

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW W ZARZĄDZANIU OBIEKTAMI HOTELARSKIMI

MATEUSZ NARAMSKI¹, KRZYSZTOF HERMAN², ADAM SZROMEK³

Politechnika Śląska

¹ e-mail: mateusz.naramski@polsl.pl

² e-mail: Krzysztof.herman@polsl.pl

³ e-mail: szromek@polsl.pl

SŁOWA KLUCZOWE

Strategiczna Karta Wyników, turystyka, hotelarstwo

STRESZCZENIE

Autorzy niniejszej pracy prezentują zastosowanie Strategicznej Karty Wyników (SKW) w procesie zarządzania obiektem hotelowym. W artykule przedstawiono charakterystykę SKW, jej genezę oraz perspektywy i mierniki wykorzystywane przez to narzędzie. W dalszej części pracy przedstawiono wpływ cech branży hotelarskiej i specyficznych właściwości produktu turystycznego, które należy uwzględnić podczas opracowywania SKW dla firmy hotelarskiej.

Wprowadzenie

Procesy, koncepcje i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu przedsiębiorstwami są nieustannie rozwijane i doskonalone. Rozwój ten jest konsekwencją dostosowywania się przedsiębiorstw i nauk o zarządzaniu do dynamicznie zachodzących zmian w otoczeniu biznesowym, w tym nasilania się konkurencji i postępującej globalizacji. Istotnym czynnikiem wpływającym

na rozwój, doskonalenie i opracowywanie nowych systemów zarządzania są zagrożenia zjawiskami kryzysowymi. Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie funkcjonować w takim otoczeniu, niezbędne jest określenie odpowiedniej wizji i strategii działania. By skutecznie je realizować, konieczne jest stosowanie narzędzi, które pozwalają wyznaczać odpowiednie cele krótko- i długoterminowe, umożliwiające monitorowanie stopnia realizacji wyznaczonych celów w czasie, a także wyciąganie wniosków i uczenie się z przeszłych osiągnięć i porażek. Jednym ze współczesnych narzędzi zarządzania oferującym takie możliwości jest Strategiczna Karta Wyników (SKW).

Branża turystyczna charakteryzuje się szczególnymi cechami, które wyróżniają ją spośród pozostałych. Po pierwsze, tworzy ją wiele przedsiębiorstw o różnorodnym charakterze funkcjonowania i oferowanych usług (transport osób, noclegi, sport i rekreacja, gastronomia itd.) (Gołębski, 2009, s. 256). Ponadto przedsiębiorstwa skupione na obsłudze ruchu turystycznego są silnie podatne na zjawisko sezonowości, a w wielu przypadkach także na panujące wśród konsumentów trendy. Równie duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych ma sytuacja ekonomiczna w kraju i na świecie. Kryzys gospodarczy może silnie wpływać na strukturę i wielkość rynku turystycznego. W przypadku gdy kryzys dotyczy państwa, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, klienci krajowi w obliczu trudnej sytuacji finansowej mogą zrezygnować z zakupu produktów turystycznych, często uważanych za dobro wyższego rzędu lub produkt luksusowy. Słaba pozycja waluty w takiej sytuacji może przyciągać konsumentów zagranicznych z państw niedotkniętych kryzysem, zwiększając tym samym ich udział w popycie na produkty turystyczne w kraju.

Równie istotnymi czynnikami wpływającymi na zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym jest natura oferowanego produktu i jego cechy charakterystyczne. Produkt turystyczny oferowany klientowi końcowemu zazwyczaj jest pakietem tworzonym przez szereg „podproduktów” (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, 2005, s. 99), dlatego narzędzia zarządzania muszą być przystosowane do wytwórcy konkretnego dobra lub usługi. W niniejszej pracy skupiono się na usługach hotelarskich, będących istotnym elementem wpływającym na obsługę ruchu turystycznego.

Celem pracy jest identyfikacja cech charakterystycznych produktu turystycznego i branży hotelarskiej mających istotny wpływ na zastosowanie Strategicznej Karty Wyników w procesie zarządzania hotelem. Realizacja tego celu może posłużyć do opracowania takiego narzędzia dla obiektu hotelarskiego, zwiększając tym samym nie tylko wydajność procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa, lecz przyczyniając się również do wzrostu wartości dodanej odbieranej przez klienta. To z kolei może mieć wpływ na jakość obsługi ruchu turystycznego przez dany hotel.

Strategiczna karta wyników – charakterystyka narzędzia

Autorami opracowanej na początku lat 90. XX wieku koncepcji Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard* (BSC)) są R.S. Kaplan i D.P. Norton (2009, s. 15). Podstawowym celem SKW jest zapewnienie realizacji strategii rozwoju, jaką wyznaczyło przedsiębiorstwo (Nowak, 2010). W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma nazwami tego narzędzia, wynikającymi z różnorodności przyjmowanego tłumaczenia poszczególnych składowych angielskiej nazwy – *Balanced Scorecard* (Kaplan, Norton, 2009, s. 15):

- słowo *balanced* jest tłumaczone jako: strategiczna, zrównoważona, zbilansowana lub kompleksowa,
- słowo *scorecard* jako: karta wyników, tablica wyników, karta osiągnięć lub karta dokonań.

W niniejszej publikacji przyjęto popularne tłumaczenie: Strategiczna Karta Wyników. SKW opiera się na wizji i strategii firmy, rozumianej jako koncepcja działania w dłuższym horyzoncie czasu, uwzględniająca zmiany zewnętrzne i wewnętrzne w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (Kaplan, Norton, 2009), przekładając je na mierzalne, możliwe do monitorowania cele postrzegane w wielu perspektywach (Cholewicka-Goździk, 2002, s. 6–9). Po opracowaniu głównej SKW, zostaje ona przełożona na niższe hierarchicznie jednostki organizacyjne w przedsiębiorstwie, poprzez tworzenie kolejnych kart dla poszczególnych jednostek. Proces przekładania kart, a zatem również strategii, na kolejne szczeble przedsiębiorstwa, nazywany jest kaskadowaniem (Kuchta, Ryńca, 2006, s. 87). Proces ten przebiega dla każdego przedsiębiorstwa indywidualnie, można w nim jednak rozróżnić dwie fazy. Składają się na nie: projektowanie wdrażania SKW oraz właściwy proces kaskadowania (Karmańska, 2006, s. 374).

Wprowadzenie SKW do przedsiębiorstwa może być procesem długotrwałym i złożonym, wymagającym nakładu zasobów i czasu. Narzędzia tego nie można traktować jak rozwiązania gotowego do użycia (Doran, Haddad, Chow, 2002). Wymaga ono dostosowania do zaistniałych okoliczności i wymagań przedsiębiorstwa. Ponadto, nie jest to jednorazowe wydarzenie, lecz proces trwały, polegający na ciągłym monitorowaniu, uczeniu się, przyjmowaniu informacji zwrotnych i dostosowywaniu.

SKW w swojej strukturze wyodrębnia cztery perspektywy (Brzóska i in., 2011, s. 12):

- finansową, która ocenia, w jaki sposób przedsiębiorstwo postrzegane jest przez właścicieli,
- klientów, która ukazuje, w jaki sposób firma tworzy wartość dla konsumentów,
- procesów wewnętrznych, która skupia się na priorytetowych procesach umożliwiających dostarczenie wartości klientom i właścicielom,
- rozwoju i uczenia się, która skupia się na pracownikach, ich rozwoju i satysfakcji z realizowanych działań oraz na wyciąganiu wniosków z poprzednich wyników.

Można zatem powiedzieć, że SKW jest tworzona w oparciu o strategię przedsiębiorstwa, dając jej mierzalny wyraz w postaci wskaźników pozwalających na kontrolowanie rozwoju firmy z czterech wymienionych perspektyw.

W perspektywie finansowej SKW ujmuje stan przedsiębiorstwa w postaci mierników finansowych, ukazujących, czy realizowana strategia przyczynia się do poprawy wyników ekonomicznych firmy. Do celów finansowych można zaliczać: zysk operacyjny, ekonomiczną wartość dodaną itd. SKW może również zawierać wskaźniki finansowe, należące do grup: płynności, produktywności (np. majątek trwały, majątek obrotowy itd.), wspomagania finansowego i rentowności (np. rentowość sprzedaży, majątku lub kapitału własnego) (Krajewski, 2014).

Perspektywa klienta określa klientów i segmenty rynku, w jakich przedsiębiorstwo planuje swoją działalność. SKW w tym aspekcie wykorzystuje takie mierniki efektywności, jak satysfakcja klientów, udział w rynku docelowym, utrzymanie i zdobywanie klientów (Brzóska i in., 2011, s. 15). Oprócz uniwersalnych mierników sprawdzających się w każdym przedsiębiorstwie, SKW

powinna zawierać wskaźniki wartości oferowanej klientom, specyficzne dla danego segmentu klientów i rynku, na którym przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność.

SKW w trzeciej perspektywie koncentruje się na procesach, które przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji klientów i właścicieli przedsiębiorstwa (w przeciwieństwie do tradycyjnych systemów pomiaru efektywności, które skupiają się na usprawnieniu jakości, kosztu i czasu wykonania zadań). Nierzadko pozwala to na identyfikację nowych procesów, które należy doskonalić, aby sukcesywnie realizować przyjętą strategię (Kaplan, Norton, 2009, s. 43). Ponadto, trzecia perspektywa dotyczy również personelu. Utrzymywanie dobrych pracowników i ciągłe doskonalenie kadry prowadzi do poprawy jakości świadczonych przez nich usług (Evans, 2005, s. 381).

Czwarta perspektywa SKW (rozwoju i uczenia się) pozwala na identyfikację zasobów mających istotny wpływ na długoterminowy rozwój i doskonalenie działalności przedsiębiorstwa. Zdolność organizacji do uczenia się może mieć trzy źródła (Kaplan, Norton, 2009, s. 44): ludzi, systemy oraz procedury. Cele formułowane w tej perspektywie, podobnie jak w przypadku perspektywy klientów, można wyrażać przy pomocy następujących mierników (Kaplan, Norton, 2001):

- podstawowych, takich jak rotacja personelu, satysfakcja pracowników, szkolenia i umiejętności,
- specyficznych czynników sukcesu, determinujących wartość mierników podstawowych w przyszłości, formułowanych na podstawie indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa oraz otoczenia i rynku, na którym funkcjonuje.

W SKW wizja i strategia firmy zostaje przełożona na cele strategiczne przypisane do jednej z czterech perspektyw. Dokument Strategicznej Karty Wyników zawiera miejsca pozwalające na wyznaczenie jednostki pomiaru stopnia realizacji danego celu. Kolejną zamieszczoną w karcie pozycją jest wielkość celu, jaką przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć. Ostatnią pozycją wyszczególnioną w SKW dla każdej perspektywy jest działanie, jakie należy podjąć, aby dany cel osiągnąć.

Skuteczne wdrożenie SKW w struktury przedsiębiorstwa może przynieść wiele pozytywnych efektów, takich jak (Friedag, Schmidt, 2004): wzrost zysków, redukcja kosztów, wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku, zwiększenie wydajności i efektywności, lepsze zarządzanie wiedzą.

SKW nie jest sztywnym narzędziem, wymuszającym ujmowanie stanu przedsiębiorstwa we wszystkich czterech perspektywach, lecz stanowi wzorzec. Narzędzie to nie odrzuca możliwości poszerzenia karty o dodatkowe perspektywy lub pominięcie którejs z wzorcowych, jeśli istnieje ku temu jakaś przesłanka (lub potrzeba). Można się spotkać z zastosowaniem perspektywy: publicznej, ochrony środowiska, komunikacji (wewnętrznej oraz zewnętrznej), grupy kapitałowej, dawców kapitału, konkurencji lub organizacyjnej (Nita, 2008, s. 472).

Charakterystyka produktu turystycznego i jej wpływ na zarządzanie obiektem hotelowym z wykorzystaniem SKW

Rozpatrując SKW jako narzędzie wspomagające proces zarządzania hotelem, można przybliżyć niektóre z elementów tworzących jej kolejne perspektywy. W przypadku hoteli klientami są przede wszystkim uczestnicy ruchu turystycznego, rozumiani jako osoby czasowo przemieszczające się w związku z ich potrzebami wypoczynkowymi, poznawczymi, rozrywkowymi, zdrowotnymi itd. (Bar, Doliński, s. 19). Zatem perspektywa klienta w SKW powinna koncentrować się na tworzeniu odpowiedniej jakości usług spełniających wymagania uczestników ruchu turystycznego.

Jak zauważa A. Panasiuk (2007, s. 140), jakość jest kluczowym czynnikiem pozwalającym na poprawę konkurencyjności produktów turystycznych, na ich ciągle doskonalenie. Jakość, w przypadku hoteli, tworzy obsługa hotelowa. Zatem zapewnienie oczekiwanej przez klienta jakości wymaga nie tylko odpowiednich procedur i technik ich świadczenia, ale także odpowiednio wykwalifikowanej kadry pracowniczej (Panasiuk, 2007, s. 143; Rapacz, 1994, s. 240). W SKW znajduje to przełożenie w trzeciej perspektywie (procesów wewnętrznych).

Tworząc SKW, oprócz aspektów i mierników charakteryzujących każdą działalność gospodarczą (jak np. wskaźniki finansowe), należy uwzględnić charakterystykę produktu przedsiębiorstwa, otoczenia, w którym funkcjonuje i ogólną specyfikę branży. G. Gołębski (2009, s. 293–297) wymienia szereg cech branży hotelarskiej. Do najważniejszych, wpływających na konstrukcję SKW, można m.in. zaliczyć:

1. Stały potencjał – tworzy go wartość budynków i urządzeń koniecznych do świadczenia usług. Potencjał ten jest źródłem wysokich kosztów eksploatacyjnych (zwłaszcza stałych) przedsiębiorstwa.
2. Zapotrzebowanie na inwestycje – funkcjonowanie obiektu hotelarskiego jest uzależnione od jego wyposażenia i infrastruktury. Aby hotel mógł zachować swój poziom konkurencyjności, konieczne są ciągle nakłady inwestycyjne.
3. Kapitałochłonność w hotelarstwie – branża hotelarska cechuje się niskim współczynnikiem sprzedaży do zaangażowanego kapitału.

Podczas tworzenia SKW dla obiektu hotelowego, mając na uwadze stały potencjał branży hotelarskiej i jej dużą kapitałochłonność, należy mieć na uwadze typowy dla tego typu działalności wysoki udział kosztów stałych w ogóle kosztów działalności. Ustalając poziom, jaki mogą przyjmować mierniki finansowe w SKW, należy przyjąć inne (wyższe) dopuszczalne poziomy, niż miałyby to miejsce w pozostałych branżach. Dotyczy to wskaźników uwzględniających koszt stały i udział sprzedaży do zaangażowanego kapitału. Podobnie będzie w przypadku wydatków i zobowiązań związanych z inwestycjami. Ponieważ działalność hotelarska opiera się na wyposażeniu i infrastrukturze, poziom wydatków inwestycyjnych może przyjmować wielkości, które byłyby alarmujące w przypadku innego typu działalności.

Strategia hotelu powinna również uwzględniać pozostałe cechy wyróżniające hotelarstwo spośród innych branż. Nienamacalność usługi hotelowej jest jedną z nich (Hassanien, Dale, Clarke, 2010, s. 22). Pomimo tego, że branża hotelarska spaja wiele elementów namacalnych, wartość

kreowanej usługi opiera się na aspektach tworzonych przez to, co niematerialne. Oznacza to, że usługa świadczona przez hotel nie może zostać doświadczona zmysłami przed zakupem, gdyż jest ona ogółem wrażeń, doświadczeń i atmosfery doświadczanej przez klienta (Langviniene, Daunoraviciute, 2013, s. 906). Ujęcie tego aspektu w SKW można zawrzeć w trzech perspektywach. Pierwszą z nich jest perspektywa klienta, która pozwala monitorować, za pomocą badań nad opinią i doświadczeniami gości hotelu, satysfakcję klienta z wartości nienamacalnych. Drugą zaś jest perspektywa procesów wewnętrznych. Umożliwia ona wyznaczenie celów dla działań marketingowych, które z kolei mogą przyczynić się do przybliżenia klientowi oferowanych przez hotel wartości niematerialnych. Ostatnią perspektywą w SKW, która pozwala kontrolować nienamacalny charakter usługi hotelowej, jest perspektywa rozwoju i uczenia się, gdyż dotyczy ona personelu. Osoby zatrudnione w hotelu i mające styczność z klientem, w dużej mierze wpływają na aurę miejsca, a w konsekwencji na odczucia gości. Wpływ ten można monitorować przy pomocy wskaźników dotyczących pracowników, takich jak np. ilość ukończonych szkoleń, stosunek skarg do pochwał pozostawionych przez gości itd. Kolejną cechą usługi hotelarskiej jest jej nietrwałość (Reid, Bjanic, 2009). Czas wytworzenia usługi hotelarskiej jest ograniczony i nie może zostać przełożony poza moment zakupu (Langviniene, Daunoraviciute, 2013, s. 906). Odbiciem tej cechy w SKW mogą być działania kluczowe, dążące do minimalizacji przestojów w pracy hotelu i czasów oczekiwania klientów. Miarami, jakie można w tym przypadku zastosować, w perspektywie procesów wewnętrznych, są wskaźniki dotyczące czasu, np. czas potrzebny na przygotowanie pokoju dla nowego gościa, czas potrzebny na rejestrację i przyjęcie gościa, czas realizacji zamówienia z pokoju itp. Ponadto, nietrwałość usługi hotelowej powinna zostać uwzględniona w działaniach marketingowych, których celem jest zwiększenie sprzedaży w okresach niskiego obłożenia hotelu. Miarami, jakie można zastosować w SKW dla tych celów, są np. stosunek obłożenia hotelu do obłożenia uzyskanego w poprzednim okresie, wynik finansowy uzyskany w danym okresie, zasięg i skuteczność działań promocyjnych itp. Jedną ze specyficznych cech wielu produktów turystycznych jest heterogeniczność, która dotyczy również usług hotelarskich (Langviniene, Daunoraviciute, 2013, s. 906). Samo zastosowanie SKW może przyczynić się do zmniejszenia różnorodności świadczonych usług w jednostkach należących do tej samej sieci hoteli. Standaryzacja może nastąpić w przypadku, gdy SKW zostanie opracowana ogólnie dla poszczególnych jednostek w sieci. Ponadto, można wymienić szereg cech branży hotelarskiej, dających źródło potrzeby opanowania przez menadżerów i obsługę hotelową specyficznych postaw i umiejętności (Whitelaw i in., 2009, s. 1). Pierwszą z nich jest różnorodność kulturowa, wyznaniowa i etniczna, która wymaga opanowania przez gości i obsługę hotelową wysokiego stopnia komunikatywności oraz zdolności interpersonalnych. Jako kolejną cechę można wymienić fakt nazywania klienta hotelu *gościem*. Stosowanie takiej terminologii w hotelarstwie wynika z pewnego ogólnego stosunku przejętego przez hotele wobec klientów i oddaje charakter świadczonej usługi. Również ta cecha branży hotelowej wymaga od pracowników zdolności budowania specyficznej relacji z klientem. Dodatkowo, działalność hotelarska charakteryzuje się szczególnymi zagrożeniami zdrowia i bezpieczeństwa dla obsługi hotelowej. Źródłami tych niebezpieczeństw mogą być: terroryzm, pożary, agresywni goście hotelowi, mogący znajdować się pod wpływem substancji odurzających itp. Wszystkie te

czynniki mogą znaleźć odbicie w SKW w postaci celów wyznaczonych dla pracowników hotelu, przypisanych do perspektywy rozwoju i uczenia się, w postaci ilości odbytych szkoleń przeciwpożarowych, seminariów dotyczących bezpieczeństwa, różnorodności kulturowej i wyznaniowej, stopnia znajomości języków obcych przez pracowników mających kontakt z gośćmi hotelowymi.

W literaturze przedmiotu często wymienia się szereg ogólnych cech produktu turystycznego, by następnie przeanalizować ich wpływ na poszczególne aspekty działalności turystycznej (Naramski i in., 2014, s. 124–126). Podobnie można postąpić podczas opracowywania SKW dla obiektu hotelarskiego. Wśród najistotniejszych cech wspólnych dla produktów turystycznych można wyróżnić (Altkorn, 2006, s. 21–22; Gołembski, 2009, s. 31–32): sezonowość, brak możliwości magazynowania, złożoność, jedność procesu wytwarzania, wymiany i konsumpcji, komplementarność.

Wszystkie z wymienionych cech wpływają na działalność hoteli, gdyż nocleg jest jednym z elementów tworzących podstawowy pakiet produktu turystycznego (Kaczmarek i in., 2005, s. 99). SKW jest narzędziem pozwalającym na monitorowanie działalności przedsiębiorstwa i wskazywanie obszarów, w których istnieje możliwość poprawy tej działalności. Sezonowość jest silnym zjawiskiem obserwowanym w branży hotelarskiej, zwłaszcza w obiektach, które znajdują się w regionach opartych na walorach turystycznych. Dlatego uwzględnienie tego zjawiska podczas projektowania i wdrażania SKW może mieć istotny wpływ na uzyskiwane efekty. Wielkości wyrażone w poszczególnych miernikach należałoby rozdzielić przynajmniej na dwie grupy: wartości mierzone w trakcie sezonu turystycznego i wielkości uzyskiwane poza sezonem. Takie podejście może przyczynić się do identyfikacji działań, jakie należy podejmować w konkretnych okresach działalności hotelu w ciągu roku, w celu uzyskania lepszych wyników całorocznych. Potrzebę szczegółowego rozróżniania osiągniętych efektów dodatkowo uzasadnia druga właściwość produktu turystycznego, jaką jest brak możliwości magazynowania. Można przypuszczać, że działania mające na celu minimalizację strat wynikających z niepełnego wykorzystania pojemności hotelu, są jednym z podstawowych zadań realizowanych przez obiekty hotelowe (zwłaszcza w okresie poza sezonem turystycznym, jeśli lokalizacja hotelu wystawia działalność na wpływ tego zjawiska). Strategiczna Karta Wyników może nie tylko monitorować stopień wykorzystania możliwości hotelu, ale może się także przyczynić do identyfikacji obszarów działalności, których udoskonalenie pozwoli na efektywniejsze wykorzystanie możliwości obiektu.

Trzecią z wymienionych cech produktu turystycznego jest jego złożoność. Z perspektywy zarządzania obiektem hotelarskim konieczne jest rozpoznanie elementów pakietu turystycznego wychodzącego poza ofertę noclegową. Wynika to również z ostatniej z wymienionych cech – komplementarności. Popyt na produkt turystyczny wynika z popytu na pozostałe dobra i usługi, w tym na usługi transportowe i noclegowe (Altkorn, 2006, s. 21–22). Ponieważ dobra i usługi tworzące produkt turystyczny wzajemnie się uzupełniają, można przyjąć, że wpływ ten jest obustronny. SKW powinna zatem odnosić się do czynników wykraczających poza bezpośrednią działalność hotelu, lecz determinujących natężenie ruchu turystycznego w jego otoczeniu. Podejmowanie działań wpływających na te czynniki może być w wielu przypadkach trudne lub niemożliwe. Nie oznacza to jednak, że nie należy ich monitorować. Wiedza, wynikająca z takich informacji, może pozwolić

na zrozumienie wpływu pozostałych elementów pakietu turystycznego, na działalność hotelu i dostosowanie do nich strategii przedsiębiorstwa.

Kolejna z wymienionych cech produktu turystycznego to jedność procesu wytwarzania, wymiany i konsumpcji. Rozważając tę właściwość w kontekście opracowywania SKW dla hotelu, będzie się ona przekładać na perspektywę klienta. Nocleg stanowi usługę hotelową, która jest wytwarzana bezpośrednio w miejscu konsumpcji. Uniemożliwia to standaryzację usługi hotelowej (Gołembski, 2009, s. 32), gdyż o jakości produktu decyduje przede wszystkim subiektywna ocena klienta, a ta w dużej mierze wynika z zachowania obsługi hotelowej (tworzona atmosfera, profesjonalizm, uprzejmość, indywidualne podejście itd.). Aspekt ten powinien zostać uwzględniony przez SKW w ujęciu perspektywy klienta, poprzez utworzenie odpowiednich mierników zadowolenia konsumentów z poszczególnych elementów składających się na ogólne wrażenia z pobytu w hotelu.

Kolejnym źródłem mierników działalności hotelarskiej zawartych w SKW mogą być czynniki determinujące charakter usługi turystycznej. M. Turkowski (2003) dzieli je na trzy grupy:

- cechy zewnętrzne produktu turystycznego, takie jak: rodzaj zakładu, kategoria zakładu, lokalizacja obiektu, wygląd i otoczenie, stan techniczny, wyposażenie pokoi i pomieszczeń o ogólnym dostępie,
- podstawowa użyteczność produktu turystycznego, którą w przypadku hotelu są zapewnienie noclegu i posiłków,
- suma użyteczności, będąca łącznym efektem poprzednich cech, postrzegana różnorodnie dla odmiennych rodzajów obiektów hotelarskich.

Ponieważ działalność hotelarska opiera się głównie na dwóch rodzajach usług – gastronomicznej i noclegowej, uzasadnionym jest podjęcie w SKW kolejnej dywersyfikacji. Dzięki temu możliwe jest oddzielenie wyników jednego obszaru działalności hotelu od pozostałych. Tym samym pozwala to na lepszą identyfikację zakresów, w których możliwe jest podejmowanie działań optymalizacyjnych, wynikających ze strategii firmy.

Ostatnim istotnym elementem, jaki powinien zostać uwzględniony podczas tworzenia SKW, jest otoczenie hotelu jako przedsiębiorstwa. Można tutaj posłużyć się szeroko stosowanym podziałem otoczenia na (Griffin, 2013, s. 100–117):

- zewnętrzne, do którego zalicza się wymiary: socjokulturowy, techniczny, polityczno-prawny oraz międzynarodowy,
- wewnętrzne, składające się z: konkurentów, producentów, klientów i odbiorców, dostawców i kooperantów, instytucji finansowych oraz sojuszników.

Ponieważ SKW jest narzędziem przekładającym strategię przedsiębiorstwa na działanie, strategia hotelu powinna być dostosowana do warunków narzuconych przez otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa, a także uwzględniać obustronny wpływ otoczenia wewnętrznego. Strategiczna Karta Wyników równoważy miary finansowe i niefinansowe przedsiębiorstwa. Chociaż te pierwsze często bywają niesłusznie jedynym źródłem wiedzy o stanie przedsiębiorstwa hotelowego (Brander Brown, McDonnel, 1995, s. 7), nie można ich lekceważyć. Czynniki ekonomicznej opłacalności hotelu można podzielić z uwagi na kryterium otoczenia, z którego pochodzą oraz ich zmienności lub stałego charakteru (Tulibacki, 2009, s. 51):

- czynniki zewnętrzne stałe: lokalizacja hotelu, infrastruktura i klimat,
- czynniki zewnętrzne zmienne: dynamika ruchu turystycznego, sezonowość, dostępność i pogoda,
- czynniki wewnętrzne stałe: gotowość świadczenia usług, praca wielozmianowa, wielkość i różnorodność usług hotelarskich,
- czynniki wewnętrzne zmienne: koszty własne, płynność kadr i zmienność zakresu usług.

Wpływ niektórych z wymienionych czynników zewnętrznych może być równoważony przez realizację celów operacyjnych, ujętych w SKW. Celami takimi mogą być: powiększenie infrastruktury o wskazane obiekty, przygotowanie i realizacja kampanii promocyjnych prowadzących do określonych rezultatów, budowa wizerunku, dywersyfikacja. Realizację tych celów mogą wyrażać mierniki w postaci: nakładów inwestycyjnych, zasięgu i efektów promocji, badań nad wizerunkiem firmy wśród obecnych i potencjalnych klientów hotelu, ilości wprowadzonych innowacji. Zaś w przypadku czynników wewnętrznych celami mogą być: osiągnięcie wskazanego poziomu rotacji personelu, zapewnienie szybkiej i kompetentnej obsługi każdego dnia w ciągu całego roku, osiągnięcie wskazanego udziału kosztów własnych w całości kosztów przedsiębiorstwa itd. Wskaźniki stosowane podczas pomiaru stopnia realizacji tych celów będą przyjmowały postać: stopy rotacji personelu, ilości dni niedyspozycji hotelu w ciągu roku, czasu oczekiwania gościa na recepcji lub czasu oczekiwania potencjalnego klienta na uzyskanie informacji mailowej lub telefonicznej, udziału kosztów zmiennych w sumie kosztów przedsiębiorstwa itd.

Podsumowanie

Praca poświęcona została zagadnieniu zastosowania Strategicznej Karty Wyników w procesie zarządzania obiektem hotelarskim. SKW jest narzędziem zarządzania przekładającym wizję i strategię firmy na działanie, postrzegane w klasycznym podziale na cztery perspektywy: klienta, finansowej, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Aby opracować i skutecznie wdrożyć SKW do przedsiębiorstwa, niezbędnym jest ustalenie odpowiednich mierników zarówno opisujących obecne działanie firmy, jaki i umożliwiających wyznaczenie celów strategicznych do osiągnięcia w przyszłości. Część mierników jest uniwersalna dla większości przedsiębiorstw (np. mierniki finansowe), pozostałe zaś wynikają z typu prowadzonej działalności i określonej przez konkretną firmę strategii. Dlatego też autorzy przedstawili charakterystykę trzech najważniejszych grup czynników, które należy uwzględnić podczas opracowywania SKW dla hotelu. Były nimi: cechy produktu turystycznego, czynniki determinujące charakter usługi hotelowej oraz otoczenie przedsiębiorstwa. Praca zawiera opis wpływu tych czynników na konstrukcję SKW i aspektów działalności hotelarskiej, które można przełożyć na mierniki w tym narzędziu.

Przedstawione opracowanie może posłużyć jako podstawa do dalszych prac poświęconych zagadnieniu SKW w hotelarstwie, zwłaszcza w zakresach: opracowania procedury wdrożenia SKW do hotelu, wyznaczenia nowych perspektyw, które mogą zostać ujęte w SKW oraz opracowania konkretnych wskaźników opisujących przedsiębiorstwo hotelarskie w każdej z perspektyw ujętych w karcie. Zastosowanie SKW w hotelu może zaowocować wzrostem konkurencyjności

przedsiębiorstwa, wzrostem wydajności procesów wewnętrznych, poprawieniem warunków pracy, a także zadowolenia pracowników, prowadzących w konsekwencji do polepszenia usług świadczonych klientom. Wszystko to prowadzi do poprawy kondycji finansowej przedsiębiorstwa, a także doskonalenia jakości obsługi ruchu turystycznego.

Literatura

- Altkorn, J. (2006). *Marketing w turystyce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bar R., Doliński, A. (1978). *Turystyka*, Wrocław: WSiP.
- Brander Brown, J., McDonnell, B. (1995), The balanced score-card: short term guest or long-term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 7–11.
- Brzóska, J., Karbownik, A., Kruczek, M., Szmał, A., Żebrucki, Z. (2011). *Strategiczna karta wyników w teorii i praktyce*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Cholewicka-Goździk, K. (2002). Strategiczna karta wyników – instrument oceny efektywności organizacji. *Problemy Jakości*, 2, 6–9.
- Doran, M.S., Haddad, K., Chow, C.W. (2002). Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 3 (3), 33–58.
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), 376–390.
- Friedag, H.R., Schmidt, W. (2004). *My Balanced Scorecard*. Warszawa: C.H. Beck.
- Gołębski, G. (2009). *Kompendium wiedzy o turystyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin, R.W. (2013). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hassanien, A., Dale, C., Clarke, A. (2010). *Hospitality Business Development*. Oxford: Taylor & Francis.
- Kaczmarek, J., Stasiak, A., Włodarczyk, B. (2005) *Produkt turystyczny*. Warszawa: PWE.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1995). Putting the balanced scorecard to work. *Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook*, 66.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Praktyka*. Warszawa: CIM.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2009). *Strategiczna karta wyników: jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Karmańska, A. (2006). *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*. Warszawa: Diffin.
- Krajewski, M. (2014). System wczesnego ostrzegania w aspekcie kondycji finansowej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 65, 1–7.
- Kuchta, D., Ryńca, R. (2006). Zrównoważona karta działania – połączenie rachunku kosztów działań i zarządzania kosztami działań ze zrównoważoną kartą wyników. *Badania Operacyjne i Decyzje*, 1, 85–103.
- Naramski, M., Herman, K., Szromek, A.R. (2014). *Instrumenty promocji produktu turystycznego i ich rola w promowaniu aktywności turystycznej w przyszłości*. *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, 45, 119–129.
- Nita, B. (2008). *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Nowak, E. (2010). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Rapacz, A. (1994). *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*. Warszawa: PWN.
- Reid, R.D., Bojanic, D.C. (2009). *Hospitality Marketing Management*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Sudoł, S. (2006). *Przedsiębiorstwo*. Warszawa: PWE.
- Tulibacki, T. (2009). *Organizacja Pracy. Część I*. Warszawa: WSiP.
- Whitelaw, P.A., Barron, P., Buultjens, J., Cairncross, G., Favidson, M. (2009). *Training needs of the hospitality industry*. Queensland: Sustainable Tourism Pty.

THE BALANCED SCORECARD IN HOTEL MANAGEMENT

KEYWORDS | Balanced Scorecard, tourism, hospitality industry

ABSTRACT | The paper presents a concept for the application of Balanced Scorecard in hotel management processes. The paper also introduces the characteristics of BSC: its genesis, perspectives and measurers used within this tool. Further the authors discuss the impact of characteristic features of the hotel industry and touristic product, which have to be taken into account when creating a BSC for a hotel.

Translated by Mateusz Naramski