednich: hotele tej samej lub zbliżonej kategorii, nastawione na te same grupy klientów;
- substytucyjnych: wszystkie inne obiekty świadczące usługi noclegowe;
- potencjalni: hotele, które zostaną uruchomione w przyszłości.

¹³ J. Piasta, op.cit., s. 40.

¹⁴ Ibidem.

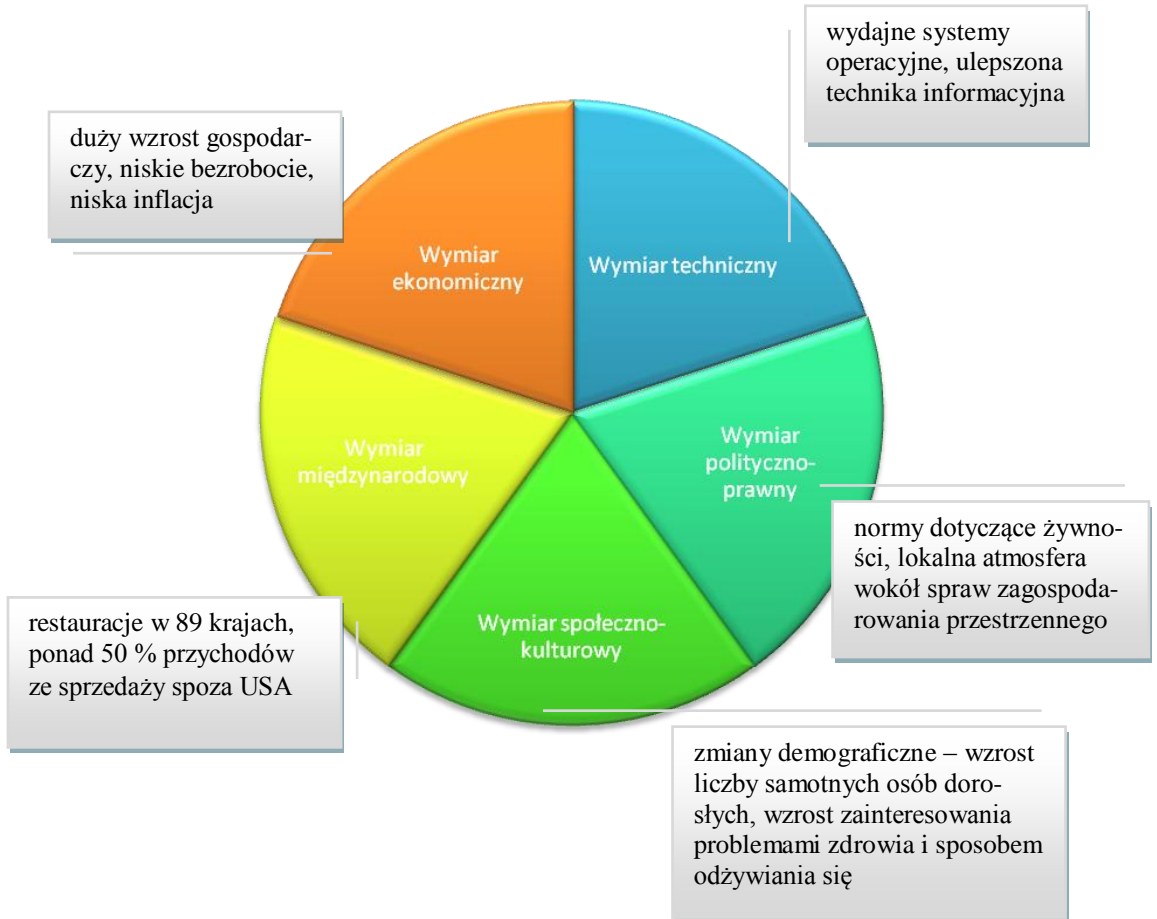
¹⁵ A. Panasiuk, D. Szostak (red.), *Hotelarstwo: usługi – eksploatacja – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 49.

Rysunek 3. Przykład analizy otoczenia dla McDonald's



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.

Rysunek 4. Przykład analizy otoczenia zewnętrznego dla McDonald's



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.

Moduł 3. Analiza strategiczna

Analiza strategiczna może mieć różny zakres i stopień szczegółowości, niemniej jednak powinna mieć kompletny charakter i prowadzić do wyróżnienia czynników, zjawisk, procesów, na które organizacja ma wpływ oraz tych, które są poza zasięgiem jej oddziaływania.

Analiza strategiczna jest powszechnie stosowana do efektywnego zarządzania w każdym przedsiębiorstwie. W tym celu wykorzystuje się wiele narzędzi, takich jak: macierz BCG, macierz McKinsey, analiza SWOT czy też TOWS/SWOT. W tych materiałach omówione zostanie wykorzystanie m.in. analizy SWOT oraz macierzy BCG.

Moduł 3.1. SWOT

SWOT – to akronim angielskich pojęć, charakteryzujących sprawność organizacji; *Strengths* – atuty, silne strony, *Weaknesses* – słabe strony organizacji, a także pojęć opisujących czynniki otoczenia jako *Opportunities* – szanse, możliwości, okazje rozwojowe, wynikające z sytuacji w otoczeniu i *Threats* – zagrożenia, czynniki ryzyka, występujące w otoczeniu danej organizacji.

Analizę SWOT należy traktować jako odpowiedź, jak prowadzić analizę strategiczną i jak uwzględniać jej wyniki w planowaniu strategicznym. W takim rozumowaniu SWOT jest systematyczną oceną zewnętrznych i wewnętrznych czynników, określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy organizacji. Analiza ta oparta jest na podziale wszystkich czynników mających wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję organizacji, czyli na¹⁶:

- zewnętrzne w stosunku do organizacji i mające charakter warunkowań wewnętrznych;
- wywierające negatywny wpływ na organizację i mające wpływ na pozytywne.

¹⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Ze skrzyżowania powyższych dwóch podziałów powstają cztery grupy czynników:

- zewnętrzne pozytywne – szanse;
- zewnętrzne negatywne – zagrożenia;
- wewnętrzne pozytywne – mocne strony;
- wewnętrzne negatywne – słabe strony.

Tabela 1. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną organizacji w analizie SWOT

Zewnętrzne	Szanse	Zagrożenia
Wewnętrzne	Mocne strony	Słabe strony

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Celowym działaniem w analizie SWOT jest zidentyfikowanie czynników kluczowych, które mogą mieć znaczny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Poniżej została zaprezentowana tabela z pytaniami strategicznymi, mająca na celu wskazanie strategicznych czynników rozwoju organizacji.

Tabela 2. Analiza SWOT – lista haseł strategicznych

Potencjalne mocne strony	Potencjalne słabe strony
znacząca pozycja; wystarczające zasoby; duża zdolność konkurowania; dobra opinia u klientów; uznany lider rynkowy; dobrze przemyślane strategie; funkcjonalne; własna technologia; konkurencja kosztowa; doświadczona kadra kierownicza; współpraca z wiodącymi biurami podróży; obecność w skutecznym systemie rezerwacji; doskonałą lokalizacja.	brak jasno wytyczonej strategii; słaba pozycja konkurencyjna; brak środków; niska rentowność; brak liderów wśród kadry kierowniczej; brak kluczowych umiejętności; błędy we wdrażaniu strategii; niemożność rozwiązania wewnętrznych problemów organizacyjnych; zniszczony wystrój pokoi; zbyt duża liczba pracowników administracji.

Potencjalne szanse	Potencjalne zagrożenia
<p>pojawienie się nowych grup klientów; wejście na nowe rynki; integracja pozioma; możliwość dywersyfikacji wyrobów; możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych.</p>	<p>możliwość pojawienia się nowych konkurentów; wzrost sprzedaży substytutów; wolniejszy wzrost rynku; niekorzystne rozwiązania systemowe; podatność firmy na recesję i wahania koniunktury.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 210.

Należy jednak pamiętać o tym, że analiza SWOT nie kończy się tylko na pogrupowaniu czynników na szanse, zagrożenia, mocne i słabe strony. W następstwie tej analizy rozwinęły się metody pozwalające na wyznaczenie opcji strategicznego działania jednostki. Jedną z tych metod wyraża się w stwierdzeniu „wzmacniaj silne strony, wykorzystując szanse i jednocześnie eliminuj słabe strony, omijając zagrożenia”, jest to analiza TOWS/SWOT. Oprócz takiego stwierdzenia oferuje ona cztery normalatywne strategie działania¹⁷:

- strategia agresywna (maxi – maxi) – polega na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii, występującego między silnymi stronami organizacji i szansami generowanymi przez otoczenie;
- strategia konserwatywna (maxi – mini) – polega na minimalizowaniu negatywnego wpływu otoczenia przez maksymalne i zarazem aktywne wykorzystanie potencjału, tkwiącego w organizacji;
- strategia konkurencyjna (mini – maxi) – polega na eliminowaniu słabych stron funkcjonowania organizacji oraz budowaniu jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi;

¹⁷ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 182–184.

- strategia defensywna (mini – mini) – polega na zapewnieniu przetrwania przez minimalizowanie wpływu zarówno występujących wewnątrz słabości, jak i zagrożeń ze strony otoczenia.

W ramach uproszczenia stosowania metody TOWS/SWOT został podany zbiór czynności¹⁸ (patrz tab. 3.):

- zdefiniowanie listy szans, zagrożeń, silnych i słabych stron organizacji;
- przypisanie poszczególnym szansom, zagrożeniom, silnym i słabym stronom wag, określających ich istotność z punktu widzenia ich wpływu na możliwość rozwoju organizacji;
- równoległe, tzn. „z zewnątrz do wewnątrz” i „od wewnątrz na zewnątrz”, zbadanie relacji zachodzących między silnymi i słabymi stronami a szansami i zagrożeniami, przy czym:
 - w analizie TOWS („z zewnątrz do wewnątrz”) posługujemy się następującymi pytaniami: Czy dane zagrożenia osłabiają kolejne siły? Czy dane szanse spotęgują występujące słabości? Czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości? Czy dane szanse pozwolą przezwyciężyć istniejące słabości? (tabele 2.–5. w załącznikach);
 - w analizie SWOT („od wewnątrz na zewnątrz”) posługujemy się następującymi pytaniami: Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą wystąpić? Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie mogących się pojawić szans? Czy zidentyfikowane siły pozwolą na przezwycięzenie mogących wystąpić zagrożeń? Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę

¹⁸ Ibidem.

oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń? (tabele 6.–9. w załącznikach).

Uwaga: W przypadku stwierdzenia relacji między danymi czynnikami na przecięciu odpowiedniego wiersza i kolumny wpisuje się „1”, przy braku relacji „0”.

- Wybór strategii normatywnej. Kombinacja czynników, dla której uzyskano najwyższy wynik, wskazuje, którą z 4 strategii normatywnych powinno się wykorzystać w danej firmie.

Tabela 3. Proces formułowania strategii organizacji za pomocą analizy SWOT

Krok 1. Określenie profilu przedsiębiorstwa			
	Krok 4. Określanie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa		
Czynniki wewnętrzne	Krok 5. Sformułowanie wariantów strategicznych Krok 6. Strategie taktyki działania Krok 7. Plan strategiczny	Lista mocnych stron organizacji (S)	Lista słabych stron organizacji (W)
Czynniki zewnętrzne			
Krok 2. Identyfikacja i ocena otoczenia przedsiębiorstwa	Lista szans w otoczeniu (O)	SO: Strategia maxi – maxi	WO: Strategia mini – maxi
Krok 3. Prognozy	Lista zagrożeń w otoczeniu (T)	ST: Strategia maxi – mini	WT: Strategia mini – mini

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 212.

Należy pamiętać, iż planowanie strategiczne w turystyce nie jest zadaniem jednorazowym, które można zrealizować mobilizując siły i środki do wykonania określonego przedsięwzięcia. To proces, wymaga-

jący korygowania i aktualizowania. W rezultacie nigdy nie kończy się, ulega modyfikacjom. Jest to związane z koniecznością dostosowań strategii do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Zmiany dokumentów strategicznych nie powinny być zatem rozumiane w kategoriach błędów, lecz traktowane jako nieodzowne elementy tego procesu. Trzeba bowiem z góry założyć, że są one nieuniknione¹⁹.

Moduł 3.2. Macierz BCG

Większość obiektów noclegowych i gastronomicznych prowadzi działalność gospodarczą, oferując więcej niż jeden produkt/usługę, np. dla hotelu: usługa noclegowa (pokój jednoosobowy, dwuosobowy, apartament), usługa gastronomiczna, usługi SPA, oferta weselna, wynajem sali konferencyjnej.

Wszystkie te produkty wchodzi w skład portfela działalności organizacji, przy czym może ona składać się nawet z kilkudziesięciu produktów (np. dania w obiekcie gastronomicznym). W jaki sposób przedsiębiorstwo powinno więc podejmować decyzje dotyczące inwestowania w poszczególne produkty lub grupy produktów? W tym celu stosuje się sprawdzoną w praktyce metodę portfelową Boston Consulting Group (BCG). Metoda ta sprawdza się zarówno do porównywania pojedynczych produktów, ich grup, a nawet typów działalności lub poszczególnych obiektów.

¹⁹ M. Słodowa-Helpa, *Regionalne i lokalne strategie rozwoju*, wykład wygłoszony w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, marzec 2008.

Macierz oparta jest na dwóch zmiennych, do których należą:

- stopa wzrostu sprzedaży w sektorze;
- relatywny udział w rynku danego produktu.

Procedura konstrukcji macierzy wymaga znajomości następujących kwestii:

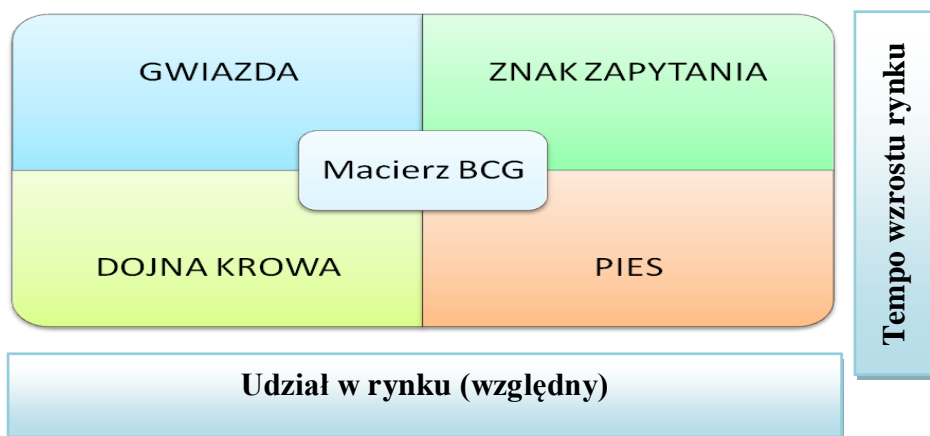
- Jak przebiega cykl życia każdego wyrobu?
- Jakie przepływy finansowe generuje każdy produkt?
- Jaki względny udział w rynku posiada badana jednostka?

Na podstawie powyższych informacji dokonuje się pozycjonowania kolejnych produktów na macierzy BCG. Macierz BCG na stałe wprowadziła do nauk zarządzania nazwy produktów w zależności od ich pozycji na macierzy. Są to:

- **Znaki zapytania (dylematy):** to obszary działalności i projekty, które zdołały uzyskać niewielki udział w szybko rosnących rynkach. Ich potencjalny dochód oraz przyszły udział w rynku dają się ocenić jedynie w dużym przybliżeniu. Rentowność sprzedaży tych produktów jest relatywnie niska lub ujemna. Te obszary działalności albo wymagają inwestycji zmierzających do zwiększenia udziału w rynku, albo powinny zostać odsprzedane, nim przekształcą się w „psy”;
- **Gwiazdy:** to oddziały mające znaczny udział w szybko rosnącym rynku. Produkty te znajdują się często w fazie wzrostu w cyklu swego życia rynkowego, w której nasila się konkurencja, co wymaga dalszych nakładów. Wymagają one inwestycji zapewniających utrzymanie wiodącej pozycji w miarę dynamicznego rozwoju tego rynku – w ten sposób „gwiazda” przerodzi się w „dojną krowę”, kiedy rynek wejdzie w fazę dojrzałości;

- **Dojne krowy (mleczne krowy, żywiciele):** to wysoce dochodowe produkty/oddziały, działające na dojrzałych rynkach o ograniczonych perspektywach wzrostu. „Dojne krowy” nie wymagają inwestycji, ponieważ mają już znaczny udział w rynku (koniec fazy wzrostu w cyklu życia produktu), ponoszą niskie koszty jednostkowe i osiągają relatywnie wysokie dochody, które mogą zostać zainwestowane w innych obszarach. Zadaniem „dojnych krów” jest więc stworzenie warunków do rozwoju przyszłych „gwiazd”;
- **Psy (kule u nogi):** to produkty (usługi) nie przynoszące nadwyżek finansowych i nie rozwojowe. Bardzo niska dynamika i niski udział w rynku prowadzą w efekcie do słabej pozycji konkurencyjnej i do braku dodatnich przepływów finansowych. Mogą to być produkty znajdujące się w fazie schyłkowej w cyklu życia lub w fazie dojrzałości. Produkty te nie mają dobrych perspektyw zbytu, rentowność ich sprzedaży jest zwykle niska. Mogą generować niewielkie przepływy pieniężne.

Rysunek 5. Macierz BCG



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996.

Tabela 4. Główne koncepcje strategiczne według BCG

	Orientacja rynkowa	Zyskowność	Niezbędne inwestycje	Przepływy finansowe
Gwiazdy	utrzymuj lub zwiększaj udział w rynku	duża	znaczące	zerowe lub ujemne
Dojne Krowy	utrzymuj udział w rynku	duża	niewielkie	zdecydowanie dodatnie
Znaki zapytania	zwiększaj udział w rynku Wyciągnij korzyści i wycofaj się	zerowa lub ujemna niska lub ujemna	znaczące niewielkie lub zerowe	zdecydowanie ujemne dodatnie
Psy	wyciągnij korzyści i wycofaj się z rynku	niewielka	niewielkie lub zerowe	dodatnie

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 147.

Moduł 3.3. Strategie konkurowania

Analizując otoczenie organizacji oraz zastanawiając się nad analizą strategiczną, warto wspomnieć o trzech najważniejszych sposobach konkurowania, wyróżnionych przez M. Portera w publikacji *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*²⁰. Zdaniem praktyków branży hotelarskiej są one dobrymi sposobami osiągnięcia wyników lepszych niż osiągnięte przez konkurentów w sektorze usług hotelarskich.

Strategia lidera cenowego

Głównym celem strategii przywództwa kosztowego jest osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji kosztowej w stosunku do konkurentów i przyciągnięcie klientów niższą ceną produktu.

²⁰ M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, 1996.

Strategię wiodącej pozycji kosztowej stosuje się zwłaszcza wtedy, kiedy wyroby / usługi produkują się masowo, są one stosunkowo tanie, standardowe, nie ma wielu sposobów na ich różnicowanie. Wyodrębnić można pięć podstawowych strategii cenowych:

- Strategia dumpingu: polegająca na akceptowaniu początkowych strat w celu wprowadzenia na rynek produktu substytucyjnego. W takim przypadku firma, licząc się z ryzykiem utraty rentowności w początkowym okresie, oferuje cenę dumpingową (poniżej kosztu wytwarzania) z nadzieją, że straty zostaną wyrównane poprzez obniżkę kosztu jednostkowego na skutek efektu skali;
- Strategia dominacji: polega na odzwierciedleniu kosztu w cenach. Polityka taka polega na systematycznym korygowaniu poziomu ceny z formułą kosztową (koszt przeciętny plus określona marża). Przedsiębiorstwo stosujące taką strategię często gra rolę lidera cenowego;
- Strategia parasola: polega na czasowym utrzymywaniu ceny na niezmiennym poziomie w celu zwiększenia marży zysku;
- Strategia przechwycenia: oznacza politykę cenową umożliwiającą przejście rynku;
- Strategia porzucenia: oznacza stopniowe wycofywanie się z rynku z jednoczesnym maksymalizowaniem rentowności. Jest to strategia firm o słabej pozycji rynkowej, przygotowujących się do tzw. zniw.

Studium przypadku 3.1. Marka Etap

Strategię lidera cenowego stosuje francuska sieć hoteli Accor dla marki Etap. W tych hotelach każdy pokój posiada WC, prysznic i umywalkę, co

odbija się też na nieco wyższej cenie. Zwykle są usytuowane przy ważnych węzłach komunikacyjnych, jak autostrady, lotniska, dworce kolejowe czy przedmieścia ważniejszych miast. Aby zameldować się w hotelu, nie potrzeba pomocy recepcjonisty (pracują tylko przez kilka godzin dziennie) – wystarczy mieć kartę płatniczą plus ewentualnie numer wcześniejszej rezerwacji, a wszystko można załatwić ze specjalnym automatem. Pokoje nie mają kluczy – zamiast tego gość otrzymuje sześciocyfrowy kod, ważny tylko przez czas jego pobytu, który wpisuje na umieszczonej obok klamki klawiaturze. Każdy pokój wyposażony jest w dwupiętrowe łóżko, na którym w zależności od potrzeb może spać od 1 do 3 osób (na dole łóżko jest podwójne, na górze pojedyncze).

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: <http://www.etaphotel.com/pl/best-price-guarantee/index.shtml>.

Strategia zróżnicowania

Strategia zróżnicowania polega na nadaniu produkcji cech unikatowych, postrzeganych przez klientów za cechy wyjątkowe i oryginalne.

W tej strategii przedsiębiorstwo nie podejmuje walki kosztami i poziomem cen – atrybutem przewagi konkurencyjnej staje się tutaj jakość, wartości użytkowe produktu.

Strategia może być skutecznie wdrożona, jeśli spełnione są następujące warunki rynkowe:

- istnieje grupa nabywców o wysokich dochodach i wyrafinowanych potrzebach;
- potrzeby odbiorców są zróżnicowane i nie są w pełni zaspokajane przez produkty standardowe;
- istnieje wiele możliwości zróżnicowania produktu;
- przedsiębiorstwo zapewnia wysoką jakość produktu;

- firma posiada wystarczający potencjał marketingowy i produkcyjny dla zapewnienia zróżnicowania produktów w długim okresie;
- firma dysponuje odpowiednim potencjałem innowacyjnym, który powoduje, że produkt nie może być łatwo imitowany przez inne firmy.

Studium przypadku 3.2. Hotel Ramka

Przykładem hotelu, który z pewnością będzie stosował strategię zróżnicowania, jest ekologiczny hotel Ramka w Poznaniu. W tym przypadku cały budynek przy pełnym oświetleniu zewnętrznym będzie pobierał tyle energii, co toster. Ramka urządzona będzie w stylu cyber baroku (elewacja z chromowanej mozaiki, oryginalna bryła architektoniczna). Woda w budynku podgrzewana będzie przez kolektory słoneczne, a w całym obiekcie znajdzie się też dużo zieleni. W hotelu będzie można za darmo naładować samochód elektryczny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Poznań: ekologiczna Ramka w stylu cyber baroku*, „Hotelarz” 2011, nr 4, s. 8.

Z całą pewnością zastosowane rozwiązania przyciągną do hotelu miłośników ekologii oraz klientów o wyrafinowanych gustach i potrzebach.

Strategia koncentracji

Strategia segmentacji rynkowej/koncentracji polega na zamierzonym ograniczeniu działalności firmy do określonych, wyselekcjonowanych segmentów rynku.

Ta opcja pozwala na bezpieczną eksploatację nisz rynkowych, które pozostają niezagospodarowane, najczęściej ze względu na niską ich atrakcyjność dla dużych organizacji gospodarczych. Strategia jest szansą dla małych

i średnich przedsiębiorstw, dysponujących gorszymi zasobami strategicznymi oraz niską pozycją konkurencyjną w stosunku do liderów rynku.

Strategia może być skutecznie wdrożona, jeśli spełnione są następujące warunki rynkowe:

- firmy działające w danej branży nie obsługują w pełni wszystkich segmentów;
- nisza rynkowa jest odpowiednio duża i rozwojowa, aby zapewnić firmie rentowność;
- firma dysponuje odpowiednim potencjałem i umiejętnościami selekcjonowania segmentów;
- dany segment nie jest miejscem ataków innych firm;
- nisza rynkowa, w której ulokowała się firma, nie ma znaczenia strategicznego dla liderów sektora;
- firma jest w stanie zaspokajać potrzeby rynku cząstkowego lepiej niż konkurenci.

Studium przypadku 3.3. Park Hotel

Strategię tę stosuje m.in. Park Hotel, który oprócz świadczenia usług noclegowych koncentruje się na organizacji przyjęć weselnych, gdyż jako nieliczny w regionie posiada salę balową na 300 osób.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie <http://www.parkhotel.bydgoszcz.pl/>.

Większość obiektów noclegowych i działających w nich jednostek gastronomicznych, pytanych o realizowaną strategię, z pewnością odpowie, że nie realizuje żadnej. Związane jest to przede wszystkim z niską świadomością decydentów, którzy podejmują decyzję intuicyjnie lub na podstawie wyników ekonomicznych. Oczywiście wyjątkiem są tu duże hotele sieciowe, które stosują strategię w sposób konsekwentny i przemyślany.

Oprócz wymienionych strategii coraz popularniejszym rozwiązaniem w branży gastronomicznej i hotelarskiej staje się franczyza. Stanowi ona rodzaj szczególnego porozumienia pomiędzy przedsiębiorstwami, którego istotą jest przekazanie przedsiębiorstwu (franczyzobiorcy) przez inne przedsiębiorstwo (franczyzodawcę), za określoną opłatą, prawa do sprzedaży ustalonych w umowie towarów i usług, przy jednoczesnym posługiwaniu się znakiem firmowym, technologią, nazwą.

Studium przypadku 3.4. Franczyza w gastronomii

Franczyza w branży gastronomicznej rozwija się w Polsce od kilku lat z ogromną dynamiką. Rocznie przybywa nawet kilkanaście sieci franczyzowych, działających w kilku segmentach rynku i prowadzących lokale o zróżnicowanej ofercie. Potencjalni franczyzobiorcy mogą wybierać pomiędzy pizzeriami, baremi Fast food, kawiarniami, restauracjami czy sushi baremi. Znana marka to magnes dla franczyzobiorcy, którzy znacznie chętniej zainwestują swoje pieniądze w przyłączenie się do sieci powszechnie znanej. Najbardziej znanymi przedsiębiorstwami w branży gastronomicznej funkcjonującymi na zasadach franczyzy są m.in.: McDonald's, Da Grasso, Fornetti.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: *Profesjonalna franczyza*, „Nowości Gastronomiczne”, 2011, nr 3, s. 24–25.

Studium przypadku 3.5. Condo-boom

Na polskim rynku hotelarskim coraz popularniejsze stają się inwestycje w condo-hotele, które najprościej rzecz ujmując są obiektami, w których indywidualni inwestorzy wykupują poszczególne pokoje (apartamenty) na własność, przekazują je na własność wyspecjalizowanej firmie w okresie, kiedy sami z nich nie korzystają i czerpią zyski z wynajmu ich innym.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: *Raport rynku hotelarskiego w Polsce*, „Hotelarz” 2011.

Moduł 4. Planowanie

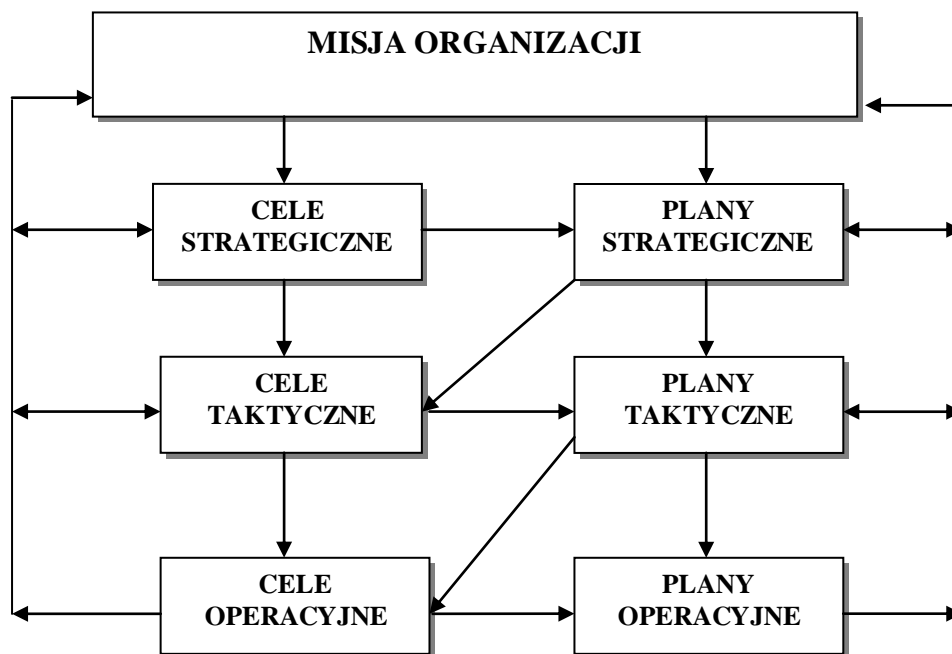
Planowanie jest pierwszą funkcją kierowniczą, którą musi wykonywać organizacja. Planowanie to działalność szeroko upowszechniona. Stosują ją w swej działalności wszystkie organizacje, nie ma jednak dwóch organizacji, które by to robiły w identyczny sposób. Poniżej przedstawiony rysunek (rys. 6), daje ogólny obraz procesu planowania, do jakiego przedsiębiorstwa próbują dążyć.

Planowanie odbywa się w kontekście określonego otoczenia i zrozumienie go jest pierwszym krokiem w tworzeniu planów. Opierając się na zrozumieniu otoczenia menedżerowie muszą ustalić, co jest misją firmy. Z powołania firmy wypływają równolegle strumienie celów strategicznych i planów. Strategiczne cele i plany są podstawą dla opracowania planów taktycznych. Natomiast cele i plany taktyczne kształtują cele operacyjne. Na koniec – cele i plany każdego szczebla mogą być również wykorzystywane jako podstawa przyszłej działalności na wszystkich szczeblach²¹.

Zadaniem planowania w przedsiębiorstwie jest określenie i zbudowanie systemu planów cząstkowych, wyrażonych wartościowo po stronie wydatków i (lub) wpływów. W ramach tych planów w formie pisemnej ustala się wyznaczone cele oraz działanie i środki niezbędne do ich realizacji. Podstawą planowania są istniejące zasoby oraz przewidywane w nich zmiany.

²¹ R.W. Griffin, op.cit.

Rysunek 6. Proces planowania



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 200.

Cechy charakterystyczne planowania to²²:

- celowość – system planowania jest uzależniony od obowiązującej w danym czasie hierarchii celów, poprzez takie działanie można aktywnie kształtować zarządzanie przedsiębiorstwem;
- sposób kształtowania – rzeczowe, logiczne i czasowe następstwo wykonania planowanych zadań czyli racjonalny sposób postępowania;
- nastawienie na przyszłość – rozpoznawanie i podejmowanie działań koniecznych dla wykorzystania przyszłych szans lub uniknięcia potencjalnych niebezpieczeństw;

²² H.J. Vollmuth, *Controlling – planowanie, kontrola, zarządzanie*, Placet – Agencja Wydawnicza, Warszawa 1993.

- tok postępowania – ta cecha odwołuje się do zmiennej współzależności planów cząstkowych, które narzucają istnienie stałego sprzężenia zwrotnego.

Biorąc pod uwagę hierarchizację celów oraz horyzont czasowy wyróżniamy następujące rodzaje planowania²³:

- strategiczne – określa wizję przedsiębiorstwa i sformułowanie misji będącej fundamentem jego funkcjonowania;
- operacyjne (operatywne) – definiuje wytyczne planu strategicznego w formie liczb, nadając im zbiorowy, realny wymiar;
- plan taktyczny – plan skierowany na osiągnięcie celów taktycznych, opracowany dla realizacji elementów planu strategicznego;
- plan długookresowy – plan obejmujący okres wieloletni, być może nawet okres kilku dziesięcioleci; najczęściej stosowane plany długookresowe to pięcioletnie lub dłuższe;
- plan średniookresowy – plan obejmujący okres od roku do pięciu lat;
- plan krótkookresowy – plan obejmujący okres jednoroczny lub krótszy;
- plan działania – służy do uruchomienia innego planu;
- plan realizacji – opracowany w celu zareagowania na nieprzewidziane okoliczności.

Jednym ze szczególnych rodzajów planowania jest planowanie strategiczne, którego określają następujące cechy²⁴:

²³ Strategor, *Zarządzanie firmą – strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 415–444.

²⁴ A. Stabryła *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 219–220.

- jest to podejście kompleksowe, które łączy proces decyzyjny, odniesiony do zadań kluczowych firmy, z analityczno-projekcyjnym wymiarem funkcji planowania;
- szeroki zakres planowania strategicznego obejmuje:
 - programowanie strategiczne:
 - strategie podstawowe;
 - strategie dziedzin gospodarowania;
 - strategie funkcjonalne;
 - opracowanie planów biznesowych;
- konkretyzuje i uściśla cele firmy;
- powinno wyróżniać się kreatywnością, innowacyjnością i adaptacyjnością;
- reprezentuje orientację na zewnątrz, zarówno poprzez spełnianie potrzeb i oczekiwań nabywców (społeczeństwa), jak i przez pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym;
- jest na ogół planowaniem długoterminowym;
- jest elementem koordynującym programy i plany funkcjonalne.

Cele strategiczne, taktyczne i operacyjne powinny być:

- jasno sformułowane,
- realne,
- ambitne,
- mierzalne,
- spójne,
- neutralne do rozwiązań,
- akceptowane społecznie.

Z zarządzaniem strategicznym w przedsiębiorstwie hotelarskim wiąże się kilka podstawowych zasad, których należy przestrzegać, aby strategia mogła mieć walory wykonalności.

Zasady te są następujące:

- przedsiębiorstwo hotelarskie powinno mieć dobrze zorganizowany system informacyjny, dzięki któremu będzie można identyfikować i odszukać właściwe informacje rynkowe, pozyskać je i dokonać ich oceny pod względem aktualności i ważności dla podejmowanych decyzji;
- przedsiębiorstwo hotelarskie powinno jak najprecyzyjniej określić swoją przyszłą pozycję oraz zidentyfikować cele, które pragnie osiągnąć przez realizację danej strategii – cele powinny być aktualne, wykonalne i odpowiednio podzielone pod kontem pełnionej rangi;
- przedsiębiorstwo hotelarskie powinno określić wewnętrzne warunki realizacji strategii; pozwoli to na określenie zdolności przedsiębiorstwa do wprowadzenia zasadniczych zmian strategicznych;
- przedsiębiorstwo hotelarskie, które zamierza wdrażać strategię działania, powinno uzyskać poparcie załogi do jej wprowadzenia w życie²⁵.

Dokumentem, który stanowi punkt wyjścia do planowania strategicznego, określającym swoistą filozofię działania przedsiębiorstwa, jest jego misja.

Misja organizacji to deklaracja ukazująca cel organizacji lub też szerzej – zestaw względnie trwałych dążeń, celów, na które zorientowane są (lub powinny być) działania podejmowane przez jej uczestników.

²⁵ D. Szostak, *Zarządzanie strategiczne we współczesnym hotelu*, [w:] A. Panasiuk, D. Szostak (red.), *Hotelarstwo: usługi, eksploatacja, zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 301–302.

Misja to także samookreślenie się organizacji poprzez odpowiedź na pytania:

- Po co organizacja istnieje?
- Do czego dąży?
- Czyje i jakie potrzeby zaspokaja?
- Jakie jest jej społeczne posłannictwo?

Głównym celem misji jest zjednanie wszystkich pracowników na drodze do realizacji wspólnego celu przedsiębiorstwa i inspirowanie ich do ponadprzeciętnego zaangażowania się w sukces firmy. Z tego powodu sformułowanie misji jest tak ważne dla hotelu, w którym ogromną wagę przykładają się do czynnika osobowego w osiągnięciu sukcesu²⁶.

Przy formułowaniu misji ważna jest identyfikacja segmentu gości, dla których hotel przygotowuje ofertę. Oprócz pracowników, którzy dzięki misji czują, że ich rola jest ważna w procesie rozwoju firmy, także potencjalni goście hotelowi muszą doznawać wrażenia, że misja przedsiębiorstwa skierowana jest właśnie do nich.

Studium przypadku 4.1. Misja hotelu Sheraton

Naszą misją jest dostarczać najwyższą jakość usług spełniającą wszystkie oczekiwania gości. Pragniemy, aby pobyt w naszym hotelu był niezapomniany niezależnie od celu Waszej podróży.

Zaspokajamy nie tylko podstawowe potrzeby gości, ale poza standardowymi usługami pięciogwiazdkowego hotelu mamy do Waszej dyspozycji wiele innych. Nasi pracownicy Concierge wezwą dla Was taksówkę, pomogą wybrać wycieczkę po Krakowie i jego okolicach czy kupić bilet na koncert.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: <http://www.sheraton.pl/krakow/pl/uslugi-hotelowe> oraz http://kpgipr.ue.poznan.pl/lis/Lis_AS4cw.pdf.

²⁶ P. Dominik, W. Drogoń, *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009, s. 16.

Studium przypadku 4.2. Restauracja McDonald's

Świadczyć najlepsze i najszybsze usługi restauracyjne na świecie. Bycie najlepszym oznacza świadczenie usług o wybitnej jakości, dbanie o czystość oraz przestrzeganie wartości, tak aby każdy nasz klient w każdej restauracji był uśmiechnięty.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: <http://www.sheraton.pl/krakow/pl/uslugi-hotelowe> oraz http://kpgipr.ue.poznan.pl/lis/Lis_AS4cw.pdf.

Studium przypadku 4.3. Szkoła

Misją szkoły jest kształtowanie osobowości, zdolnych do twórczego i krytycznego myślenia, dążących do ciągłego podnoszenia swojej wiedzy i umiejętności zawodowych na miarę potrzeb społeczeństwa wiedzy, podejmujących wezwania społeczne i gospodarcze współczesności w poczuciu odpowiedzialności obywatelskiej i poszanowania godności człowieka.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: http://www.gimnazjumdavinci.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=53.

Moduł 5. Organizowanie

Organizacje gospodarcze zobowiązane są do działania w sposób zgodny z prawem. Prawo nakłada na organizacje obowiązki formalne, takie jak powoływanie i ujawnianie swoich władz, określenie sposobu podejmowania decyzji i zaciągania zobowiązań zewnętrznych, wskazanie majątku, z którego w razie potrzeby pokryte zostaną roszczenia wierzycieli, podanie adresu do korespondencji itp.²⁷

W tym celu organizacje tworzą układy stanowisk pracy i komórek organizacyjnych wraz z ukazaniem więzi ich łączących, które potocznie nazywamy strukturami organizacyjnymi. W dużych przedsiębiorstwach

²⁷ J. Sarnowski, E. Kirejczyk, op.cit., s. 87.

gastronomicznych i hotelowych struktury te są bardzo złożone, a ich elementy są uregulowane za pomocą wielu dokumentów.

W schematach organizacyjnych wyróżniamy:

- komórki organizacyjne, które realizują te same lub zbliżone zadania. Składają się z jednego kierownika i bezpośrednich podwładnych lub stanowią jednoosobowe stanowisko pracy;
- więzi organizacyjne – relacje między poszczególnymi komórkami.

Wyróżniamy więzi:

- hierarchiczne (służbowe, liniowe): określające formalne podporządkowanie podwładnych przełożonym;
- funkcjonalne (doradcze): określające pełnienie funkcji pomocniczo-doradczej wobec innych członków organizacji;
- techniczne: określające zależność poszczególnych jednostek w ramach danego procesu technologicznego;
- informacyjne: określające sposób obiegu informacji w danej organizacji między poszczególnymi jednostkami.

W hotelu podstawowe komórki organizacyjne możemy podzielić, ze względu na zakres ich działania:

- komórki funkcjonalne (pracujące na rzecz całego przedsiębiorstwa), tj. dział organizacji i zarządzania, dział kadr, dział finansowy, dział administracyjno-gospodarczy, dział marketingu;
- komórki operatywno wykonawcze (zajmujące się bezpośrednio obsługą gości), tj. recepcji, służba piętter, zespół gastronomiczny;
- komórki pomocnicze, tj. dział techniczny, dział zaopatrzenia, transport, pralnia hotelowa, ochrona, które to coraz częściej są zlecane na zewnątrz organizacji (outsourcing).

W model funkcjonowania współczesnego hotelu wchodzi następujące pion²⁸:

- pion pobytowy – czyli część mieszkalna obiektu hotelowego oraz recepcja, służba parterowa i sprzątająca;
- pion gastronomiczny – składająca się z części żywieniowej (restauracyjnej i produkcyjnej);
- pion usług specjalnych, dodatkowych – zajmujący się organizacją konferencji, rozrywką, business center, ewentualnie prowadzący wypożyczalnię samochodów i pasaż handlowy;
- pion związany z racjonalnym wykorzystaniem czasu wolnego – to m.in. odnowa biologiczna, centrum rekreacji, zaplecze sportowe itp.;
- pion związany z zapleczem technicznym – socjalno-sanitarnym, administracyjno-decyzyjnym.

Hotel zapewniający pełną obsługę gości ma w swojej strukturze zazwyczaj²⁹:

- dyrekcję hotelu wraz z sekretariatem,
- dział recepcji,
- dział gastronomiczny,
- służbę piętter,
- dział konferencji i bankietów,
- dział rekreacyjny,
- dział sportowy,
- sklep z upominkami,
- dział ochrony budynku,
- dział marketingu i sprzedaży,

²⁸ D. Szostak, *Części składowe współczesnego hotelu* [w:] *Hotelarstwo: usługi, eksploatacja, zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 129.

²⁹ J.A. Bardi, *Hotel front Office management*, John Wiley&Sons Inc., New Jersey 2003, s. 36–37.

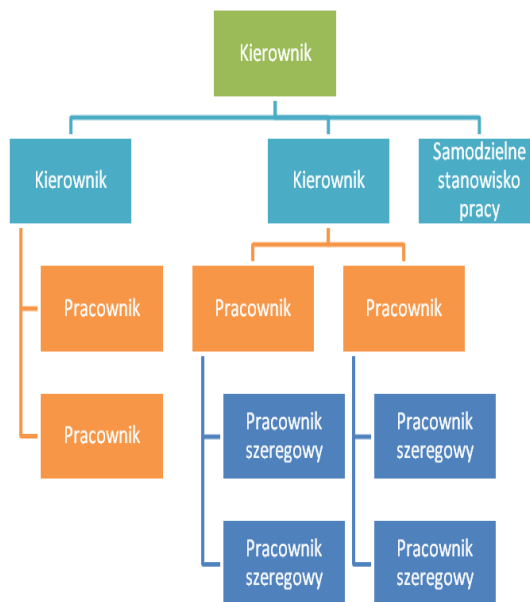
- dział finansowy,
- dział kadr i szkoleń,
- dział parkingowego i garaży,
- pralnia i prasownia,
- dział techniczny.

Na kolejnych stronach zaprezentowano cztery podstawowe typy schematów organizacyjnych (modele graficzne), z których korzysta się, aby ułatwić orientację w złożonych strukturach.

Struktura liniowa

Jest najbardziej przejrzystą strukturą organizacyjną. W tym przypadku każdy podwładny otrzymuje polecenia tylko od jednego kierownika, kontakty między pracownikami z różnych komórek następują jedynie za pośrednictwem pionowej drogi służbowej – przez kierownika.

Rysunek 7. Struktura liniowa



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartec-ki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo AWF Poznań, Poznań 2008, s. 17.

Tabela 5. Zalety i wady struktury liniowej

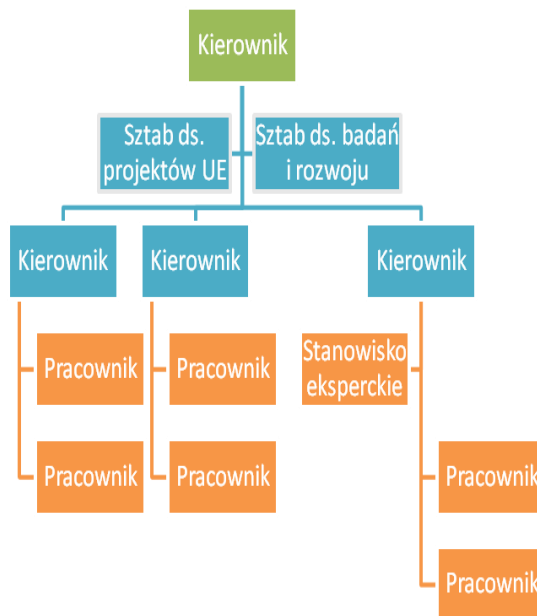
Zalety	Wady
prostota i przejrzystość konstrukcji; jedność kierowania i łatwość utrzymania dyscypliny; wyraźne ustalenie zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności; możliwość szybkiego podejmowania decyzji; poczucie stabilności i pewności u przełożonych i podwładnych; sprawny obieg informacji; łatwość przekazywania dyspozycji; jednoznaczne określenie hierarchii organizacyjnej.	konieczność opanowania przez kierownika wszechstronnej wiedzy o funkcjonowaniu kierowanej komórki organizacyjnej; niski stopień specjalizacji; mała elastyczność działania; znaczna centralizacja zarządzania, powodująca niepełne wykorzystanie pracowników zatrudnionych na niższych szczeblach organizacji; niebezpieczeństwo zniekształcania informacji; skłonność do biurokratyzacji, przejawiająca się w preferowaniu drogi służbowej i naciskach na formalne komunikowanie się.

Źródło: S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartecki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo AWF Poznań, Poznań 2008, s. 17.

Struktura liniowo-sztabowa

W tej strukturze każdy podwładny ma jednego kierownika, ale kierownik ma do dyspozycji doradcą komórkę sztabową, z której pomocy może skorzystać np. delegując uprawnienia. Często jednak występują konflikty związane z przekraczaniem kompetencji przez komórki sztabowe i wzajemne przerzucanie odpowiedzialności w przypadku niepowodzenia.

Rysunek 8. Struktura liniowo-sztabowa



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartec-ki., *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo AWF Poznań, Poznań 2008, s. 20.

Tabela 6. Zalety i wady struktury liniowo-sztabowej

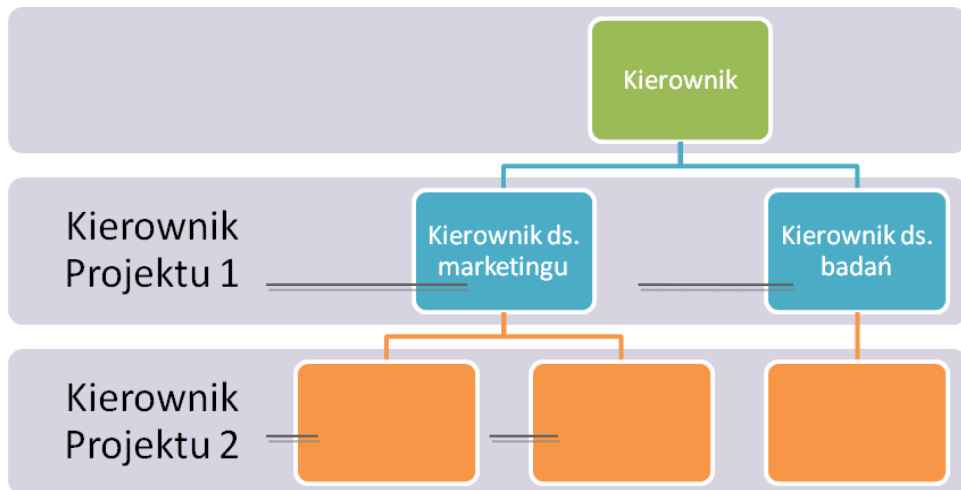
Zalety	Wady
<p>zachowanie jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności; możliwość specjalizacji komórek organizacyjnych; szybkość podejmowania decyzji; prostota i przejrzystość konstrukcji; korzystanie przez kierowników z opinii ekspertów; możliwość tworzenia dużych zespołów pracowniczych, co wpływa na ograniczenie stanowisk i szczebli kierowniczych; względna łatwość w koordynowaniu działań poszczególnych stanowisk i komórek organizacyjnych.</p>	<p>niebezpieczeństwo pojawienia się konfliktów pomiędzy linią a sztabem; niebezpieczeństwo lekceważenia lub przeceniania przez komórki liniowe opinii i rad formułowanych przez komórki sztabowe; skłonność do podejmowania przez komórki sztabowe funkcji komórek liniowych; ryzyko nadmiernego wzrostu liczby komórek sztabowych; może dojść do sytuacji, w której komórki sztabowe posiadają rzeczywistą władzę, lecz nie posiadają odpowiedzialności.</p>

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartec-ki., *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo AWF Poznań, Poznań 2008, s. 20.

Struktura macierzowa

Opiera się na zastosowaniu dwóch kryteriów podziału komórek organizacyjnych – występuje jeden stały podział funkcjonalny i drugi zmienny, uzależniony od konkretnych projektów. Pracownicy są podwójnie podporządkowani. Struktura macierzowa jest sprawnym sposobem doraźnego łączenia różnorodnych specjalistów, potrzebnych do rozwiązania trudnego problemu. Zapewnia ona organizacji znaczną elastyczność, prowadzącą do obniżenia kosztów, gdyż każdy projekt przydziela się zespołowi składającemu się z potrzebnej liczby osób na ściśle określony czas.

Rysunek 9. Struktura macierzowa



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartec-ki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo AWF Poznań, Poznań 2008, s. 22.

Tabela 7. Zalety i wady struktury macierzowej

Zalety	Wady
zapewnia organizacji elastyczność i innowacyjność; specjalistyczny nadzór ze strony komórek funkcjonalnych nad przedsięwzięciem; dobre wykorzystanie kadr; pobudza pracowników do współpracy i stawia im zadania; przejrzysta, jasna koordynacja.	ryzyko wywołania poczucia anarchii; podwójne podporządkowanie może prowadzić do sporów kompetencyjnych i niejasności; brak poczucia bezpieczeństwa pracowników, gdyż występują przesunięcia pomiędzy komórkami; wysokie koszty wdrażania.

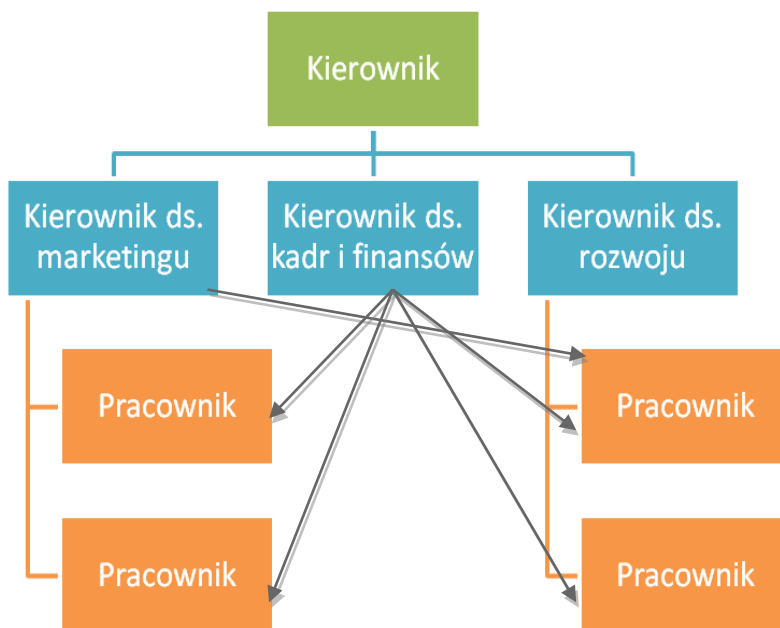
Źródło: opracowanie własne, na podstawie: S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartecki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo AWF Poznań, Poznań 2008, s. 22.

Struktura funkcjonalna

Występuje tu wąska specjalizacja w zakresie funkcji kierowniczych – dany podwładny ma kilku przełożonych, od każdej dziedziny innego. Wąska specjalizacja personelu kierowniczego (odnosząca się do spełnianych funkcji) i duża wiedza fachowa to najważniejsze zalety tego systemu.

Jego zasadniczą wadą są trudności w ustaleniu zakresu kompetencji i rozmycie odpowiedzialności oraz występujące często rozbieżności decyzji i związane z tym ryzyko naruszenia autorytetu przełożonych, gdy nie wszystkie polecenia mogą być wykonane.

Rysunek 10. Struktura funkcjonalna



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartec-ki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo AWF Poznań, Poznań 2008, s. 19.

Tabela 8. Zalety i wady struktury funkcjonalnej

Zalety	Wady
specjalizacja kierowników dotycząca określonych funkcji; większa fachowość podejmowanych decyzji (dzięki powyższej specjalizacji); skrócenie dróg przekazywania informacji; większa elastyczność organizacji i jej umiejętność przystosowywania się do zmian otoczenia; zmniejszenie liczby szczebli organizacyjnych i przybliżenie stanowisk kierowniczych do szczebli wykonawczych; odbiurokratyzowanie organizacji przez położenie nacisku na wiedzę fachową, a nie pozycję zajmowaną w hierarchii organizacyjnej.	możliwość pojawienia się trudności w rozgraniczaniu kompetencji i odpowiedzialności kierowników, co pociąga za sobą otrzymywanie przez wykonawców sprzecznych poleceń; częste sytuacje konfliktowe i preferowanie przez wyspecjalizowanych kierowników własnego obszaru działania; trudne ustalenie odpowiedzialności za całość realizowanych zadań; trudności w kontroli i koordynacji; poczucie niepewności i niestabilności wśród przełożonych i podwładnych; skomplikowana sieć komunikacyjna.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartec-ki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo AWF Poznań, Poznań 2008, s. 19.

Moduł 6. Rozwiązania technologiczne w hotelarstwie

Najnowsze rozwiązania technologiczne zdecydowanie zmieniły oblicze światowej turystyki i hotelarstwa. Dzięki nim wiele operacji dokonuje się o wiele szybciej, oszczędza się czas pracowników hotelu, wzrasta wygoda i zadowolenie klienta. Do nowoczesnych rozwiązań technicznych, stosowanych w hotelarstwie, możemy zaliczyć na przykład:

- **Systemy rezerwacji komputerowej** (CRS – od *Central System Reservations*) – powstały w latach 70. ubiegłego stulecia, są wykorzystywane do rezerwacji pokoi hotelowych, a także miejsc w samolocie, samochodów w biurach wynajmujących auta oraz biletów wstępu do wybranych turystycznych obiektów³⁰. Największą popularnością cieszą się systemy służące rezerwacji biletów lotniczych (pierwszym centralnym systemem stał się Sabre, stworzony dla linii American Airlines). W celu zmniejszenia kosztów, związanych z eksploatacją systemów, zorganizowano podłączenie do nich innych firm z branży turystycznej (hoteli, biur podróży). Systemy obsługujące linie lotnicze oferują też często rezerwowanie noclegów. Do najbardziej znanych systemów należą Galileo, Amadeus, Worldspan i wspomniany już Sabre. Popularne systemy (z których korzystają biura podróży) do rezerwacji miejsc hotelowych to Merigo oraz Transhotel. System do rezerwacji wycieczek w hotelach to na przykład Merlin X. Istnieją również systemy, pozwalające rozpoznać gości pojawiających się

³⁰ T. Knowles, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

cyklicznie w danych hotelach (w celu dobrania dla nich najlepszej oferty) – są to systemy CRM (od angielskiej nazwy Customer Relationship Management).

- **Strony internetowe hoteli** z możliwością szybkiej rezerwacji miejsca oraz „wirtualnym zwiedzaniem” – w dzisiejszych czasach każdy hotel ma już swoją własną stronę internetową, wzbogaconą o liczne zdjęcia obiektu, opis proponowanych usług i promocji (obowiązkowo w kilku językach) itp. Często rezerwacja przez Internet stanowi tańszą opcję dla gości hotelowych. Nowatorskim pomysłem jest natomiast możliwość „wirtualnego zwiedzania” – realizowana poprzez interaktywne prezentacje, pokazy slajdów, filmy itp. Na stronie internetowej musi znajdować się cena usługi hotelowej – badania dowodzą, że goście, przeglądając oferty, poszukują informacji o cenie usług i jeśli jej nie odnajdą, prawdopodobnie nie wybiorą danego obiektu³¹.
- **Usługi dla gości związane z wykorzystywaniem najnowszych technologii** – na przykład stacje dokujące do iPhone'ów i iPod'ów, umożliwiające ponadto odtwarzanie muzyki, słuchanie radia, korzystanie z budzika (takie innowacje wprowadzają hotele sieci Novotel w Warszawie, Katowicach, Gdańsku i Poznaniu). W hotelach tych goście mogą za pomocą iPhone'ów zamówić różne usługi (np. posiłek, stolik w restauracji czy wynajem samochodów lub też wizytę w SPA) bądź sterować sprzętem elektronicznym, umieszczonym w pokoju hotelowym. Mogą zatem włączyć czy wyłączyć dostępny sprzęt, ustawić klimatyzację czy oświetlenie. W hotelach wykorzysta-

³¹ M. Turkowski, *Marketing usług hotelarskich*, Polskie Towarzystwo Matematyczne, Warszawa 2003.

je się także tzw. technologię *telepresence*, czyli usługę wideo, dzięki której gość łączący się z recepcją nie tylko usłyszy głos osoby w niej pracującej, lecz też będzie mógł ją zobaczyć – może to poprawić relację personelu hotelowego z gośćmi. Klientom biznesowym usługa ta umożliwi nawet uczestnictwo w telekonferencji³². Kolejna innowacja to lustro pełniące jednocześnie funkcję telewizora (Smart Mirror czy Touch Smart Mirror). Dzięki takiemu urządzeniu goście mogą przeglądać się w lustrze, a także w tym samym czasie oglądać programy informacyjne, rozrywkowe lub inne. Pozwala na to znajdujący się w rogu lustra wodoodporny ekran. Coraz częściej pojawiają się w pokojach hotelowych plazmowe telewizory, zwiększa się również dostęp do płatnych stacji telewizyjnych. Dla wielu klientów kryterium atrakcyjności hotelu stanowi także możliwość całodobowego korzystania z bezprzewodowego Internetu (najczęściej jest to możliwe dzięki sieci WLAN lub łączu DSL).

- **Karty posiadające pasek magnetyczny lub chip³³**, służące do otwierania i zamykania drzwi (często również do uruchamiania elektryczności w pokoju). Taką kartę umieszcza się w specjalnie do tego celu zamontowanym czytniku. Zapobiega to np. zostawianiu zapalonego światła w momencie wyjścia z pokoju itp. Absolutną nowością są tzw. karty zbliżeniowe, których nie trzeba wkładać do czytnika, a jedynie do niego przybliżyć. Obecnie możliwe jest także otwieranie drzwi za pomocą telefonu komórkowego (gość nie musi posługiwać się kluczem, system operacyjny hotelu konfiguruje jedynie jego

³² M. Sarniak, *Najnowsze technologie w hotelach*, Hotelarz, 2010, nr 10.

³³ Ibidem.

telefon). W hotelach dysponujących taką możliwością recepcja nie musi funkcjonować przez całą dobę. Ta technologia sprawdza się szczególnie w Ameryce, w Polsce stosuje ją hotel Blow Up Hall 50 50 z siedzibą w Poznaniu³⁴. Wprowadza się także inne sposoby otwierania pokoju, wykorzystujące na przykład skanery źrenicy oka. Rozwiązanie to jest jednak bardzo kosztowne.

- **Ekran dotykowy** – służące do przyspieszenia rejestracji gościa w hotelu. Dotyczy to zwłaszcza tych hoteli, które posiadają bardzo dużą liczbę dostępnych pokoi. Ekran, umieszczony w pokojach, mogą być wykorzystywane ponadto do zamawiania przez gości wszelkich dodatkowych usług. Takie ekrany świetnie sprawdzają się w usługach gastronomicznych – goście mogą skorzystać np. z interaktywnego menu w restauracji hotelowej, które zamieszczone jest przy każdym stoliku.
- **Innowacje pozwalające oszczędzać energię** – w jednym z kopenhaskich hoteli zamontowano stacjonarne rowery, produkujące energię elektryczną (działające jako agregaty prądowłórcze). Gości hotelowych zachęca się do udziału w produkcji energii. Jeżeli zgodzą się pedałowac na takim rowerze przez 10 minut, nie muszą uiszczać opłaty za śniadanie w hotelu. W holenderskim przedsiębiorstwie, usytuowanym w mieście Zeist, goście produkują energię potrzebną do zaparzenia kawy (poprzez wprawianie w ruch drzwi obrotowych).
- **Elektroniczna inwentaryzacja majątku** – ułatwia gromadzenie danych, porównywanie ich z tzw. stanem księgowym, a także zarządzanie majątkiem hotelu (do pewnych danych

³⁴ <http://www.blowuphall5050.com/#/intro/> [data dostępu 30.05.2011].

przyporządkowuje się konkretne osoby). Taka inwentaryzacja znacznie oszczędza czas pracowników hotelu. Oczywiście hotel musi dysponować specjalistycznym oprogramowaniem oraz kolektorem, umożliwiającym odczytanie kodów kreskowych przedmiotów. Dzięki wspomnianemu kolektorowi można jednak dowiedzieć się, gdzie zlokalizowany jest przedmiot, jaką ma wartość oraz kto jest za niego odpowiedzialny. Według badań wykonanych przez firmę SmartMedia, pozwala to pięciokrotnie zaoszczędzić czas przeznaczany na inwentaryzację. Według tych samych badań, większość międzynarodowych hoteli posiadających swoje siedziby w Polsce z powodzeniem stosuje omówione rozwiązania, służące zarządzaniu środkami trwałymi. W Polsce natomiast dopiero 20% badanych hoteli posługuje się taką technologią do zarządzania majątkiem³⁵.

Na podstawie kilku powyższych przykładów można stwierdzić, że rozwój branży hotelarskiej z całą pewnością związany jest z rozwojem technologii i z korzystaniem z najnowszych rozwiązań technologicznych, gwarantujących satysfakcję klienta oraz usprawnienie pracy hotelu.

Moduł 7. Motywowanie

Według Słownika Języka Polskiego motywacja „powoduje podjęcie określonych działań lub decyzji” bądź staje się „uzasadnieniem działań

³⁵ <http://www.abchotelu.pl/it-technologie/272-nowoczesne-technologie-pukaja-do-drzwi-polskich-hoteli.html> [data dostępu 30.05.2011].

lub decyzji”³⁶. Motywacja stanowi proces wyboru, jakiego dokonują ludzie między różnymi zachowaniami i formami aktywności, aby urzeczywistnić cele będące wynikiem cenionych przez nich wartości – a więc tego, co jest godne pożądania i co ma rzeczywistą bądź wyobraźną zdolność do zaspokajania odczuwalnych potrzeb i aspiracji³⁷.

W procesie motywowania kierownik posługuje się zarówno bodźcami materialnymi, jak i niematerialnymi. Bodźce materialne to przede wszystkim wynagrodzenia pieniężne, dobra konsumpcyjne i usługi.

Bodźce niematerialne to bodźce nie mające formy pieniężnej. Dzieli się je na zewnętrzne w stosunku do wykonywanej pracy – tj. pochwały, nagany, wyróżnienia oraz wewnętrzne, dotyczące bezpośrednio wykonywanej pracy np. polepszenie warunków pracy, stopnia swobody i elastyczności godzin pracy itp.³⁸

Wśród praktycznych zasad motywowania wyróżniamy³⁹:

- zgodność bodźców z interesem organizacji,
- jednolitość reguł motywowania,
- czytelność reguł motywowania,
- spójność reguł motywowania,
- sprawiedliwość motywowania,
- stabilność reguł,
- odczuwalność bodźców,
- zróżnicowanie bodźców,
- bezpośredniość motywowania,
- szybkość motywowania.

³⁶ <http://sjp.pwn.pl/szukaj/motywacja> [data dostępu 19.05.2011].

³⁷ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 8.

³⁸ S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek., A. Wartecki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo AWF Poznań, Poznań 2008, s. 224–225.

³⁹ S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartecki, op.cit., s. 175–176.

Ogólna zasada mówi, że nagrody powinny być udzielane publicznie, a kary poufnie. Publicznie ogłoszona nagroda nie tylko skuteczniej wpływa na pracownika, ale i motywuje innych do wysiłku.

W konsekwencji sztuka motywowania ludzi staje się niejednokrotnie kluczem do zwiększenia przychodów obiektu hotelarskiego i jego re-nomy, a właściwie zmotywowany zespół pracowników widocznie przyczynia się do poprawy wydajności i jakości pracy⁴⁰. Tradycyjnym systemem wynagradzania w hotelach jest stawka godzinowa lub płaca miesięczna oparta na wymaganiach danego stanowiska pracy⁴¹. Ważne jest, aby w hotelu reguły wynagradzania były stałe, przejrzyste i dostosowane do indywidualnego zaangażowania pracowników.

Budowanie klimatu zgody, silna kulturowo organizacja, dobre przywództwo oraz troska o dobro pracowników stanowią znakomity sposób motywowania i inspirowania załogi hotelu, który najczęściej nie wymaga żadnych nakładów finansowych⁴².

Warto zwrócić uwagę, że wiedza pracowników o tym, że będą zawsze traktowani sprawiedliwie, może stanowić dodatkową motywację do pracy i osiągnięcia celów zawodowych. Wynagradzanie pracowników musi zatem być zależne od ich wkładu w wykonywaną pracę oraz od jej efektu, nigdy zaś od czynników osobowych, czyli od wieku czy płci.

Dobry lider, dbający o właściwy system motywowania i wynagradzania, musi jednakowo traktować swoich pracowników oraz przeciwdziałać jakimkolwiek elementom dyskryminacji ze względu na płeć itd. Menedżer musi zatem czuć nad tym, aby kobiety zatrudnione w przedsiębiorstwie zarabiały podobnie jak mężczyźni i były identycznie traktowane. Podobnie z systemem awansowania pracowników – żadna płeć nie

⁴⁰ P. Dominik, W. Drogoń, op.cit., s. 110.

⁴¹ B. Puczkowski, *Determinanty zarządzania kadrami w usługach*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2005, s. 143.

⁴² P. Dominik, W. Drogoń, op.cit., s. 112.

powinna być wyróżniana, awansowanie na wyższe stanowisko powinno wiązać się jedynie z zasługami i wysokimi kwalifikacjami. Jednocześnie pracodawca powinien respektować wszystkie prawa pracowników, np. prawo kobiet do zwolnienia w trakcie ciąży, do skorzystania z urlopu macierzyńskiego czy wychowawczego.

Trzeba pamiętać, że specjalne prawa przysługują także osobom z orzeczeniem o niepełnosprawności – mają one prawo do mniejszego wymiaru godzin, dłuższych przerw, dłuższego urlopu itd.

Moduł 8. Kontrola

Kontrola polega na porównaniu informacji o tym, co rzeczywiście występuje w trakcie wdrażania planu z preliminarzami, budżetami, programami, wzorcami opracowanymi na etapie planowania⁴³. Jeżeli zostaną stwierdzone rozbieżności między stanem zaplanowanym a zrealizowanym, konieczne jest podjęcie działań korygujących. Kontrola oznacza bowiem nie tylko porównywanie stanów, ale również regulowanie działań organizacji w taki sposób, aby ułatwić osiągnięcie celów.

Kontrola winna sprzyjać⁴⁴:

- przystosowaniu się organizacji do zmian w otoczeniu;
- redukcji kumulowania się błędów;
- radzeniu sobie ze złożonością organizacji;
- minimalizowaniu kosztów.

⁴³ P. Szczepankowski, *Kontrola i controlling*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), op.cit. s. 235.

⁴⁴ R.W. Griffin, op.cit., s. 655–657.

Kontrola pełni szereg funkcji, do których zalicza się⁴⁵:

- funkcję informacyjną (sygnalizującą) – dostarczanie informacji na temat stopnia realizacji celów;
- funkcję profilaktyczną – ułatwianie uniknięcia nieprawidłowości;
- funkcję korygującą – przywracanie pożądanego stanu;
- funkcję kreatywną – inicjowanie działań prowadzących do wzrostu efektywności;
- funkcję instruktazową – dostarczanie wskazówek dotyczących likwidacji odchyleń i wdrażania właściwych rozwiązań;
- funkcję pobudzającą – stymulowanie do konstruktywnego działania.

Kontrola, jako ostatnia funkcja zarządzania bezpośrednio wiążąca się z planowaniem, łączy wszystkie pozostałe procesy (planowanie, organizowanie, motywowanie).

Organizacja może być kontrolowana według różnych kryteriów wzajemnie się uzupełniających (patrz: tabela 9.).

⁴⁵ P. Szczepankowski, op.cit., s. 248–250.

Tabela 9. Kryteria wyodrębniania rodzajów kontroli

Kryterium	Rodzaj kontroli
zasoby organizacji	zasobów ludzkich, zasobów finansowych, zasobów rzeczowych, zasobów informacyjnych,
podmiot kontroli	przez wykonawcę, przez menedżera, przez kontrolerów-specjalistów,
przedmiot kontroli	produkcji (operacji), finansowa, działań marketingowych, prac badawczo-rozwojowych, aspektów prawnych,
cechy organizacji	funkcjonalna, instytucjonalna,
usytuowanie organu kontroli	wewnętrzna, zewnętrzna,
okres objęty kontrolą	wstępna, bieżąca, końcowa (następcza),
zakres działań kontrolnych	pełna, wycinkowa,
tryb podejmowania decyzji	planowa, doraźna,
charakter kontroli	formalna, merytoryczna, dokumentacyjna, rzeczowa.

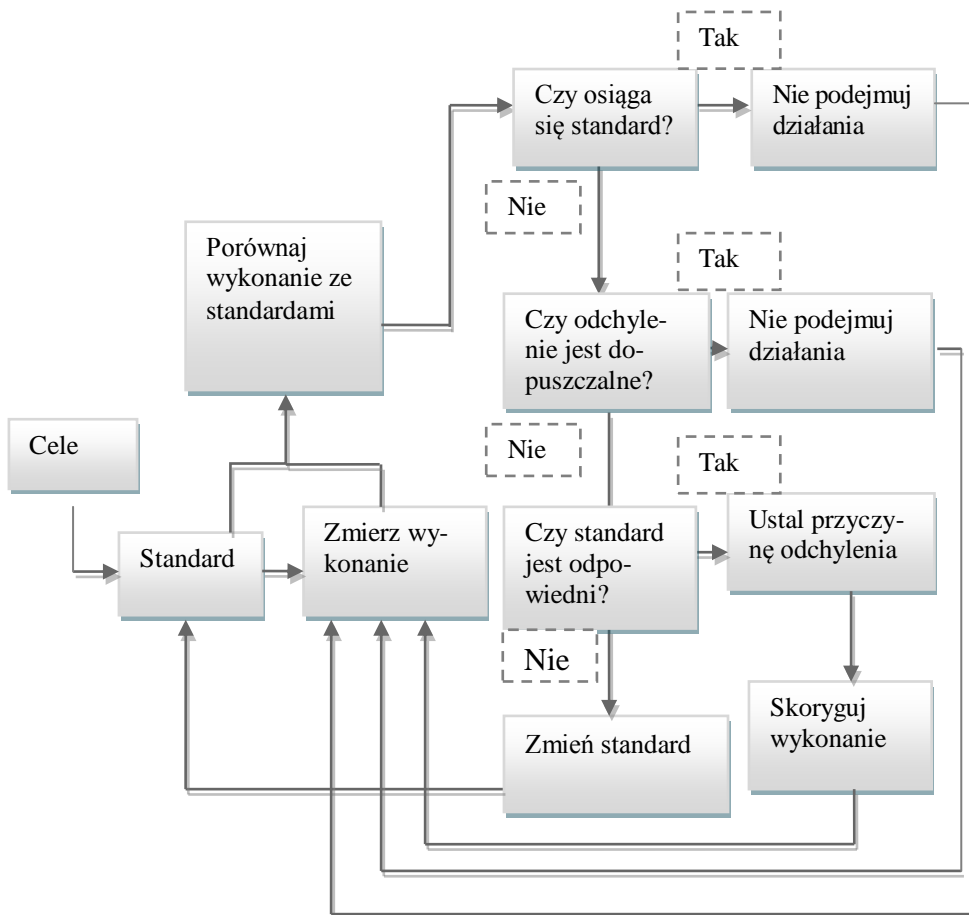
Źródło: opracowanie własne, na podstawie: P. Szczepankowski, *Kontrola i controlling*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 251.

Poziom usług w branży hotelowej jest w dużym stopniu uzależniony od nadzoru i kontroli. Bardzo istotną rolę w kształtowaniu jakości usług pełnią kontrole anonimowych klientów.

Wadą tego systemu jest fakt, iż kontrola ta nie zapobiega powstawaniu błędów, lecz je jedynie wykrywa. Jakość oparta jest przede wszystkim na czynniku ludzkim i to ten czynnik stanowi największą zmienną

w odbiorze usługi hotelowej. Pracownicy powinni więc (m.in. dzięki misji) znać swoją rolę w rozwoju przedsiębiorstwa i swoimi działaniami kształtować jakość usługi.

Rysunek 11. Proces kontroli



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Niniejsze materiały szkoleniowe stanowią narzędzie pracy, wykorzystywane przez uczestników w czasie warsztatów z zakresu zarządzania w gastronomii i hotelarstwie, ale powinny posłużyć także do samokształcenia uczestników po zakończeniu dwudniowego szkolenia.

Zgromadzone tutaj treści pozwolą nauczycielom usystematyzować wiedzę na temat efektywnego zarządzania w branżach: gastronomicznej i hotelarskiej. Podczas warsztatu uczestnicy będą mogli sprawdzić zdobytą wiedzę oraz posiadane umiejętności poprzez aktywny udział w rozwiązywaniu zadań i ćwiczeń praktycznych. Warsztat przyczyni się do podwyższenia kompetencji dydaktyków. Dzięki nabyciu nowych umiejętności, nauczyciele kształcenia zawodowego będą mogli jeszcze lepiej niż dotychczas nauczać młodzież, pobierającą naukę w szkołach zawodowych.

Materiały szkoleniowe zawierają informacje na temat kierowania organizacją i zarządzania zasobami ludzkimi. Uczestnicy poznają wszystkie role, jakie pełni menedżer w dobrze funkcjonującym przedsiębiorstwie. Aby skutecznie zarządzać, należy dogłębnie poznać otoczenie organizacji i jej konkurentów. Dlatego nauczyciele nauczą się analizować otoczenie przedsiębiorstwa (zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne). Będą też potrafili dokonywać analizy strategicznej przedsiębiorstwa przy pomocy najnowszych rozwiązań organizacyjnych. Do zrozumienia działalności przedsiębiorstw branżowych posłuży też przyjrzenie się strategiom stosowanym przez firmy w celu zaistnienia na rynku pracy mimo olbrzymiej konkurencji.

Skuteczne zarządzanie nie jest możliwe bez znajomości misji organizacji, dlatego też nauczyciele dowiedzą się, na czym polega konstruowanie misji i celów nowoczesnych przedsiębiorstw. Kolejne istotne za-

gadnienia, omówione w niniejszych materiałach, to struktury organizacyjne firmy oraz nowoczesne technologie wykorzystywane w hotelach. W procesie zarządzania musi zaistnieć element kontroli, dlatego też uczestnicy zapoznają się ze sposobami kontrolowania organizacji oraz z funkcjami przeprowadzania takiej kontroli.

Zarządzanie firmą to przede wszystkim zarządzanie jej pracownikami – nauczyciele muszą poznać sposoby motywowania pracowników do pracy. Materiały uwzględniają finansowe i niefinansowe środki, dzięki którym pracownicy będą bardziej zaangażowani w wykonywaną pracę. Poznane w trakcie warsztatu sposoby motywowania innych mogą pomóc dydaktykom w aktywizowaniu i motywowaniu do nauki uczniów szkół zawodowych. Materiały podtrzymują jednocześnie pozytywny przekaz na temat konieczności przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć w życiu społecznym i zawodowym.

Warto podkreślić, że nauczyciele będą zgłębiali wiedzę przy pomocy najnowszych urządzeń technologicznych, a rozwiązywanie wielu zadań i poleceń ułatwi im komputer oraz Internet. Dydaktycy zobaczą także, jak przedsiębiorstwa hotelarskie i gastronomiczne mogą się promować w Internecie, na specjalnie do tego celu stworzonych stronach internetowych. Uczestnicy poznają również sposoby wykorzystania źródeł internetowych do zdobywania informacji dotyczących funkcjonowania wybranych przedsiębiorstw. Może to pomóc nauczycielom w przygotowaniu się do odbycia praktyk pedagogicznych, a także (po zakończeniu praktyk) w nawiązywaniu owocnej współpracy z przedsiębiorstwami w celu podniesienia jakości kształcenia zawodowego.

Bibliografia

- J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2001.
- J. Bardi, *Hotel front Office management*, John Wiley&Sons Inc., New Jersey 2003.
- S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartecki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wydawnictwo AWF Poznań, Poznań 2008.
- P. Dominik, W. Drogoń, *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009.
- P.F. Drucker, *Management and World's Work*, „Harvard Business Review” 1988, September–October, 1988.
- L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2001.
- G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005.
- T. Knowles, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- A. Kozak, M. Łaguna, *Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędny trenera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2009.
- A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

- K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- A. Panasiuk, D. Szostak (red.), *Hotelarstwo: usługi-eksploatacja-zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- J. Piasta, *Marketing w hotelarstwie: podręcznik praktyczny*, Wydawnictwo Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007.
- M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, 1996.
- B. Puczowski, *Determinanty zarządzania kadrami w usługach*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2005.
- M. Sarniak, *Najnowsze technologie w hotelach*, „Hotelarz” 2010, nr 10.
- J. Sarnowski, E. Kirejczyk, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Almamer – Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007.
- A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2000.
- J. Star, *Coaching*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Strategor, *Zarządzanie firmą – strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- P. Szczepankowski, *Kontrola i controlling* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- D. Szostak, *Zarządzanie strategiczne we współczesnym hotelu* [w:] A. Panasiuk, D. Szostak (red.), *Hotelarstwo: usługi, eks-*

ploatacja, zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

- D. Szostak, *Części składowe współczesnego hotelu* [w:] *Hotelarstwo: usługi, eksploatacja, zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- M. Turkowski, *Marketing usług hotelarskich*, Polskie Towarzystwo Matematyczne, Warszawa 2003.
- M. Urban, *Niekonwencjonalne metody szkoleniowe czyli jak uatrakcyjnić zajęcia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2009.
- H.J. Vollmuth, *Controlling – planowanie, kontrola, zarządzanie*, Placet – Agencja Wydawnicza, Warszawa 1993.

Załączniki

Formularz 1.

The diagram consists of seven empty rounded rectangular boxes arranged in a cross shape. One box is at the top, one at the bottom, and two boxes are stacked vertically on both the left and right sides. A large, light blue circular arrow is overlaid on the diagram, pointing clockwise.

Formularz 2.

Role menedżera:

(proszę podać konkretne stanowisko pracy w przedsiębiorstwie gastronomicznym/hotelowym)

Role interpersonalne:

(proszę podać konkretne czynności wykonywane na danym stanowisku pracy)

▪ Reprezentanta:

○

○

▪ Przywódcy:

○

○

▪ Menedżera:

○

○

Role informacyjne:

▪ Monitora:

○

○

▪ Rozdzielającego:

○

○

▪ Rzecznika:

○

○

Role decyzyjne:

- Przedsiębiorcy:
 -
 -
- Kierującego zaburzeniami:
 -
 -
- Rozdzielającego zasoby:
 -
 -
- Negocjatora:
 -
 -

Wnioski:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

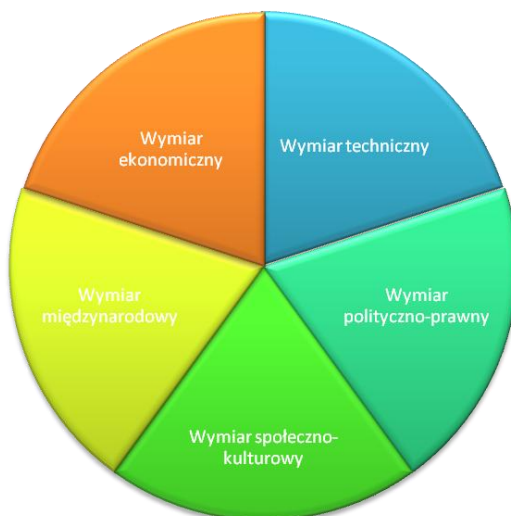
.....

Formularz 3. Analiza otoczenia

Otoczenie zewnętrzne zadaniowe



Otoczenie zewnętrzne ogólne



Formularz 4. Analiza SWOT

Mocne strony 1. 2. 3. 4.	Słabe strony 1. 2. 3. 4.
Szanse 1. 2. 3. 4.	Zagrożenia 1. 2. 3. 4.

Analiza
SWOT

Wnioski z analizy SWOT

Sprawdzić, jak silne strony przekładają się na możliwości realizowania szans oraz na potencjalne zagrożenia oraz analogicznie – jak słabe strony przekładają się na szanse i zagrożenia. Także silne i słabe strony oraz zagrożenia i szanse mogą być powiązane.

Analiza TOWS/SWOT

Tabela 1.

Lp.	Sily (mocne strony)	Waga	Słabe strony	Waga
1				
2				
3				
4				
5				
Lp.	Szanse	Waga	Zagrożenia	Waga
1				
2				
3				
4				
5				

Tabela 2. Czy pojawiające się zagrożenia osłabiają zidentyfikowane siły?

Zagrożenia→ Siły ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

Tabela 3. Czy pojawiające się szanse wzmocnią zidentyfikowane siły?

Szanse→ Siły ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

Tabela 4. Czy pojawiające się zagrożenia spotęgują słabości?

Zagrożenia→ Słabości ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

Tabela 5. Czy napotkane szanse umożliwią przezwycięzenie słabości?

Szanse→ Słabości ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

Tabela 6. Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać pojawiające się szanse?

Siły → Szanse ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

Tabela 7. Czy zidentyfikowane słabości uniemożliwią wykorzystanie szans?

Słabe strony → Szanse ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

Tabela 8. Czy zidentyfikowane siły pozwolą przewyciężyć zagrożenia?

Siły→ Zagrożenia↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

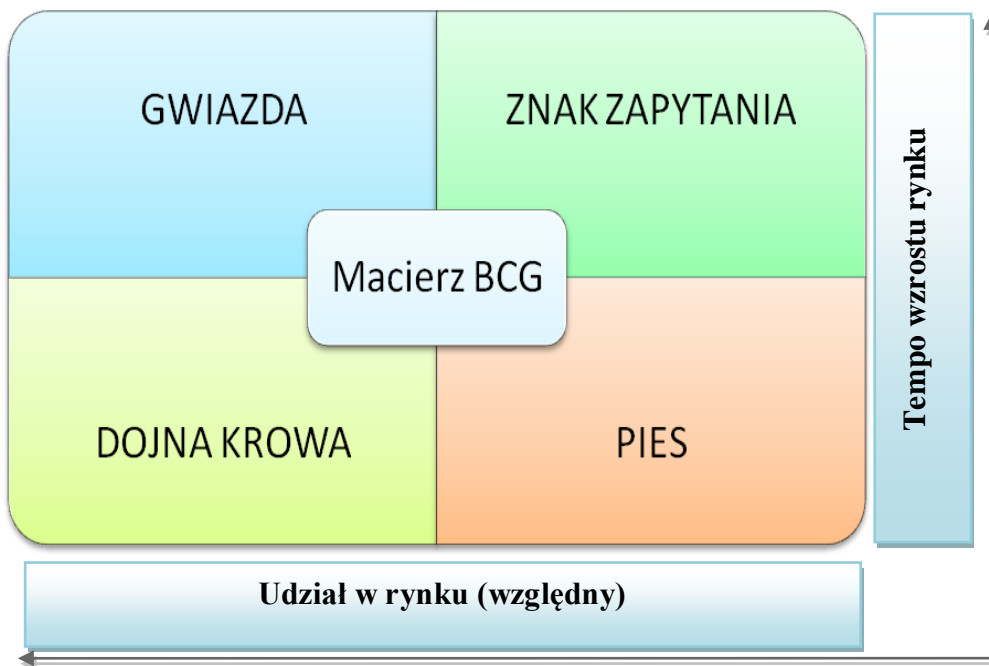
Tabela 9. Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią niekorzystny wpływ zagrożeń?

Słabe strony→ Zagrożenia ↓	1	2	3	4	5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1								
2								
3								
4								
5								
Waga								
Liczba interakcji								
Iloczyn wag i interakcji								
Suma interakcji								
Suma iloczynów								

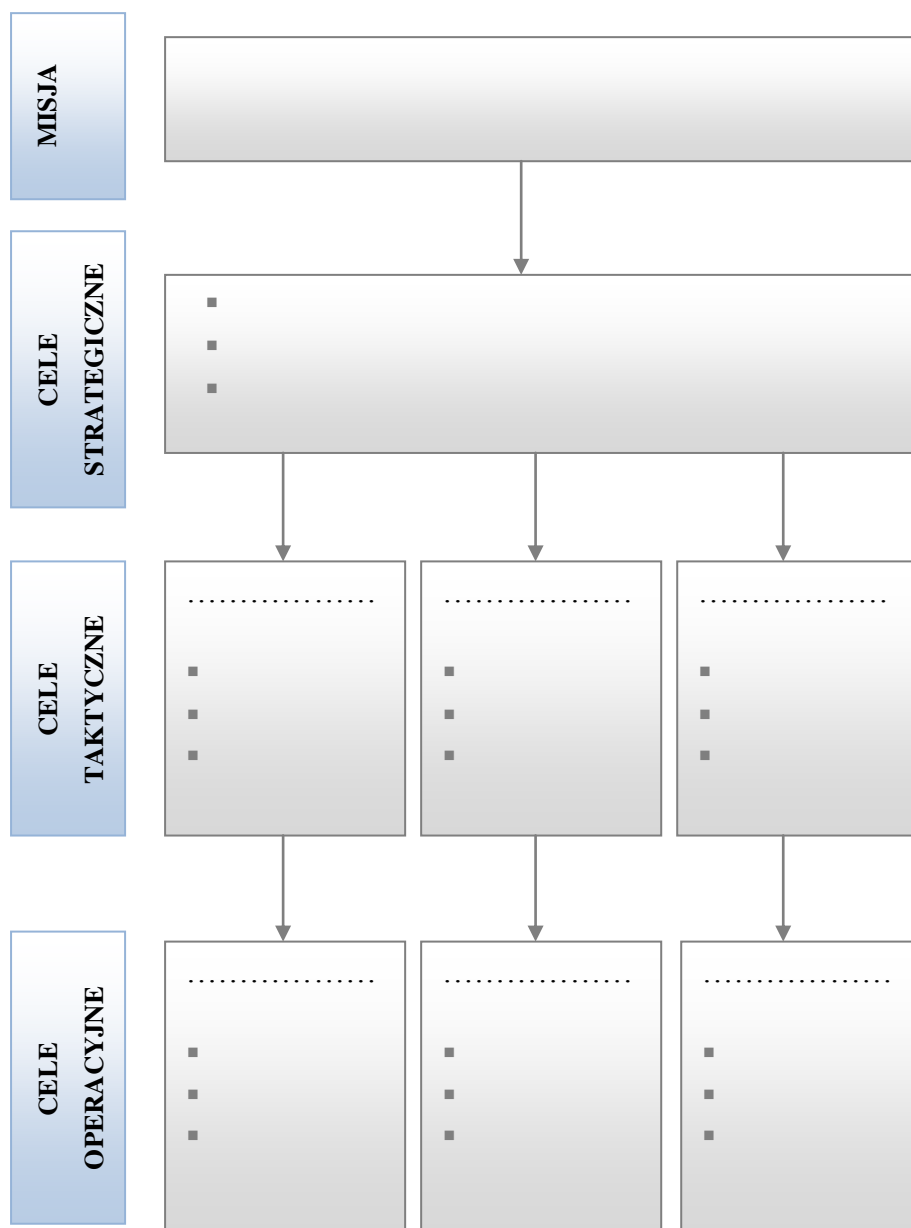
Tabela 10. Zbiorcze zestawienie wyników analizy TOWS i SWOT dla BWW

Zagrożenia	Szanse	
<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: center;">TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: right;">SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p>	<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: center;">TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: right;">SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p>	<p>Mocne strony</p>
<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: center;">TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: right;">SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p>	<p>TOWS Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: center;">TOWS-SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p> <p style="text-align: right;">SWOT Liczba interakcji: ... ważona liczba interakcji: ...</p>	<p>Słabe strony</p>

Formularz 5. Macierz BCG



Formularz 6. Planowanie



Formularz 7. Organizowanie

Struktura 1.



Struktura 2.



Wnioski:

.....

.....

.....

.....

.....

Formularz 8. Motywowanie

PRACOWNIK

PRACODAWCA

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Wnioski:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wskazówki (czynniki): elastyczny czas pracy, telepraca, ubezpieczenie stomatologiczne, zwrot czesnego, program nagród rzeczowych, kluby zdrowia, ubezpieczenie na życie, opieka nad dziećmi w miejscu pracy, programy pomocy dla pracowników, samochód firmowy, dotowana stolówka, płatny urlop, udział w zyskach, zwierzęta domowe w pracy, czas na drzemkę, bezpłatne przekąski lub słodycze, premia roczna, zwrot kosztów odzieży, bezpłatny lunch, system emerytalny, płatne zwolnienia chorobowe, coroczny prezent urodzinowy, kursy niezwiązane z pracą, bony, pikniki i przyjęcia dla rodzin pracowników, opieka nad dziećmi i osobami starszymi etc.

Teksty źródłowe

Tekst źródłowy nr 1. „Da Grasso i PepsiCo kontynuują współpracę”

Da Grasso – największa w Polsce sieć pizzeri i restauracji – podpisała trzyletnią umowę o współpracy z PepsiCo. W ramach umowy produkty PepsiCo będą sprzedawane w ponad 210 lokalach Da Grasso w całej Polsce. Dodatkowo marki podejmą wspólne działania promocyjne. Na mocy porozumienia franczyzobiorcy będą mieli możliwość nabywania produktów z linii asortymentowej PepsiCo na bardzo korzystnych warunkach. Ponadto lokale Da Grasso wyposażone zostaną w sprzęt chłodniczy do przechowywania produktów, jak również w dodatkowe urządzenia.

W ramach umowy marki podjęły także zobowiązanie do realizacji wspólnych akcji marketingowych, mających na celu zwiększenie sprzedaży oraz wzajemną promocję.

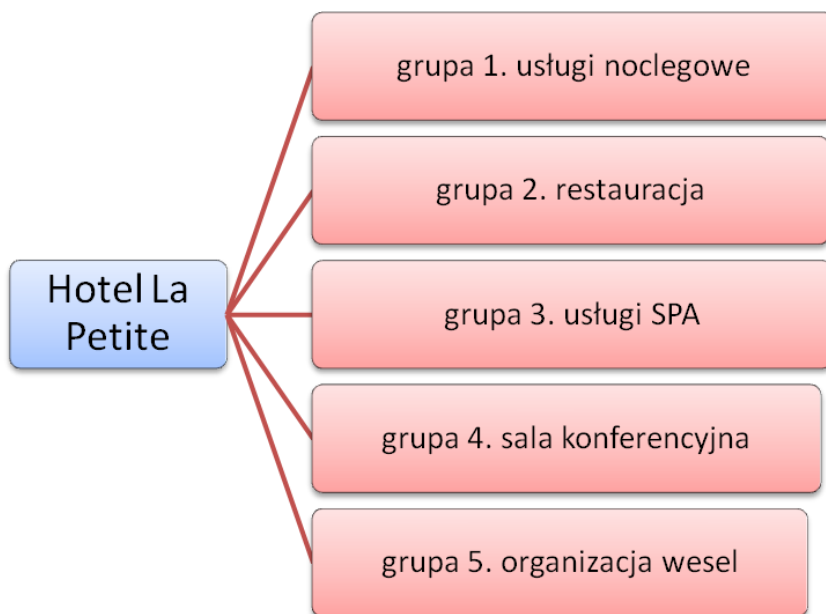
Źródło: „Nowości Gastronomiczne” 2011, nr 4, s. 18.

Tekst źródłowy nr 2. „Przypadek hotelu La Petite”

Hotel La Petite działa na rynku polskim od 1999 roku. W tym czasie oprócz świadczenia usług noclegowych rozwinął swoją działalność o kolejne grupy produktów, wchodzących w skład portfela działalności. W chwili obecnej jest to pięć wyodrębnionych grup produktów. W najbliższym czasie zarząd zamierza skupić się na trzech najbardziej dochodowych grupach produktów. Rozważa się m.in.:

- rezygnację z organizacji imprez weselnych;
- rozbudowę działalności w zakresie SPA;
- rezygnację z restauracji dla cateringu zewnętrznego (outsourcing);
- rozbudowę oferty usług noclegowych;
- przeznaczenie części sali konferencyjnej na restaurację.

Rysunek 12. Grupy produktów La Petite



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: <http://www.lapetite.pl/>.

W roku 2010 analiza działalności hotelu pozwoliła stwierdzić następujące fakty:

Grupa produktów	Roczne tempo wzrostu sektora	Przewidywane roczne tempo wzrostu sektora	Udział w rynku
1	2	3	4
Usługi noclegowe	+15 %	+18%	30%
Restauracja	-8 %	-4%	15%
Usługi SPA	+27%	+23%	5%
Sala konferencyjna	+3%	+2%	18%
Organizacja wesel	-12%	-14%	24%

Na podstawie danych z tabeli:

- uplasuj poszczególne grupy produktów na macierzy;
- podejmij decyzje strategiczne (tak/nie) dotyczące propozycji zaproponowanych przez zarząd;
- ustal przyszłą strategię inwestowania dla wszystkich grup produktów oraz całego hotelu.

Tekst źródłowy nr 3. „Najnowsza marka Hiltona”

Hilton Worldwide wprowadził na rynek nową markę – Home2 Suites by Hilton. Pierwszy obiekt został otwarty w Fayetteville w Północnej Karolinie. Powstanie tej marki ogłoszono w 2009 roku, jednak jeszcze w tym roku planuje się uruchomienie sześciu kolejnych obiektów. W 2014 roku w USA działać ma ok. 100 obiektów Home2 Suites by Hilton, a następne otwierane mają być w Kanadzie i Meksyku. Home2 Suites by Hilton to unikalna oferta, która łączy w sobie siłę marki Hilton ze świeżym, nowatorskim konceptem, która zmieni sposób, w jaki ludzie podchodzą do hoteli przedłużonego pobytu. Cechami charakterystycznymi tej marki mają być komfort i elastyczność, polegające na łatwym dostępie do najnowszych technologii, unikatowego designu i kontaktów społecznych. Wszystkie pokoje składają się z: w pełni wyposażonej kuchni z lodówką, zmywarką, mikrofalówką i ekspresem do kawy oraz z elastycznej przestrzeni pracy, łączącej się ze strefą dzienną i sypialnią. We wszystkich pokojach znajdują się też wspólne pralnie i fitness room, basen solny oraz patio z grillami.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie artykułu *Najnowsza marka Hiltona*, „Hotelarz” 2011, nr 3, s. 14.

Tekst źródłowy nr 4. „Tajemniczy klient”

Od dawna miarą standardu hotelu czy restauracji jest liczba gwiazdek lub zdobyte certyfikacje branżowe. Lecz niezmiennie najwyższym wyróżnieniem pozostaje uznanie klientów – nie bez przyczyny: ich opinie uchodzą za najbardziej wiarygodne, a przez to są skuteczną dźwignią promocji i sprzedaży. Ale proces przyznawania gwiazdek jest jedynie administracyjną formą rekomendacji hotelu, gdzie marginalne miejsce zajmuje ocena klienta. Rosnąca zamożność klientów oraz częste podróże spowodowały, że gość hotelowy stał się bardziej wymagający i coraz czę-

ściej porównuje rodzime standardy z najlepszymi standardami europejskimi. Spełnianie wymagań klientów jest możliwe, dzięki rozwojowi branży hotelarskiej i konkurencyjności na rynku. Jednak ocena jakości hotelu odbywa się bez udziału klienta. A przecież to on właśnie potrafi precyzyjnie określić swoje potrzeby. Zatem klient powinien odgrywać istotną rolę w doskonaleniu jakości usług hotelarskich. Być może system kategoryzacji powinien wyraźnie oddzielać ocenę elementów technicznych od jakości obsługi klienta.

Źródło: Złoty standard w obsłudze klienta, „Hotelarz” 2011, nr 4, s. 22–23.