ROZPRAWY NAUKOWE
Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

2015, 49, 157–167

Daniel Puciato
WYŻSZA SZKOŁA BANKOWA WE WROCŁAWIU

STRATEGIA MAKSYMALIZACJI ZYSKU JAKO PRZESŁANKA WYBORU LOKALIZACJI HOTELI W POŁUDNIOWO-ZACHODNIEJ POLSCE

Abstract

Profit maximisation strategy as a reason for choosing hotel location in South-Western Poland

Background. The location and service program are the most important factors which determine the business success of a hotel. The aim of the study was to identify the most important factors influencing the location decisions with reference to new hotels, depending on the assumed strategy of profit maximisation. **Material and methods.** In the study, two main research methods were applied: deduction and diagnostic survey (in-depth interview), carried out among the owners or managers of 24 hotels created in 2000–2009 in the provinces of Lower Silesia, Opole, and Silesia. **Results.** It was shown that the strategy of maximising profits had an influence on location factors considered in the process of selecting new hotel locations. Slightly different factors were taken into account by entrepreneurs pursuing a strategy of minimising costs and by those maximising revenues. **Conclusions**. A further, in-depth research on the issue of hotel location reasons should be performed.
Key words: profit, general location, location factors, hotels
Słowa kluczowe: zysk, lokalizacja ogólna, czynniki lokalizacji, hotele

WPROWADZENIE

Zarówno naukowcy, jak i przedstawiciele praktyki gospodarczej podkreślają duże znaczenie lokalizacji dla funkcjonowania obiektów hotelowych. Dobre usytuowanie hotelu oraz odpowiednio dopasowany do niego program usługowy w zasadzie przesądzają o jego sukcesie biznesowym. Atrakcyjna lokalizacja wiąże się bowiem z możliwością zarówno generowania przychodów (wielkość popytu oraz poziom cen), jak i kształtowania kosztów (dostępność i koszty czynników wytwórczych), a w konsekwencji wpływa na efektywność ekonomiczną i rentowność hotelu (Puciato 2011a, Sohrabi i wsp. 2012, Puciato i wsp. 2013, Lado-Sestayo i wsp. 2014, Parte-Esteban i Alberca-Oliver 2015). Inwestorzy, poszukując potencjalnych miejsc usytuowania hoteli, rozpatrują tzw. czynniki lokalizacji, a więc pewne specyficzne cechy tych miejsc, mające bezpośredni i/lub pośredni wpływ na kształtowanie się nakładów inwestycyjnych w trakcie budowy hotelu, a także na rentowność prowadzonej później działalności gospodarczej (Godlewska 2001).

Pomimo istnienia wcześniejszych prac autorów krajowych i zagranicznych dotyczących przesłanek lokalizacji podmiotów rynku turystycznego (Kundu i Contractor 1999, Gołembski 2002, Rodriguez 2002, Matczak 2004, Januszewski 2007, Puciato 2011b, 2012b, Ussi i Wei 2011, Yang i wsp. 2012, Zhank i wsp. 2012) nie rozpatrywano dotychczas tych przesłanek w kontekście realizowanej gospodarki finansowej. Uzupełnienie tej swoistej luki badawczej jest najważniejszym zadaniem niniejszej pracy, a jej główny cel poznawczy stanowi próba określenia najważniejszych czynników decydujących o lokalizacji nowo powstałych hoteli, w zależności od przyjętej strategii maksymalizowania zysku.

Praca ma charakter teoretyczno-aplikacyjny, z wykorzystaniem ilustracji empirycznej. W obszarze teoretycznym przeprowadzono analizę literatury krajowej i zagranicznej, stosując metodę dedukcji. W sferze empirycznej zastosowano metodę sondażu diagnostycznego – wywiad pogłębiony, skategoryzowany o charakterze jawnym. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu

złożony z siedmiu pytań otwartych dotyczących wybranych aspektów lokalizacji ogólnej typu B oraz z metryczki. Dobór próby do badań miał charakter celowy; w sondażu uwzględniono 24 hotele, których właściciele wyrazili chęć na udział w badaniu. Stanowiły one około 29% wszystkich obiektów hotelowych uruchomionych na terenie rozpatrywanych województw w latach 2000–2009. Badanie sondażowe z udziałem właścicieli lub menedżerów hoteli przeprowadzono w pierwszej połowie 2011 r.

Zakres przestrzenny badań obejmował obszar południowo-zachodniej Polski – województwa: dolnośląskie, opolskie i śląskie. Regiony te są zróżnicowane pod względem kulturowym, społecznym, ekonomicznym i przyrodniczym oraz charakteryzują się odmienną atrakcyjnością turystyczną. Duża różnorodność regionalna tej części kraju umożliwia sformułowanie pewnych ostrożnych przypuszczeń dotyczących całego obszaru Polski.

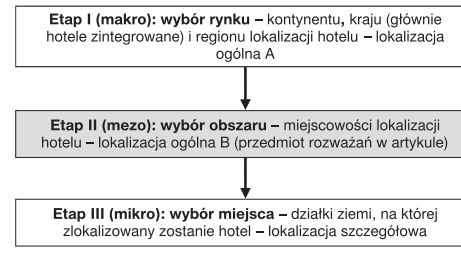
Zakres czasowy badań to lata 2000–2009. Rok 2000 przyjęto jako początek analizowanego okresu, ponieważ można go w sposób umowny uznać za moment zakończenia transformacji ustrojowej w Polsce. Wybór roku 2009 jako końca okresu analizy wynika natomiast z tego, że po nim nastąpił gwałtowany wzrost dynamiki rozwoju rynku hotelowego w Polsce. Było to spowodowane przede wszystkim wystąpieniem swoistego „szoku podażowego" w wyniku odbywających się w naszym kraju w 2012 r. mistrzostw Europy w piłce nożnej, które były rozgrywane również w stolicy jednego z rozpatrywanych województw. Ocena przesłanek lokalizacji hoteli, których uruchomienie było stymulowane tym wydarzeniem, mogłaby zdaniem autora, doprowadzić do sformułowania błędnych wniosków.

Artykuł składa się z trzech rozdziałów. W rozdziale pierwszym scharakteryzowano przebieg procesu wyboru lokalizacji hoteli. Rozdział drugi to charakterystyka najważniejszych – z punktu widzenia celów pracy – aspektów ekonomiki współczesnego hotelu. W rozdziale trzecim przedstawiono natomiast analizę wyników badań empirycznych dotyczących głównych czynników lokalizacji w aspekcie przyjętej strategii maksymalizacji zysku hotelu.

PROCES WYBORU LOKALIZACJI HOTELI

Kompleksowy proces wyboru lokalizacji hotelu składa się z trzech etapów: makro, mezo i mikro (ryc. 1). Etap I (makro) dotyczy lokalizacji ogólnej typu A oraz wiąże się z wyborem rynku (kontynentu, grupy krajów – np. UE – kraju i regionu), na którym zlokalizowany będzie obiekt. Jest to etap fakultatywny, szczególnie w przypadku niezależnych przedsiębiorstw hotelowych, które z powodu ograniczonych zasobów nie biorą zwykle pod uwagę w swoich planach inwestycyjnych lokalizacji innych niż kraj, w którym znajduje się ich siedziba. Etap ten jest natomiast bardzo ważny dla międzynarodowych systemów hotelowych, które planując nowe inwestycje, poddają szczegółowej analizie potencjalny kontynent, kraj i region ich realizacji. Przedmiotem rozważań w artykule jest etap II (mezo); dotyczy on lokalizacji ogólnej typu B i wiąże się z wyborem obszaru (miejscowości), na którym zlokalizowany będzie hotel. Etap III (mikro) wiąże się natomiast z wyborem lokalizacji szczegółowej, a zatem konkretnego miejsca (działki ziemi) usytuowania obiektu.

Etapy II i III mają zwykle charakter obligatoryjny i są zazwyczaj realizowane przez wszystkie przedsiębiorstwa hotelowe, niezależnie od ich rodzaju. Po zakończeniu procesu wyboru lokalizacji ogólnej i szczegółowej mogą się pojawić trzy modelowe sytuacje: zgodności negatywnej, zgodności pozytywnej oraz niezgodności. Zgodność negatywna występuje wówczas, gdy analiza czynników lokalizacji ogólnej i szczegółowej nie daje podstaw do podjęcia decyzji lokalizacyjnej. Zgodność pozytywna to sytuacja, w której zarówno czynniki lokalizacji ogólnej, jak

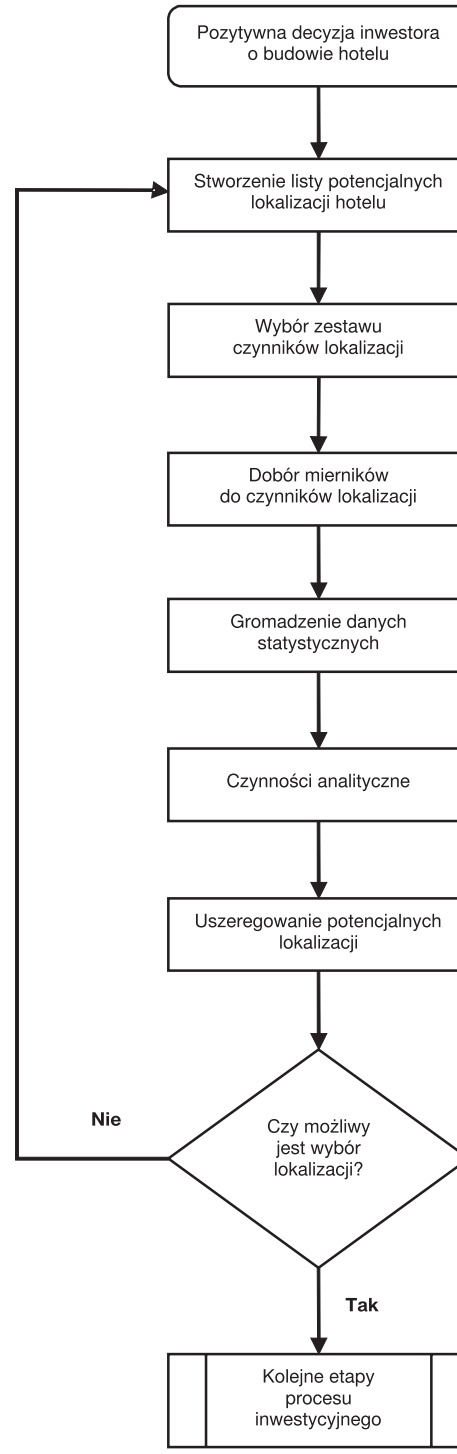


Ryc. 1. Etapy wyboru lokalizacji hotelu

i szczegółowej skłaniają inwestora do podjęcia pozytywnej decyzji o umiejscowieniu działalności gospodarczej w danym miejscu. O niezgodności natomiast mówi się, gdy analiza czynników lokalizacji ogólnej i szczegółowej nie daje podstaw do podjęcia jednoznacznej decyzji.

Proces wyboru lokalizacji hotelu rozpoczyna podjęcie przez inwestora decyzji o bezpośrednim zaangażowaniu kapitałowym, a więc o budowie przez przedsiębiorstwo własnego hotelu. Alternatywą, stosowaną przeważnie przez wielkie korporacje hotelowe, jest zaangażowanie typu pośredniego, polegające na rozwoju potencjału usługowego poprzez: franchising, dzierżawę, umowy licencyjne, alianse strategiczne czy joint venture. Następnie, w oparciu o wytyczne strategii inwestycyjnej (lokalizacyjnej), intuicję, naśladownictwo i/lub wcześniejsze doświadczenia inwestora, tworzona jest lista potencjalnych lokalizacji hotelu. Kolejny krok, który wydaje się kluczowy, to specyfikacja czynników lokalizacji, które determinują wybór określonej lokalizacji hotelu. Zgodnie z wynikami wcześniejszych badań autora (Puciato 2014c) można wyróżnić cztery umowne grupy czynników lokalizacji: minimalizujące koszty hotelu, maksymalizujące jego przychody, stymulacyjne oraz behawioralne. Podział taki jest oczywiście pewnym uproszczeniem, gdyż pewne czynniki można zaliczyć do więcej niż jednej grupy. Zaproponowane grupy czynników lokalizacji wydają się trafne, gdyż hotele, chcąc maksymalizować wielkość zysku, mogą podejmować głównie działania zmierzające do minimalizowania kosztów lub do maksymalizowania przychodów. Usytuowanie hotelu ma duże znaczenie dla kształtowania się obu tych kategorii finansowych, a w przypadku strony kosztowej dotyczy to nie tylko etapu użytkowania obiektu hotelowego, lecz również jego projektowania i budowy.

W myśl opisywanego modelu inwestor analizuje rozpatrywane lokalizacje hotelu w oparciu o analizę mierników obrazujących poszczególne czynniki lokalizacji. Można założyć, że na etapie wyboru lokalizacji decydent bierze pod uwagę grupę czynników, która odpowiada przyjętej przez niego strategii maksymalizowania przyszłych zysków,



Ryc. 2. Proces wyboru lokalizacji hotelu

lub – w przypadku braku sprzeczności między nimi – zarówno czynniki lokalizacji ukierunkowane na minimalizację kosztów, jak i ukierunkowane na maksymalizację przychodów. Można również założyć, że część inwestorów zainteresowanych budową hotelu niezależnego rozpatruje także czynniki stymulacyjne, będące odzwierciedleniem prowadzonej przez władze obszaru polityki gospodarczej, oraz czynniki behawioralne. Po zgromadzeniu odpowiednich danych statystycznych i ich analizie następuje uszeregowanie potencjalnych lokalizacji od najbardziej do najmniej atrakcyjnej. W takiej sytuacji realizowane są kolejne etapy procesu inwestycyjnego. Niekiedy jednak wybór nie jest możliwy, gdyż albo rozpatrywane lokalizacje nie są wystarczająco atrakcyjne, albo kilka z nich wydaje się podobnie atrakcyjnych. Wówczas należy powtórzyć cały proces, rozpoczynając od stworzenia listy potencjalnych lokalizacji hoteli, z których przynajmniej część może być taka sama jak poprzednio (ryc. 2).

WYBRANE ASPEKTY EKONOMIKI HOTELU

Hotele, podobnie jak większość innych podmiotów gospodarczych w warunkach rynkowych, powinny się samofinansować i zapewniać swoim właścicielom oczekiwaną stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału. Zdaniem Czerwonki i Gorlewskiego (2012) stopa zwrotu jest określana przez każdego inwestora w sposób indywidualny, z uwzględnieniem takich wielkości, jak koszty transakcyjne, stopa inflacji, stopa procentowa wolna od ryzyka (lokaty bankowe, skarbowe papiery wartościowe itp.), koszty pozyskiwania informacji czy koszty alternatywne. Konieczność samofinansowania się przedsiębiorstwa sprawia, że w średnim i długim okresie spośród całej wiązki potencjalnych celów najważniejszym wydaje się maksymalizacja zysku. Zysk jest bowiem naturalnym motywem podejmowania działalności gospodarczej (tzw. pierwsza funkcja zysku) oraz dalszej jej realizacji (tzw. druga funkcja zysku), gdyż stanowi w tym zakresie czynnik sprawczy, powodujący powstawanie dochodów osobistych właścicieli oraz tworzący podstawę do pomnażania wartości ich kapitału (Szczepański i Szyszko 2007).

Przedsiębiorstwo hotelowe, dążąc do maksymalizacji zysku, może zastosować jedną z dwóch podstawowych strategii osiągania tego celu:

1) strategię minimalizacji kosztów,
2) strategię maksymalizacji przychodów.

Z punktu widzenia kształtowania się zysku rozwiązaniem optymalnym byłoby oczywiście równoczesne minimalizowanie kosztów i maksymalizowanie przychodów, lecz w praktyce nie jest to często możliwe. Nie można przykładowo zorganizować skutecznej kampanii marketingowej, mającej na celu zwiększenie poziomu sprzedaży, bez przeznaczenia na ten cel stosownych środków finansowych. Należy zatem przyjąć, że przedsiębiorstwo hotelowe dokonuje wyboru jednej z przedstawionych opcji, pamiętając jednak o tym, że głównym celem podjętych działań jest maksymalizowanie poziomu zysku. Jest również rzeczą oczywistą, że opowiedzenie się po stronie jednej ze strategii (np. minimalizującej koszty) nie jest tożsame z brakiem zainteresowania optymalizacją kategorii finansowej charakterystycznej dla wariantu drugiego (np. przychodów). Chodzi tu raczej o swoistą filozofię działania, polegającą na skoncentrowaniu swoich głównych zasobów na czynnościach zmierzających do realizacji obranej opcji.

Najważniejszymi kosztami prowadzonej w hotelu działalności usługowej są koszty amortyzacji budynków i wyposażenia hotelowego, zakupu i eksploatacji środków transportu, wynagrodzeń, zużycia materiałów, energii i wody, odprowadzania ścieków, zakupu surowców dla gastronomii, nabywania usług obcych oraz podatków i opłat. Część kosztów ma charakter stały, czyli niezależny od zrealizowanej wielkości sprzedaży usług, część natomiast jest zmienna, a więc zależy bezpośrednio od faktycznie zrealizowanej sprzedaży.

Podstawową grupę przychodów w przedsiębiorstwie hotelowym stanowią przychody ze sprzedaży usług hotelowych: noclegowych, gastronomicznych, rozrywkowych, rekreacyjnych, zdrowotnych itp. Źródłem zasilenia finansowego mogą być jednak również:

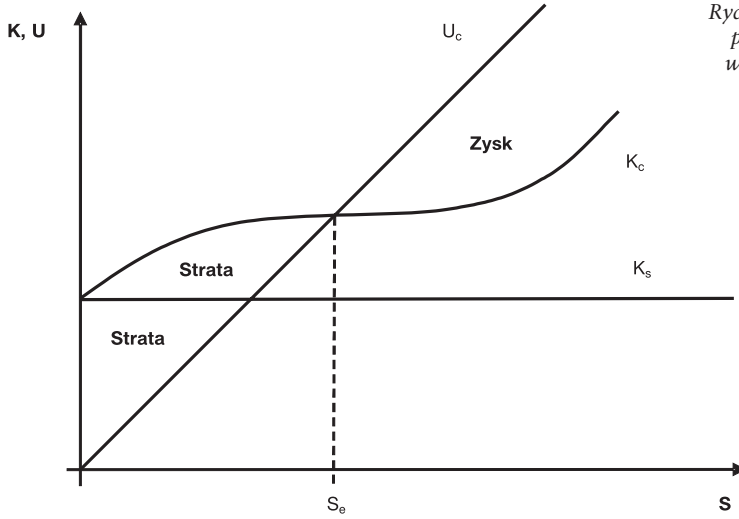
wynajem pomieszczeń konferencyjnych, organizacja różnego rodzaju imprez, prowadzenie obiektów handlowych i usługowych i/lub czynsze z ich wynajmu.

Wielkość przychodu ze sprzedaży (R) będzie zależna od liczby sprzedanych usług (Q) oraz od ich cen (P): $R = Q \cdot P$.

Chcąc maksymalizować wielkość przychodu przedsiębiorstwa hotelowego, należy zatem dążyć do uzyskania jak największej liczby sprzedanych usług po możliwie najwyższej możliwej do zaakceptowania przez rynek cenie.

W strukturze kosztów hotelu przeważają koszty stałe, związane głównie z amortyzacją środków trwałych oraz obsługą zaciąganych kredytów inwestycyjnych i obrotowych. Najważniejszymi przyczynami takiej struktury kosztów są: wysoki udział środków trwałych w majątku produkcyjnym hotelu, często wysoki koszt inwestycji oraz specyfika produktu hotelowego (Konieczna-Domańska 2012). Nakłady środków finansowych na zakup gruntu, wzniesienie budynku, jego wyposażenie, zapewnienie odpowiednich urządzeń i instalacji do świadczenia usług dodatkowych oraz zagospodarowanie terenu wokół obiektu hotelowego sprawiają, że inwestycje hotelowe zwracają się zazwyczaj dopiero po co najmniej 15 latach. Wysoki udział kosztów stałych w strukturze kosztów całkowitych hotelu wynika także z immanentnej cechy produktu hotelowego, jaką jest jednoczesność procesu konsumpcji i produkcji. Brak możliwości magazynowania usług powoduje, że hotel musi stale przejawiać gotowość do ich świadczenia. Oprócz sfery administracyjnej stały charakter będą w tym wypadku miały również koszty wynikające z zatrudnienia większości pracowników, koszty utrzymania w ruchu wielu maszyn i urządzeń, koszty energii cieplnej niezbędnej do ogrzania całego hotelu (w tym niezamieszkałych pokoi) czy koszty energii elektrycznej potrzebnej do oświetlenia pomieszczeń ogólnodostępnych. Praktyka gospodarcza pokazuje, że im większy i wyżej skategoryzowany hotel, tym większa liczba pozycji kosztów ma charakter stały.

Wysoki udział kosztów stałych (K_s) w kosztach całkowitych (K_c) sprawia, że efektywność hotelu kształtuje się na stosunkowo wysokim poziomie progu rentowności. Wartość sprzedaży usług (S), przy której utarg całkowity (U_c) zrównuje się poniesionymi kosztami całkowitymi (K_c), a więc przedsiębiorstwo nie odnotowuje ani zysku, ani straty, jest więc stosunkowo wysoka (S_e). Graficzną interpretację tego zjawiska przedstawiono na rycinie 3. Ma to duże znaczenie dla funkcjonowania hotelu, ponieważ wraz ze wzrostem udziału kosztów stałych maleje także strefa bezpieczeństwa wyznaczana przez różnice między bieżącym lub planowanym poziomem sprzedaży a progiem rentowności. Strefa ta informuje, o ile może



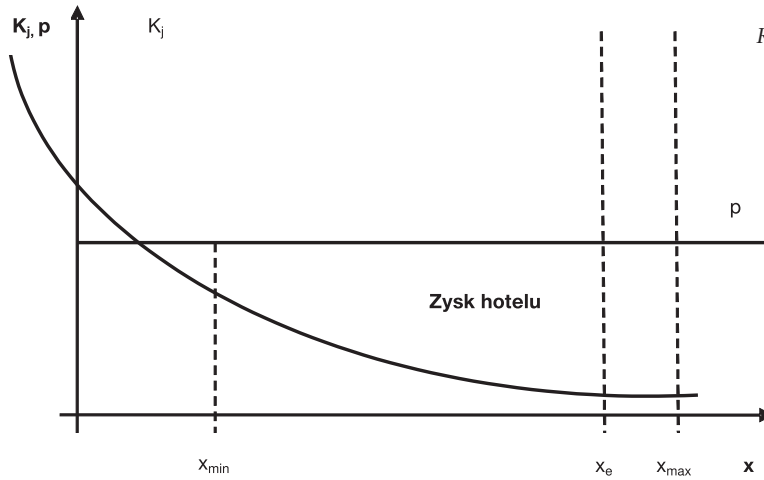
Ryc. 3. Graficzne ujęcie progu rentowności w przedsiębiorstwie hotelowym

zmniejszyć się sprzedaż, aby działalność nie zaczęła przynosić straty (Rapacz 2007). Ograniczenie strefy bezpieczeństwa powoduje wzrost ryzyka prowadzonej działalności hotelowej. Fluktuacje popytu mogą mieć bowiem w tym przypadku duży wpływ na poziom stabilności osiąganych wyników, co w konsekwencji spowoduje, że stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału będzie niższa od zakładanej.

Wysoki wskaźnik relacji kosztów stałych do kosztów zmiennych powoduje również, że krzywa kosztów przeciętnych, odzwierciedlająca zależność kosztu przeciętnego (łącznie stałego i zmiennego na jednostkę wyprodukowanej usługi) od wielkości produkcji usług (wartości faktycznie sprzedanych usług), nie przyjmuje klasycznego kształtu U, lecz maleje w całym lub prawie całym przedziale zdolności produkcyjnych. Sprawia to, że koszt jednostkowy (K_j) zmniejsza się wraz ze wzrostem liczby sprzedanych usług (x), lecz w przypadku realizacji niezbyt dużej sprzedaży jest on bardzo wysoki. Zwiększanie wolumenu sprzedaży usług powoduje przesuwanie się po krzywej kosztu przeciętnego w prawo, co w praktyce oznacza wydatne obniżenie kosztów jednostkowych. Koszty jednostkowe niższe od możliwej do zaakceptowania przez rynek ceny usługi hotelowej (p) pojawią się więc dopiero od określonej wielkości realizowanej sprzedaży (x_{min}). Następnie od tej granicznej wielkości sprzedaży koszty jednostkowe już cały czas spadają i aż do technicznej granicy zdolności majątku (x_{max}) produkcja cały czas przynosi zysk. Zatem w przypadku przedsiębiorstw hotelowych punkt równowagi producenta (x_e), rozumiany jako wielkość produkcji (sprzedaży), przy której przedsiębiorstwo maksymalizuje zysk, będzie występował przy wysokim stopniu wykorzystania potencjału usługowego z marginesem bezpieczeństwa, którego przekroczenie mogłoby doprowadzić do fizycznego zniszczenia części majątku produkcyjnego (ryc. 4).

W konsekwencji poczynionych uwag dotyczących ekonomiki przedsiębiorstwa hotelowego wskazać można w tym miejscu na konkretne działania zmierzające do realizacji sygnalizowanych wcześniej strategii maksymalizowania zysku hotelu.

Wybór strategii minimalizacji kosztów wiąże się zwykle z próbą nie tylko ograniczenia kosztów funkcjonowania hotelu, ale również modyfikacji ich struktury w kierunku zmniejszenia udziału kosztów stałych w kosztach całkowitych. Dzięki takim działaniom może się zwiększyć strefa bezpieczeństwa, a tym samym ograniczone zostanie ryzyko operacyjne prowadzonej działalności. Wskazując przykładowe kierunki ograniczania kosztów hotelu i zmiany ich struktury, należy jednak pamiętać, że część kosztów ma charakter niezależny od przedsiębiorstwa i wynika z charakteru otoczenia, w jakim ono funkcjonuje. Podmioty o lepszej pozycji konkurencyjnej są bowiem w stanie wynegocjować korzystniejsze warunki u swoich dostawców. Ponadto znaczna część kosztów



Ryc. 4. Równowaga producenta usług hotelowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Konieczna-Domańska (2012)

stałych nie poddaje się zazwyczaj bieżącej kontroli i wysiłki zmierzające do ich ograniczenia mogą się okazać nieskuteczne.

W przypadku wielkości sprzedaży usług hotelowych należy podkreślić, że popyt turystyczny jest często niestały, nietrwały oraz nieprzewidywalny. Wiąże się to z takimi jego cechami, jak duża zmienność, tendencja do przestrzennej i czasowej koncentracji, oddalenie popytu od miejsc produkcji i konsumpcji usług, silne uzależnienie od dochodów konsumentów oraz od czynników losowych (sytuacji politycznej, katastrof, wojen, pogody, epidemii, mody na określone kierunki recepcyjne itp.).

PRZESŁANKI LOKALIZACJI WYNIKAJĄCE Z EKONOMIKI HOTELU – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Spośród 24 rozpatrywanych w badaniach sondażowych hoteli 75% to hotele niezależne, zaś 25% – zintegrowane. Co drugi analizowany obiekt to hotel 3-gwiazdkowy, co szósty 2- lub 4-gwiazdkowy, natomiast co dwunasty 1- lub 5-gwiazdkowy. Przeważały hotele: biznesowe (37,50%), wypoczynkowe (33,33%) i tranzytowe (16,67%). Hotele kongresowe stanowiły 8,33%, zaś turystyczne – 4,17% wszystkich hoteli, których właściciele lub menedżerowie wzięli udział w sondażu. W uwzględnionych w badaniu hotelach pracowało najczęściej od 10 do 49 osób (58,33%). Co czwarty analizowany hotel zatrudniał do 10 osób, zaś co szósty od 50 do 249 osób. Wszystkie hotele były własnością gestorów prywatnych, w tym 4 powstały na bazie kapitału zagranicznego. Ponad połowa (54,17%) hoteli prowadzona była w formie spółek, przeważnie: z ograniczoną odpowiedzialnością (29,17%), cywilnych (12,50%), jawnych (8,33%) lub akcyjnych (4,17%). Hotele prowadzone jako przedsiębiorstwa własności indywidualnej stanowiły 45,83%. Połowa poddanych analizie hoteli była zarządzana samodzielnie przez właściciela, kontrakt menedżerski wykorzystywano w 45,83%, zaś franchising w 4,17% z nich (tab. 1).

Analiza wyników przeprowadzonych badań wykazała, że realizacją strategii minimalizowania kosztów były zwykle zainteresowane małe hotele, o niskim lub średnim standardzie, oferujące niezbyt szeroki zakres usług i prowadzone często w formule przedsiębiorstwa rodzinnego. Usytuowane były one zazwyczaj na przedmieściach dużych miast, w małych lub średnich miejscowościach, również turystycznych, oraz w pobliżu uczęszczanych ciągów komunikacyjnych. W tego rodzaju obiektach kapitałochłonność, pracochłonność oraz udział kosztów stałych w kosztach całkowitych są znacznie mniejsze niż w przypadku dużych podmiotów hotelowych. Pożądanymi przez inwestorów cechami (czynnikami) lokalizacji były zatem: duża dostępność i niskie ceny gruntów, wysoka podaż siły roboczej, niskie koszty pracy, transportu i surowców niezbędnych do świadczenia usług hotelowych oraz występowanie systemu zachęt inwestycyjnych w gminie, przede wszystkim o charakterze fiskalnym. Strategia maksymalizowania przychodów dominowała natomiast w przypadku dużych hoteli o średnim lub wysokim standardzie oraz szerokim zakresie świadczonych usług. Ich kapitałochłonność, pracochłonność, a co za tym idzie – również udział kosztów stałych w kosztach całkowitych są wysokie. Podmioty tego rodzaju za sprawą relatywnie dużej siły konkurencyjnej mogą w sposób aktywny wpływać na popyt oraz uzyskiwać znacznie atrakcyjniejsze oferty ze strony swoich dostawców (Puciato 2012a). Hotele te były zlokalizowane zwykle w dużych miastach, w najpopularniejszych miejscowościach wypoczynkowych oraz w pobliżu ważnych dworców i lotnisk. Właściciele lub menedżerowie hoteli niezależnych za najistotniejsze czynniki lokalizacji uznali: duży i bliski strumień popytu turystycznego, wysoki popyt lokalny ze strony gości nienocujących (passantów i outuserów), dobrą dostępność komunikacyjną, dużą podaż kompetentnej siły roboczej, atrakcyjne walory turystyczne, dostęp do dóbr publicznych i społecznych oraz usług otoczenia biznesu, bliskość ważnych przedsiębiorstw, centrów biznesu, specjalnych stref ekonomicznych, struktur klastrowych, administracji publicznej, uczelni wyższych, dostawców i kooperantów oraz atrakcyjny system zachęt inwestycyjnych. Dla przedstawicieli sieci hotelowych najważniejsze okazały się: wysoki obecny lub prognozowany

Tab. 1. Charakterystyka organizacyjno-funkcjonalna analizowanych hoteli

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Stopień integracji		
niezależny	18	75,00
zintegrowany	6	25,00
Standard (kategoria)		
*	2	8,33
**	4	16,67
***	12	50,00
****	4	16,67
*****	2	8,33
Rodzaj (typ) hotelu		
biznesowy	9	37,50
wypoczynkowy	8	33,33
turystyczny	1	4,17
tranzytowy	4	16,67
kongresowy	2	8,33
Liczba pracujących osób		
do 10	6	25,00
10–49	14	58,33
50–249	4	16,67
powyżej 249	0	0,00
Forma własności		
prywatna	24	100,00
publiczna (Skarb Państwa)	0	0,00
publiczna (samorząd terytorialny)	0	0,00
mieszana	0	0,00
Pochodzenie kapitału		
wyłącznie polski	20	83,33
wyłącznie zagraniczny	4	16,67
mieszany	0	0,00
Forma prawno-organizacyjna		
przedsiębiorstwo własności indywidualnej	11	45,83
spółka, w tym:	13	54,17
cywilna	3	12,50
jawna	2	8,33
z ograniczoną odpowiedzialnością	7	29,17
akcyjna	1	4,17
Model zarządzania hotelem		
samodzielne zarządzanie przez właściciela	12	50,00
kontrakt menedżerski	11	45,83
franchising	1	4,17
umowa o zarządzanie z operatorem	0	0,00
kontrakt operatorski	0	0,00
dzierżawa	0	0,00

Tab. 2. Najważniejsze czynniki lokalizacji hoteli w aspekcie realizowanych strategii maksymalizacji zysku – wyniki badań własnych

Rodzaj strategii maksymalizującej zysk	Rodzaj hoteli	Cechy lokalizacji hotelu (czynniki lokalizacji)	Oczekiwania względem lokalizacji
Minimalizacja kosztów	hotele niezależne	– wysoka podaż i niskie ceny gruntów – wysoka podaż siły roboczej – niskie koszty pracy – niskie koszty surowców niezbędnych do świadczenia usług oraz transportu – system zachęt inwestycyjnych ze strony władz lokalnych, w tym m.in. niskie opłaty i podatki lokalne	małe lub średnie miasta, miejscowości turystyczne o średniej atrakcyjności turystycznej, przedmieścia dużych miast, okolice ciągów komunikacyjnych
Maksymalizacja przychodów	hotele niezależne	– wysoki i bliski strumień popytu turystycznego – wysoki popyt lokalny ze strony passantów lub outuserów – dobra dostępność komunikacyjna – wysoka podaż dobrze wykształconej siły roboczej – atrakcyjne walory turystyczne – bliskość ważnych przedsiębiorstw, centrów biznesowych, specjalnych stref ekonomicznych, instytucji administracji publicznej, uczelni wyższych, kooperantów, dostawców itp. – dostęp do dóbr publicznych i społecznych oraz usług otoczenia biznesu – system zachęt inwestycyjnych ze strony władz lokalnych	średnie lub duże miasta, popularne miejscowości turystyczne
	hotele sieciowe	– wysoki realny lub potencjalny (prognozowany) poziom rozwoju gospodarczego kraju, regionu i miejscowości – stabilność (polityczna, prawna, gospodarcza, społeczna, kulturowa) kraju, regionu i miejscowości – wysoki stopień umiędzynarodowienia gospodarki kraju, regionu i miejscowości – wysoki popyt turystyczny i lokalny – atrakcyjne walory turystyczne – organizacja megaimprez w regionie i miejscowości – występowanie klastrów turystycznych lub innych struktur sieciowych – geograficzna koncentracja hoteli na danym rynku – możliwość tworzenia oligopolu	aglomeracje, duże miasta, najbardziej popularne miejscowości turystyczne, okolice ważnych dworców i lotnisk

poziom rozwoju gospodarczego, stabilność (społeczno-gospodarcza, prawna, polityczna, kulturowa), wysoki stopień internacjonalizacji lokalnej i regionalnej gospodarki, wysoki poziom popytu turystycznego i lokalnego, atrakcyjne walory turystyczne, częste organizowanie imprez masowych, występowanie klastrów lub innych struktur sieciowych, duża koncentracja hoteli na danym obszarze oraz możliwość tworzenia oligopolu na danym rynku (tab. 2).

PODSUMOWANIE

Z danych Eurostatu wynika, że Polska znajduje się na ostatnim miejscu w Unii Europejskiej w rankingu uwzględniającym liczbę miejsc noclegowych na mieszkańca. W roku 2013 na każde 10 tys. mieszkańców przypadało u nas zaledwie 41 miejsc noclegowych. Z drugiej jednak strony średnie obłożenie w już istniejących obiektach również nie było zbyt wysokie i wynosiło około 43%. Dalsza rozbudowa bazy hotelowej jest zatem niezbędna, lecz potencjalni inwestorzy powinni szukać dla swoich hoteli takich lokalizacji, w których potencjał rozwoju rynku turystycznego jest wysoki. Bardzo istotne wydają się także: zarządzanie już istniejącymi hotelami, szczególnie w kontekście strategii, innowacyjnej oferty usługowej, komunikacji marketingowej, jakości, sprawności organizacyjnej czy procesu obsługi gości (Goranczewski i Puciato 2010, 2011, Puciato i Goranczewski 2011, Puciato 2013a, b, 2014a, b) oraz prowadzona w kierunku stymulowania procesów inwestycyjnych lokalna i regionalna polityka turystyczna (Dziedzic 1998, Alejziak 2004, Goranczewski i Puciato 2011, Panasiuk 2011, Olearnik 2013, Sołtysik 2013, Oleśniewicz i Sołtysik 2014).

Wybór miejsca usytuowania hotelu wiąże się ze specyfikacją najważniejszych czynników lokalizacji, które – jak wykazano w artykule – mogą zależeć także od przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii maksymalizowania zysku. W rzeczywistości zależności te są jednak o wiele bardziej złożone, a zestaw czynników rozpatrywanych podczas wyboru lokalizacji zależy również od takich determinant hotelu jak stopień integracji z innymi podmiotami gospodarczymi (hotele niezależne i sieciowe), rodzaj (hotele biznesowe, wypoczynkowe itp.), wielkość, standard czy pochodzenie kapitału, którym hotel jest zasilany (Puciato 2014c). Dlatego niezwykle ważne wydaje się prowadzenie dalszych, pogłębionych badań dotyczących przesłanek lokalizacji; badania te należy rozszerzyć o inne podmioty rynku turystycznego oraz o pozostałe regiony Polski.

BIBLIOGRAFIA

Alejziak W. (2004) Polityka turystyczna, [w:] Winiarski R. (red.), Nauki o turystyce, AWF, Kraków, 40–91.

Czerwonka M., Gorlewski B. (2012) Finanse behawioralne. Zachowania inwestorów na rynku, SGH, Warszawa.

Dziedzic E. (1998) Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego, SGH, Warszawa.

Godlewska H. (2001) Lokalizacja działalności gospodarczej, Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych, Warszawa.

Gołembski G. (2002) Metody stymulowania rozwoju turystyki w ujęciu przestrzennym, AE, Poznań.

Goranczewski B., Puciato D. (2010) SWOT analysis in the formulation of tourism development strategies for destinations, *Turyzm*, 20, 45–55.

Goranczewski B., Puciato D. (2011) Application of SERVQUAL questionnaire in the measurement of quality of hotel services, *Polish Journal of Sport and Tourism*, 11, 166–171.

Januszewski M. (2007) Czynniki determinujące podejmowanie decyzji inwestycyjnych w turystyce, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 8, 73–79.

Konieczna-Domańska A. (2012) Gospodarka turystyczna, SGH, Warszawa.

Kundu S., Contractor F. (1999) Country location choices of service multinationals: An empirical study of the international hotel sector, *Journal of International Management*, 4, 299–317.

Lado-Sestayo R., Otero-González L., Vivel-Búa M. (2014) Impact of the location and market structure in the performance of hotel establishments, *Tourism & Management Studies*, 10, 41–49.

Matczak A. (2004) Lokalizacja hoteli w krajowych metropoliach Europy Środkowo-Wschodniej, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.

Olearnik J. (2013) Tourism product of the region – marketing approach, [w:] Marak J., Wyrzy-

kowski J. (red.), Regional tourism product: theory and practice, UE, Wrocław, 88–98.
Oleśniewicz P., Sołtysik M. (2014) Legal, organizational, and economic aspects of school tourism in Poland. Current trends and solutions, [w:] Denek K., Kamińska A., Oleśniewicz P. (red.), Since education in family to system aspects of education, Humanitas, Sosnowiec, 257–266.
Panasiuk A. (2011) Ekonomika turystyki i rekreacji, PWN, Warszawa.
Parte-Esteban L., Alberca-Oliver P. (2015) Determinants of technical efficiency in the Spanish hotel industry: regional and corporate performance factors, *Current Issues in Tourism*, 18, 391–411.
Puciato D. (2011a) Ekonomiczne uwarunkowania efektywności przedsiębiorstw hotelowych, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 27, 369–380.
Puciato D. (2011b) Ocena stopnia koncentracji przestrzennej obiektów hotelarskich w Polsce, *Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich*, 1, 229–237.
Puciato D. (2012a) Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju międzynarodowych systemów hotelowych, [w:] Morawski M. (red.), Zarządzanie wiedzą w turystyce a efektywność gospodarki turystycznej, AWF, Wrocław, 111–123.
Puciato D. (2012b) Przesłanki lokalizacji wybranych przedsiębiorstw hotelowych z Opola, *Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich*, 2, 113–120.
Puciato D. (2013a) Endogeniczne uwarunkowania metod i technik zarządzania wykorzystywanych w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia, *Handel Wewnętrzny*, 5, 261–274.
Puciato D. (2013b) Wybrane aspekty innowacyjności przedsiębiorstw hotelowych z Beskidu Śląskiego, *Współczesne Zarządzanie*, 1, 106–114.
Puciato D. (2014a) Przestrzenne uwarunkowania innowacyjności hoteli z Wrocławia, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3, 70–77.
Puciato D. (2014b) Determinanty struktur organizacyjnych wrocławskich hoteli, *Przegląd Organizacji*, 10, 18–24.
Puciato D. (2014c) Przesłanki lokalizacji hoteli w Polsce. Praca doktorska, SGH, Warszawa.
Puciato D., Goranczewski B. (2011) Application of relationship marketing tools by hotel companies, *Studies in Physical Culture and Tourism*, 1, 71–79.
Puciato D., Łoś A., Mrozowicz K. (2013) Franchising as a way of reducing moral hazard in the tourism market, *Argumenta Oeconomica*, 1 (30), 127–147.
Rapacz A. (2007) Przedsiębiorstwo turystyczne, Difin, Warszawa.
Rodriguez A. (2002) Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry, *Tourism Management*, 6, 597–607.
Sohrabi B., Vanani I., Tahmasebipur K., Fazli S. (2012) An exploratory analysis of hotel selection factors: A comprehensive survey of Tehran hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 96–106.
Sołtysik M. (2013) Uwarunkowania i modele międzysektorowej polityki turystycznej w podmiejskich gminach Legnicy i Wrocławia, *Studia i Monografie AWF we Wrocławiu*, 116.
Szczepański J., Szyszko L. (2007) Finanse przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa.
Ussi M., Wei J. (2011) The location determinants for hotel foreign direct investment in Zanzibar, *Management and Service Science*, 8, 105–112.
Yang Y., Wong K., Wang T. (2012) How do hotels choose their location? Evidence from hotels in Beijing, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 675–685.
Zhank H., Guillet B., Gao W. (2012) What determines multinational hotel groups' locational investment choice in China, *Hospitality Management*, 2, 350–359.

Praca wpłynęła do Redakcji: 12.06.2015
Praca została przyjęta do druku: 10.07.2015

Adres do korespondencji:
Daniel Puciato
Instytut Turystyki
Wyższa Szkoła Bankowa
ul. Fabryczna 29-31
53-609 Wrocław
e-mail: daniel.puciato@wsb.wroclaw.pl