

DANIEL PUCIATO, MARCIN ŻMIGRODZKI\*

## Zmiany w makrootoczeniu a funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw hotelarskich

---

Słowa kluczowe: otoczenie przedsiębiorstwa, turystyka, hotelarstwo

---

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie kierunków rozwoju współczesnych przedsiębiorstw hotelarskich, będących następstwem zmian zachodzących w ich dalszym otoczeniu. Zmiany w otoczeniu międzynarodowym sprawiają, że w obrębie hotelarstwa zachodzą zjawiska koncentracji poziomej i pionowej. Otoczenie technologiczne wymusza stosowanie nowoczesnych urządzeń oraz systemów rezerwacyjnych. Zmiany społeczno-kulturowe powodują wzbogacenie produktów hotelarskich o usługi związane ze zdrowiem, a trendy demograficzne implikują powstawanie hoteli trzeciego wieku. Otoczenie przyrodnicze determinuje oszczędne zarządzanie zasobami oraz stawia w uprzywilejowanej sytuacji obiekty zlokalizowane na obszarach czystych. Demokracja życia oraz znaczne ułatwienia w przekraczaniu granic są tymi czynnikami prawno-politycznymi, które powodują konieczność powstawania hoteli ekonomicznych. Zmiany zachodzące w obrębie otoczenia ekonomicznego sprawiają, że hotele stosują outsourcing, czy znormalizowane systemy zarządzania jakością. Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, zdolności antycypacji zmian w makrootoczeniu będą w przyszłości jednymi z kluczowych kompetencji menadżerów, od których zależeć będzie sukces biznesowy każdego przedsiębiorstwa hotelarskiego.

### 1. Wstęp

Rozwój turystyki, mającej coraz donioślejsze znaczenie dla wielu gospodarek narodowych, nie byłby możliwy bez stałego powiększania bazy hotelarskiej. Rosnącej liczbie obiektów noclegowych towarzyszą również zmiany o charakterze jakościowym, zachodzące w obrębie poszczególnych zakładów hotelarskich. Dzisiejsze hotele, starając się zaspokajać coraz to bardziej wyrafinowane potrzeby

---

Dr Daniel Puciato – adiunkt, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Katedra Turystyki i Rekreacji, kontakt e-mail: d.puciato@po.opole.pl; mgr Marcin Żmigrodzki – asystent, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Katedra Turystyki i Rekreacji.

swoich klientów, oferują im produkty złożone z usług daleko wykraczających poza te o charakterze podstawowym dla hotelarstwa. Wynika to z faktu, iż współczesne przedsiębiorstwa hotelarskie, podobnie jak każde inne podmioty gospodarcze, funkcjonują w pewnym określonym otoczeniu, które determinuje sposób ich działania. Wysoki stopień turbulencji tego otoczenia oraz daleko idące ograniczenia możliwości jego antycypacji sprawiają, że stałe dostosowywanie się do zmian jest jednym z warunków ich przetrwania oraz rozwoju. W celu osiągnięcia sukcesu na rynku niezbędne jest zatem dążenie do zgodności otoczenia, reakcji, kultury organizacyjnej oraz kompetencji ludzi.

Celem niniejszego artykułu jest próba przedstawienia kierunków rozwoju współczesnych przedsiębiorstw hotelarskich, będących następstwem zmian zachodzących w ich makrootoczeniu. W pracy omówiono elementy otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstw hotelarskich, scharakteryzowano krótko ich istotę oraz nakreślono tendencje rozwoju hotelarstwa w kontekście zmian w ich otoczeniu dalszym.

## 2. Istota przedsiębiorstw hotelarskich

Przedsiębiorstwo hotelarskie to system złożony z zasobów (ludzkich, materialnych, kapitałowych, informacyjnych) i procesów zachodzących w tych zasobach oraz między nimi, powołany do prowadzenia działalności gospodarczej, polegającej na świadczeniu usług hotelarskich. Działalność ta jest realizowana w sposób zorganizowany i ciągły, a jej głównym celem jest osiągnięcie korzyści ekonomicznych (Lichtarski, 2003, s. 59; Strużycki, 2004, s. 102).

Produkt hotelarski jest kombinacją wszystkich korzyści, jakie zakłady hotelarskie oferują swoim nabywcom i składa się zarówno z komponentów materialnych, jak i niematerialnych (Jaremen, Panasiuk, 2008, s. 73). Do elementów materialnych zaliczyć można m.in.: dobra nabywane przez gości hotelowych (np. posiłek w hotelowej restauracji, środki czystości w łazience, notesy, długopisy czy foldery reklamowe, znajdujące się w pokoju), dobra bez których usługa nie mogłaby być świadczona (obiekt hotelarski, elementy wyposażenia czy wystroju wnętrza hotelowego) oraz dobra będące materialną podstawą świadczonych usług (urządzenia gastronomiczne, sprzęt komputerowy). Wśród elementów niematerialnych produktu hotelarskiego wyróżnić można przykładowo: bezpieczeństwo gości oraz wniesionych przez nich do obiektu rzeczy, gościnność, właściwą atmosferę, udzielanie informacji czy dokonywanie rezerwacji.

Złożoność produktów hotelarskich sprawia, że przedsiębiorstwa, które je świadczą charakteryzują się dużym zróżnicowaniem wewnętrznym. Można je zatem klasyfikować w oparciu o różnorodne kryteria, z których najczęściej wymieniane są:

- a) Forma organizacyjno-prawna:
  - osoby fizyczne prowadzące działalność hotelarską,

- spółki cywilne,
  - spółki handlowe,
  - spółdzielnie,
  - przedsiębiorstwa państwowe;
- b) Wielkość obiektu, mierzona liczbą jednostek mieszkalnych (Błądek, 2001, s. 95):
- hotele małe (do 100 pokoi),
  - hotele średnie (101–350 pokoi),
  - hotele duże (powyżej 350 pokoi);
- c) Rodzaj działalności hotelarskiej:
- hotele,
  - motele,
  - pensjonaty,
  - schroniska,
  - schroniska młodzieżowe,
  - kempingi,
  - pola biwakowe,
  - inne obiekty świadczące usługi hotelarskie.

### 3. Elementy otoczenia przedsiębiorstwa hotelarskiego

Otoczenie to wszystkie obiekty, procesy i zjawiska, które znajdują się poza formalnymi granicami każdej organizacji, w tym również przedsiębiorstwa hotelarskiego (Płoszajski, 2008, s. 53). Nie jest to jednak obszar jednorodny i w jego obrębie najczęściej wyróżnia się otoczenie dalsze, zwane również makrootoczeniem lub otoczeniem ogólnym oraz otoczenie bliższe, zwane też otoczeniem konkurencyjnym lub zadaniowym.

Otoczenie dalsze przedsiębiorstwa hotelarskiego to zespół warunków jego funkcjonowania, które wynikają z tego, że działa ono na określonym terytorium geograficznym (kraj, region), w danej strefie klimatycznej, czy w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym czy społecznym. Cechą charakterystyczną makrootoczenia jest to, że oddziałuje ono bardzo mocno na każde przedsiębiorstwo, jednak samo przedsiębiorstwo, z wyjątkiem wielkich światowych korporacji, nie jest w stanie zmienić warunków makrootoczenia. Otoczenie ogólne generuje określone zjawiska, tendencje, czy siły, które przedsiębiorstwo musi znać oraz trafnie przewidywać po to, aby we właściwym czasie odczytać z nich szanse oraz zagrożenia, do których musi się dostosować (Gierszewska, Romanowska, 2002, s. 34–35). W strukturze makrootoczenia wyróżnić możemy kilka sfer (Gołębski, 2007, s. 66–83; Gołębski, 2001, s. 110–116):

a) Otoczenie przyrodnicze, które opisywać można za pomocą takich czynników, jak: stan oraz dostępność zasobów naturalnych wykorzystywanych przez daną or-

ganizację, czynniki naturalne (klimat, ukształtowanie terenu) oraz zmiany środowiska naturalnego wywołane przez działalność ludzką, mające wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W odniesieniu do przedsiębiorstwa hotelarskiego, dla którego walory naturalne będą niezwykle istotną determinantą powodzenia biznesowego, ważne będą także instrumenty zarządzania środowiskiem. Powszechnie wykorzystywane w turystyce są wskaźniki chłonności czy pojemności ekologicznej, które określają dopuszczalne granice korzystania ze środowiska przyrodniczego;

b) Otoczenie demograficzne, które może być opisywane za pomocą czynników dotyczących: liczby ludności w danym kraju lub regionie, jej przestrzennego rozmieszczenia oraz gęstości zaludnienia, przyrostu naturalnego, struktury wiekowej i narodowościowej społeczeństwa, długości życia, intensywności i kierunków migracji, poziomu i struktury aktywności zawodowej ludności, wielkości i struktury gospodarstw domowych czy rozkładu dochodów w przekroju regionalnym czy zawodowym;

c) Otoczenie społeczno-kulturowe, w obrębie którego niezwykle istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa hotelarskiego będą: poziom cywilizacyjny kraju i jego zmiany (poziom wykształcenia, stan zdrowia i bezpieczeństwa obywateli, zakres i poziom usług komunalnych, programy opieki społecznej) oraz postawy i wzorce społeczne, styl życia, specyficzne wzorce i modele konsumpcji, systemy aksjologiczne czy moda;

d) Otoczenie ekonomiczne, które może być rozpatrywane w oparciu o najważniejsze wskaźniki opisujące stan gospodarki (wielkość i tempo zmian PKB, poziom bezrobocia i inflacji, poziom i zmiany stopy procentowej oraz kursów walutowych, skłonność do konsumpcji czy oszczędzania, poziom wydajności pracy i produktywności innych zasobów, stopień zużycia majątku, rodzaj prowadzonej polityki monetarnej i fiskalnej oraz zasady polityki regionalnej, czy lokalnej realizowanej w pobliżu miejsca funkcjonowania przedsiębiorstwa). Ważne będą także sposoby zorganizowania oraz sprawność instytucji tworzących infrastrukturę gospodarczą (rynek finansowy, energetyka, transport, telekomunikacja), czy zmiany strukturalne zachodzące w danej gospodarce, wpływające na funkcjonowanie całej branży turystycznej, czy konkretnego przedsiębiorstwa hotelarskiego;

e) Otoczenie prawne i polityczne, które obejmuje regulacje prawne i administracyjne, dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej (normy prawa pracy, prawo turystyczne, regulacje celne, dewizowe, paszportowe, wizowe, ochrona własności intelektualnej), specyficzne regulacje administracyjne, dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw, funkcje państwa, zakres jego ingerencji w życie gospodarcze, rolę organizacji społecznych i branżowych (związki zawodowe, Polska Organizacja Turystyczna, Polskie Zrzeszenie Hoteli), prowadzoną politykę turystyczną, naukową, itp.;

f) Otoczenie technologiczne, które oddziałuje na hotelarstwo poprzez następujące czynniki: postęp technologiczny, dostępność do nowoczesnych technologii,

cykle życia produktów, technologii i przedsiębiorstw, wpływ technologii na rozwój branży turystycznej i innych branż, skala i zakres działania instytucji badawczych oraz formy i wielkość ich finansowania;

g) Otoczenie międzynarodowe – jest ono bardzo istotne w odniesieniu do tych przedsiębiorstw turystycznych, które ze względu na swoją specyfikę bardzo często powiązane są z rynkami międzynarodowymi. Na otoczenie to składają się czynniki makrootoczenia kraju, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą lub z którego pochodzą nabywcy jego produktów. W ramach otoczenia zagranicznego wyróżnia się również czynniki: przyrodnicze, demograficzne, społeczno-kulturowe, ekonomiczne i prawno-polityczne. Znaczenie otoczenia międzynarodowego rośnie wraz z otwieraniem się gospodarki oraz internacjonalizacji działań danego przedsiębiorstwa.

Otoczenie bliższe dotyczy wszystkich podmiotów gospodarczych, z którymi przedsiębiorstwo hotelarskie ma powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Między elementami tego otoczenia a przedsiębiorstwem zachodzi swoiste sprzężenie zwrotne. Podmioty otoczenia konkurencyjnego wpływają wprawdzie na przedsiębiorstwo, ale i ono ma możliwość aktywnego reagowania na bodźce z zewnątrz (Gierszewska, Romanowska, 2002, s. 34–35). Zgodnie z koncepcją „pięciu sił” Portera, najważniejszymi elementami otoczenia konkurencyjnego będą (Piasta, 2007, s. 22–40):

a) Nowo wchodzący na rynek, czyli te podmioty gospodarcze, które zamierzają świadczyć usługi hotelarskie na danym terytorium. Przygotowując się do rozpoczęcia działalności należy jednak wziąć pod uwagę dwa rodzaje ograniczeń. Bariery wejścia na rynek będą w przypadku przedsiębiorstw hotelarskich następujące: duże potrzeby kapitałowe, związane z uruchomieniem obiektu hotelarskiego, efekty skali przejawiające się w tym, że im mniejszy będzie obiekt tym wyższe koszty funkcjonowania przypadające na jednostkę mieszkalną, ograniczony dostęp do kanałów dystrybucji czy najlepszych lokalizacji, które są już na danym terenie zajęte. Drugą grupą ograniczeń będą bariery wyjścia z sektora, które przejawiać się mogą w wysokich kosztach likwidacji działalności, ograniczonej możliwości sprzedaży lub innego wykorzystania posiadanych zasobów, czy presji władz i lokalnych społeczności, by kontynuować działalność;

b) Dostawcy, czyli podmioty gospodarcze dostarczające przedsiębiorstwu różnego rodzaju produkty, które w przypadku hotelarstwa przyjmują bardzo szeroki zakres. Będą to zarówno elementy materialne, np. artykuły spożywcze, maszyny i urządzenia, programy komputerowe, środki czystości, tekstylia, jak i cały zakres usług, związanych z konserwacją obiektu i urządzeń, utrzymaniem czystości, transportem, czy ochroną mienia. Specyficznym rodzajem dostawcy będzie również personel, który dostarcza hotelowi zasoby pracy. Znaczenie dostawców dla prawidłowego funkcjonowania hotelu jest bardzo duże. Współpraca z nimi jest bowiem bardzo istotnym kosztem działalności przedsiębiorstwa hotelarskiego, a ja-

kość produktu końcowego hotelu będzie mocno zdeterminowana jakością świadczonych przez dostawców usług, czy dostarczanych dóbr;

c) Klienci, będą kolejną liczącą się siłą w sektorze hotelarskim. Są oni tym elementem otoczenia bliższego hotelu, dla którego podejmuje się wszelkie działania rynkowe, a bez nich niemożliwe jest jego funkcjonowanie. Na siłę nabywców, podobnie jak w przypadku innych podmiotów w sektorze, można jednak wpływać na wybór grupy docelowej, do której hotel adresuje swoją ofertę jest jedną z najważniejszych decyzji strategicznych, podejmowanych przez najwyższe kierownictwo;

d) Substytuty, które mogą znacznie zmniejszyć rentowność sektora, gdyż ograniczają poziom cen, jakie mogłyby stosować hotele oraz zwiększają podaż miejsc noclegowych. Im szersza jest oferta usług substytucyjnych (usług świadczonych przez pensjonaty, kwatery prywatne, „apartamentowce” itp.) oraz im atrakcyjniejsze są ich ceny, tym gorzej dla obiektów hotelarskich oraz ich zysków;

e) Konkurenci wewnątrz sektora, to nie tylko obiekty podobnej kategorii i wielkości, które znajdują się w pobliżu hotelu. Będą nimi również wszystkie inne obiekty zaspokajające takie same potrzeby klientów, znajdujące się wewnątrz danego sektora. Układ sił wewnątrz sektora ulega ciągłym zmianom, gdyż wszystkie obiekty poddają się tym samym trendom czy modom. Rywalizacja wewnątrz sektora może być prowadzona za pomocą różnych środków, np. konkurencji cenowej, intensywnych działań reklamowych, wprowadzenia nowych usług czy zwiększenia zakresu obsługi klientów.

#### **4. Wpływ makrootoczenia na współczesne przedsiębiorstwa hotelarskie**

Dynamiczne zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu dalszym współczesnych przedsiębiorstw hotelarskich, przekładają się na sposób ich funkcjonowania oraz na trendy i kierunki rozwoju całego hotelarstwa. Ogromna ilość czynników pochodzących z zewnątrz sprawia, że nie sposób jest je wszystkie wyodrębnić oraz wskazać ich skutki dla branży hotelarskiej. Wyodrębnione elementy otoczenia są kwestią umowną, gdyż w praktyce na poszczególne organizacje oddziałuje równocześnie wiele czynników pochodzących z różnych sfer. Obecnie najważniejsze zmiany w hotelarstwie dokonują się na skutek przemian, zachodzących w otoczeniu międzynarodowym. Bardzo widocznym kierunkiem tych zmian jest postępujący proces koncentracji działalności gospodarczej. Rynek hotelarski staje się powoli rynkiem globalnym, na którym coraz większe znaczenie mają wielkie ponadnarodowe korporacje. Koncentracja w hotelarstwie może przybierać dwojaki charakter. W przypadku, gdy przedsiębiorstwa hotelarskie łączą się po to, aby zrealizować jakieś wspólne przedsięwzięcia, np. marketingowe, ma ona charakter poziomy. Przykładem tego rodzaju koncentracji jest funkcjonowanie różnych sieci

hotelowych, które za pomocą różnych narzędzi i działań wchodzą na nowe rynki. Koncentracja pionowa natomiast występuje wówczas, gdy dane przedsiębiorstwo turystyczne nie koncentruje się wyłącznie na działalności hotelarskiej, ale na wielu różnych rodzajach działalności. Właściciele takich firm nie posiadają tylko obiektów hotelarskich, ale ich własnością są także biura podróży, czy przedsiębiorstwa transportu turystycznego. Koncentracja w hotelarstwie może odbywać się poprzez przejęcia, fuzje oraz tworzenie dobrowolnych konsorcjów czy platform współpracy, a jej najważniejszym przejawem jest funkcjonowanie międzynarodowych systemów hotelarskich (Szostak, 2008, s. 119).

Ogromny postęp techniczny, z jakim mamy obecnie do czynienia, sprawił, że bardzo istotny wpływ na działalność branży hotelarskiej mają czynniki pochodzące z otoczenia technologicznego. Przejawia się to w unowocześnieniu wielu urządzeń, znajdujących się w hotelach oraz w coraz większej automatyzacji świadczonych w hotelu usług. Przykładem takich nowatorskich rozwiązań mogą być wielofunkcyjne klucze, sprzężone z systemem komputerowym, znacznie ułatwiające poruszanie się gościa po hotelu. Oprócz tradycyjnego zastosowania mogą one jeszcze zostać wykorzystywane do uruchomienia windy czy licznych instalacji, włączenia światła oraz ułatwienia wymeldowania się. Są bardzo często również atrakcyjną pamiątką z pobytu w hotelu (Milewska, Włodarczyk, 2009, s. 339–340).

Nowoczesne technologie przyczyniają się także do zmian w obrębie dystrybucji usług hotelarskich. Coraz powszechniej stosowane są centralne systemy rezerwacji, np. Central System Reservations (CRS). Wiele systemów, czy łańcuchów hotelowych wdrożyło też własne wewnętrzne systemy rezerwacyjne. Przykładem może być „Accor”, który posiada system o nazwie TARS. Spora część hoteli do sprzedaży swoich usług wykorzystuje także już istniejące internetowe systemy rezerwacyjne. W Polsce bardzo popularny jest np. Ogólnopolski System Rezerwacji Hoteli EHOTEL (Januszewska, Przeorek-Smyka, 2006, s. 83). W hotelarstwie coraz częściej stosowane są innowacyjne technologie, dzięki którym ułatwiony jest dostęp do informacji oraz jej wymiana i równoległe przetwarzanie. Powszechnie wykorzystywane są również hurtownie danych czy multimedia (Nawrocka, Oparka, 2007, s. 207).

W obrębie otoczenia społeczno-kulturowego najważniejsze dla hotelarstwa są zmiany zachodzące w obrębie stylu życia. Związane są one głównie z coraz większą świadomością zdrowotną ludzi, którzy odwiedzając obiekt hotelowy oczekują szerokiej oferty usług związanych z aktywnym wypoczynkiem, poprawą stanu zdrowia czy urody. Coraz popularniejsze zatem są hotele typu SPA, oferujące nie tylko zabiegi rehabilitacyjne czy lecznicze, ale również bogaty program relaksacyjny i rozrywkowy, odnowę biologiczną oraz możliwość uprawiania turystyki aktywnej i specjalistycznej (Milewska, Włodarczyk, 2009, s. 333). Tego rodzaju obiekty powstają także w naszym kraju, czego przykładem może być „Hotel SPA Irena Eris” w Krynicy.

Odpowiedzią na zmiany stylu życia i związane z nimi coraz większe wymagania gości hotelowych jest również tailoring oraz timesharing. Pierwszy z powyższych trendów polega na niemal całkowitym dostosowaniu oferty hotelowej do potrzeb gościa. Klient wybiera nie tylko piętro, na którym chciałby zamieszkać, ale nawet twardość materaca, na którym chciałby spać. Timesharing natomiast to prawo do korzystania z danego obiektu hotelowego w określonym terminie każdego roku. Zaletą takiego rozwiązania jest brak konieczności dokonywania rezerwacji i możliwość swobodnego korzystania z wybranego obiektu w ulubionym miejscu.

Istotne dla hotelarstwa tendencje, zachodzące w otoczeniu demograficznym, dotyczą głównie zmian w strukturze wieku ludności. Ich głównym przejawem jest coraz wyższy odsetek ludzi starszych w wielu krajach, głównie wysoko rozwiniętych. Odpowiedzią branży hotelarskiej na te zmiany w otoczeniu jest powstawanie hoteli trzeciego wieku. Przyjmują one różne formy, od klasycznych kompleksów hotelowych do pojedynczych domków przeznaczonych dla całych rodzin lub osób samotnych. Obiekty te oferują swoim gościom ulubione rozrywki, angażując ich w działalność towarzyską i społeczną (Milewska, Włodarczyk, 2009, s. 332).

Otoczenie przyrodnicze oddziałuje na hotelarstwo w dwojaki sposób. Z jednej strony nakłada ono na branżę hotelarską ograniczenia, z drugiej zaś kreuje nowe możliwości jej rozwoju. Zły stan komponentów środowiska w wielu częściach świata, wyczerpywanie się zasobów naturalnych oraz ograniczone możliwości lokalizacyjne nowych obiektów, wymuszają odpowiednie działania przedsiębiorstw zarówno na etapie wyboru lokalizacji, projektowania i budowy, jak i podczas eksploatacji obiektów hotelarskich. Odpowiedzią branży hotelarskiej na bariery środowiskowe jest jej funkcjonowanie oparte na racjonalnym gospodarowaniu zasobami przyrody oraz ochronie środowiska. W niektórych hotelach znajdują się ulotki informacyjne skierowane do gości hotelowych, zachęcające do oszczędnego korzystania z wody, czy energii elektrycznej oraz specjalne urządzenia uruchamiające instalacje tylko wtedy, gdy gość znajduje się w jednostce mieszkalnej (Milewska, Włodarczyk, 2009, s. 351). Działania takie mają również głębokie uzasadnienie ekonomiczne, gdyż od racjonalnego gospodarowania zasobami zależą koszty hotelu, przekładające się na ceny świadczonych usług, które wprost warunkują rynkową konkurencyjność danego obiektu. Zmiany w otoczeniu przyrodniczym mogą być również ogromną szansą, szczególnie dla tych zakładów hotelarskich, które są zlokalizowane w miejscach recepcyjnych o dużej atrakcyjności ekologicznej i niskim stopniu degradacji środowiska naturalnego.

Otoczenie prawne i polityczne, za sprawą demokratyzacji życia oraz znacznych ułatwień w przekraczaniu granic wielu krajów, przyczynia się do coraz większej masowości światowego ruchu turystycznego. Następstwem tego trendu jest intensywny rozwój hoteli klasy ekonomicznej, szczególnie w krajach dużych (Niemcy, Hiszpania) oraz w tych, w których turystyka rozwija się bardzo dynamicznie, a rynek nie jest jeszcze nasycony (Polska, Czechy, Rosja). Sygnały płynące z otoczenia ekonomicznego wymuszają na współczesnych hotelach ograniczenia kosztów oraz



koncentrację działań na podstawowych obszarach ich funkcjonowania. W związku z tym w wielu przedsiębiorstwach hotelarskich coraz częściej wykorzystywany jest outsourcing, polegający na przeniesieniu części zadań wykonywanych przez własnych pracowników na podmioty zewnętrzne. Dotyczy to najczęściej usług, niebędących główną domeną działalności hotelu, np. ochroniarskich, finansowych, prawnych, informatycznych czy porządkowych.

Oprócz przywództwa kosztowego, jako strategii konkurowania na rynku, współczesne hotele stosują również działania zmierzające do objęcia przywództwa jakościowego. Rywalizują zatem między sobą starając się świadczyć swoje usługi na jak najwyższym poziomie. Oprócz kategoryzacji i rekomendacji, przedsiębiorstwa hotelarskie coraz częściej wdrażają u siebie znormalizowane systemy zarządzania jakością według ISO 9001:2000, czy inne wewnętrzne systemy kształtowania jakości. Może to przyczynić się do poprawy zarządzania oraz obiegu informacji, a także do obniżenia kosztów funkcjonowania hotelu oraz wzrostu jego wiarygodności (Goranczewski, 2007, s. 62). Obecnie większość dużych obiektów zobligowana jest do implementacji systemów związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem żywności – HACCP. Wdrożenie tego systemu powoduje, iż poprawia się jakość świadczonych w hotelu usług gastronomicznych, unowocześniony zostaje proces produkcyjny, zwiększa się odpowiedzialność pracowników za świadczone usługi oraz poprawia konkurencyjność oferowanych usług żywnościowych.

## 5. Zakończenie

Czynniki pochodzące z otoczenia w coraz większym stopniu decydują o sposobie funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw hotelarskich. Dlatego ważną częścią ich działań jest umiejętność zdobywania, przetwarzania oraz odpowiedniego wykorzystywania informacji, której znacząca część znajduje się na zewnątrz każdej organizacji. Niezwykle istotna jest zatem umiejętność jej odkrywania oraz zdolność przewidywania przyszłych zjawisk zachodzących w otoczeniu. Pozwala to na przygotowanie się w odpowiednim czasie do zmian, wykreowanie odrębnej tożsamości przedsiębiorstwa, a także do stworzenia unikatowej oferty dla swoich klientów. Zdolności antycypacji, szczególnie w odniesieniu do makrootoczenia, będą prawdopodobnie w przyszłości jednymi z tych kluczowych kompetencji menadżerów, od których zależeć będzie sukces biznesowy każdego przedsiębiorstwa hotelarskiego.

## Bibliografia

- Błądek Z. 2001. *Hotele. Programowanie, projektowanie, wyposażenie*. Poznań: Wydawnictwo Palladium. ISBN 83-916093-0-8.
- Gierszewska G., Romanowska M. 2003. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1389-1.

- Gołębowski G. 2007. *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-925823-0-4.
- Gołębiowski T. 2001. *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Difin. ISBN 83 7251-151-9.
- Goranczewski B. 2007. *Modelowanie procesów w organizacjach branży turystycznej*. „Śląsk Opolski”, nr 1–2, s. 62–63.
- Jaremen D., Panasiuk A. 2008. *Usługi hotelarskie jako produkt*. W: A. Panasiuk, D. Szostak (red.) *Hotelarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15367-0.
- Januszewska M., Przeorek-Smyka R. 2006. *Ocena hoteli w Karpaczu na tle zmian zachodzących na rynku usług hotelarskich w Polsce*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 439, s. 75–85.
- Lichtarski J. 2003. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. ISBN 83-7011-645-0.
- Milewska M., Włodarczyk B. 2009. *Hotelarstwo*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1789-8.
- Nawrocka E., Oparka S. 2007. *Hotel w XXI wieku. Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Edukacja. ISBN 978-83-87708-49-8
- Piasta J. 2007. *Marketing w hotelarstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Piasta. ISBN 978-83-925823-0-4.
- Płoszajski P. 2008. *Współczesne otoczenie organizacji*. W: M. Strużycki (red.) *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa. ISBN 978-83-7378-342-3.
- Strużycki M. 2004. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-475-5.
- Szostak D. 2008. *Kierunki rozwoju współczesnego hotelarstwa*. W: A. Panasiuk, D. Szostak (red.) *Hotelarstwo*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15367-0.

## Changes in Macro-Environment Versus Operation of Contemporary Hotel Companies

**Summary:** This article sets out to present the directions of development of contemporary hotel companies resulting from changes in their macro-environment. Changes in the international environment case horizontal and vertical concentration within the hotel industry. The technological environment forces application of modern equipment and booking systems. Social and cultural changes result in enrichment of hotel products by health-related services whereas demographic trends imply establishment of the third-age hotels. The natural environment determines the economical management of resources and favours facilities located in clean areas. Democratisation of life and easier border crossing are the legal and political factors that result in the necessity of establishing low-budget hotels. The economic environment makes hotels use outsourcing or normalised quality management systems. Taking into account the aforementioned conditions, the ability to anticipate changes in the macro-environment will be, in the future, one of the key competences of managers on whom development of every hotel company will depend.

---

**Key words:** company environment, tourism, hotel industry

---