

Model biznesu na przykładzie branży hotelarskiej – wybrane aspekty

Artur Łachut*

Streszczenie: *Cel* – W dobie wysokiej konkurencyjności (dominacji marketingowej i strategicznej dużych przedsiębiorstw turystycznych) zachowanie odmienności i niezależności korporacyjnej staje się kluczowym czynnikiem do przetrwania samodzielnych hoteli. Trud stworzenia innowacyjnego i elastycznego modelu biznesu polega na dostrzeganiu indywidualnych potrzeb poszczególnych nabywców oraz dynamicznego dostosowania się do zmian otoczenia. Celem niniejszego artykułu jest ocena skuteczności modelu biznesu funkcjonującego hotelu 4* o charakterze medycznego SPA.

Metodologia badania – W artykule wykorzystano studium literatury przedmiotu oraz obserwacje praktyki gospodarczej.

Wynik – Wynikiem niniejszego artykułu jest prezentacja modelu biznesu hotelu leczniczo-uzdrowiskowego. Hotel świadczący usługi na poziomie 4* (zgodnie z polską kategoryzacją) wykreował holistyczną ofertę leczniczą i wellnessową z wykorzystaniem naturalnych zasobów mineralnych. Kompleksowość usług prezentowanego przedsiębiorstwa stała się determinantą niezależnego funkcjonowania na wysoce konkurencyjnym rynku turystycznym.

Oryginalność/wartość – Wartością dodaną artykułu jest próba określenia modelu biznesu w branży hotelarskiej.

Słowa kluczowe: model biznesu, branża hotelarska, zarządzanie wartością

Wprowadzenie

„Model biznesu” jest pojęciem definiowanym i stosowanym w praktyce zarządzania w różny sposób. W literaturze przedmiotu mamy do czynienia wprost z ogromem definicji modelu biznesu wskazującym na wielorakie podejście do określenia jego zakresu (Ghaziani, Ventresca 2005: 523–529) i istoty (Falencikowski 2013).

Określenie „model biznesowy” zostało po raz pierwszy poruszone w latach 90. XX wieku w związku z rozwojem „e-biznesu”. Rozwój internetu, a w ślad za nim e-handlu (Nogalski 2009) wniósł nowe możliwości przetwarzania oraz przechowywania informacji, w efekcie czego pojęcie „modelu biznesu” zaczęło być stosowane do opisu (Bek-Gaik, Rymkiewicz 2015a) innowacyjnych sposobów prowadzenia „biznesu” (Rudny 2013).

W artykule omówiono model biznesu w kontekście zarządzania i podjęto próbę oceny przyjętego modelu biznesu w praktyce turystycznej na przykładzie branży hotelarskiej.

* mgr Artur Łachut, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, e-mail: artulachut@gmail.com.

Artykuł podzielono na trzy części. W pierwszej przeprowadzono studium literaturowe w odniesieniu do pojęcia „model biznesu”. W kolejnym rozdziale opisano specyfikę branży hotelarskiej. W ostatnim rozdziale przedstawiono opis modelu biznesu na przykładzie przedsiębiorstwa hotelarskiego. W rozdziale 3 wymiennie zastosowano pojęcie: jednostka, przedsiębiorstwo, firma – jako synonim wyrażenia: hotel o standardzie 4*.

Autor stawia tezę, iż model biznesu przedsiębiorstwa hotelowego determinuje sukces rynkowy w dobie wysokiej konkurencyjności.

1. Przegląd definicji modelu biznesu i jego komponenty składowe

Model biznesu można rozpatrywać jako współczesną (Moore 2008), rozwiniętą, w przeciwieństwie do klasycznych (tradycyjnych) (Muszyński 2006), formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem oraz przedstawić jako wyobrażenie (Nasbitt, Aburdene 1985) o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (strategii), a także uwarunkowaniach tego procesu.

Badania akademickie nad modelem biznesu dotyczą dwóch obszarów, tj. opisu poszczególnych elementów, a także jego systematyki. Definicje występujące w literaturze można skategoryzować na trzy składowe, tj. operacyjne, ekonomiczne i strategiczne (Morris i in. 2005).

Pierwsza z wymienionych to grupa definicji skupiająca się na wewnętrznych procesach przedsiębiorstwa, takich jak zarządzanie i administracja, logistyka i produkcja. Kaufman (2010) podziela zdanie, iż model biznesu daje odpowiedź na pytanie: jak organizacja wypracowuje swoje zyski? Czyni to poprzez opis: metody zarządzania, aspektów finansowych, taktyki, strategii, wielkości sprzedaży, technik marketingowych, a także badania i rozwoju.

Kolejna z wymienionych grup definicji obrazuje model biznesu jako logiczny plan przedsiębiorstwa w odniesieniu do przyszłych zysków. Grupa definicji ekonomicznych przedstawia uproszczony opis sposobu organizacji na prowadzenie działalności gospodarczej i generowanie zysków (Gould i in. 2013), bez uwzględniania szczegółów dotyczących wewnątrzorganizacyjnych zasad czy zadań strategii, zachodzących w organizacji mechanizmów i procesów. Pogląd ten jest bliski z opinią innych autorów (Morris i in. 2005), którzy definiują model biznesu jako oświadczenie dotyczące sposobu generowania zysków przez przedsiębiorstwo oraz spodziewanych strumieni zysku (Ćwiertniak 2015).

Ostatnia z wymienionych grup definicji wskazuje na pozycję jednostki gospodarczej na rynku, możliwości jej rozwoju i zależności zachodzące w organizacji. Model biznesu określa kreowaną wartość, wizję, powiązania i sojusze przedsiębiorstwa, a także jego unikatość. Elementy te odgrywają kluczową rolę w uzyskaniu trwałej przewagi konkurencyjnej.

Slywotzky identyfikuje model biznesu z wyborem docelowej grupy klientów skierowanej do nich oferty, podziałem zadań na wewnętrzne jednostki i inne podmioty umożliwiające ich realizację (outsourcing), z odpowiednimi zasobami, sposobem wejścia na docelowy rynek, a także uzyskanymi zyskami (Morris i in. 2005).

Według Obłój (2002: 135–154): „model biznesu jest pojęciem systemowym i przez to trudnym. Obejmuje on wiele elementów składających się na typ przewagi konkurencyjnej, główne zasoby i umiejętności stanowiące tworzywo działania firmy oraz konfigurację łańcucha wartości”.

Definicja Falencikowskiego (2013: 37) powstała w wyniku analizy 100 definicji dostępnych w literaturze przedmiotu, uwypukla pojęcie modelu biznesu jako „względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo”. W przytoczonej definicji autor podkreśla, iż model biznesu jest wieloskładnikowy, co wynika z szerokiego zakresu działalności organizacji. Mimo że model biznesu stanowi uproszczenie rzeczywistości, to i tak powinien ją w miarę szczegółowo opisywać. Ewidentnie stanowi on istotne narzędzie w realizacji założonych celów przez daną organizację.

Ciekawe podejście do modelu biznesu i jego elementów kluczowych podaje Nogalski (2009: 7): „Model biznesu można traktować jako rozwiniętą, współczesną, w przeciwieństwie do tradycyjnych, klasycznych, formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawić jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (jego strategii) i uwarunkowaniach tego procesu. Kluczowymi elementami modelu jest: tworzenie wartości dla klienta, struktura organizacyjna, generowanie zysku dla właścicieli, procesy organizacyjne, kultura”.

Warto wspomnieć o definicji zaproponowanej przez Boultona, Liberta i Sameka (2000:159 i n.), w której autorzy twierdzą, iż model biznesu „buduje się na podstawie aktywów i są to aktywa kształtujące tzw. dynamikę wartości”. Owo pojęcie wskazuje na podejście do strategii skoncentrowane na aktywach, których kombinacje i proporcje mają wpływ na wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa.

Ponieważ zarówno teoretycznie, jak i praktycznie można sobie wyobrazić wiele wyborów w ramach każdego z wymienionych obszarów, firmy mają ogromną szansę budowania swojej różnorodności (Obłój 2002). Mimo wielorakości, odmienności i różnorodności definicji modelu biznesowego Bek-Gaik i Rymkiewicz (2015b) doszukują się wspólnych wątków tematycznych:

- jako kluczowy komponent modelu biznesowego wskazywane są nakłady i aktywa początkowe (*inputs*), zasoby lub inaczej kapitały, na których organizacja opiera swoje działania lub przedsięwzięcia,
- wyraźny i jednoznaczny związek pomiędzy modelem biznesowym a zdolnością danej organizacji do tworzenia wartości, w efekcie osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego.

Model biznesowy obejmuje również sposób, w jaki przedsiębiorstwo kreuje wartość, osiąga rezultaty lub wpływa na swych klientów i innych interesariuszy. Przedsięwzięcia te przyczyniają się do unikalności oraz jakości danego przedsiębiorstwa. Ponadto Bek-Gaik i Rymkiewicz (2015b) podają, iż najczęściej wyszczególnianymi elementami modelu są:

kluczowe zasoby organizacji, klient, kreowanie wartości, łańcuch wartości, wyniki finansowe (zysk, efekty działalności), nakłady, a także aktywa początkowe.

2. Specyfika branży hotelarskiej

Turystykę można określić mianem fenomenu ostatnich dziesięcioleci. Potencjał turystyczno-hotelarski stał się cechą charakterystyczną państw wysokorozwiniętych oraz jednym z najbardziej dochodowych biznesów na świecie (Gołembski 2010). „Turystyka to przemysł, który rządzi się specyficznymi dla przemysłu zasadami. Każdy walczy o większy obrót, o większy udział na rynku, każdy robi w tym celu wszystko co się da, każdy posłuży się najbardziej wyrafinowanym chwytem marketingowym, byle osiągnąć założony cel. Każdy skrawek ziemi – szczególnie atrakcyjne turystycznie obszary – staje się polem walki” (Kahn 1980: 11). Fundamentalnym składnikiem turystyki są przedsiębiorstwa hotelarskie.

Przedsiębiorstwo hotelarskie definiowane jest jako system złożony z zasobów (ludzkich, kapitałowych, informacyjnych, materialnych), a także procesów zachodzących w tych zasobach, powstały do prowadzenia działalności gospodarczej, polegający na świadczeniu usług hotelarskich (Lichtarski 2003). Głównym celem przedsiębiorstwa jest prowadzenie działalności w sposób zorganizowany i ciągły, a w efekcie tego – osiąganie korzyści ekonomicznych (Strużycki 2004). Produkt hotelarski jest kombinacją wszystkich korzyści oferowanych nabywcom, składający się zarówno z komponentów materialnych, jak i niematerialnych. Komponenty materialne to między innymi dobra, bez których usługi nie mogłyby być świadczone (obiekt i wyposażenie wnętrza); dobra będące materialną podstawą świadczonych usług (wyposażenie w sprzęt gastronomiczny, komputerowy, specjalistyczny związany z charakterem obiektu); dobra nabywane przez gości hotelowych (foldery reklamowe, materiały piśmiennicze, środki czystości, posiłki); komponenty niematerialne to np. udzielanie informacji oraz dokonywanie rezerwacji, atmosfera, bezpieczeństwo (Jaremen, Parnasiuk 2008). Złożoność produktów hotelarskich powoduje zróżnicowanie wewnątrz poszczególnych przedsiębiorstw. W związku z powyższym literatura przedmiotu podaje różne kryteria podziału przedsiębiorstw między innymi ze względu na:

- rodzaj działalności hotelarskiej: hotele, motele, pensjonaty, schroniska, kempingi, pola biwakowe oraz inne obiekty świadczące usługi hotelarskie,
- formę organizacyjno-prawną: osoby fizyczne prowadzące działalność hotelarską, spółki cywilne/handlowe, przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie,
- wielkość obiektu, mierzona liczbą jednostek mieszkalnych: hotele małe (do 100 pokoi), hotele średnie (101–350 pokoi), hotele duże (powyżej 350 pokoi) (Błądek 2001).

Model biznesu w branży hotelarskiej ewoluował na przestrzeni lat¹. Trudno jest określić determinantę ewolucji, gdyż składa się na to wiele czynników, m.in. ekonomicznych

¹ Początków hotelarstwa w Polsce można doszukiwać się wraz zapoczątkowaniem państwowości polskiej. Dokumenty potwierdzające działanie instytucji hotelowych pochodzą z XIII wieku. Treść Statutu Wiślickiego wskazuje, iż polskie hotelarstwo ma swoje źródło w średniowiecznych karczmach oraz gospodach, gdzie można było

(Kachniewska i in. 2012), geograficznych, demograficzno-społecznych, podaźowych (polityka turystyczna, baza noclegowa itp.) (Bosiacki 1987), a także globalizacji czy mody wśród trendów kulturowych.

Pogłębiająca się dyferencjacja dochodów, wykształcenia oraz zachowania konsumentów spowodowały widoczne zróżnicowanie preferencji nabywców usług hotelarskich (Rudnicki 2010). Wiek XX przyniósł ze sobą turystę, który przestał podróżować w celach zarobkowych na rzecz przyjemności z poznawania świata (co przełożyło się na dynamiczny rozwój turystyki). W parze z popularyzacją trendu turystycznego szedł wzrost konkurencji, w efekcie czego obiekty hotelarskie świadczyły (i świadczą) zróżnicowaną ofertę usług różnej jakości.

System podziału hoteli w Polsce opiera się na kategoryzacji (od 1 do 5 gwiazdek²) określającej standard obiektu, tj. wielkość i wyposażenie pokoi, funkcjonowanie restauracji i barów, dostępność oraz poziom usług dodatkowych, a także lokalizację. Decyzję o zaszeregowaniu danego hotelu do odpowiedniej kategorii wydaje Marszałek Województwa na podstawie ustawy o usługach turystycznych.

Kluczem do poznania specyfiki branży hotelarskiej jest zrozumienie, iż w Polsce gościnność jest codziennym kodem kulturowym, a co za tym idzie – za gościnność się nie płaci (wynika to z etykiety i dobrego wychowania)³. Aby zrozumieć hotelarstwo należy przyjąć, iż nabywcą/klientem świadczeń hotelarskich jest gość. Gościowi sprzedawany jest „produkt” w postaci gościnności. W branży turystycznej gościnność oparta jest na wrażeniach subiektywnych, tj. niemierzalnych (wrażenie oparte na wygodzie, względnie luksusie). W związku z tym odpowiednie zarządzanie wartości przekłada się na wynik finansowy w hotelu.

Pojęcie „zarządzanie wartością” (Szczepankowski 2007) jest szeroko poruszane w literaturze przedmiotu, w której wyraźnie uwypukla się definicja „filozofii zarządzania przedsiębiorstwem”, zgodnie z którą działalność firmy i procesy zarządcze są skupione na maksymalizowaniu jego wartości z punktu widzenia interesów, właścicieli oraz zaangażowanych przez nich kapitałów.

zjeść, napić się i spotkać z innymi podróżnikami. Z biegiem lat hotelarstwo nabrało na znaczeniu i stało się jedną z najważniejszych gałęzi sektora turystycznego. Szczegóły można znaleźć w Statucie Wiślicki w polskim przekładzie z 1460 r. Obecnie definicję usługi hotelarskiej określa Ustawa o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r. „Usługi hotelarskie – krótkoterminowe, ogólnie dostępne wynajmowanie domów, mieszkań, pokoi, miejsc noclegowych, a także miejsc na ustawienie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie, w obrębie obiektu, usług z tym związanych”, ponadto rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie.

² Kategoryzacja hoteli nie jest uniwersalnym pojęciem, tzn. pomiędzy poszczególnymi krajami występują różnice w ilości gwiazdek przyznawanych hotelom za określony standard.

³ Rozwarstwienie klasowe postępowoło najintensywniej w czasach pańszczyzny. Por. Burszta (1976).

3. Analiza modelu biznesu na przykładzie hotelu 4*

Zróznicowane preferencje nabywców usług hotelowych, wzrost świadomości czynników warunkujących zdrowie i dbałość o zdrowie, a przy tym postępujące choroby cywilizacyjne oraz proces globalizacji wskazały niszę na rynku opieki medycznej, która stała się przyczynkiem pojawienia się turystyki medycznej.

Wymierna jakość publicznej obsługi leczniczej, rygorystyczne reguły związane z dostępnością, terminowością turnusów leczniczych w polskich sanatoriach, a także ograniczenia w dostępności świadczeń szpitalnych i klinicznych dały początek do stworzenia specjalnych (niepublicznych) usług medycznych o wysokim standardzie jakościowym.

Autor poddaje analizie model biznesu (niepublicznego) obiektu hotelowego z zakładem opieki zdrowotnej. Badane przedsiębiorstwo zlokalizowane jest w południowej części Polski – hotel⁴ od 10 lat funkcjonuje na rynku polskim jako obiekt o charakterze medycznego SPA. Jednostka cechuje się specjalistycznym leczeniem sanatoryjno-uzdrowiskowym bazując na wykorzystaniu naturalnych (balneologicznych) zasobów leczniczych. Hotelowy Zakład Opieki Zdrowotnej (tj. Centrum Rehabilitacji), a w nim codzienna obsługa medyczna (lekarze, personel medyczny, w tym fizjoterapeuci), specjalistyczny sprzęt leczniczo-rehabilitacyjny, kultywowanie tradycji *sanus per aquam* oraz położenie obiektu w uzdrowiskowym mikroklimacie pozwalają nadać hotelowi miano medycznego SPA.

Obszar działalności badanego przedsiębiorstwa można podzielić na bazę noclegową oraz bazę gastronomiczną, centrum odnowy biologicznej, a także bazę rehabilitacyjną (zakład opieki zdrowotnej). Model biznesu badanej jednostki zaprezentowano na rysunku 1.

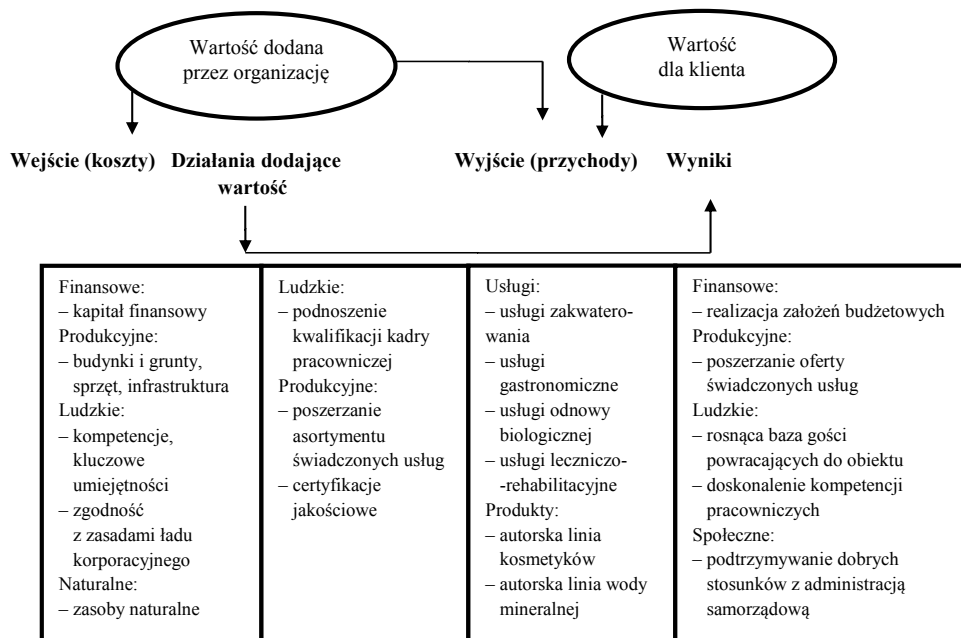
Przedstawiony model biznesu obrazuje proces zarządzania wartością (Jaki 2008), tj. własną logikę rozwiązań, która opiera się na wykreowaniu przez przedsiębiorstwo takiej wartości, która będzie stanowić wartość dla nabywcy usług generując przy tym wartość dla przedsiębiorstwa.

Do podstawowych kapitałów analizowanego przedsiębiorstwa możemy zaliczyć (Bek-Gaik 2015):

- a) kapitał finansowy, na który składa się fundusz organizacji obejmujący: własne źródła finansowania, kredyty, pożyczki, leasing;
- b) kapitał produkcyjny:
 - budynki i grunty (trzy piętrowy budynek, z podziałem na część noclegowo-hotelową, część gastronomiczną: lobby, restaurację, kuchnię wraz z zapleczem gastronomicznym; część rozrywkową: klub muzyczny, korty tenisowe, boisko do bule bocce, draving range, mini golf, część rekreacyjną: strefa wellness (sauny, jacuzzi, basen), cardio room, fitness room, kids room, część SPA: beauty studio, część ZOZ),
 - sprzęt (specjalistyczny sprzęt rehabilitacyjno-leczniczy i aparatura kosmetyczna),

⁴ *Hospes hospiti sacer* – gość gospodarzowi świętym – hospes (z łac. gościa lub gospodarza, od tego zwrotu pochodzi słowo hotel, hospitaować – tzn. składać wizytę, przybywać z gościnną).

- infrastruktura (strefa produkcyjno-usługowa oraz konsumpcyjna);
- c) kapitał naturalny: ujęcie leczniczej wody siarczkowej;
- d) kapitał ludzki, tj. kompetencje, doświadczenie i motywacja pracowników do rozwoju i innowacji, w tym:
 - kluczowe umiejętności i doświadczenia zawodowe personelu (specjalistyczne wykształcenie kierunkowe, wieloletnie doświadczenie praktyczne),
 - umiejętności pracowników dotyczące przywództwa, zarządzania i współpracy (struktura organizacyjna: dyrekcja – 1 osoba, kierownicy – 10 osób, pracownicy kierunkowi – 107 osób);
- e) usługi: zakwaterowanie, usługi: gastronomiczne, leczniczo-rehabilitacyjne oraz spa;
- f) produkty: produktem analizowanego przedsiębiorstwa są usługi, a także autorska linia kosmetyków.



Rysunek 1. Schemat modelu biznesu na przykładzie hotelu ABC

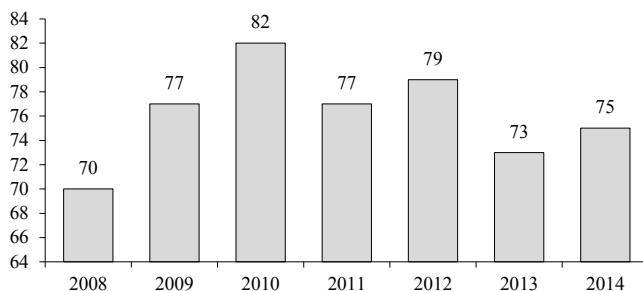
Źródło: opracowanie własne na podstawie Integrated Reporting...: 10.

Fundamentalnym elementem struktury wejścia prezentowanego modelu jest kapitał naturalny. Firma bazuje na zasobach naturalnych – jako pierwszy obiekt w Polsce oferuje zabiegi balneologiczne w postaci kąpiele leczniczych, a ponadto bazuje na leczniczych właściwościach klimatycznych uzdrowskiej miejscowości. Kompleksowym uzupełnieniem kapitału naturalnego jest wysoko wykwalifikowany kapitał ludzki – fizjoterapeuci (w tym

kinezyterapeuci), pracujący w oparciu o najnowocześniejsze metody lecznicze, a także kosmetolodzy bazujący na specjalistycznym sprzęcie oraz profesjonalnych liniach kosmetycznych.

W misję i politykę badanej firmy wpisane jest leczenie i profilaktyka zdrowotna. Zasadniczym *clou* hotelowego zakładu leczniczego jest leczenie gościa (nabywcy usług), a nie choroby. W związku z powyższym w ofercie hotelu znajdują się produkty lecznicze (w formie pakietów pobytowych) zawierające konsultację lekarską i ustalenie indywidualnego planu leczenia. Oferta usług leczniczych została podzielona na działy hydroterapii, fizykoterapii, kinezyterapii, masaży. Jednakże głównym działem ZOZ-u jest balneoterapia zajmująca się leczeniem i profilaktyką chorób zwyrodnieniowych stawów, reumatoidalnego zapalenia stawów, zeszywniającego zapalenia stawów i kręgosłupa, zespołów bólowych kręgosłupa, łuszczycy, a także stanów po złamaniach, zwichnięciach i kontuzjach sportowych, dny moczanowej czy zaburzenia krążenia obwodowego.

Bezspornym atutem hotelowego modelu biznesu jest przyjęty sposób polityki sprzedaży usług (kapitał finansowy). Należy podkreślić, iż hotel nie korzysta z zewnętrznych platform sprzedaży (w tym bardzo popularnych jak: booking.com, travelist.pl, trivago.pl). Bazuje głównie na autorskim programie lojalnościowym, który z roku na rok powiększa bazę stałych członków utrzymując tym samym współczynnik wykorzystania miejsc noclegowych powyżej 70% (rys. 2). W związku z dynamicznym rozwojem firmy kapitał finansowy dodatkowo wspierany jest pożyczkami oraz leasingami.



Rysunek 2. Procentowy poziom wykorzystania miejsc hotelowych w badanym przedsiębiorstwie ABC

Źródło: opracowanie własne.

Warto również zauważyć, iż obiekt jest pierwszym innowacyjnym hotelem na rynku polskim posiadającym niemiecki certyfikat potwierdzający jakość świadczonych usług Deutsche Wellness Verband. Ponadto od 2010 roku utrzymuje certyfikat Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) w zakresie norm zarządzania jakością.

W wyniku połączenia prezentowanych składników wejścia z wartościami dodanymi hotel utrzymuje pozycję lidera wśród hoteli medical Spa, czego dowodem jest m.in. zwycięstwo

w ogólnopolskim plebiscycie branżowym SPA Prestige Awards, rosnąca baza nabywców usług hotelowych (mierzona autorskim programem lojalnościowym), a także utrzymywanie wysokiego poziomu świadczonych usług (kontrolowanego polskimi i europejskimi programami certyfikującymi).

System zarządzania jakością przedsiębiorstwa przekłada się na realizację założeń budżetowych, mierzonych poziomem EBITDA (Mielcarek 2015) oraz całoroczne utrzymywanie wysokiego współczynnika wykorzystania miejsc hotelowych.

Uwagi końcowe

Proces zarządzania wartością (Brilman 2002) w analizowanym przedsiębiorstwie przełożył się na wykreowanie kompleksowej usługi uzdrowskiej o wysokim standardzie hotelowym. Jakość świadczonych usług, indywidualne podejście do nabywcy, innowacyjność oraz ciągłe podnoszenie kwalifikacji personelu przekładają się na wysoki poziom zadowolenia gości (nabywców) oraz wykorzystanie miejsc hotelowych. Wypracowana koncepcja zarządzania wartością wskazuje na maksymalizację wartości dla wszystkich interesariuszy (Waśniewski 2011) łącząc tym samym misję, politykę i strategię firmy z uzyskiwanymi wynikami finansowymi.

W związku z powyższym można uznać, iż przyjęty model biznesu jest efektywny. Jego efektywność jest mierzona między innymi poprzez:

- liczbę uczestników autorskiego programu lojalnościowego (tj. liczbę osób regularnie odwiedzających hotel),
- utrzymywanie stałego poziomu wykorzystania miejsc hotelowych (mierzonych co miesięcznie raportem: REV PAR, obłożenie pokoi, obłożenie miejsca),
- mierzenie satysfakcji nabywcy (gościa) z pobytu za pomocą anonimowych ankiet,
- pomiar satysfakcji pracowników (mierzenie poziomu zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy za pomocą anonimowej ankiety),
- pomiar dokonań (realizacja założonych planów finansowych poprzez kwartalny pomiar EBITDA).

Autor, odwołując się do postawionej tezy (model biznesu przedsiębiorstwa hotelowego determinuje sukces rynkowy w dobie wysokiej konkurencyjności) stwierdza, iż model biznesu w analizowanym przedsiębiorstwie jest skuteczną odpowiedzią na niepewność i konkurencyjność otaczającego rynku turystycznego. Polityka firmy daje pionierstwo w zakresie holistycznego podejścia do gościa i stawia obiekt jako numer 1 w ogólnopolskim konkursie SPA Prestige Awards.

Wypracowany sposób zarządzania staje się podwaliną sukcesu analizowanego hotelu i daje podstawę do dalszych badań nad systemem zarządzania wartością. Skuteczność niepublicznej opieki medycznej rodzi lukę badawczą w postaci zapytania: czy wzrost turystyki medycznej (a przy tym specjalistycznej oferty leczniczej) spowoduje transfer wewnątrz

wysokiej klasy specjalistów z publicznych szpitali i klinik medycznych do prywatnych jednostek zorientowanych na turystów medycznych.

Literatura

- Bek-Gaik B., Rymkiewicz B. (2015a), *Model biznesu i jego odzwierciedlenie w sprawozdawczości przedsiębiorstwa*, w: E. Walińska, B. Bek-Gaik, J. Grad, B. Rymkiewicz, *Sprawozdawczość przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji z otoczeniem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bek-Gaik B., Rymkiewicz B. (2015b), *Model biznesu w sprawozdawczości polskich spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 398.
- Bek-Gaik B. (2015), *Sprawozdawczość zintegrowana – wybrane problemy*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 77.
- Błądek Z. (2001), *Hotele. Programowanie, projektowanie, wyposażenie*, Palladium, Poznań.
- Bosiacki S. (1987), *Konsumpcja dóbr i usług turystycznych w gospodarstwach domowych*, Instytut Turystyki, Warszawa.
- Boulton R., Libert B., Samek S. (2000), *Cracking the Value Code*, Harper Collins.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Burszta J. (1976), *Społeczności lokalne*, w: *Etnografia Polski. Przemiany kultury ludowej*, red. M. Biernacka, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Ćwiertniak R. (2015), *Rola potencjału innowacyjnego w modelach biznesowych nowoczesnych organizacji – próba oceny*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 26 (1).
- Falencikowski T. (2013), *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- Ghaziani A., Ventresca M.J. (2005), *Keywords and cultural change: frame analysis of Business Model Public Talk*, „Sociological Forum” vol. 20, no. 4, s. 523–529.
- Gould S., O’Sullivan M., Tilley Ch., Topazio N. (2013), *Business model background paper for IR*, www.integratedreporting.org (5.01.2016).
- Gołembski G. (2010), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Integrated Reporting: Elevating Value, Ernst & Young, [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/\\$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf) (5.01.2016).
- Jaki A. (2008), *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Jaremen D., Panasiuk A. (2008), *Usługi hotelarskie jako produkt*, w: *Hotelarstwo*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kachniewska M., Niezgodą A., Nawrocka E., Pawlicz A. (2012), *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kahn H. (1980), *Die Zukunft der Welt (1980–2000)*, Wien–München–Zürich–New York.
- Kaufman K. (2010), *Please define Business Model*, <http://cfowise.com> (5.01.2016).
- Lichtarski J. (2003), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Mielcarek J. (2015), *Ebitda jako podstawa rachunku kosztów docelowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 398.
- Moore G.A. (2008), *Aby osiągnąć sukces w perspektywie długookresowej, skoncentruj się na celach średniookresowych*, „Harvard Business Review Polska”.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005), *The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective*, w: „Journal of Business Research”.
- Muszynski M. (2006), *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa.
- Nasbitt J., Aburdene P. (1985), *Reinventing the Corporation. Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society*, Warner Books.
- Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, referat wygłoszony na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Warszawa 30.01.2009.
- Oblój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), *Clarifying business models: origins, present and future of the concept*, „Communications of the Association for Information Systems” vol. 16.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie (Dz.U. 2006 nr 22, poz. 169 oraz 2011 nr 259, poz. 1553).
- Rudnicki L. (2010), *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*, Proksenia, Kraków.

- Rudny W. (2013), *Model biznesowy a tworzenie wartości*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 141.
- Statut Wiślicki w polskim przekładzie: 1460 r. S. de Oppatow, przedm. Z. Celichowski, Nakładem Biblioteki Kórnickiej, Kórnik 1876.
- Strużycki M. (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Szczepankowski P. (2007), *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (Dz.U. 1997 nr 133, poz. 884; Dz.U. 2004 nr 223, poz. 2268; Dz.U. nr 273, poz. 2703; Dz.U. 2005 nr 175, poz.1462; Dz.U. 2006 nr 220, poz. 1600; Dz.U. 2008 nr 180, poz.1112; Dz.U. 2010 nr 106, poz. 672).
- Waśniewski P. (2011), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 21.
- www.awards.spa-prestige.pl.

MODEL OF BUSINESS ON THE EXAMPLE OF THE HOTEL INDUSTRY – SELECTED ASPECTS

Abstract: *Purpose* – At times of high competitiveness (marketing and strategic dominance of big tourist companies) maintenance of difference and corporate independence becomes a key factor to survival of individual hotels. The trouble of creating innovate and flexible model of business depends on seeing individual needs of particular purchasers and dynamic adjusting to changes of environment. Therefore, the purpose of today article is the evaluation of effectiveness of business model of functioning four stars hotel with medical SPA character.

Design/methodology/approach – In the article the study of literature has been used as well as observations of economical practice.

Findings – The result of today article is the presentation of business model of healing- SPA hotel. The hotel which provides services on four stars level (according to polish categorization) has created holistic medicinal and wellness offer with the use of natural mineral resources. Complexity of services of the business presented has become determinant of independent functioning on highly competitive tourism market.

Originality/value – The positive value of the article is the attempt to define the business model in hotel industry.

Keywords: business model, hotel industry, value management

Cytowanie

- Łachut A. (2016). Model biznesu na przykładzie branży hotelarskiej – wybrane aspekty. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (79), 277–287; www.wneiz.pl/frfu.