ARTUR JANUSZ*

SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W BRANŻY HOTELARSKIEJ

Wstęp

W roku 2011 zrealizowane zostało badanie „Rola zarządzania projektami w działalności przedsiębiorstw hotelarskich”. W badaniu uczestniczyli właściciele i kadra zarządzająca obiektami hotelarskimi w województwie łódzkim. Analogiczne badanie o charakterze porównawczym zrealizowano w Liechtensteinie i Islandii.

Problem badawczy dotyczył relacji istniejących pomiędzy sposobami zarządzania projektami a osiągnięciem celów projektów¹ realizowanych w obiektach hotelarskich. Teza badania zakładała, że projekt realizowany w obiekcie hotelarskim odniesie większy sukces² (tj. osiągnie cel projektu), im większa jest skłonność do profesjonalizacji zarządzania takim projektem, np. wykorzystania standardów zarządzania projektami.

Zamierzeniem badania było opracowanie rekomendacji praktycznych dla branży hotelarskiej w sferze zarządzania projektami. Przeznaczeniem tych rekomendacji jest zwiększenie skuteczności osiągania celów w projektach realizowanych w obiektach hotelarskich. Jednocześnie, z uwagi na eksploracyjny charakter badania, celem badania było sformułowanie rekomendacji dotyczących kierunków dalszych studiów nad sferą zarządzania w branży hotelarskiej, czy też w sektorze turystyki.

1. Badania sfery zarządzania projektami w branży hotelarskiej

Założenia badania opierają się na kilku przesłankach metodologicznych.

* Doktorant, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 43.

² J. Haffer, *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 213.

Jako projekt traktowane są działania realizowane w logicznie uporządkowanej kolejności, spełniające jednocześnie 4 kryteria³:

- złożoności – wiele działań następuje kolejno po sobie lub są one realizowane jednocześnie przez wiele osób,
- niepowtarzalności – działania są wykonywane jednorazowo lub po raz pierwszy w danym obiekcie hotelarskim,
- celowości – działania odpowiadają na potrzeby obiektu, prowadzą do określonego celu, który jest realny do osiągnięcia oraz daje pożądaną i mierzalną rezultat określony w czasie,
- określoności – na potrzeby realizacji działań przeznaczono opisane ilościowo i jakościowo zasoby (rzeczowe, finansowe, ludzkie).

Zarządzanie tak zdefiniowanym projektem to sprawowanie typowych funkcji zarządzania: określanie celów, planowanie, motywowanie, koordynowanie i kontrolowanie podczas kolejnych faz projektu (inicjowania, planowania, realizacji, ukończenia działań lub całego projektu)⁴.

Skuteczność zarządzania projektem oznacza sytuację, w której można stwierdzić, iż projekt się powiódł – został osiągnięty cel projektu, czyli zaistniała pożądana i oczekiwana zmiana, która jest korzystna zarówno dla projektodawcy, jak i jego klientów⁵.

Osiągnięcie przyjętego celu projektu jest, między innymi, pochodną sposobu zarządzania tym projektem, jego poszczególnymi fazami lub obszarami, z wykorzystaniem procedur, technik i narzędzi typowych dla zarządzania projektami, określanych jako standardy zarządzania projektami.

1.1. Typy projektów i standardy zarządzania projektami – przykład branży hotelarskiej

Możliwość przeprowadzenia badania nad skutecznością zarządzania projektami w branży hotelarskiej była zdeterminowana wcześniejszym określeniem: a) jakie projekty są realizowane w branży hotelarskiej, b) w jaki sposób mierzyć skuteczność zarządzania takim projektem, ponieważ obydwie wspomniane elementy powinny uwzględniać specyfikę branży hotelarskiej.

Z tego względu pierwszym etapem badania było zidentyfikowanie rodzajów projektów realizowanych w branży hotelarskiej, spełniających zaprezentowaną wcześniej definicję

³ Ibidem, s. 17–18.

⁴ R. Kozłowski, *Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 21–26.

⁵ J. Haffer, op. cit., s. 125–126.

projektu. Do tego celu wykorzystano aktualne, branżowe raporty zawierające analizę polskiego rynku hotelarskiego⁶. Dzięki nim zidentyfikowano 32 jednostkowe rodzaje różnorodnych przedsięwzięć – projektów realizowanych w obiektach hotelarskich w latach 2006–2010, a następnie wyróżniono w tej zbiorowości 6 typów projektów (tabela 1). Wyróżnione rodzaje projektów dobrze sprawdziły się w praktyce badawczej. Respondenci najczęściej wskazywali na jeden z zaproponowanych rodzajów i typów projektów oraz standardów zarządzania projektami. Tylko 4% udzielonych odpowiedzi dotyczyło wskazania „inny rodzaj projektu”.

Tabela 1. Wyróżnione rodzaje i typy projektów realizowanych w obiektach hotelarskich

L p.	Rodzaj projektu	Typ projektu
1	Wprowadzenie usług gastronomicznych	Wprowa- dzenie nowych usług
2	Wprowadzenie usług organizacji czasu wolnego, np. w oparciu o lokalne atrakcje turystyczne	
3	Wprowadzenie usług organizacji i obsługi imprez, konferencji itp.	
4	Wprowadzenie usług prozdrowotnych, np. odnowa biologiczna, SPA, terapie itp.	
5	Wprowadzenie usług sportowych i rekreacyjnych	
6	Wprowadzenie usług typu concierge	
7	Wprowadzenie monitoringu lub innych systemów zwiększających bezpieczeństwo obiektu	Wprowa- dzenie nowych technologii
8	Wprowadzenie rozwiązań informatycznych, np. strony www, systemów ERP, CRM itp.	
9	Wprowadzenie sprzedaży/rezerwacji usług on-line	
10	Zapewnienie elektronicznego dostępu do usług, np. poprzez ekrany dotykowe, karty, telefony itp.	
11	Zapewnienie gościom dostępu do Internetu	

Źródło: A. Janusz, Zarządzanie projektami w branży hotelarskiej, [w:] Kuczera M. (red.), *Doktorant a innowacyjność podejmowanych tematów*, Creativetime, Kraków 2012, s. 68.

⁶ R. Szubstarski (red.), *ABC inwestycji hotelowych. Buduj hotel 2010/2011*, Polskie Wydawnictwa Specjalistyczne ProMedia, Warszawa 2011, s. 6–10. http://e-hotelarz.pl/RAPORT_ABC_2010_2011.php, dostęp na 16 grudnia 2011; R. Szubstarski (red.), *Raport z rynku hotelarskiego w Polsce. Katalog dostawców 2011*, Polskie Wydawnictwa Specjalistyczne ProMedia, Warszawa 2011, s. 12–14, www.e-hotelarz.pl/RAPORT_RH_2011.php, dostęp na 16 grudnia 2011.

Tabela 1. Wyróżnione rodzaje i typy projektów...

L p.	Rodzaj projektu	Typ projektu
12	Zapewnienie obsługi płatności bezgotówkowych	
13	Przebudowa/rozbudowa w celu podwyższenia kategorii obiektu	Przebudowa /rozbudowa obiektu
14	Przebudowa/rozbudowa w celu wprowadzenia nowych usług	
15	Zagospodarowanie otoczenia obiektu, np. mała infrastruktura, parking, zieleń itp.	
16	Zmniejszenie presji na środowisko, np. racjonalizacja zużycia energii	
17	Zwiększenie pojemności obiektu	
18	Przeprowadzenie badania marketingowego lub kampanii promocyjno-reklamowej dla nowych usług	Ekspansja rynkowa
19	Przeprowadzenie certyfikacji obiektu lub nowych usług, np. wg międzynarodowych norm	
20	Przygotowanie strategii rozwojowej, marketingowej itp.	
21	Wprowadzenie kodeksu lub standardów obsługi itp.	
22	Wprowadzenie programu lojalnościowego	
23	Zaprezentowanie obiektu lub nowych usług na imprezach wystawienniczych	
24	Wprowadzenie obiektu do sieci kooperujących obiektów lub aliansu strategicznego	Kooperacja z innymi podmiotami
25	Zintegrowanie oferty obiektu z lokalnymi atrakcjami turystycznymi	
26	Zintegrowanie oferty obiektu z ofertami lokalnych kooperantów	
27	Zintegrowanie oferty obiektu z ofertami touroperatorów	
28	Zintegrowanie oferty obiektu z sieciami i centrami rezerwacji	
29	Przeprowadzenie restrukturyzacji, outsourcing, outplacement	Rozwój zasobów ludzkich
30	Wprowadzenie programu monitorowania poziomu obsługi klientów, np. zbieranie opinii o pracy personelu	
31	Wprowadzenie systemów motywowania, premiowania, zarządzania karierą pracowników	
32	Realizacja szkoleń, stażów, wymiany, integracji pracowników	

Źródło: A. Janusz, Zarządzanie projektami w branży hotelarskiej, [w:] Kuczera M. (red.), *Doktorant a innowacyjność podejmowanych tematów*, Creativetime, Kraków 2012, s. 68.

Drugim etapem badania było określenie sposobu pomiaru skuteczności zarządzania zidentyfikowanymi rodzajami i typami projektów poprzez ocenę satysfakcji projektodawcy (a pośrednio jego klientów) z efektów projektu. Do tego celu wykorzystano pomiar jakościowy za pomocą skali zadowolenia z efektów projektu⁷. Respondent mógł wybrać tylko jedną z pięciu następujących opcji na skali: zdecydowanie zadowolony (ranga 5), raczej zadowolony (ranga 4), ani zadowolony ani niezadowolony (ranga 3), raczej niezadowolony (ranga 2), zdecydowanie niezadowolony (ranga 1). Rangi podane w nawiasach zostały potraktowane jako wartości, które przyjmuje zmienna objaśniana w przedstawionej dalej analizie statystycznej.

Jako zmienną objaśniającą zastosowano liczbę standardów zarządzania wykorzystanych podczas zarządzania projektem. Respondent, udzielwszy odpowiedzi na pytanie dotyczące satysfakcji z efektów projektu, proszony był o wskazanie wszystkich standardów zarządzania projektami, które zostały wykorzystane podczas realizacji projektu. Listę standardów przygotowano na podstawie metodyk zarządzania projektami (PMBOK^{®8}, PRINCE2^{TM9}, ICB¹⁰). Na ich podstawie wskazano sześć standardów zarządzania projektami, a dodatkowy – siódmy standard, specyficzny dla branży hotelarskiej wyróżniono w oparciu o wnioski płynące z analizy rynku hotelarskiego (tabela 2).

Tabela 2. Standardy zarządzania projektami realizowanymi w obiektach hotelarskich

Lp.	Standardy zarządzania projektami
1	Zarządzanie kosztami projektu
2	Zarządzanie czasem realizacji projektu

Źródło: Project Management Institute (red.), op. cit., s. 5; Office of Government Commerce (red.), op. cit., s. 43; G. Caupin i in. (red.), op. cit., s. 38.

⁷ J. Haffer, op. cit., s.214.

⁸ Project Management Institute (red.), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fourth Edition*, Project Management Institute, Newtown Square, 2008.

⁹ Office of Government Commerce (red.), *PRINCE2TM – Skuteczne zarządzanie projektami*, The Stationary Office, Norwich, 2010.

¹⁰ G. Caupin, H. Knoepfel, G. Koch, K. Pannenbäcker, F. Pérez-Polo, C. Seabury (red.), *ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0*, International Project Management Association, Nijkerk, 2006.

Tabela 2. Standardy zarządzania projektami...

Lp.	Standardy zarządzania projektami
3	Zarządzanie zakresem rzeczowym projektu
4	Zarządzanie, jakością projektu
5	Zarządzanie ryzykiem projektu
6	Zarządzanie zespołem projektowym
7	Zarządzanie środowiskiem projektu

Źródło: Project Management Institute (red.), op. cit., s. 5; Office of Government Commerce (red.), op. cit., s. 43; G. Caupin i in. (red.), op. cit., s. 38.

1.2. Skuteczność zarządzania projektami w obiektach hotelarskich w świetle wyników przeprowadzonego badania

Ocena skuteczności zarządzania projektami w obiektach hotelarskich opierała się na identyfikacji związku pomiędzy standardami stosowanymi podczas zarządzania projektami a stopniem osiągnięcia celu tych projektów.

Przyjęta metodyka badania zakładała wykorzystanie techniki *desk research*: badania źródeł wtórnych do określenia kontekstu badania (rodzaje projektów, standardy zarządzania projektami). Dodatkowo wykorzystano techniki ankietowe i indywidualnych wywiadów pogłębionych. Uzyskany w ten sposób pierwotny materiał badawczy posłużył do określenia siły związku pomiędzy standardami wykorzystywanymi podczas zarządzania projektami a stopniem osiągnięcia ich celów.

Próbę badawczą stanowili menedżerowie 261 hoteli, których dobrano do badania na podstawie oficjalnie obowiązujących ewidencji obiektów hotelarskich dla woj. łódzkiego (90), Islandii (143) i Liechtensteinu (28) na dzień 01.07.2011 r. Dobór Islandii i Liechtensteinu do próby wynikał bezpośrednio z celu badania. Opracowanie rekomendacji dla zwiększenia skuteczności projektów realizowanych w obiektach hotelarskich musi opierać się na praktyce benchmarkingu, a rynki turystyczne Islandii i Liechtensteinu należą do najbardziej dojrzałych i konkurencyjnych na świecie¹¹.

Materiał badawczy podlegający analizie i opracowaniu stanowiły wyniki 69 ankiet uzupełnione przez 46 menedżerów hoteli położonych w woj. łódzkim, 11 menedżerów obiektów

¹¹ A. Janusz, Modele zarządzania projektami w branży hotelarskiej, [w:] Urbanek P. (red.), *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce: zarządzanie w warunkach nowej ekonomii*, t. 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 105–106.

z Liechtensteinu i 12 menedżerów z Islandii. Respondenci ocenili w ankietach łącznie 337 projektów zrealizowanych w latach 2006–2010, wykorzystując pięciostopniową skalę zadowolenia z efektów projektu, a jednocześnie wskazali wszystkie standardy, które zostały wykorzystane do zarządzania każdym projektem.

W zdecydowanej większości przeważały oceny umiarkowanie pozytywne. Respondenci byli raczej zadowoleni z uzyskanych efektów (210 projektów, 62,3% ogółu odpowiedzi). Za zakończony pełnym sukcesem można uznać niemal co trzeci projekt, dla którego wybrano opcję „zdecydowanie zadowolony” (101 projektów, 30,0% ogółu odpowiedzi). W odniesieniu do 24 projektów (7,1% ogółu odpowiedzi) respondenci nie potrafili jednoznacznie ocenić, czy są zadowoleni czy niezadowoleni z uzyskanych efektów. Sporadycznie zdarzało się, że respondenci byli raczej lub zdecydowanie niezadowoleni z osiągniętych efektów (odpowiednio po jednym projekcie po 0,3% wskazań).

Uzyskane wyniki wskazują także, że podczas zarządzania najczęściej wykorzystywano tylko jeden standard (w przypadku 92 projektów, 27,3% udzielonych odpowiedzi). Jeśli wykorzystano więcej standardów, to najczęściej były to już cztery standardy jednocześnie (77 projektów, 22,8% odpowiedzi). Rzadziej stosowano jednocześnie dwa lub trzy standardy (odpowiednio po 51 projektów i po 15,1% odpowiedzi) oraz pięć standardów (44 projekty, 13,1% odpowiedzi). Przypadki zarządzania projektami z wykorzystaniem jednocześnie sześciu lub siedmiu standardów zdarzały się sporadycznie (odpowiednio po 9 i 13 projektów oraz po 2,7% i 3,9% odpowiedzi). Dla wszystkich projektów zarządzanych z wykorzystaniem określonej liczby standardów (od jednego do siedmiu jednocześnie) obliczono kolejno średnie wskaźniki zadowolenia z uzyskanych efektów (tabela 3).

Tabela 3. Uśredniony poziom zadowolenia z efektów zakończonych projektów

Liczba standardów wykorzystywanych jednocześnie podczas zarządzania projektem	Średni poziom zadowolenia z efektów zakończonego projektu
1	4,141
2	4,235
3	4,098
4	4,143

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Uśredniony poziom zadowolenia z efektów...

Liczba standardów wykorzystywanych jednocześnie podczas zarządzania projektem	Średni poziom zadowolenia z efektów zakończonego projektu
5	4,295
6	4,778
7	4,846

Źródło: Opracowanie własne.

Okazuje się, że w przypadku zarządzania projektami z wykorzystaniem od jednego do pięciu standardów, średni poziom zadowolenia pozostawał w przedziale 4,1–4,3 i był bliski odpowiedzi „raczej zadowolony”. Oznacza to, że mniej zaawansowany sposób zarządzania projektami w większości przypadków pozwalał osiągnąć jedynie umiarkowany sukces projektu, a nie całkowity. Z kolei w przypadku wykorzystania sześciu do siedmiu standardów, średni poziom zadowolenia był znacząco wyższy, bowiem mieścił się w przedziale 4,7–4,9 i był bliski odpowiedzi „zdecydowanie zadowolony”. Można zatem stwierdzić, że zaawansowany sposób zarządzania projektami zazwyczaj pozwalał osiągnąć sukces projektu. Ogólne i uśrednione wyniki badania zaprezentowano na modelu (rysunek 1).

Rysunek 1. Graficzna prezentacja związku pomiędzy liczbą wykorzystanych standardów a oceną stopnia osiągnięcia celów wszystkich projektów

Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 1. na osi poziomej kolejne wartości odpowiadają liczbie wykorzystywanych standardów, natomiast na osi pionowej kolejne wartości obrazują stopień osiągnięcia celów projektu, reprezentując rangi nadane poszczególnym poziomom zadowolenia respondentów z efektów projektu.

Seria danych, którą obrazują zacieniowane, lecz transparentne koła, reprezentuje oceny stopnia osiągnięcia celów dla wszystkich projektów, w zależności od liczby wykorzystywanych standardów. Średnica koła reprezentuje częstość z jaką udzielano danego wariantu odpowiedzi. Innymi słowy, im większa średnica koła, tym więcej projektów zarządzano wykorzystując daną liczbę standardów i uzyskując dany poziom zadowolenia z efektów tych projektów.

Ujęta na wykresie seria danych, reprezentowana przez czarne punkty, obrazuje uśrednione oceny stopnia osiągnięcia celów projektów, w zależności od liczby wykorzystywanych standardów. Dla tej serii zaprezentowano także linię trendu, obrazującą funkcję stopnia osiągnięcia celów wszystkich projektów, w zależności od liczby wykorzystanych standardów. Linię trendu można opisać równaniem regresji: $y = 0,1213x + 3,8771$, w którym współczynnik regresji B jest dodatni i wynosi 0,1213. Jednocześnie współczynnik determinacji R^2 dla tej serii danych wynosi 0,6936.

Na podstawie uzyskanych wyników badania sformułowano ogólne wnioski oraz rekomendacje zarówno do wykorzystania w praktyce biznesowej, jak i do przeprowadzenia pogłębionych studiów nad omawianym problemem.

1.3. Wnioski i rekomendacje z badania nad skutecznością zarządzania projektami w obiektach hotelarskich

Analiza wyników badania pozwoliła wysnuć wiele interesujących spostrzeżeń dla sfery zarządzania projektami na poszczególnych rynkach hotelarskich. Najważniejsze wnioski i rekomendacje sformułowano na podstawie wyników badania zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Wnioski i rekomendacje z badania

Lp.	Wnioski	Rekomendacje dla biznesu	Rekomendacje dla nauki
1	Istnieje związek pomiędzy zarządzaniem projektem z wykorzystaniem standardów a stopniem osiągnięcia celów projektu	Rozwój umiejętności związanych z zarządzaniem projektami pozwoli zwiększyć skuteczność pracy projektodawców w branży hotelarskiej	Uzyskanie wiedzy na ile poszczególne standardy zarządzania są istotne podczas realizacji konkretnego rodzaju projektu
2	Zaawansowany sposób zarządzania projektem może w znaczącym stopniu determinować jego efekty	Powierzanie zarządzania projektami doświadczonym profesjonalistom by wyeliminować istotne ryzyko porażki	Uzyskanie wiedzy o innych czynnikach sukcesu projektu oraz o stopniu w jakim determinują sukces projektu
3	Uzyskano obszerne informacje o branży hotelarskiej, lecz dotyczą one woj. łódzkiego, Islandii i Liechtensteinu	Projektodawcom zaleca się ostrożność podczas wykorzystywania uzyskanej wiedzy w innych regionach	Kontynuacja badania na próbie obiektów uwzględniającej różnorodne regiony turystyczne Europy
4	Badanie opiera się na standardach zarządzania projektami i odnosi je do specyfiki branży hotelarskiej	Wskazanie na możliwości wykorzystania w branży hotelarskiej istniejących metodyk zarządzania projektami	Opracowanie materiałów dydaktycznych lub metodyki dedykowanej dla branży hotelarskiej

Źródło: Opracowanie własne.

Rynek islandzki jest rynkiem najbardziej dojrzałym w sferze zarządzania projektami. Przeciętnie wykorzystuje się tam najwięcej standardów zarządzania projektami i osiąga się cele projektów najbliższe pierwotnym założeniom. Dlatego doświadczenia islandzkie mogą stanowić źródło najlepszych praktyk w tym zakresie.

Na rynku Liechtensteinu odnotowano najniższy stopień zadowolenia menedżerów ze zrealizowanych projektów. Przyczyna takiego zjawiska tkwi w bardzo wysokich wymaganiach, jakie stawiane są menedżerom na tym bardzo wymagającym rynku. Dążenie

do spełnienia tych wymagań, dalece bardziej ambitnych niż w woj. łódzkim, rodzi szereg trudności, które obniżają satysfakcję z końcowego efektu.

Rynek woj. łódzkiego to wciąż rynek dynamicznie rozwijający się i z tego względu istnieje duża potrzeba transferu doświadczeń z najlepszych rynków w Europie i na świecie w postaci rekomendacji.

2. Zarządzanie projektami a przyszłość branży turystycznej

W sferze naukowej koncepcja badania nawiązuje do kilku aktualnych nurtów w naukach społecznych: 1) wizji społeczeństwa przemysłowego, 2) globalnego wymiaru turystyki, 3) zrównoważonej konsumpcji w turystyce.

Po pierwsze, krytycy społeczeństwa przemysłowego coraz mocniej akcentują potrzebę deregulacji scentralizowanych i skomplikowanych struktur gospodarczych i społecznych, ponieważ krępują one rosnącą intensywność przepływu osób i kapitału¹². Po drugie, wspomniane przepływy nasilają się w skali globalnej, co sprawia, że turystykę uznaje się za jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów gospodarki światowej¹³. Po trzecie, współczesna definicja produktu turystycznego odwołuje się do przeżyć turysty, m.in. do percepcji odwiedzanego miejsca oraz do wartości czerpanych z oferowanych tam produktów i usług, a nie do produktów traktowanych jako kolejne atrakcje do „zaliczenia”¹⁴.

W sferze biznesowej koncepcja badania odnosi się do przełomowych trendów, które w największym stopniu będą kształtowały oblicze branży hotelarskiej w perspektywie najbliższej dekady. Trendy te dotyczą: 1) klientów, 2) technologii i 3) rynków¹⁵.

¹² D. Bell, *Nadejście społeczeństwa postindustrialnego. Próba prognozowania społecznego*, Instytut Badania Współczesnych Problemów Kapitalizmu, Warszawa 1975, s. 6.

¹³ UNWTO (red.), *UNWTO Annual Report. A Year of Recovery*, Nowy Jork 2011, s. 7, www2.unwto.org/en/publication/annual-report-2010, dostęp na 16 grudnia 2011.

¹⁴ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 75.

¹⁵ Amadeus IT Group (red.), *The future of the hotel industry. Next month, next year, next decade – a blueprint for the future of the hotel industry*, Amadeus IT Group, Madryt 2008, s. 4–5, http://arces.com/arcrates/users2/news08/Amadeus_hotelindustry_future.pdf dostęp na 24 maja 2012.

W sferze klientów następuje zmiana pokoleniowa. Na rynek turystyki wchodzi tzw. pokolenie Y – pokolenie konsumentów wymagających i wyedukowanych, świadomych swych potrzeb, oczekiwań i przysługujących praw. W interakcji z hotelem oczekują, m.in. zindywidualizowanego podejścia do zaspokojenia ich potrzeb, czy wirtualnej płaszczyzny komunikacji (Internet, płatności elektroniczne itp.). Wyboru hotelu dokonują nie ze względu na cenę, lecz na wartości obecne w jego ofercie. Z tego względu, sfera klientów jest kompatybilna z nurtem zrównoważonej konsumpcji w turystyce.

W sferze technologii na oblicze branży hotelarskiej rosnący wpływ będą miały media 2.0, które zdominują interakcje z klientem i sferę dystrybucji usług. Rodzi to potrzebę zapewnienia kompatybilności wewnętrznych systemów hotelu z tymi mediami. Zarówno od hotelu, jak i jego klientów wymaga to posiadania odpowiednich kompetencji IT, przez co sfera ta nierozzerwalnie wiąże się z nurtem społeczeństwa poprzemysłowego (informacyjnego).

Sfera rynków odnosi się do coraz większej otwartości świata i dynamicznego rozwoju niektórych lokalnych rynków turystycznych, zwłaszcza w Azji, tak w sferze turystyki przyjazdowej jak i wyjazdowej. Wskazuje to na związek tej sfery z globalnymi trendami rozwoju turystyki.

Warto też zauważyć, że na znaczeniu zyskuje sfera zrównoważonego rozwoju, do której odnosi się, m.in. standard zarządzania środowiskiem projektu, wyróżniony na potrzeby przeprowadzonego badania, ale nieobecny w takim ujęciu np. w żadnej z metodyk zarządzania projektami.

Na gruncie nauk o zarządzaniu rośnie znaczenie podejścia projektowego, jako bardziej elastycznego, pozwalającego skutecznie planować i osiągać cele w perspektywie średniookresowej. Jest to konsekwencja refleksji nad zmianami we współczesnym świecie, które podważają sens długofalowego planowania i jednocześnie wskazują na rozwój zdolności adaptacyjnych do aktualnych, ww. trendów biznesowych. Dlatego w sferze zarządzania projektami, świat biznesu, jak i świat nauki, mogą poszukiwać możliwości zdyskontowania zachodzących zmian na własną korzyść.

Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanych wyników badania można uznać, że przedstawiony problem badawczy został w zasadzie rozwiązany i potwierdzona została teza badania. Wykazano, że istnieje związek pomiędzy sposobem zarządzania projektem a stopniem

osiągnięcia celu projektu. Szanse, by projekt realizowany w obiekcie hotelarskim odniósł sukces są tym większe, im bardziej zaawansowana jest sfera zarządzania takim projektem.

Cel badania został osiągnięty, ponieważ w oparciu o uzyskane wyniki sformułowano rekomendacje dla sfery biznesowej i naukowej. Mają one charakter ogólny, dlatego pożądane jest pogłębienie wyników i kontynuacja badań ukierunkowanych na konkretne potrzeby przedsiębiorstw hotelarskich i realizowane w tym celu projekty.

W świetle współczesnych trendów rynkowych oraz nurtów w nauce, zarządzanie projektami jawi się jako dziedzina, której praktyczne zastosowanie umożliwi sprostanie wyzwaniom, jakie stoją przed branżą hotelarską w najbliższej dekadzie. Wykorzystanie metodyk zarządzania projektami umożliwia adaptowanie projektu do aktualnych zmian zachodzących na rynkach, ciągle utrzymując jego zasadność. Dlatego można się spodziewać, że w perspektywie roku 2020 zarządzanie projektami stanie się jednym z podstawowych trendów w sferze zarządzania, nie tylko w branży turystycznej.

Bibliografia

1. Amadeus IT Group (red.), *The future of the hotel industry. Next month, next year, next decade – a blueprint for the future of the hotel industry*, Amadeus IT Group, Madryt 2010, http://arcres.com/arcres/users2/news08/Amadeus_hotelindustry_future.pdf.
2. Bell D., *Nadejście społeczeństwa postindustrialnego. Próba prognozowania społecznego*, Instytut Badania Współczesnych Problemów Kapitalizmu, Warszawa 1975.
3. Caupin G., Knoepfel H., Koch G., Pannenbäcker K., Pérez-Polo F., Seabury C. (red.), *ICB – IPMA Competence Baseline*, Version 3.0, International Project Management Association, Nijkerk 2006.
4. Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
5. Janusz A., Modele zarządzania projektami w branży hotelarskiej, [w:] Urbanek P. (red.), *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce: zarządzanie w warunkach nowej ekonomii*, t. 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
6. Janusz A., Zarządzanie projektami w branży hotelarskiej, [w:] Kuczera M. (red.), *Doktorant a innowacyjność podejmowanych tematów*, Creativetime, Kraków 2012.

7. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
8. Kozłowski R., *Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
9. Szubstarski R. (red.), *ABC inwestycji hotelowych. Buduj hotel 2010/2011*, Polskie Wydawnictwa Specjalistyczne ProMedia, Warszawa 2011, http://e-hotelarz.pl/RAPORT_ABC_2010_2011.php.
10. Szubstarski R. (red.), *Raport z rynku hotelarskiego w Polsce. Katalog dostawców 2011*, Polskie Wydawnictwa Specjalistyczne ProMedia, Warszawa 2011, www.e-hotelarz.pl/RAPORT_RH_2011.php.
11. Trocki M., Gucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
12. Office of Government Commerce (red.), *PRINCE2TM – Skuteczne zarządzanie projektami*, The Stationary Office, Norwich 2010.
13. Project Management Institute (red.), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fourth Edition*, Project Management Institute, Newtown Square 2008.
14. UNWTO (red.), *UNWTO Annual Report. A Year of Recovery*, UNWTO, Madryt 2011, www2.unwto.org/en/publication/annual-report-2010.

Streszczenie

W artykule zaprezentowano kluczowe wyniki badań w zakresie zarządzania projektami w branży hotelarskiej, przeprowadzone w 2011 roku. Celem badania było zidentyfikowanie związku pomiędzy sposobem, w jaki projekt jest zarządzany a osiągniętym rezultatem projektu. Cel artykułu został osiągnięty. Wyniki badań pozwalają sformułować kilka rekomendacji dotyczących zarządzania projektami w branży hotelarskiej w nadchodzącej dekadzie.

Summary

SUCCESSFUL PROJECT MANAGEMENT IN HOSPITALITY INDUSTRY

The paper presents key results of a research on project management in hospitality industry conducted in 2011. The research sought the relationship between the way a project is managed and the achievement of project objective. This aim was successfully achieved. The analysis led to the

conclusion that the more advanced is the management of the project, the greater is the probability that the project will be successful. This conclusion helped to formulate several recommendations on project management in hospitality industry for the coming decade.