


Maria Koniusz, Ph.D., University of Economics and Humanities (Bielsko-Biała, Poland) 

MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES FOR HOSPITALITY AND TOURISM AREA

Abstract. *The paper is based on the idea that in the contemporary market economy, the market itself is the main regulator of quality. Nevertheless, there are two most important factors – price and service level. The decision of the guest as to the choice of a specific object will depend on these factors. Also, research states, that a very important factor is competition, which constantly forces you to raise the standard. The research clearly shows that a good reputation has become more and more essential. In the context of the hospitality, it could be built on ensuring guest safety, comfort, maintaining a high level of service, good atmosphere and high qualifications of the crew. The author underlines that one of the guiding principles of the tourist and hotel management should be the care for the well-being of the guest. The research highlights five determinants of the quality of services – reliability, speed of service, reliability, and professionalism of service, individual approach to the customer and the specification of the service, determine the overall opinion of guests about the object. Moreover, the paper states that all these elements should be met so that the guest would like to re-use the offer of the enterprise. The research focused on Poland and underlined that small and medium companies have a chance of entering the market because they are just filling the gap in the tourism and hotel industry in the country. Objects of this type are relatively new on the market. The research declares that those who decide to set up and run facilities will succeed.*

Keywords: *tourism, small and medium enterprises, management, economic development, law support*

Maria Koniusz, doktor, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej 

ZARZĄDZANIE MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWEM HOTELARSKO-TURYSTYCZNYM

Wstęp

Obecnie na polskim rynku funkcjonuje wiele przedsiębiorstw oferujących usługi organizacji imprez rodzinnych, spotkań biznesowych i konferencji. Dotyczy to zwłaszcza hoteli, restauracji i moteli. Zapotrzebowanie na tego rodzaju usługi powoduje powstawanie małych bądź średnich przedsiębiorstw typu *domy przyjęć*, które znalazły już swoje miejsce na rynku usług turystyczno-hotelarskich. Na oferowane przez nie usługi odnotowuje się coraz większe zapotrzebowanie ze strony społeczności lokalnych.

Zanim firma taka rozpocznie funkcjonowanie powinna sprawdzić, jakie produkty lub usługi będzie mogła zaoferować swoim klientom i jakie jest zapotrzebowanie na rynku na jej usługi. Uważna analiza rynku pozwala na wyszukiwanie niszy rynkowej – przestrzeni do tej pory nie zajętej. Może to stanowić podstawę do narodzin pomysłu na własną firmę. Z uwagi na fakt, że rynek nie jest jednorodny i różne są ludzkie potrzeby, preferencje i oczekiwania, konieczne jest dokonanie segmentacji rynku. Pozwoli to firmie na dopasowanie oferty do potrzeb danego segmentu rynku.

Należy zatem dokonać analizy potrzeb klientów, którzy będą docelowo korzystać z usług przedsiębiorstwa i rozpoznać mniej więcej, ilu klientów można pozyskać w przyszłości. Potrzebna jest również orientacja, czy uda się pozyskać klientów, którzy zapewnią firmie stały przychód, będą cyklicznie w ciągu roku korzystać z oferowanych usług, które gospodarz przedsiębiorstwa zaoferuje do sprzedaży według potrzeb klientów i możliwości firmy.

Aby w pełni rozpoznać rynek lokalny i wyszukać niszę rynkową, warto zastosować badania marketingowe.

Uwarunkowania ekonomiczne, finansowe, marketingowe i społeczne działalności małych i średnich przedsiębiorstw w branży turystyczno-hotelarskiej

W celu rozpoczęcia działalności gospodarczej należy najpierw zapoznać się z ustawą *Prawo Działalności Gospodarczej* z dnia 19 listopada 1999 roku. Ustawa ta często nazywana jest mianem „konstytucji gospodarczej”, gdyż tworzy ramy dla obrotu gospodarczego w naszym kraju i jest podstawowym aktem regulującym funkcjonowanie przedsiębiorczości.

Do głównych jej zasad należą: szeroko pojęta swoboda działalności gospodarczej, równość przedsiębiorców wobec prawa, swoboda wyboru formy prowadzenia działalności gospodarczej oraz przejęta z prawa cywilnego zasada swobody umów. Ustawa wprowadza ponadto rozróżnienie przedsiębiorców na małych, średnich i dużych, wprowadzając za tym podwaliny pod budowę sprawnego systemu pomocy dla małych i średnich przedsiębiorstw¹.

Definicje ustawowe i zawarte w nich kryteria nie dają podstawy do uzyskania na stałe statusu małego i średniego przedsiębiorcy. Nie ma też instytucji, która nadawałby (przy udokumentowaniu) w formie zaświadczenia potwierdzenie tego statusu. To sam przedsiębiorca powinien wykazać, że spełnia kryteria zaliczenia go do tej grupy przedsiębiorców.

Wielkość stosowanych kryteriów i różnorodność spotkanych definicji skłania jednak do zastanowienia się nad sensem tworzenia jednej „uniwersalnej” definicji małych lub średnich przedsiębiorstw. Wydaje się, że znacznie większą praktyczną użyteczność mają te definicje i systemy klasyfikacji, które odpowiadają konkretnym potrzebom definiującego oraz mogą:

- stanowić punkt wyjścia sformułowania i wdrożenia efektywnej polityki promowania i wspierania rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- być podstawą tworzenia czytelnych i porównywalnych zbiorów statystycznych, służących analizom społeczno-ekonomicznym, badaniom tempa i dynamiki przeobrażeń, ich kierunku, struktury gałęziowej i terytorialnej,
- stać się podstawą budowania efektywnego systemu finansowania rozwoju małej/średniej firmy, obejmującego z jednej strony system podatkowy, z drugiej zaś – system zewnętrznego zasilenia finansowego (kredyty, pożyczki, poręczenia, subwencje, ulgi)².

Definicje oparte na kryteriach ilościowych wykorzystują m.in. bezwzględne miary wielkości, w tym wielkość zatrudnienia, tzn. liczbę zatrudnionych powiększona o właścicieli, współwłaścicieli i współpracujących członków rodziny, oraz liczbę innych osób nie związanych umową o pracę, a świadczących na rzecz firmy pracę na podstawie innych umów, np. umowy-zlecenia, umowy o dzieło i innych umów cywilno-prawnych o zbliżonym

¹ Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r., Prawo działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 101, poz. 1178 z późniejszymi zmianami)

² B. Piasecki (red.) *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, Wyd. PWN Warszawa-Łódź 2001, s. 59

charakterze³. Uwzględniana jest również wartość rocznych obrotów, wartość majątku trwałego itd.

Z kolei kryteria jakościowe wykorzystywane są w definicjach opierających się na takich cechach firmy jak: finansowa niezależność, jedność własności i zarządzania, udział na rynku, struktura organizacyjna itp.

U podstaw definicji opartych na właściwościach firmy leży ekonomiczna i prawna samodzielność właściciela. Samodzielność ta opiera się na prawie własności, co oznacza, że właściciel firmy jest w stanie zrealizować w przedsiębiorstwie, na własne ryzyko, każdy zamiar, nie podlegając przy tym żadnej kontroli osób trzecich.

Przedsiębiorstwa te charakteryzują się przede wszystkim:

- nacechowaniem społecznej struktury przedsiębiorstwa przez osobę właściciela, który traktuje firmę jako organizm ekonomiczny i społeczny w swojej codziennej pracy, intensywnie oddziałuje na wszelkie jego funkcje i kształtuje na swój sposób stosunki z zatrudnionymi pracownikami,
- szczególnym charakterem gospodarki finansowej przedsiębiorstwa, a zwłaszcza fazy tworzenia formy najczęściej oszczędnościami przedsiębiorcy, a fazy rozwojowej przedsiębiorstwa – środkami własnymi firmy (zyskiem przedsiębiorstwa),
- szczególną strukturą organizacyjną, której cechą znamionną jest fakt, że centrum decyzyjne firmy stanowi jej właściciel i to on decyduje o formie i treści wszystkich podstawowych funkcji przedsiębiorstwa i eliminuje straty spowodowane konfliktami interesów różnych grup,
- korzystaniem z wiedzy i umiejętności menedżerów, zwiększając tym samym szybkość dostosowywania firmy do potrzeb rynku i pojawiających się okazji⁴.

Wyżej wymienione to tylko najważniejsze z cech jakościowych, które stosowane są w definicjach sektora małej i średniej przedsiębiorczości.

Opublikowany w Wielkiej Brytanii w 1971 roku RAPORT BOLTONA wymienia dodatkowo trzy cechy decydujące o zaklasyfikowaniu przedsiębiorstw do małych firm⁵.

- cechę o charakterze ekonomicznym, wyrażającą się względnie małym udziałem przedsiębiorstwa na rynku,

³ Ibidem, s. 55

⁴ B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie...* op.cit.s.55

⁵ Ibidem, s.57

- cechę dotyczącą zarządzania, znajdującą swój wyraz w osobistym kierowaniu firmą przez jej właściciela lub współwłaściciela, a nie za pomocą sformalizowanej struktury kierowniczej,
- cechę o charakterze właścicielskim oznaczającą niezależność firmy, w tym ujęciu mała firma nie stanowi części dużego przedsiębiorstwa, a właściciele – kierownicy są w swoich podstawowych decyzjach wolni od kontroli zewnętrznej.

Najczęściej stosowane definicje małych i średnich przedsiębiorstw obrazuje *Ustawa o Swobodzie Działalności Gospodarczej* z dnia 2 lipca 2004 roku (Dz.U. z dnia 6 sierpnia 2004 r.), która obowiązuje od 21 sierpnia 2006 roku.

Artykuł 105 Ustawy stwierdza, że za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który, w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
- osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro.

Artykuł 106 Ustawy definiuje średniego przedsiębiorcę, jako przedsiębiorcę, który, w co najmniej jednym z dwóch lat obrotowych:

- zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz
- osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro.

Działalność małych i średnich przedsiębiorstw jest rozproszona. Pozwala to na⁶:

- redukcję kosztów transportu,
- szybsze zwiększenie lub zmniejszenie produkcji danego wyrobu,
- eliminację lub ograniczenie kosztów przechowywania towarów,
- trafniejsze określenie zmiany w gustach klientów,
- zmniejszenie kosztów ogólnych, co wpływa na konkurencyjność firmy,
- rozwinięcie możliwości indywidualnego sprawdzania się twórczych pracowników i przedsiębiorczych kierowników,

⁶ A. Olejniczuk-Merta, *Zarządzanie marketingowe małych i średnich przedsiębiorstw*, wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 15

- indywidualizowanie kontaktów między pracownikami i klientami, czynienie z nich składnika wizerunku firmy,
- kształtowanie reputacji lokalnej we wszystkich przejawach orientacji marketingowej, a także tradycji firmy wielopokoleniowej, ciągłości kontaktów, wyróżnień promocyjnych z okazji ważnych dat i okoliczności,
- kształtowanie lojalności wobec marki wyrobów firmy, nawet wówczas, jeśli łączy się to z wyższą ceną.

Mali i średni przedsiębiorcy stanowią podstawową grupę przedsiębiorców w Polsce. W celu wyrównania szans rynkowych małych i średnich przedsiębiorstw, ustawodawca nałożył na państwo obowiązek stwarzania korzystnych warunków dla ich funkcjonowania i rozwoju.

Podstawowymi przesłankami powstawania małych firm są:

- poszukiwanie niezależności (od szefa, pracodawcy, kierownika),
- potrzeba zysku,
- potrzeba samorealizacji,
- bezrobocie (samozatrudnienie).

Charakterystyczna dla małych firm jest płaska struktura organizacyjna, zarządzanie w sposób autokratyczny, pełnienie roli managera przez właściciela, finansowanie działalności przedsiębiorstwa w większości ze środków własnych⁷.

Samych przedsiębiorców trudno zakwalifikować do określonej grupy społecznej. Charakteryzuje ich znaczna dezagregacja społeczna i nie można jeszcze uznać tej zbiorowości za zaczątek warstwy średniej. Mały biznes nie wyrasta obecnie z tradycyjnego rzemiosła. Kształtuje się niejako obok niego. Część młodych przedsiębiorców wywodzi się z rodzin rzemieślniczych i korzysta z pewnych tradycji w tym zakresie⁸.

Jak wskazują doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych, małe i średnie firmy odpowiednio zarządzane, często zintegrowane branżowo i funkcjonalnie, prowadzące zorganizowany marketing w grupach, są ważnym ogniwem konkurencyjnego rynku. Wszystko zależy od tego, kto i jak nimi zarządza, jakie ambicje i plany łączą kierownicy – najczęściej właściciele – z rozwojem firmy. Należy zwrócić uwagę na to, że kierowanie małym lub średnim przedsiębiorstwem wymaga równie gruntownej wiedzy, jak kierowanie dużą firmą. Kierujący małym przedsiębiorstwem, będący często biznesem rodzinnym,

⁷ Romański T., Strategia marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, Acta Universitatis Lodzianensis 2012, z. 104, s.14

⁸ B.Piasecki, Ekonomia i zarządzanie... op. cit., s.14

jednoosobowo rozstrzyga o bliższych i dalszych losach swojego przedsiębiorstwa, zdając się często na własną intuicję i rzadko na pomoc swoich współpracowników. Jego działanie musi więc być efektem nie tylko talentu i intuicji, lecz w równym stopniu wiedzy i doświadczenia, biorąc pod uwagę przestrzeganie wykonywanej działalności zgodnie z przepisami prawa.

Zbiór artykułów niezbędnych przy wykonywaniu działalności gospodarczej w małym przedsiębiorstwie turystycznym

Art. 2 Ustawy:

(działalność gospodarcza; przedsiębiorca) Działalnością gospodarczą w rozumieniu ustawy jest zbiorowa działalność wytwórcza, handlowa, budowlana, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i eksploatacja zasobów naturalnych, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

Przedsiębiorcą – w rozumieniu ustawy – jest osoba fizyczna, osoba prawna oraz nie mająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego, która zawodowo, we własnym imieniu podejmuje i wykonuje działalność gospodarczą.

Art. 7 Ustawy:

(wpis do rejestru) Przedsiębiorca może podjąć działalność gospodarczą po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców. Zasady wpisu do rejestru przedsiębiorców określają odrębne przepisy.

Art.8 Ustawy:

(zasady działalności) Przedsiębiorca wykonuje działalność gospodarczą na zasadach konkurencji i poszanowania dobrych obyczajów oraz słuszych interesów konsumentów.

Art.9 Ustawy:

(warunki działalności) Przedsiębiorca jest obowiązany spełniać określone przepisami prawa warunki wykonywania działalności gospodarczej, w szczególności dotyczące ochrony przed zagrożeniem życia, zdrowia ludzkiego i moralności publicznej, a także ochrony środowiska.

Art. 12 Ustawy:

(informacje o obrocie) Jeżeli przedsiębiorca oferuje towary lub usługi w sprzedaży bezpośredniej lub wysyłkowej za pośrednictwem środków masowego przekazu, sieci informatycznej lub druków bezadresowych, jest obowiązany do podania w ofercie, co najmniej następujących danych:

- oznaczenia przedsiębiorcy,

- numeru, pod którym przedsiębiorca wpisany jest do rejestru przedsiębiorstw wraz z oznaczeniem sądu rejestrowego,
- siedziby i adresu przedsiębiorcy.

Art. 13 Ustawy:

(rachunek bankowy) Przedsiębiorca jest obowiązany do:

- zawiadomienia urzędu skarbowego, właściwego ze względu na podatek dochodowy, o posiadaniu rachunku bankowego związanego z wykonywaną działalnością gospodarczą, a w razie posiadania więcej niż jednego rachunku – do wskazania jednego z nich, jako rachunku podstawowego i zawiadomienia o tym banku, w którym rachunek jest otwarty oraz właściwego urzędu skarbowego. Zawiadamiając urząd skarbowy, należy podać nazwę i adres banku oraz numer rachunku bankowego albo podstawowego rachunku bankowego,
- zawiadomienia właściwego urzędu skarbowego oraz banku, w którym otwarty jest podstawowy rachunek związany z wykonywaną działalnością gospodarczą, o posiadaniu rachunków bankowych w innych bankach, informując o nazwach i adresach oraz o numerach rachunków bankowych,
- zawiadomienia banków, w których otwarte są inne rachunki bankowe tego przedsiębiorcy, o nazwie i adresie banku, w którym otwarty jest rachunek podstawowy tego przedsiębiorcy związany z wykonywaną działalnością gospodarczą⁹.

Finanse w przedsiębiorstwie turystyczno-hotelarskim

Każde przedsiębiorstwo nastawione jest na osiągnięcie zysków. Współcześni mali i średni przedsiębiorcy mają, poza maksymalizacją zysku także inne cele swojego działania. Wiele z nich działa w formie różnego rodzaju spółek, niekiedy z pewną liczbą współwłaścicieli. W takim przypadku celem małej firmy jest zazwyczaj maksymalizacja zwrotu kapitału zainwestowanego przez właścicieli, co wiąże się z wielkością wypłacanych obecnie i w przyszłości dywidend, okresem zapewnianym zwróconego kapitału, rynkową ceną akcji itp. W wielu przypadkach nie można jednoznacznie przyjąć, że cel i styl działania przedsiębiorcy jest w pełni tożsamy z firmą. Właściciel małej firmy często ceduje wiele swych uprawnień i zadań do realizacji na menedżerów, a ci z kolei czasami starają się osiągnąć własne cele, nie zawsze zgodne z życzeniami i celami właściciela. Dla wielu

⁹ J. Hrycjan, A. Struglik, Prawo gospodarcze i handlowe z komentarzem, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2019, s.6-9

właścicieli małych firm, zysk nie jest jedynym czy najważniejszym motywem działania. Ważniejsze może się okazać uzyskanie takiego poziomu dochodów, który pozwoli na utrzymanie własności i kontroli firmy oraz przyniesie satysfakcję z posiadania firmy i kierowania nią.

Małe i średnie przedsiębiorstwa są na ogół nastawione na krótkookresowy zysk i rozwój niskokapitałochłonny. W ich funkcjonowaniu wyraźna jest przewaga działań operacyjnych nad strategicznymi, a także widoczna jest tendencja do orientacji popytowej (szczególnie w zakresie cen). Brakuje przywiązania do określonego obszaru biznesu – co uzewnętrznia się częstym wychodzeniem z rynku i wchodzeniem na rynek. Pozytywnym zjawiskiem jest nastawienie znacznej części tych przedsiębiorstw na dużą ekspansję, jednak na ogół nie jest ona skutkiem zdobycia przewagi konkurencyjnej. Często opiera się na odkryciu luki rynkowej oraz na powiązaniach nieformalnych z biurokracją państwową i samorządową. Czasami wynika też z różnorodnych powiązań z firmami zagranicznymi.

Finansowanie działalności przedsiębiorstwa stanowi obszerną i złożoną problematykę. Zwykle opiera się na schemacie głównych przepływów finansowych w przedsiębiorstwie tworzących długoterminowe fundusze przeznaczone na finansowanie inwestycji.

Marketing i zarządzanie w małym i średnim przedsiębiorstwie

Przedmiotem marketingu jest całość działalności przedsiębiorstwa, poczynając od koncepcji produktu poprzez jego wytworzenie i sprzedaż, kończąc na serwisie sprzedanego produktu. Działania marketingowe w przedsiębiorstwie hotelarskim prowadzą wszyscy pracownicy, którzy mają wpływ na decyzje klienta o nabycie wytworzonego produktu oraz na satysfakcję klienta z dokonanego wyboru. Wprowadzenie zadań z zakresu marketingu do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa turystyczno-hotelarskiego jest konieczne.

Prowadzenie tych działań jest niezbędne w każdej jednostce turystyczno-hotelarskiej, ale od jej wielkości i lokalnych uwarunkowań zależy zakres poszczególnych zadań i częstotliwość ich realizacji. Odpowiednio do wielkości przedsiębiorstwa można utworzyć w tej kwestii jednoosobowe stanowisko lub zespół. Wyznaczony pracownik powinien zajmować się wszystkimi sprawami ułatwiającymi zarządzającemu podejmowanie decyzji. W małym przedsiębiorstwie można zadania z zakresu marketingu przydzielić jednej osobie, pełniącej dodatkowo inne obowiązki. Zadania te może również przyjąć na siebie w całości właściciel.

Plan marketingowy powinien składać się ze streszczenia, analizy sytuacji marketingowej i analizy SWOT, jak również zawierać cele i strategię.

W streszczeniu powinna się znaleźć misja przedsiębiorstwa, podstawowe kierunki planu i cele do osiągnięcia.

Analiza sytuacji marketingowej dokonywana jest w oparciu o:

- środowisko, w którym działa przedsiębiorstwo,
- popyt na proponowane przez nie usługi,
- sezonowość nasilenia się popytu,
- produkty zakładu zawierające ocenę pozycji na rynku, wizerunku i konkurencyjności głównych produktów,
- konkurencję – omówienie konkurentów na rynku,
- pośredników.

Analiza SWOT w planie niezbędna jest do ukierunkowania działalności przedsiębiorstwa. Powinna ona zawierać:

- specyfikę atutów (silne punkty),
- wyliczenie słabych punktów,
- rozpoznanie zewnętrznych okoliczności sprzyjających,
- rozpoznanie zewnętrznych zagrożeń, które mogą negatywnie wpłynąć na wyniki przedsiębiorstwa.

W planie marketingowym należy uwzględnić dwa rodzaje celów:

- cele finansowe,
- cele marketingowe.

Ważne jest, aby były one mierzalne, a terminy ich realizacji określone. Powinny też być zgodne między sobą oraz realne.

Strategia marketingowa nie jest wykazem odrębnych działań, lecz przesądza o skierowaniu wszelkich sił do osiągnięcia ustalonych celów. Zwięzłe, zrozumiałe i jednoznaczne zdefiniowanie strategii przedsiębiorstwa pozwala uniknąć wątpliwości nękających kierownictwo w przedsiębiorstwie turystyczno-hotelarskim. Pozwala również uniknąć rozbieżności w działaniach pomiędzy właścicielem a personelem.

W skład planu powinny wejść także:

- szczegółowe plany działania: co należy zrobić, w jakim terminie, kto to wykona, jakie środki będzie miał do dyspozycji, jaki będzie koszt działania,
- rachunek przewidywanych rezultatów, czyli do jakich wyników dąży przedsiębiorstwo,
- kontrola realizacji planu czyli metody kontroli i osoby kontrolujące.

Istotnym zadaniem marketingu jest badanie rynku. Badania marketingowe to badania, których celem jest poznawanie rynku oraz dostarczanie wiedzy niezbędnej do podejmowania decyzji rynkowych i wykorzystywania zdobytych informacji.

Badania marketingowe obejmują badania klientów, badania ankietowe i badania dotyczące konkurencji. Badania klientów, to przede wszystkim liczba gości, wpływy za noclegi i wyżywienie. Istotne są też informacje o poszczególnych segmentach np. dotyczące grup turystycznych, konferencji, imprez gastronomicznych i ilości gości indywidualnych. W przypadku badań konkurencji, zwraca się uwagę, na jakość usług konkurentów i gromadzi wiedzę o cenach oferowanych przez konkurencję¹⁰.

Zadaniem marketingu jest również stwarzanie misji i wizji przedsiębiorstwa. Misje tę określają:

- pozycja na rynku,
- przedmiot działalności,
- przestrzenny zasięg rynku,
- krąg aktualnych i potencjalnych klientów,
- jakość produktu,
- stosunek do konkurentów,
- sposób reagowania na zmiany w otoczeniu.

Przedsiębiorstwa nie należy jednak postrzegać jako organizacji, która ma na celu mnożenie zysków. Większość przedsiębiorstw turystycznych pełni także inne społeczne role: dostarcza miejsc pracy, wpływa na styl życia, uczestniczy w ochronie środowiska i rozwoju krajoznawstwa. Na turystycznym rynku występuje też wiele organizacji działających „nie dla zysku”, których majątek spoczywa w rękach publicznych, a środki na ich działalność pochodzą głównie od sponsorów.

Misja przedsiębiorstwa winna wynikać ze znajomości potrzeb konsumentów i własnych możliwości, a jednocześnie uwzględniać aktualne i przyszłe warunki funkcjonowania. Precyzyjne sformułowanie misji i jej konsekwentna realizacja prowadzi do ukształtowania osobowości firmy i jej społecznego wizerunku.

Na obraz przedsiębiorstwa składają się także umiejętności doskonalenia i awansowania kadr, współpraca kierownictwa i pracowników oraz umiejętność reakcji na zmiany. Obraz przedsiębiorstwa powstaje w następstwie oddziaływania narzędzi zarządzania

¹⁰ Turkowski M., Marketing usług turystycznych, wyd. PWE, Warszawa 2003, s. 297-311

i okoliczności zewnętrznych. Szczególnie istotne jest eksponowanie własnych zalet w stosunku do konkurentów przez politykę promocji¹¹.

W celu uzyskania pozytywnego wizerunku firmy należy trafiać w oczekiwania potencjalnych klientów, wykazywać się solidarnością i wiarygodnością, przyznawać się do błędów i podkreślać fachowość zatrudnionych w niej osób. Za cel firmy stawiać należy cel klientów. Korzystną jest też współpraca z przedstawicielami środków przekazu i podkreślenie w nich kompetencji firmy i jej atrakcyjności uwypuklając najmocniejsze strony.

Kreując obraz firmy należy postawić na niezawodność, wysoką jakość i szeroki wachlarz usług. Synonimem osiągnięcia wrażenia dużej kompetencji jest nadążanie za modą, szybkość działania i umiejętność dostosowania do wymagań konkretnych klientów. Jeżeli firma dba o swój wizerunek ważne jest, aby miała sympatyczną obsługę, dającą klientowi poczucie wyjątkowości i dysponowała bogatą ofertą.

Kreując markę firmy należy zwrócić uwagę na sam produkt, nazwę firmy, pochodzenie produktów – (konsumenci wybierają chętnie produkty kojarzone z krajem stanowiącym dla nich gwarancję dobrego smaku lub wysokiej jakości), cenę produktów i reklamę, co ułatwia komunikację między gośćmi czy klientami a pracownikami i partnerami w biznesie. W dobie zmian rozwoju gospodarki i kształtowania się rynku z jednej strony a wzrostem bezrobocia i większą konkurencją z drugiej strony, wiedza marketingowa staje się bardzo przydatna.

Aby odnosić sukcesy, należy kierować się intuicją popytu, wiedzą i umiejętnościami. Dziś potrzebna jest znajomość marketingu, zarządzania, finansów, rachunkowości i prawa, aby czuć się w miarę bezpiecznie na zmieniającym się stale rynku.

Przedsiębiorstwo turystyczno-hotelarskie powinno uwzględniać w swojej strategii krąg aktualnych i potencjalnych nabywców oraz oferowany produkt. Przyjęcie dla każdego z tych czynników alternatywy stanu dotychczasowego i stanu nowego ujawnia możliwość tworzenia różnych modelowych strategii, a mianowicie: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu, innowacji, która jest specyficznym narzędziem przedsiębiorstwa, a mianowicie działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia zysku, ponieważ przyczynia się do tworzenia nowych zasobów¹².

Strategia penetracji rynku oznacza intensyfikację sprzedaży dotychczas sprzedawanego produktu na tym samym rynku. Wzrost sprzedaży na już eksploatowanym rynku można osiągnąć poprzez lepsze rozpoznanie popytu i bardziej racjonalną politykę cen,

¹¹ J. Altkorn, Marketing w turystyce, wyd. PWN, Warszawa 2005, s. 35-45

¹² J. Altkorn, op. cit., s. 51-54

promocji i dystrybucji. Strategia ta może być stosowana, gdy między rynkiem rzeczywistym a potencjalnym istnieje luka, czyli rynek nie jest jeszcze nasycony. Ponieważ oferowane usługi oraz zasady i sposoby ich sprzedaży są już znane, strategia penetracji uchodzi za najmniej ryzykowną. Nie jest to równoznaczne z łatwością osiągnięcia sukcesów, ponieważ na większości rynków turystycznych można kupić prawie wszystko, a więc znalezienie rynkowej luki jest trudne.

Strategia rozwoju rynku polega na pozyskiwaniu nowych grup konsumentów (segmentów) lub wychodzeniu ze sprzedażą dotychczasowych usług na nowe obszary. Może to oznaczać przejście od rynku lokalnego do obsługi rynku krajowego, czy też rynków zagranicznych. Strategia rozwoju produktu polega na zmianie jego właściwości użytkowych. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa strategia rozwoju produktu sprowadza się do oferowania usług wcześniej nie oferowanych. Pomijając oferty wycieczek do miejsc nowych odkryć archeologicznych czy najnowsze światowe wystawy, chodzi tu o upowszechnienie celów i sposobów podróżowania już znanych gdzie indziej, ale nie znanych na rynku krajowym czy lokalnym lub po prostu nie oferowanych wcześniej przez daną firmę. Strategia rozwoju produktu wymaga intensywnej promocji, wskazującej na szczególne cechy – a zwłaszcza niepowtarzalność produktu.

Specyfika marketingu małych i średnich przedsiębiorstw turystyczno-hotelarskich

Przedsiębiorstwo o dowolnym charakterze jest wtedy użyteczne, kiedy jest w stanie zadowolić klienta. Kryterium to, jest ogólnym warunkiem istnienia małego i średniego przedsiębiorstwa. Małe i średnie przedsiębiorstwa muszą sprostać potrzebom produktu, rynku, pracowników i samej organizacji. Marketing w takiej sytuacji koncentruje się na:

- określeniu przyszłego możliwego popytu,
- zaprojektowaniu budynku,
- zapewnieniu sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- określeniu potrzeb kadrowych.

Należy również uwzględnić ograniczenia finansowe, podatkowe, polityczne i kulturowe narzucone przez środowisko, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. Nie wystarczy, że konsument potrzebuje danego produktu, przedsiębiorstwo powinno być w stanie to wykonać. Należy więc osiągnąć zgodność wszystkich funkcji działalności gospodarczej takich jak: działanie, estetyka, jakość, niezawodność, ilość i cena. Należy uwzględnić potrzeby rynku, warunki kulturowe, ograniczenia prawne i potrzeby środowiska.

Wszystkie osoby powinny utożsamiać się z firmą, a ich zarobki zależeć powinny od zysków firmy. Należy w proces tworzenia produktu angażować wiedzę, umiejętności i intelekt personelu firmy.

Istotne jest określenie potrzeb klienta i przełożenie ich na szczegółowe prognozy. Stają się one informacją wejściową dla ustalenia szczegółowych planów działalności. Po skonsultowaniu planów z dostawcami, zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi, generuje się informacje wejściowe dla działalności wytwórczej, której efektem jest produkt dostarczany następnie konsumentowi, zaspakajając jego potrzeby. Zarządzanie działalnością usługową obejmuje cały ten proces. Funkcje te czasem mogą być łączone bardziej z działalnością wytwórczą, niż marketingiem, ponieważ te dwa elementy są ze sobą powiązane, a związki między nimi są bardzo istotne dla przedsiębiorstwa dążącego do sukcesu.

Cechą charakterystyczną działalności usługowej są naciski na uzyskanie natychmiastowych wyników. Wywiązywanie się z terminów opłat za dostawy, nakładanie na pracowników odpowiednich obowiązków i funkcjonowanie całości wymagają stałej uwagi. Dlatego, osoba zarządzająca łączy strategię zarządzania działalnością podstawową z misją organizacji. Oba elementy są zawsze rozpatrywane łącznie.

Proces marketingu w małym przedsiębiorstwie, to proces zaspakajania potrzeb klienta, polegający na ich określeniu, ustaleniu szczegółowych prognoz i planów działania, zapewnienia środków przetworzenia ich w produkt, a następnie dostarczenie produktu klientowi. Jeżeli małe przedsiębiorstwo będzie w stanie zaspokoić potrzeby swoich klientów, z pewnością osiągnie sukces i znajdzie swoje miejsce na rynku usług¹³.

Rynek usług hotelarskich i miejsce *domu przyjąć* na rynku

Coraz popularniejsze na rynku usług hotelarsko-turystycznym stają się obecnie *domy przyjąć*. Powstało ich wiele w ostatnich latach. Powody wyboru przez klientów tego rodzaju obiektów to: wygoda i czas, atmosfera i obsługa oraz ceny i rodzaje potraw. Aby obiekt dobrze funkcjonował na rynku musi zapewnić: szybką obsługę, dobrą jakość produktu, różnorodność kuchni i możliwość zamówienia dań dla dzieci. Cena posiłku zależy od klasy lokalu i rodzaju kuchni. Im wyższa jest cena posiłku, tym lepszej obsługi oczekuje klient. Większość klientów korzysta z ofert obiektów, nie tylko ze względu na dobrą kuchnię i miłą

¹³ J. Sołtys (red.) Zarządzanie: produkcja i usługi, wyd. PWN, Warszawa 2014, s. 19-28

obsługę, lecz także dlatego, że ceny odzwierciedlają w ich odczuciu prawdziwą wartość potraw.

Cena jest nieodłącznym elementem produktu. Obok jakości, jest drugim elementem wyboru produktu przez klienta. Ceny strategiczne odzwierciedlają strategię firmy. Podwyżki cen można dokonywać stopniowo, aż dojdzie się do granicy przewidzianej w strategii firmy.

Estetyka wnętrza jest wizytówką przedsiębiorstwa turystyczno-hotelarskiego typu *dom przyjąć*. Ważne jest oświetlenie, kolorystyka, wielkość pomieszczeń, meble i elementy dekoracyjne. Atmosfera ma ogromny wpływ na wrażenia i samopoczucie gości. Dopełnieniem kompozycji doznań jest zachowanie i profesjonalizm personelu.

Jednym z aspektów zarządzania jest kontrolowanie kosztów i przychodów z prowadzonej działalności. Obiekt typu *dom przyjąć* nie potrzebuje rozwiniętego systemu kontroli.

Przed rozpoczęciem działalności, należy dokładnie określić stosowne standardy, wskaźniki i stworzyć solidne podstawy polityki cen. Warunkiem osiągnięcia pożądanego wyniku finansowego jest określenie docelowych wielkości przychodów, kosztów i zysku oraz zapobieganie marnotrawstwu materiałów.

Trudno byłoby prowadzić firmę bez określenia podstawowych zasad działania. Powinny być one wyraźnie sformułowane przed rozpoczęciem działalności, a następnie modyfikowane i udoskonalane w miarę potrzeb.

Podstawowe elementy strategii odnoszą się do:

- finansów – strategia finansowa określa wskaźniki rentowności i limity kosztów,
- marketingu – strategia marketingowa umożliwia identyfikację rynku, który firma zamierza obsługiwać,
- działalności gospodarczej.

Strategia ta określa główne cele firmy oraz metody ich osiągnięcia.

Pierwszym etapem w procesie planowania działalności jest określenie celu, którym staje się obsługa wybranego segmentu rynku. Wielkość kosztów musi być ściśle kontrolowana. Kosztami są wydatki na projekt i budowę lokalu typu *dom przyjąć* oraz bieżące wydatki na zakup surowców, energii elektrycznej oraz na opłacenie personelu. Bieżące wydatki należy utrzymywać na minimalnym poziomie, a ewentualny zysk przeznaczać na bieżącą działalność, co w końcowym efekcie pomoże zmniejszyć ogólny koszt produktu, a więc i obniżyć cenę, którą płaci konsument.

Tego typu zarządzenie pozwoli utrzymać się na trudnym rynku usług turystyczno-hotelarskich. Charakterystyczną cechą tego rynku jest niestabilność popytu. Jest to

dotychczasowe trudności zmuszające właścicieli do dokładnego planowania nie tylko zakupów, ale również liczby pracowników. Nie pozostaje nic innego, jak obserwować rynek i starać się prognozować wielkość popytu.

W utrzymaniu się na rynku może pomóc system HACCP, czyli analiza zagrożeń i wyznaczenie krytycznego punktu kontroli. W obecnej sytuacji rynkowej, na czołowe miejsce, oprócz cen produktów i usług, wysuwa się ich jakość. Wymagana jest ciągła poprawa i doskonalenie wyrobów, usług i wszystkich procesów organizacji. Dlatego tak ważne jest wdrożenie efektywnego i skutecznego systemu zapewniającego przedsiębiorstwu dostosowanie do zmieniających się warunków i otoczenia.

Fakt wejścia Polski do Unii Europejskiej, zobowiązuje nasz kraj do konieczności spełniania wymogów HACCP. HACCP jest systemem wewnętrznej kontroli, który: identyfikuje, ocenia i kontroluje zagrożenia istotne dla bezpieczeństwa żywności. Umożliwia to identyfikację i oszacowanie skali zagrożeń produkowanej żywności oraz ryzyko ich wystąpienia w całym łańcuchu żywnościowym, tj. od pozyskania surowców, poprzez wszystkie etapy produkcji, do momentu spożycia gotowego produktu przez konsumenta. HACCP stosuje się również do materiałów mających kontakt z żywnością. Głównym celem wdrażania systemu HACCP jest zagwarantowanie jakości w odniesieniu do bezpieczeństwa zdrowotnego wyrobów spożywczych.

W systemie HACCP badanie jakości gotowego produktu zastąpione jest nadzorowaniem wszystkich etapów jego powstawania i dystrybucji, od przygotowania poprzez przetworzenie, produkcję, pakowanie, magazynowanie, transport, aż po sprzedaż gotowego środka spożywczego. Dzięki takiemu podejściu, przed wyprodukowaniem wyrobu, zapobiega się lub eliminuje zagrożenia zdrowotne, związane z surowcami, dodatkami i materiałami pomocniczymi, personelem, maszynami i urządzeniami, a także procesem technologicznym. Jest to najefektywniejszy sposób gwarantowania bezpieczeństwa żywności uznany przez wszystkie organizacje zainteresowane jej bezpieczeństwem.

Baza usługowa przedsiębiorstw hotelarskich przez dłuższy czas ograniczała się do odbudowy zniszczonych obiektów. Od 1950 roku właściciele byli pozbawiani swoich własności. W rękach prywatnych pozostały tylko nieliczne obiekty, nadzorowane przez przedsiębiorstwa komunalne.

Państwo nie było skłonne przeznaczać środków na branżę turystyczno-hotelarską. Ten główny inwestor traktował potrzeby branży, jako drugorzędne. Dopiero w latach 90-tych rozpoczęła się rozbudowa prywatnych firm. Powstawały motele, karczmy i małe zakłady gastronomiczne i rozbudowywano sieć hoteli. W takiej sytuacji trudno dziś znaleźć miejsce

na nowy obiekt. Wydaje się, że najbardziej optymalnym rozwiązaniem staje się właśnie *dom przyjąć*.

Przyjmuje się, że podstawowym warunkiem działania firmy jest znajomość otoczenia, głównie rynku konsumenta i konkurencji firmy. Marketingowa koncepcja przedsiębiorstwa opiera się na wszechstronnej analizie bieżącej i przewidywalnej jego sytuacji w konkretnym otoczeniu społeczno-gospodarczym. Aby analizować rynek usług hotelarskich i miejsce planowanego *domu przyjąć* na rynku, trzeba zmierzać z jednej strony do ujawnienia szansy rozwoju i zagrożenia firmy, a z drugiej strony, jego zdolności konkurencyjnej.

Koncepcja analizy SWOT zakłada identyfikację i analizę szans i zagrożeń otoczenia (czynniki zewnętrzne) oraz analizę silnych i słabych stron firmy (czynniki wewnętrzne). Na tej podstawie określa się strategiczną koncepcję marketingową przedsiębiorstwa.

Potencjalne mocne strony	Potencjalne słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> – kompetencje pracowników, – odpowiednie zasoby finansowe, – zdolność konkurowania z istniejącymi firmami, – dobrze przemyślana strategia, – brak silnej pozycji konkurencji, – możliwość obniżenia ceny. 	<ul style="list-style-type: none"> – nowe przedsiębiorstwo z niewyrobioną opinią klientów, – brak znacznych środków na reklamę.
Potencjalne szanse	Potencjalne zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – dotarcie do szerokiej grupy klientów, – rozwój rynku usługowego, – wzrost zapotrzebowania na tego typu usługi, – możliwość uzyskania kredytu. 	<ul style="list-style-type: none"> – niekorzystna polityka rządowa, – wzrost nacisku ze strony konkurencji, – zmiany demograficzne.

Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie hotelarsko-turystycznym typu *dom przyjąć*

Gość korzystający z *domu przyjąć* oczekuje czegoś więcej niż podstawowej obsługi. Oczekuje wysokiej jakości, profesjonalizmu, uprzejmości, szacunku i miłej domowej atmosfery.

Przedsiębiorstwo typu *dom przyjąć* funkcjonuje dzięki temu, że goście wolą mniejsze obiekty, gdzie są traktowani miło, serdecznie przyjmowani, rozpoznawani, gdzie pamięta się i prawidłowo wymawia ich nazwisko, z szacunkiem traktuje się ich wymagania i przyzwyczajenia. Dlatego wymagana jest osobista troska każdego pracownika o gości i ich

sprawy, co jest podstawą do uzyskania kredytu zaufania i odpowiedniej reklamy, którą gość rozpowszechni w swoim środowisku.

Klientem obiektu *dom przyjęć* jest zwykle mieszkaniec danego miasta lub jego okolic, który zamierza zlecić firmie przygotowanie przyjęcia okolicznościowego. Klientem dodatkowym jest właściciel firmy, który przeprowadza konferencję lub szkolenie dla pracowników. Dlatego model obiektu odbiega dość znacznie od historycznego wzoru hotelu. W skład omawianego modelu wchodzi następujące pionki:

- pion gastronomiczny (żywieniowy) + zaplecze,
- pion usług specjalnych,
- pion usługowy:
 - zespół administracyjny + zaplecze administracyjne,
 - zespół socjalno-sanitarny + zaplecze socjalne,
 - zespół techniczny + zaplecze techniczne.

Bardzo istotnym zagadnieniem jest zagospodarowanie przestrzenne wokół obiektu typu *dom przyjęć*. Zagospodarowanie i atrakcyjność otoczenia obiektu, a przede wszystkim spełnienie stawianych mu wymagań będzie zależało od lokalizacji obiektu i jego wielkości. Gość przyjeżdżający do obiektu powinien mieć wrażenie, że jest mile widziany a na terenie obiektu panuje ład, porządek i estetyka.

Na pierwsze wrażenie o obiekcie wpływ mają: wygląd budynku, stan zagospodarowania otoczenia i samo wejście do obiektu. Całość obiektu powinna być otoczona zielenią, która wychwytuje zanieczyszczenie powietrza i chroni przed ruchem ulicznym. Całość powinna tworzyć harmonię a cisza pozwalać na swobodne prowadzenie rozmów. Latem goście chętnie korzystają z możliwości przebywania na zewnątrz obiektu.

Istotny jest również problem dostępności użyteczności publicznej dla osób niepełnosprawnych. Jego waga jest ogromna, ponad 14% osób w kraju zalicza się do osób niepełnosprawnych. Udostępnienie obiektów hotelarskich dla osób niepełnosprawnych polega na: odpowiednim przystosowaniu otaczającego hotel terenu, budynku i wewnątrz oraz wyposażenia do wymagań osób niepełnosprawnych mających trudności z poruszaniem się, a w szczególności osób na wózkach inwalidzkich.

Dla osób niepełnosprawnych potrzebne są inne rozwiązania, dlatego dojścia piesze muszą się różnić fakturą od dróg jezdnych i być wolne od wszystkich przeszkód (np. reklam, stojaków), które utrudniają poruszanie się¹⁴.

¹⁴ Cz. Witkowski, *Hotelarstwo*, cz. I. Podstawy hotelarstwa, wyd. WSZE, Warszawa 2007, s. 120-123

Zastosowane urządzenia i instalacje, muszą skutecznie uniemożliwiać i zapobiegać wszelkim zagrożeniom. Dlatego tak istotny, już na etapie projektu, jest dobór właściwych rozwiązań¹⁵.

Podsumowanie

W gospodarce rynkowej, głównym regulatorem jakości jest sam rynek. W grze rynkowej najważniejsze są dwa czynniki: cena i poziom usług. Od tych bowiem czynników uzależniona będzie decyzja gościa, co do wyboru konkretnego obiektu. Ważna jest też konkurencja, która ciągle zmusza do podwyższania standardu.

Uzyskanie dobrej renomy, to ciągła praca nad nią. Łatwo ją stracić i niezwykle trudno potem odbudować. Dlatego należy pamiętać o tym, że istota poziomu usług wynika z samego zawodu. Istotę zawodu upatrujemy w gościnności, a więc zapewnieniu gościowi bezpieczeństwa, wygody, utrzymaniu wysokiego poziomu usług, dobrej atmosfery i wysokich kwalifikacji załogi. Właściciel musi wiedzieć jakich nowych usług i udogodnień oczekują goście i jednocześnie dążyć do ich przygotowania i zaoferowania. Szczególną rolę ma tu gastronomia hotelowa, która powinna zapewnić wysoki standard usług, ponieważ to od niej w dużej mierze zależy renoma obiektu i liczba gości.

W celu zapewnienia sukcesu obiektu niezbędne jest opracowanie standardów obsługi, wyposażenia obiektu i jego estetyki. Należy również prowadzić badania rynku ze szczególnym uwzględnieniem działań konkurencji.

Celem każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizowana dochodów, co uzyskać można najlepiej przez wykorzystanie istniejących zdolności sprzedaży. Należy stale zwracać uwagę i reagować na zmiany zachodzące na rynku usług hotelarskich i gastronomicznych jak również dokładnie analizować poszczególne segmenty rynku stanowiące źródło dochodu.

Zarządzający przedsiębiorstwem turystyczno-hotelarskim typu *dom przyjęć* powinni najpierw rozpoznać główne segmenty rynku w jakich chcą działać, a następnie określić ich potrzeby i oczekiwania, przeprowadzić analizę SWOT i na jej podstawie opracować strategię działania.

Jedną z naczelných zasad obiektu turystyczno-hotelarskiego jest troska o dobre samopoczucie gościa. Sposób traktowania gościa i jakość usług są najlepszą reklamą i magnesem przyciągającym gości. Personel powinien się kierować naczelną zasadą „Gość gospodarzowi święty”. Konkurencja między obiektami turystyczno-hotelarskimi powoduje,

¹⁵ Błądek Z., Hotele, programowanie, projektowanie, wyposażenie, wyd. Albus, Poznań 2001, s. 86

że nie ma dużego zróżnicowania w proponowanej ofercie. Zdobywanie klientów poprzez zwiększenie dostępności usług, lepszy wystrój wnętrz czy lokalizację, mają bardzo duże znaczenie. Cechą, którą można wyróżnić obiekt na rynku, jest jakość świadczonych usług i sposób traktowania gościa przez personel.

Pięć determinantów jakości usług w postaci niezawodności realizacji, szybkości obsługi, pewności i fachowości obsługi, indywidualnego podejścia do klienta oraz konkretyzacji usługi, decydują o całokształcie opinii gości o obiekcie. Wszystkie te elementy powinny być spełnione, aby gość zechciał powtórnie skorzystać z oferty danego obiektu.

Opinię o obiekcie kształtuje również poziom obsługi. Jedną z podstawowych cech profesjonalnej obsługi jest wysoka kultura personelu obiektu turystyczno-hotelarskiego. Szacunek do gościa, otoczenie go atmosferą serdeczności, wyzwała w nim uczucie komfortu psychicznego. Należy pamiętać o zasadzie, że sukces odnosi się wtedy, gdy rzeczywistość przewyższa oczekiwania gościa.

Przedsiębiorstwa typu *dom przyjęć* mają szansę zaistnienia na rynku, gdyż one właśnie wypełniają lukę w branży turystyczno-hotelarskiej w Polsce. Obiekty tego typu są stosunkowo jeszcze mało znane. Można mieć nadzieję, że osoby decydujące się na założenie i prowadzenie obiektu typu *dom przyjęć* osiągną sukces.

Bibliografia

1. Altkorn J., Marketing w turystyce, wyd. PWN, Warszawa 2005
2. Błądek Z., Hotele, programowanie, projektowanie, wyposażenie, wyd. Albus, Poznań 2001
3. Hrycjan J., Stuglik A., Prawo gospodarcze i handlowe z komentarzem, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2019
4. Olejniczuk-Merta A., Zarządzanie marketingowe małych i średnich przedsiębiorstw, wyd. Difin, Warszawa 2001
5. Piasecki B. (red.) Ekonomia i zarządzanie małą firmą, Wyd. PWN Warszawa-Łódź 1001
6. Romański T., Strategia marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, Acta Universitatis Lodziensis 2012
7. Sołtys J. (red.) Zarządzanie: produkcja i usługi, wyd. PWN, Warszawa 2014
8. Turkowski M., Marketing usług turystycznych, wyd. PWE, Warszawa 2003
9. Turkowski M., Marketing usług hotelarskich, wyd. PWE, Warszawa 2010

10. Witkowski Cz., Hotelarstwo, cz. I. Podstawy hotelarstwa, wyd. WSZE, Warszawa 2007

Ustawy:

1. Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r., Prawo Działalności Gospodarczej (Dz. U. Nr 101, poz. 1178 z późniejszymi zmianami).

2. Ustawa o Swobodzie Działalności Gospodarczej z dnia 02 lipca 2004 r. obowiązująca od 21 sierpnia 2006 r. (Dz.U.z dnia 06 sierpnia 2004 r.)