Polskie Hotele Niezależne

PODSTRATEGIA

SEKTORA HORECA

Grudzień 2025

Ministerstwo Sportu i Turystyki

Zadanie publiczne pn. „Opracowanie podstrategii sektora HoReCa”
dofinansowano ze środków Ministerstwa Sportu i Turystyki
zgodnie z zawartą umową
nr 2025/0017/4912/UDOT/DT/BP/IS z dn. 29.05.2025r.

Spis treści

STRESZCZENIE 1

I. WPROWADZENIE DO DOKUMENTU 4

1.1. Cel i znaczenie podstrategii dla sektora HoReCa 6

1.3. Metodyka opracowania 20

1.3.1. Cel i metody badań 20

II. DIAGNOZA OBECNEGO STANU SEKTORA HORECA W POLSCE 22

2.1. Trendy ekonomiczne, społeczne oraz konsumenckie w dzisiejszej turystyce mające wpływ na sektor HoReCa 22

2.2. Znaczenie gospodarcze sektora HoReCa 29

2.3. Charakterystyka sektora HoReCa w Polsce 31

2.3.1. Strona podażowa sektora 32

2.3.2. Strona popytowa sektora 58

2.4. Powiązania sektora HoReCa z innymi sektorami gospodarki 74

2.4.1. Powiązania sektora HoReCa z turystyką 75

2.4.2. Powiązania sektora HoReCa z hotelarstwem 78

2.4.3. Powiązania sektora HoReCa z gastronomią hotelową 79

2.4.4. Powiązania sektora HoReCa z branżą MICE 84

2.4.5. Powiązania sektora HoReCa z rolnictwem i z przemysłem spożywczym 85

2.4.6. Powiązania sektora HoReCa z transportem 85

2.5. Prawne aspekty funkcjonowania sektora 86

2.5.1. Prawne aspekty funkcjonowania branż wchodzących w skład sektora HoReCa. Ogólna charakterystyka i podział 86

2.5.2.Kluczowe aspekty funkcjonowania branży hotelarskiej i gastronomicznej objęte regulacjami prawnymi 90

2.5.2.1. Regulacje prawne o charakterze horyzontalnym i sektorowym wprowadzające zasady, które muszą być respektowane przez przedsiębiorców przy podejmowaniu działalności gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej 90

2.5.2.2. Podstawowe akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym wprowadzające zasady, które muszą być respektowane przez przedsiębiorców przy prowadzeniu działalności gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej 102

2.6. Rekomendacje 120

III. WYZWANIA I PROBLEMY SEKTORA HoReCa 124

3.1. Trendy rozwoju sektora 124

3.2. Wnioski z doświadczeń sektora z pandemią COVID-19 134

3.3. Obecna sytuacja ekonomiczna sektora 135

3.4. Najważniejsze problemy usługodawców – wyniki badań 140

3.4.1. Sektor HoReCa 140

3.4.2. Polskie Stowarzyszenie Wynajmu Krótkoterminowego 162

3.4.3. Redakcja Inwestycje w Kurortach 171

3.5. Najważniejsze problemy usługobiorców – wyniki badań 178

3.6. Analiza SWOT sektora HoReCa 186

3.7. Współpraca sektora HoReCa z podmiotami, organizacjami i instytucjami 190

3.7.1. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR) 191

3.7.2 Ministerstwo Sportu i Turystyki (MSiT) 193

3.7.3. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW) 194

3.7.4. Polska Organizacja Turystyczna (POT) 195

3.7.5. Samorządy – jednostki samorządu terytorialnego (jst) 198

3.7.6. Lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne (LOT/ROT) 210

IV. WIZJA I MISJA ROZWOJU SEKTORA HoReCa..... 212

4.1. Wizja rozwoju sektora HoReCa w perspektywie najbliższych lat..... 213

4.2. Misja sektora HoReCa jako elementu gospodarki turystycznej 214

V. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE SEKTORA HoReCa..... 216

5.1. Podnoszenie konkurencyjności i jakości usług 217

5.2. Rozwój kadr i edukacji zawodowej 230

5.3. Zrównoważony rozwój sektora 239

5.4. Nowe wyzwania i trendy mające wpływ na rozwój sektora..... 245

5.4.1. Trendy i wyzwania w odniesieniu do hotelarstwa 246

5.4.2. Trendy i wyzwania w odniesieniu do gastronomii (restauracje hotelowe, catering)..... 247

VI. INSTRUMENTY I NARZĘDZIA WSPARCIA DLA SEKTORA HoReCa... 249

6.1. Cele strategiczne i propozycja działań dla sektora..... 249

6.2. Podnoszenie jakości i standardów obsługi 271

6.2.1. Rozwój pracowników jako fundament jakości („Humans as Luxury”) ... 271

6.2.2. Standaryzacja i doskonałość procesowa..... 272

6.2.3. Skupienie na gościu: personalizacja i „wow effect” 272

6.2.4. Technologie cyfrowe i automatyzacja procesów 273

6.2.5. Współpraca lokalna i odpowiedzialność społeczna 273

6.2.6. Wzmacnianie systemowe i zarządzanie jakością 274

VII. SYSTEMY MONITORINGU I ANALIZ RYNKOWYCH SEKTORA HoReCa 276

7.1. Fundamenty analizy danych: Big Data, IoT i sztuczna inteligencja (AI) 276

7.2. Zintegrowane wskaźniki, analityka wyników i monitoring rynku 277

7.3. Monitoring konkurencji i benchmarking 278

7.4. Monitoring jakości i reputacji online 278

7.5. Zaawansowane narzędzia analityczne i automatyzacja procesów 278

7.6. Prognozowanie, planowanie i zarządzanie ryzykiem 279

7.7. Wyzwania systemowe i luki kompetencyjne 279

7.8. Rekomendowane kierunki rozwoju systemu monitoringu HoReCa 280

VIII. DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE MIĘDZYNARODOWE SELKTORA HoReCa 282

8.1.Działania na szczeblu rządowym w odniesieniu do sektora HoReCa na wybranych przykładach europejskich (Niemcy, Francja, Włochy, Hiszpania, Holandia) 284

8.2. Przykłady rozwiązań w branży hotelarskiej i gastronomicznej w UE 291

8.3. Przykłady dobrych praktyk w sektorze HoReCa w UE 311

8.4. Możliwości adaptacji dobrych praktyk do warunków polskich 315

IX. WSKAZANIE OBSZARÓW WYMAGAJĄCYCH DALSZYCH ANALIZ I BADAŃ 321

X. PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE KOŃCOWE 322

Załączniki 328

Wzór ankiet badawczych 382

Bibliografia 399

Ustawy i Rozporządzenia 407

Netografia 410

Spis tabel, rysunków i wykresów 412

STRESZCZENIE

Niniejsza podstrategia została przygotowana na podstawie realizacji zadania publicznego „Priorytet 5 – Podstrategie turystyczne – dzielenie się wiedzą” w ramach „Programu wsparcia turystyki 2025” Fundacja Polskie Hotele Niezależne

W związku z tym, że podstrategia „Sektora HoReCa” stanowi jedną z dwunastu podstrategii i jest powiązana z innymi obszarami gospodarki turystycznej analizowanymi w w/w dokumentach strategicznych, autorzy niniejszego opracowania zdecydowali się skoncentrować przede wszystkim na dwóch branżach, a mianowicie hotelarskiej i gastronomicznej (hotelowej gastronomii).

Rysunek 1. Powiązanie podstrategii „Sektora HoReCa” z pozostałymi podstrategiami

Źródło: opracowanie własne, 2025

Poniższy dokument (składający się z X rozdziałów) stanowi kompleksowe opracowanie dotyczące sytuacji, wyzwań i kierunków rozwoju sektora HoReCa w Polsce. Jego struktura umożliwia stopniowe przejście od diagnozy stanu obecnego do wskazania konkretnych celów, działań i narzędzi wspierających rozwój sektora.

Podstrategię rozpoczyna Streszczenie dokumentu.

W rozdziale I przedstawiono cel dokumentu oraz jego znaczenie dla rozwoju sektora HoReCa. Opisano także zastosowaną metodykę oraz zakres badań, które stanowiły podstawę diagnozy sektora.

W rozdziale II zaprezentowano diagnozę obecnej sytuacji HoReCa w Polsce. Uwzględniono najważniejsze trendy wpływające na branżę, jej znaczenie gospodarcze oraz charakterystykę podaży i popytu. Omówiono również powiązania sektora z innymi obszarami gospodarki oraz kluczowe regulacje prawne. Rozdział kończą rekomendacje wynikające z analizy.

W rozdziale III omówiono główne wyzwania i problemy sektora. Przedstawiono najważniejsze trendy rozwojowe, doświadczenia z okresu pandemii, obecną kondycję ekonomiczną oraz problemy zgłaszane przez usługodawców i usługobiorców. Zawarto także analizę SWOT oraz opis współpracy sektora z instytucjami publicznymi i branżowymi.

W rozdziale IV określono wizję i misję rozwoju sektora HoReCa, wskazując jego oczekiwaną przyszłą rolę oraz kierunek, w jakim powinien zmierzać jako część gospodarki turystycznej.

W rozdziale V zaprezentowano cele strategiczne i operacyjne, obejmujące podnoszenie jakości usług, rozwój kadr, zrównoważony rozwój oraz uwzględnienie nowych trendów i wyzwań w hotelarstwie i gastronomii.

W rozdziale VI opisano instrumenty i narzędzia wsparcia dla sektora, koncentrując się na działaniach poprawiających jakość obsługi, rozwoju pracowników, standaryzacji procesów, wykorzystaniu technologii, współpracy lokalnej oraz systemowym podejściu do zarządzania jakością.

W kolejnym rozdziale (VII) przedstawiono systemy monitoringu i analiz rynkowych, w tym nowoczesne narzędzia analityczne, zastosowanie big data i AI, systemy wskaźnikowe, monitoring konkurencji i reputacji, a także wyzwania kompetencyjne i kierunki dalszego rozwoju analiz w sektorze.

W rozdziale VIII zaprezentowano dobre praktyki i inspiracje międzynarodowe, obejmujące działania rządowe w wybranych państwach UE, przykłady z hotelarstwa i gastronomii oraz możliwości adaptacji tych rozwiązań do polskich realiów.

W rozdziale IX wskazano obszary wymagające dalszych analiz i badań, które mogą wzmocnić przyszłe działania strategiczne sektora.

Dokument kończy się (Rozdział X) podsumowaniem i końcowymi rekomendacjami, podkreślające najważniejsze wnioski i kierunki dalszego rozwoju sektora HoReCa.

Załączniki zawierają m.in. podstawowe akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym, które określają zasady obowiązujące przedsiębiorców rozpoczynających działalność w branży hotelarskiej i gastronomicznej (Załącznik 1); podstawowe akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym, które określają zasady obowiązujące przedsiębiorców prowadzących działalność w branży hotelarskiej i gastronomicznej (Załącznik 2) oraz wzory ankiet badawczych wykorzystanych w procesie opracowania niniejszego dokumentu.

Koordynacja prac z ramienia Fundacji Polskie Hotele Niezależne:
Dr hab. Dariusz Jacek Olszewski-Strzyżowski, prof. AWFiS w Gdańsku.

Zespół autorski Fundacji Polskie Hotele Niezależne:
Dr hab. Dariusz Jacek Olszewski-Strzyżowski, prof. AWFiS w Gdańsku,
Dr hab. Hanna Zawistowska, prof. SGH w Warszawie,
Dr hab. Daniel Puciato, prof. AWF we Wrocławiu,
Dr hab. Zygmunt Kruczek, prof. WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

Zespół prowadzący konsultacje branżowe i analizy:
- Józef Ratajski - Związek Pracodawców Turystyki „LEWIATAN”
- Leszek Nowak - 2BA Doradztwo Strategiczne

Konsultacje społeczne :
- Polskie Stowarzyszenie Wynajmu Krótkoterminowego,
- Redakcji Inwestycje w Kurortach,
- Polska Federacja Campingu i Caravaningu - PFCC.

Dokument wysłano do konsultacji do następujących podmiotów: Hotele Nosalowy Dwór (2 hotele), Grupa Focus Hotel (18 hoteli), Polski Holding Hotelowy (48 hoteli), Zdrojowa Hotels (18 hoteli), Grupa ARCHE (45 hoteli), QHOTEL (6 hoteli), Szczawnicka Park, Amax Mikołajki, Willa Port, Polskie Hotele Niezależne (68 hoteli: Hotel BESKID, Złota Łania Wiartel Resort & SPA, Willa Port, Stary Tartak, Port Bogaczewo Hotel& SPA. Salio Equisport Resort ,Sanatorium LECH w Kołobrzegu, Stay inn Hotel Gdańsk, Terminal Hotel, THE BRIDGE SUITES, Stay inn Hotel Warszawa, Termy Warmińskie, Natura Mazur Resort & Conference Warchały, NIGHT O'CLOCK, Oficerski Yacht Club Resort & Spa, OLANDIA, Perła Sudetów by Stay inn Hotels, Karpacz, HOTEL UKIEL WELLNESS $ SPA, Nad Sandelą, Hotel Mazurski Raj****, Marina Sława, , MCC Mazurkas Conference Centre & Hotel ,Le Mont Medical & SPA, Jak tu ładnie, Hotel Wileński, Hotel Wenus, Hotel Trzebnica, Hotel Vivaldi Poznań, Hotel Traugutta3, Hotel Szczawnica Park Resort& Spa , Hotel St. Bruno, Hotel Solaris Toruń, Hotel Senator Dźwirzyno, Hotel Senacki, Hotel Sadova, Hotel SKAL, Hotel RONDO, Hotel PODLASIE, Hotel PREZYDENT, Hotel GORCZOWSKI, Hotel BATORY, Hotel Beethoven, Hotel Faros, Hotel JAROSŁAW, Hotel KLIMCZOK, Hotel KOSSAK. Hotel Kristoff, Hotel Natura Residence Business & SPA, Hotel Bartan Gdansk Seaside, Hotel **** ETER, HOTEL BIAŁOWIESKI, HASTON CITY HOTEL, , rand Lubicz Uzdrowisko Ustka, GWAREK MAZURY, Dwór Sieraków, AMA MOLTO, Ach! Mazury Stanica Mikołajki, Amax Boutique Hotel, Arden, Art Hotel Wrocław, Cztery Pory Roku, 1891 Garni Hotel).

Praca wykonana została na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki.

I. WPROWADZENIE DO DOKUMENTU

Według Eurostat, sektor HoReCa (Hotele, Restauracje, Catering[1]) obejmuje jedną z kluczowych gałęzi gospodarki usługowej, związanej z obsługą turystów, gości biznesowych i mieszkańców. To dynamicznie rozwijający się obszar, w którym łączą się elementy hotelarstwa, gastronomii oraz szeroko pojętej organizacji usług dla klientów indywidualnych i grupowych.

Sektor HoReCa obejmuje dziś szerokie spektrum usług związanych z zakwaterowaniem i gastronomią – od hoteli, pensjonatów i innych obiektów

[1] Eurostat, Seasonality in the tourist accommodation sector, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Seasonality_in_the_tourist_accommodation_sector [dostęp: 16.10.2025]

noclegowych, przez restauracje, kawiarnie i firmy cateringowe, po zaplecze produkcyjne i logistyczne, które umożliwia ich sprawne funkcjonowanie. Jest to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów rynku, co wynika zarówno ze zmieniającego się stylu życia (m.in. mniejsza ilość czasu na samodzielne przygotowywanie posiłków), jak i rosnącej popularności podróży krajowych oraz zagranicznych. Kluczowe znaczenie dla utrzymania wysokiej jakości usług ma przestrzeganie standardów bezpieczeństwa i higieny pracy, które stanowią fundament zaufania klientów i warunek dalszego rozwoju całej branży

Sektor HoReCa w Polsce dynamicznie się rozwija, a jej potencjał wzrasta wraz ze zmianami zachodzącymi w stylu życia i strukturze społecznej. Coraz większa liczba osób korzysta z usług gastronomicznych (także w restauracjach hotelowych) nie tylko z powodu braku czasu na przygotowywanie posiłków w domu, ale także dlatego, że rosnące dochody pozwalają na częstsze wybieranie tej formy konsumpcji. Jedzenie na mieście czy korzystanie z usług hotelowych przestaje być postrzegane jako luksus, a staje się naturalnym elementem codzienności. W rezultacie sektor HoReCa zyskuje coraz większe znaczenie gospodarcze, generując istotny wkład w polski PKB i stając się jednym z kluczowych filarów rynku usług. Jednocześnie to obszar oferujący ogromną liczbę miejsc pracy – zarówno dla osób dopiero rozpoczynających swoją karierę, jak i dla specjalistów z doświadczeniem. Według danych European Labour Authority, w roku 2023, rynek HoReCa w krajach UE-27 zatrudniał około 9,3 mln osób, co stanowi około 4,7 % całkowitego zatrudnienia w wieku 15-64 lat (dla wszystkich krajów europejskich, to liczba około 10,5 milionów osób[2]).

Rynek ten charakteryzuje się jednak dużą konkurencyjnością, a pracodawcy oczekują od kandydatów nie tylko praktycznych umiejętności, ale również kwalifikacji potwierdzonych szkoleniami, kursami czy wykształceniem kierunkowym z zakresu zarządzania, hotelarstwa lub turystyki. Dzięki temu HoReCa staje się nie tylko sektorem napędzającym gospodarkę, lecz także wymagającym środowiskiem zawodowym, które sprzyja rozwojowi kompetencji i profesjonalizacji kadr.

Sektor ten odgrywa istotną rolę w kreowaniu jakości doświadczeń turystycznych i konsumpcyjnych, a także w budowaniu wizerunku miejscowości i regionów. Jej

[2] Dane na podstawie: Accommodation and food service activities: issues and challenges related to labour mobility, 2024, ELA Strategic Analysis, https://www.hotrec.eu/media/static/files/import/all_news_2024_2024_36/european-labour-authority-horeca-report.pdf?utm_source=chatgpt.com, [dostęp: 07.10.2025]

rozwój jest silnie powiązany z trendami konsumenckimi, innowacjami technologicznymi, nowymi modelami obsługi klienta oraz rosnącym znaczeniem zrównoważonego rozwoju.

To również przestrzeń, w której kluczowe znaczenie mają kompetencje pracowników – zarówno w zakresie profesjonalnej obsługi gościa, jak i zarządzania, marketingu czy wykorzystania nowoczesnych narzędzi cyfrowych.

1.1. CEL I ZNACZENIE PODSTRATEGII DLA SEKTORA HORECA

Sektor HoReCa należy do najbardziej dynamicznie rozwijających się segmentów turystyki i usług w Polsce. Pandemia COVID-19 wymusiła jednak głęboką transformację w sposobie funkcjonowania sektora. Przedsiębiorcy musieli błyskawicznie dostosować się do nowych regulacji sanitarnych, wdrażając rygorystyczne standardy bezpieczeństwa i higieny, a także reagować na zmieniające się preferencje konsumentów. Szczególny rozwój odnotowała gastronomia, w której gwałtownie rozwinęły się usługi dostawy i sprzedaży posiłków na wynos. Te działania pozwoliły wielu firmom przetrwać kryzys i wypracować nowe modele biznesowe, które do dziś są ważnym elementem rynku.

W Polsce brakuje jak dotąd kompleksowego dokumentu strategicznego dla sektora HoReCa, który zawierałby pogłębioną diagnozę stanu aktualnego, wizję rozwoju oraz kierunkowe założenia dla przyszłości. Tymczasem sektor potrzebuje spójnej strategii, aby:

a) skuteczniej dostosowywać ofertę do zmieniających się oczekiwań klientów,
b) zwiększać efektywność operacyjną i konkurencyjność,
c) poprawiać jakość usług i standardy obsługi,
d) rozwijać działania marketingowe i promocyjne,
e) lepiej wykorzystywać zasoby ludzkie, kapitałowe i walory turystyczne Polski.

Opracowanie sektorowej strategii rozwoju HoReCa może mieć szerokie znaczenie dla wielu interesariuszy:

- *właściciele obiektów*: taki dokument dać im może większą przewidywalność rynku oraz wsparcie w zakresie wskazania kierunków dalszego rozwoju, działań innowacyjnych, marketingu i dostępu do wykwalifikowanej kadry. Dzięki temu mogą skuteczniej planować inwestycje,

- *inwestorzy*: dzięki lepszemu zrozumieniu rynku i kierunków jego rozwoju mogliby podejmować bardziej świadome i trafne decyzje inwestycyjne, ograniczać ryzyko biznesowe i zwiększać rentowność prowadzonych działalności,
- *pracownicy sektora*: mogliby liczyć na lepsze warunki pracy, większą dostępność szkoleń oraz bardziej przejrzyste ścieżki rozwoju kariery,
- *stowarzyszenia i organizacje branżowe*: otrzymałyby podstawę do tworzenia inicjatyw wspierających przedsiębiorców, a także silniejszy mandat do reprezentowania interesów swoich członków.
- *instytucje państwowe (MSiT, POT)*: umożliwi lepsze planowanie polityki turystycznej i gospodarczej oraz skuteczniejsze wspieranie przedsiębiorców. Pozwala również na zwiększenie atrakcyjności Polski jako destynacji turystycznej, promowanie jakości usług oraz monitorowanie trendów rynkowych i potrzeb rynku pracy.
- *jednostki samorządu terytorialnego (JST)*: zyskałyby narzędzie do wspierania lokalnej branży, co przełożyłoby się na wzrost atrakcyjności turystycznej regionów i dodatkowe wpływy do budżetów lokalnych,
- *Lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne*: dla tych organizacji może być to narzędzie do skuteczniejszej promocji regionu, budowania marki miejsca i wspierania współpracy branżowej (zwłaszcza dla branży – członków LOT i ROT).

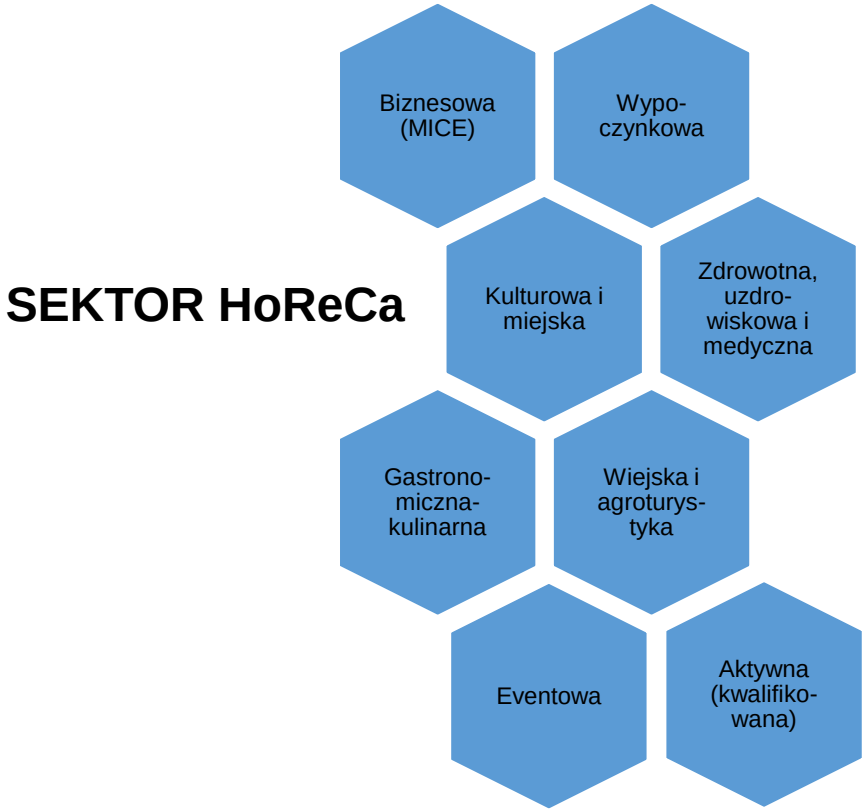
Podstrategia dla sektora HoReCa pozwoli zidentyfikować i stopniowo eliminować najważniejsze bariery rozwoju, takie jak: brak stabilności kadrowej, trudności w dostępie do finansowania, rosnące koszty działalności, a także potrzebę większej adaptacji do trendów globalnych – w tym zrównoważonego rozwoju, cyfryzacji usług i rosnącej roli innowacji. Dużym wyzwaniem w sektora HoReCa jest brak spójności celów, misji i wizji wśród jej uczestników, co utrudnia wypracowanie wspólnych kierunków rozwoju i skoordynowanych działań w całym sektorze. W rezultacie taki dokument mogłaby stać się impulsem do zwiększenia konkurencyjności polskiego sektora HoReCa.

Do głównych cech charakteryzujących dzisiejszy sektor HoReCa zaliczyć można m.in.:
- *Wysoka konkurencja i fragmentacja rynku*: sektor jest silnie nasycony, szczególnie w dużych miastach i regionach turystycznych. Działa tu wiele małych i średnich przedsiębiorstw, które muszą wyróżniać się jakością, kreatywnością oferty, innowacyjnym marketingiem oraz elastycznym podejściem do klienta, aby utrzymać się na rynku.

- *Sezonowość i wahania popytu*: popyt na usługi HoReCa zmienia się w zależności od sezonu turystycznego, wydarzeń lokalnych czy świąt. Wpływa to na politykę zatrudnienia, planowanie kosztów i przychodów oraz strategie sprzedażowe. W okresach szczytowych przedsiębiorstwa muszą radzić sobie z dużym obciążeniem, a poza sezonem z ograniczonym ruchem i koniecznością optymalizacji kosztów.
- *Zróżnicowanie i personalizacja usług*: sektor obejmuje szerokie spektrum działalności: od hoteli i pensjonatów, przez restauracje, bary, kawiarnie, po catering, organizację konferencji czy obsługę eventów. Kluczowe staje się oferowanie usług dopasowanych do różnych grup klientów – od turystów, przez gości biznesowych, po mieszkańców lokalnych społeczności.
- *Zarządzanie jakością i reputacją*: w dobie wszechobecnych mediów społecznościowych i portali opinii jakość obsługi oraz produktów ma bezpośredni wpływ na reputację firmy. Pozytywne doświadczenie klienta to nie tylko dobrze przyrządzone jedzenie czy komfortowy nocleg, ale także profesjonalna, uprzejma obsługa, dbałość o detale i transparentna komunikacja.
- *Podążanie za trendami i innowacjami*: niestety sektor jest wyjątkowo podatny na zmieniające się preferencje konsumentów. Popularność zdobywają m.in. kuchnia roślinna, lokalne i ekologiczne produkty, koncepcje zero waste, cyfryzacja obsługi klienta (aplikacje, systemy rezerwacji online, płatności bezgotówkowe), a także rozwiązania automatyzujące pracę (np. roboty kuchenne czy kioski samoobsługowe).
- *Podatność na kryzysy ale i duża zdolność adaptacji*: sektor jest szczególnie wrażliwy na zmiany zewnętrzne: kryzysy gospodarcze, wahania kursów walut, inflację czy wydarzenia globalne. Pandemia COVID-19 pokazała, jak kluczowe są elastyczność, szybka adaptacja i wdrażanie nowych modeli biznesowych (np. posiłki na wynos, delivery, wirtualne restauracje).
- *Znaczenie kapitału ludzkiego*: fundamentem sukcesu branży są ludzie: kucharze, kelnerzy, recepcjoniści, managerowie, personel sprzątający. Rotacja pracowników, braki kadrowe i rosnące oczekiwania płacowe stanowią wyzwanie, ale jednocześnie sektor ten daje zwłaszcza młodym osobom możliwość zdobycia pierwszych doświadczeń zawodowych.
- *Silne powiązania międzybranżowe*: sektor jest ściśle związany z rolnictwem, przemysłem spożywczym, transportem, edukacją, a także turystyką i kulturą. Dzięki temu ma istotny wpływ na rozwój regionalny i gospodarkę kraju, będąc nie tylko sektorem usługowym, ale także katalizatorem współpracy wielu gałęzi gospodarki.

Poniżej na rysunku przedstawiono powiązania sektora HoReCa z w/w formami turystyki.

Rysunek 2. Powiązania sektora HoReCa z formami turystyki



Źródło: opracowanie własne, 2025

Sektor HoReCa jest ściśle powiązany z różnorodnymi formami turystyki, stanowiąc ich nieodłączny element infrastrukturalny i usługowy. W turystyce biznesowej (MICE) kluczową rolę odgrywają hotele oferujące zaplecze konferencyjne, restauracje i usługi cateringowe. Turystyka wypoczynkowa korzysta z szerokiej bazy noclegowej i gastronomicznej, zapewniającej komfort i relaks podróżnym. W turystyce kulturowej i miejskiej sektor HoReCa wspiera rozwój lokalnych atrakcji, tworząc przestrzeń do poznawania dziedzictwa i stylu życia mieszkańców. Z kolei w turystyce zdrowotnej i uzdrowiskowej obiekty HoReCa współpracują z ośrodkami SPA, sanatoriami i centrami Wellness, oferując pobyty prozdrowotne. Turystyka gastronomiczno-kulinarna czerpie z potencjału restauracji i lokalnych producentów, promując regionalne smaki i tradycje kulinarne. W turystyce wiejskiej i agroturystyce sektor HoReCa wspiera rozwój małych gospodarstw i pensjonatów, umożliwiając autentyczne doświadczenia w otoczeniu natury. Natomiast w turystyce eventowej

zapewnia zaplecze noclegowe, cateringowe i organizacyjne dla różnorodnych wydarzeń, od festiwali po imprezy branżowe.

Sektor HoReCa jest silnie powiązany z wieloma gałęziami gospodarki, tworząc rozbudowaną sieć współzależności, które napędzają zarówno lokalny, regionalny jak i ogólnokrajowy rozwój.

- *Turystyka i rekreacja*: turyści krajowi i zagraniczni generują duży popyt na noclegi, usługi gastronomiczne, catering eventowy czy obsługę konferencji. Rozwinięta baza HoReCa wpływa bezpośrednio na atrakcyjność turystyczną regionów i wzmacnia konkurencyjność Polski na rynku międzynarodowym. Wysoka jakość usług hotelarskich i gastronomicznych często decyduje o tym, jak dana destynacja jest postrzegana przez odwiedzających;
- *Rolnictwo i produkcja lokalna*: restauracje, hotele i firmy cateringowe coraz częściej korzystają z produktów pochodzących od lokalnych rolników i producentów żywności. Wzmacnia to znaczenie rolnictwa, wspiera rozwój ekologicznych upraw oraz promuje ideę „od pola do stołu". Dzięki temu sektor staje się jednym z kluczowych odbiorców produktów regionalnych, wspierając gospodarkę wiejską i podtrzymując tradycje kulinarne;
- *Przemysł spożywczy i przetwórczy*: szeroka gama produktów dostarczanych przez ten sektor (świeże warzywa, owoce, mięso, ryby, nabiał, napoje, produkty mrożone i przetwory) stanowi podstawę działalności gastronomii i hotelarstwa. Zależność HoReCa od przemysłu spożywczego tworzy ogromny rynek zbytu, a równocześnie wymusza innowacje, np. rozwój żywności ekologicznej, produktów wegańskich czy dań gotowych dedykowanych cateringowi.
- *Transport i logistyka*: sprawne funkcjonowanie sektora wymaga niezawodnych łańcuchów dostaw. Obejmuje to zarówno transport żywności, napojów i produktów świeżych, jak i dostawy środków higienicznych, tekstyliów hotelowych czy sprzętu gastronomicznego. Restauracje i hotele korzystają z dostawców regionalnych i sieciowych, a firmy cateringowe opierają się na współpracy z operatorami logistycznymi, którzy zapewniają terminowe dostawy we wskazanym miejscu i czasie, często w warunkach wymagających utrzymania ściśle określonej temperatury i jakości produktów.
- *Edukacja i szkolnictwo zawodowe*: szkoły zawodowe, technika, szkoły policealne oraz uczelnie wyższe kształcą przyszłych kucharzy, kelnerów, barmanów, menedżerów hoteli czy organizatorów eventów. Sektor współpracuje z systemem

edukacji poprzez praktyki zawodowe, staże i programy partnerskie. Dzięki temu sektor ten jest nie tylko odbiorcą kadry, ale także aktywnym uczestnikiem procesu kształcenia, wpływającym na programy nauczania i wymagane kompetencje.

- *Sektor technologiczny i innowacje*: coraz większe znaczenie mają rozwiązania cyfrowe i technologiczne: systemy rezerwacji online, zarządzanie relacjami z klientami (CRM), aplikacje mobilne, płatności bezgotówkowe czy automatyzacja procesów w hotelach i restauracjach. Innowacje technologiczne usprawniają obsługę, podnoszą standardy bezpieczeństwa i umożliwiają personalizację usług.

Jednocześnie należy przyjąć, że samo pojęcie i zadania sektora HoReCa w sposób całkowicie różny interpretowane są przez poszczególne segmenty sektora, otoczenie instytucjonalne, jak i jej odbiorców (turystów).

Tabela 1. Postrzeganie zadań i roli sektora HoReCa przez wybrane podmioty

Podmiot	Opis
Hotel	- Stały napływ gości dzięki współpracy całego sektora HoReCa. - Rozszerzenie oferty poprzez pakiety łączone (nocleg + gastronomia + usługi rekreacyjne). - Wzrost standardów obsługi i konieczność utrzymania jakości porównywalnej do innych podmiotów HoReCa. - Wzajemne rekomendacje z restauracjami, firmami cateringowymi i MICE. - Prestiż hotelu wynikający z przynależności do sektora HoReCa (utożsamiana z określonym standardem jakości i obsługi, charakterystycznym dla sektora, lepsza rozpoznawalność na rynku). - Możliwość korzystania z synergii wizerunkowej (wspólne działania promocyjne, pakiety usług, certyfikacje branżowe), - Podniesienie pozycji konkurencyjnej wobec obiektów działających poza strukturą HoReCa.
Restauracje hotelowe	- Dostęp do klientów hotelowych i uczestników wydarzeń MICE. - Możliwość oferowania usług dodatkowych (np. śniadania, kolacje eventowe). - Budowanie marki w ramach szerokiego sektora HoReCa. - Konieczność spełniania oczekiwań gości o zróżnicowanych potrzebach kulinarnych.

Instytucje państwowe (MSiT, POT)	- Planowanie polityki turystycznej i gospodarczej – HoReCa jest postrzegana jako kluczowy sektor wpływający na rozwój turystyki krajowej i międzynarodowej, co umożliwia tym instytucjom wyznaczanie priorytetów rozwojowych, kierowanie środków wsparcia do najbardziej potrzebnych obszarów oraz kreowanie spójnych działań promocyjnych wzmacniających wizerunek Polski jako atrakcyjnej destynacji turystycznej. - Wspieranie przedsiębiorców – MSiT i POT rozumieją znaczenie sektora HoReCa dla gospodarki, dlatego sektor ten jest traktowany jako partner w tworzeniu programów wsparcia finansowego, szkoleń, doradztwa i promocji. - Podnoszenie jakości usług – instytucje państwowe dostrzegają, że standardy obsługi w HoReCa wpływają na wizerunek Polski jako destynacji turystycznej, stąd prowadzone są inicjatywy promujące certyfikacje, dobre praktyki i innowacje w sektorze. - Monitoring trendów rynkowych i preferencji klientów – HoReCa jest analizowana pod kątem zmian w zachowaniach turystów, rosnącego znaczenia ekologii, zdrowego odżywiania i cyfryzacji usług, co pozwala MSiT i POT podejmować decyzje o kierunkach rozwoju sektora. - Współpraca międzybranżowa – instytucje państwowe dostrzegają powiązania HoReCa z rolnictwem, przemysłem spożywczym, transportem i edukacją zawodową, co umożliwia tworzenie kompleksowych programów wspierających cały ekosystem turystyczno-gastronomiczny. - Promocja kraju i regionów – sektor jest traktowana jako kluczowy element strategii wizerunkowej Polski za granicą, wpływający na przyciąganie turystów, konferencji i inwestorów zagranicznych.
Jednostki samorządu terytorialnego (JST)	- Sektor HoReCa powinna być partnerem w kreowaniu wizerunku i atrakcyjności turystycznej regionu. - Generowanie miejsc pracy oraz wpływów z podatków. - Sektor jest elementem infrastruktury wspierającym lokalne inicjatywy, rozwój turystyki i gospodarki regionalnej.
	- Sektor jest ważnym uczestnikiem sieci współpracy z pozostałymi „graczami” turystycznymi na poziomie lokalnym i regionalnym.

LOT, ROT, DMO	- Sektor jest traktowany jako pierwszy punkt styku turysty z ofertą turystyczną, mający kluczowy wpływ na wizerunek i odbiór jakości usług w destynacji (jako swoista wizytówka regionu i miejscowości). - Funkcjonująca w miejscowości i w regionie baza noclegowa i gastronomiczna jest fundamentem pakietów turystycznych oraz niezbędne uzupełnienie atrakcji i wydarzeń, budując tym samym element kompleksowej oferty turystycznej tych organizacji. - Sektor wspiera promocję regionalnych produktów, kuchni i tradycji. - Sektor (członkowie organizacji) jest ważnym źródłem informacji i innowacji o/na rynku lokalnym i regionalnym.
Turyści	- Kompleksowa obsługa podróży (nocleg, wyżywienie, eventy, rozrywka) w ramach jednego sektora usług. - Standaryzacja jakości usług w różnych segmentach HoReCa. - Łatwiejszy dostęp do pakietów i ofert cząstkowych. - Większe zaufanie do obiektów będących częścią sektora. - Wrażenie spójności i profesjonalizmu destynacji turystycznej.

Źródło: opracowanie własne, 2025

Niestety sektor HoReCa boryka się z wieloma problemami (w tabelach poniżej przedstawiono wybrane problemy i wyzwania dla: a) usługodawców, b) grupy docelowej – odbiorców - turystów oraz c) grupy docelowej – branży wspierającej sektor HoReCa[3].

Na sam początek przedstawiono wskazania po stronie usługodawców.

[3] Autorzy niniejszego opracowania, do branży wspierającej sektor HoReCa zaliczyli m.in.: dostawców produktów spożywczych i napojów; sektor logistyczny i transportowy; firmy związane z technologiami i IT; firmy i podmioty zajmujące się marketingiem i promocją; podmioty zajmujące się szkoleniami i edukacją; firmy zajmujące się wyposażeniem sprzętu hotelowego i gastronomicznego; firmy i podmioty zajmujące się finansami i doradztwem oraz usługami prawnymi i ubezpieczeniowymi; sektor turystyczny (m.in. organizatorzy usług turystycznych) i eventowy; podmioty badawcze (badania i analizy rynkowe).

Tabela 2. Problemy i wyzwania dla usługodawców w sektorze HoReCa

Problemy i wyzwania	Opis
Brak wiedzy o możliwościach rozwoju sektora	Przedsiębiorcy często nie mają dostępu do analiz trendów rynkowych, zmian w przepisach czy dostępnych programów wsparcia, co utrudnia świadome planowanie strategii rozwoju.
Brak wspólnego kierunku i wizji sektora	Brak koordynacji i spójnej strategii dla całego sektora ogranicza możliwości wspólnego działania, promocji, współpracy między podmiotami i budowania pozytywnego wizerunku sektora.
Duża rotacja i trudności w pozyskiwanie wykwalifikowanego personelu	Trudności w zatrzymaniu doświadczonych pracowników, brak specjalistów, a także potrzeba ciągłego szkolenia kadry są istotnym ograniczeniem dla rozwoju wielu firm.
Niedostateczna innowacyjność w działaniach	Wiele podmiotów nie w pełni wykorzystuje nowe technologie, rozwiązania cyfrowe czy nowoczesne formy obsługi klienta, co ogranicza ich konkurencyjność.
Ograniczony dostęp do analiz rynkowych i technologicznych	Niedostateczna liczba badań i raportów dotyczących konkurencji, potrzeb konsumentów czy innowacji utrudnia podejmowanie strategicznych decyzji i wprowadzanie zmian usprawniających działalność.
Presja konkurencyjna i konieczność ciągłej adaptacji do zmieniającego się rynku	Dzisiejszy rynek wymusza innowacyjność w zakresie oferty, technologii, obsługi klienta oraz wdrażania nowych modeli biznesowych (np. dostawa, catering, cyfryzacja).
Presja na elastyczność i szybkość reakcji	Dzisiejszy rynek wymaga szybkiego reagowania na nowe regulacje, zmieniające się zwyczaje konsumentów, trendy dietetyczne i technologiczne innowacje, co jest wyzwaniem szczególnie dla mniejszych firm.
Rosnące koszty prowadzenia działalności	Koszty surowców, mediów, podatków i pracy stale rosną, co zwiększa presję na marże i wymusza optymalizację procesów operacyjnych.

Rywalizacja z dużymi sieciami i inwestorami zagranicznymi	Mniejsze podmioty często nie mogą konkurować z globalnymi graczami pod względem marketingu, logistyki czy zasobów kadrowych.
Sezonowość działalności	Wahania liczby gości w zależności od sezonu turystycznego lub wydarzeń lokalnych wpływają na planowanie zatrudnienia, przychodów i inwestycji.
Trudności w działaniach marketingowych i w pozyskiwaniu klientów	Małe i średnie firmy często dysponują ograniczonymi budżetami marketingowymi, co utrudnia im skuteczne dotarcie do nowych segmentów klientów i rywalizację z dużymi sieciami krajowymi i zagranicznymi.
Wysoka konkurencja i zmieniające się oczekiwania klientów	Przedsiębiorcy muszą stale śledzić trendy kulinarne, zmiany w turystyce, rosnące oczekiwania gości wobec jakości obsługi, standardów higieny i doświadczeń oferowanych przez obiekty.
Zmienna sytuacja gospodarcza	Wahania inflacji, kursów walut, ceny energii i żywności mają bezpośredni wpływ na rentowność działalności, zmuszając przedsiębiorców do elastycznego planowania kosztów i strategii biznesowych.

Źródło: opracowanie własne, 2025

Biorąc pod uwagę w/w wskazania, sektor HoReCa w Polsce stoi w obliczu szeregu barier, które znacząco ograniczają jej potencjał rozwojowy. Jednym z kluczowych problemów jest brak dostępu do rzetelnej wiedzy i analiz rynkowych, obejmujących zarówno aktualne trendy konsumenckie, zmiany legislacyjne, jak i możliwości wsparcia finansowego czy technologicznego. Przedsiębiorcy często działają w warunkach niedoinformowania, co utrudnia im świadome planowanie strategii i podejmowanie trafnych decyzji biznesowych.

Istotnym ograniczeniem jest również brak wspólnej wizji i koordynacji działań w ramach całego sektora. Brak spójnej strategii utrudnia budowanie silnego, jednolitego wizerunku sektora, a także osłabia możliwości współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami, organizacjami branżowymi i instytucjami wspierającymi turystykę.

Ważnym problemem pozostają kwestie kadrowe – wysoka rotacja, trudności w pozyskiwaniu kadry jak i wykwalifikowanych specjalistów oraz konieczność stałego szkolenia pracowników. Przekłada się to na obniżenie jakości usług i utrudnia stabilny rozwój przedsiębiorstw.

Kolejnym wyzwaniem jest niedostateczna innowacyjność i opóźnione wdrażanie przez branżę nowych technologii. Wiele podmiotów nie w pełni wykorzystuje możliwości cyfryzacji, nowoczesnych form obsługi klienta czy modeli biznesowych, a to sprawia, że ich konkurencyjność na dynamicznie zmieniającym się rynku jest ograniczona.

Na sytuację sektora silnie wpływają również czynniki zewnętrzne – rosnące koszty prowadzenia działalności, presja konkurencyjna ze strony dużych sieci i zagranicznych inwestorów, sezonowość popytu oraz zmienna sytuacja gospodarcza. Wszystko to powoduje konieczność ciągłej adaptacji, elastyczności w działaniu oraz szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym i preferencjach konsumentów.

Ostatecznie obraz sektora HoReCa wyłania się jako sektora o dużym potencjale, lecz jednocześnie silnie narażonego na wahania rynkowe, zmieniające się oczekiwania klientów i wyzwania strukturalne. Bez wzmocnienia współpracy, lepszego dostępu do wiedzy i narzędzi analitycznych, a także przyspieszonej adaptacji innowacji, rozwój tego sektora może być ograniczony, a jego konkurencyjność na tle dużych graczy krajowych i zagranicznych – trudna do utrzymania.

Poniżej w tabeli 3 wskazano wybrane problemy i wyzwania dla grupy docelowej, tj.odbiorców – turystów.

Tabela 3. Wybrane problemy i wyzwania dla grupy docelowej (odbiorców - turystów) w sektorze HoReCa

Problemy i wyzwania	Opis
Brak transparentności w zakresie cen usług i pakietów	Klienci często napotykają niejasności dotyczące cen, dostępnych promocji czy warunków usług dodatkowych, co ogranicza zaufanie do sektora.
Niedostateczna jakość obsługi	W niektórych obiektach, niewystarczające kompetencje personelu czy niska kultura obsługi wpływają na doświadczenie klienta i jego zadowolenie z pobytu.

Ograniczona dostępność atrakcji turystycznych i usług dodatkowych	Brak jest spójnej oferty kulturalnej, sportowej czy rekreacyjnej w pobliżu obiektów HoReCa, co utrudnia turyście korzystanie z kompleksowej oferty turystycznej.
Ograniczona personalizacja oferty	Brak możliwości dostosowania usług do indywidualnych potrzeb klientów (np. diety, preferencje noclegowe, potrzeby osób niepełnosprawnych) ogranicza komfort korzystania z usług sektora.
Ograniczona różnorodność oferty	W niektórych regionach (destynacjach) brak jest szerokiej gamy usług noclegowych, gastronomicznych, eventowych czy rekreacyjnych co ogranicza wybór i może wpływać na atrakcyjność destynacji turystycznej.
Problemy z rezerwacjami i dostępnością usług	Trudności w dokonaniu rezerwacji noclegów, miejsc w restauracjach czy uczestnictwa w wydarzeniach powodują frustrację klientów i zniechęcają do korzystania z usług.
Rozproszenie informacji o ofercie HoReCa	Brak spójnych źródeł informacji, trudności w porównywaniu ofert oraz ograniczona widoczność dostępnych usług w Internecie utrudniają klientom planowanie podróży i korzystanie z pełnej gamy dostępnych usług.
Sezonowość dostępności usług	W niektórych lokalizacjach oferta jest ograniczona poza sezonem turystycznym, co zmniejsza atrakcyjność regionu (destynacji) dla klientów w okresach poza szczytem.
Wysokie koszty usług	Ceny noclegów, posiłków czy uczestnictwa w wydarzeniach często są postrzegane jako wysokie, co ogranicza dostępność usług dla części klientów i wpływa na decyzje konsumenckie.

Źródło: opracowanie własne, 2025

Podsumowując powyższe wyzwania wskazane przez turystów można wskazać na kilka zagadnień wpływające na doświadczenia klientów i konkurencyjność regionów turystycznych. Jednym z głównych problemów jest brak przejrzystości w zakresie cen i warunków świadczenia usług. Niejasności dotyczące kosztów, promocji czy usług dodatkowych ograniczają zaufanie konsumentów i utrudniają podejmowanie decyzji zakupowych.

Kolejnym wyzwaniem pozostaje niedostateczna jakość obsługi w niektórych obiektach. M.in. niewystarczające kompetencje personelu oraz niska kultura obsługi negatywnie wpływają na doświadczenia turystów i ich zadowolenie z pobytu.

Ograniczenia dotyczą także samej oferty turystycznej. W wielu miejscach brakuje spójnej oferty atrakcji kulturalnych, sportowych czy rekreacyjnych w otoczeniu obiektów, a także możliwości personalizacji usług, np. dostosowania posiłków, noclegów czy udogodnień dla osób z niepełnosprawnościami. Niedostateczna różnorodność oferty oraz rozproszenie informacji o dostępnych usługach dodatkowo utrudniają klientom planowanie pobytu i korzystanie z pełnego wachlarza dostępnych usług w destynacji.

Problemy pojawiają się także w zakresie dostępności do usług (sezonowość) ograniczając komfort korzystania z oferty i mogą zniechęcać do odwiedzania destynacji.

Dodatkowo wysokie koszty usług postrzegane są przez klientów jako bariera finansowa, ograniczając dostępność i wpływając na decyzje konsumenckie. W efekcie, mimo potencjału turystycznego, brak spójności, przejrzystości, różnorodności i wysokiej jakości usług w sektorze HoReCa stanowi istotne wyzwanie dla atrakcyjności destynacji i zadowolenia turystów.

Tabela 4. Problemy i wyzwania dla grupy docelowej – branże wspierające sektor HoReCa

Problemy i wyzwania	Opis
Brak odpowiednich narzędzi	Ograniczona dostępność platform współpracy, systemów monitorowania rynku, programów partnerskich czy

i mechanizmów wsparcia	inicjatyw edukacyjnych zmniejsza efektywność działań wspierających sektor.
Brak wspólnej wizji i strategii współpracy	Brak dokumentów strategicznych i standardów branżowych ogranicza możliwość tworzenia długofalowych, efektywnych działań wspierających rozwój sektora HoReCa na poziomie krajowym i regionalnym.
Niewystarczająca wiedza na temat specyfiki i rozwoju sektora	Firmy działające w obszarach takich jak logistyka, dostawy, technologie, doradztwo czy szkolenia często nie mają pełnego obrazu struktury, trendów i potrzeb sektora, co utrudnia skuteczne dostosowanie oferty do wymagań przedsiębiorców.
Ograniczone możliwości koordynacji z przedsiębiorcami z sektora	Brak wspólnych kanałów komunikacji i standardów współpracy powoduje, że branże wspierające działają w niepewności, nie w pełni wykorzystując potencjał synergii.
Ograniczone możliwości wspierania rozwoju kadry i kompetencji (szkolnictwo i edukacja)	Brak do wspólnych programów, szkoleń i narzędzi edukacyjnych (na wszystkich poziomach nauczania) dopasowanych do całego sektora HoReCa zmniejsza potencjał rozwoju pracowników i menedżerów sektora.
Trudności w reagowaniu na zmiany rynkowe i technologiczne	Brak szybkiego dostępu do analiz trendów i innowacji w sektorze utrudnia wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w sposób odpowiadający realnym potrzebom sektora.

Źródło: opracowanie własne, 2025

Analizując powyższe odpowiedzi, można stwierdzić, że sektor wspierający obecnie funkcjonuje on w warunkach ograniczonej koordynacji i niedostatecznej dostępności narzędzi wsparcia. Brak platform współpracy, systemów monitorowania rynku, programów partnerskich oraz inicjatyw edukacyjnych ogranicza skuteczność działań podejmowanych na rzecz sektora, zmniejszając możliwość efektywnego reagowania na zmiany i wyzwania rynkowe.

1.3. METODYKA OPRACOWANIA

1.3.1. Cel i metody badań

Celem podjętych badań była identyfikacja i prezentacja kluczowych problemów, wyzwań oraz kierunków rozwoju sektora HoReCa w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem branży hotelowej i gastronomicznej (restauracji hotelowych). Przeprowadzone badania stanowią wycinek szerszego zagadnienia, jakim jest stan, jak również ocena rozwoju i jakości usług sektora HoReCa w Polsce.

Badania miały charakter badań wtórnych i pierwotnych. W badaniach wtórnych dokonano analizy literatury przedmiotu oraz dostępnych danych statystycznych, dotyczących podjętej problematyki (m.in. dane GUS, dane sektora HoReCa, raporty branżowe itp.)

Badania pierwotne miały charakter badań ankietowych. Zrealizowano je w 2025 roku (IX–XI) wśród 53 usługodawców (U) oraz 261 indywidualnych klientów (turystów) obiektów hotelowych i restauracji hotelowych (T). Dobór populacji usługodawców i konsumentów miał charakter celowy. W doborze usługodawców kierowano się głównie tym, aby reprezentowali różne typy placówek, zarówno pod względem rodzajowym, jak i organizacyjnym.

Podstawowym kryterium w doborze indywidualnych klientów sektora HoReCa była deklaracja o przynajmniej okazjonalnym korzystaniu z usług hotelowych i gastronomicznych. Ponadto starano się, aby respondenci byli zróżnicowani pod względem płci, wieku, wykształcenia oraz stanu rodzinnego.

W badaniach zastosowano metodę ankiety bezpośredniej, bazując na dwóch autorskich kwestionariuszach ankiety, przeznaczonych dla badanych grup. Pytania obu ankiet miały charakter pytań zamkniętych i półotwartych[4].

Tematyka pytań skierowanych do usługodawców dotyczyła zagadnień związanych z rolą sektora HoReCa w kształtowaniu jakości i konkurencyjności usług turystycznych, postrzeganiem jego znaczenia w gospodarce, oceną ilościowego i jakościowego rozwoju usług hotelowych i gastronomicznych, identyfikacją barier rozwojowych oraz oczekiwań wobec instytucji publicznych i organizacji branżowych. Dodatkowo analizowano wpływ sezonowości, innowacyjności i współpracy międzysektorowej na funkcjonowanie podmiotów HoReCa.

[4] Treść pytań ankietowych zawarto w Załączniku Nr 3 do niniejszego opracowania.

Natomiast tematyka pytań skierowanych do klientów hoteli (turystów) koncentrowała się na poznaniu poziomu świadomości i rozumienia pojęcia „HoReCa" oraz określeniu, w jakim stopniu respondenci identyfikują ten sektor jako istotny element gospodarki turystycznej. Celem było także rozpoznanie zakresu i częstotliwości korzystania z usług HoReCa, preferencji dotyczących rodzaju obiektów noclegowych i gastronomicznych oraz czynników decydujących o wyborze usług. Szczególną uwagę poświęcono oczekiwaniom gości wobec sektora, ocenie różnorodności i innowacyjności oferty, a także wskazywaniu najczęstszych problemów badanego sektora jak również sposobów pozyskiwania informacji o usługach HoReCa. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły określić, w jaki sposób turyści budują swoją świadomość konsumencką wobec sektora HoReCa i jak postrzegają jego rolę w kształtowaniu jakości usług turystycznych w Polsce.

METODOLOGICZNE ZAŁOŻENIA

Logika metodologiczne i założenia podstrategii zakłada konsekwencję etapów.

PODSTRATEGIA ROZWOJU SEKTORA HoReCa	
DIAGNOZA	
STUDIA LITERATUROWE (DESK RESEARCH)	DIAGNOSTYCZNA ANALIZA RYNKU
WYZWANIA I BARIERY ROZWOJOWE SEKTORA HoReCa W PERSPEKTYWIE KRÓTKO- I DŁUGOTERMINOWEJ	
Badania ilościowe i jakościowe przedsiębiorstw sektora HoReCa (obiekty hotelarskie i restauracje hotelowe)	
Identyfikacja stanu sektora, barier i oczekiwanych kierunków rozwoju	
Badania ankietowe realizowane wśród obiektów hotelowych i restauracji hotelowych	Ilościowe i jakościowe badania ankietowe sektora (53 respondentów sektora usług noclegowych i gastronomicznych)
Badania ilościowe i jakościowe turystów korzystających z usług sektora HoReCa	
Identyfikacja potrzeb po stronie turystów	
Badania ankietowe realizowane wśród turystów korzystających z obiektów hotelowych i restauracji hotelowych	Ilościowe i jakościowe badania ankietowe turystów (261 respondentów korzystających z usług)
PODSTATEGIA	
Opracowanie projektu postrategii według ujętego spisu treści	
- WIZJA I MISJA ROZWOJU SEKTORA HoReCa - CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE SEKTORA HoReCa	

- INSTRUMENTY I NARZĘDZIA WSPARCIA DLA SEKTORA HoReCa - SYSTEMY MONITORINGU I ANALIZ RYNKOWYCH SEKTORA HoReCa - DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE MIĘDZYNARODOWE SELKTORA HoReCa - WSKAZANIE OBSZARÓW WYMAGAJĄCYCH DALSZYCH ANALIZ I BADAŃ - PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE KOŃCOWE
Konsultacje społeczne[5]
OSTATECZNY DOKUMENT PODSTATEGII

II. DIAGNOZA OBECNEGO STANU SEKTORA HoReCa W POLSCE

Sektor HoReCa w Polsce odgrywa kluczową rolę w gospodarce, będąc istotnym elementem rynku usług, turystyki i rekreacji. Jego kondycja odzwierciedla zmiany zachodzące w preferencjach konsumentów, trendach społeczno-gospodarczych oraz w otoczeniu rynkowym. Poniższa diagnoza przedstawia aktualny stan sektora, uwzględniając jego strukturę, potencjał rozwojowy, wyzwania oraz czynniki wpływające na jego funkcjonowanie.

2.1.TREDNY EKONOMICZNE, SPOŁECZNE ORAZ KONSUMENCKIE W DZISIEJSZEJ TURYSTYCE MAJĄCE WPŁYW NA SEKTOR HoReCa

Kluczowym czynnikiem sukcesu turystycznego nie są wyłącznie istniejące walory turystyczne, lecz przede wszystkim umiejętność ich przekształcenia w spójny i atrakcyjny produkt turystyczny. Produkt turystyczny postrzegany jako „zbiór użyteczności związanych z podróżami turystycznymi, czyli dostępne na rynku dobra

[5] Konsultacje społeczne : Polskie Stowarzyszenie Wynajmu Krótkoterminowego, Redakcji Inwestycje w Kurortach, Polska Federacja Campingu i Caravaningu - PFCC. Dokument wysłano do konsultacji do następujących podmiotów: Hotele Nosalowy Dwór (2 hotele), Grupa Focus Hotel (18 hoteli), Polski Holding Hotelowy (48 hoteli), Zdrojowa Hotels (18 hoteli), Grupa ARCHE (45 hoteli), QHOTEL (6 hoteli), Szczawnicka Park, Amax Mikołajki, Willa Port, Polskie Hotele Niezależne (68 hoteli: Hotel BESKID, Złota Łania Wiartel Resort & SPA, Willa Port, Stary Tartak, Port Bogaczewo Hotel& SPA. Salio Equisport Resort ,Sanatorium LECH w Kołobrzegu, Stay inn Hotel Gdańsk, Terminal Hotel, THE BRIDGE SUITES, Stay inn Hotel Warszawa, Termy Warmińskie, Natura Mazur Resort & Conference Warchały, NIGHT O'CLOCK, Oficerski Yacht Club Resort & Spa, OLANDIA, Perła Sudetów by Stay inn Hotels, Karpacz, HOTEL UKIEL WELLNESS $ SPA, Nad Sandelą, Hotel Mazurski Raj****, Marina Sława, , MCC Mazurkas Conference Centre & Hotel ,Le Mont Medical & SPA, Jak tu ładnie, Hotel Wileński, Hotel Wenus, Hotel Trzebnica, Hotel Vivaldi Poznań, Hotel Traugutta3, Hotel Szczawnica Park Resort& Spa , Hotel St. Bruno, Hotel Solaris Toruń, Hotel Senator Dźwirzyno, Hotel Senacki, Hotel Sadova, Hotel SKAL, Hotel RONDO, Hotel PODLASIE, Hotel PREZYDENT, Hotel GORCZOWSKI, Hotel BATORY, Hotel Beethoven, Hotel Faros, Hotel JAROSŁAW, Hotel KLIMCZOK, Hotel KOSSAK. Hotel Kristoff, Hotel Natura Residence Business & SPA, Hotel Bartan Gdansk Seaside, Hotel **** ETER, HOTEL BIAŁOWIESKI, HASTON CITY HOTEL, , rand Lubicz Uzdrowisko Ustka, GWAREK MAZURY, Dwór Sieraków, AMA MOLTO, Ach! Mazury Stanica Mikołajki, Amax Boutique Hotel, Arden, Art Hotel Wrocław, Cztery Pory Roku, 1891 Garni Hotel).

i usługi turystyczne umożliwiające ich planowanie, odbywanie, przeżywanie oraz gromadzenie doświadczeń z nimi związanych”[6].

To właśnie produkt decyduje o tym, w jaki sposób potencjalny turysta postrzega ofertę danego miejsca i czy zechce z niej skorzystać. Produkt turystyczny obejmuje nie tylko zasoby naturalne i kulturowe, ale również infrastrukturę noclegową i gastronomiczną, usługi towarzyszące, organizację czasu wolnego, transport oraz jakość świadczonych usług i poziom obsługi turysty. Dopiero ich odpowiednie połączenie i skomercjalizowanie sprawia, że walory turystyczne stają się realną wartością rynkową i źródłem przewagi konkurencyjnej danego regionu lub przedsiębiorstwa.

Współczesna turystyka, podlegająca dynamicznym zmianom gospodarczym, społecznym i kulturowym, w coraz większym stopniu opiera się na zdolności tworzenia i komercjalizowania spójnych, kompleksowych produktów, które odpowiadają na zróżnicowane potrzeby współczesnych konsumentów. W warunkach globalnej konkurencji o turystę kluczowym czynnikiem sukcesu staje się nie tyle sam potencjał w/w walorów, ile umiejętność ich przekształcenia w atrakcyjną, emocjonalnie angażującą ofertę – w pełni dostosowaną do oczekiwań odbiorców.

Epoka globalnej konsumpcji sprawia, że centralnym punktem rynku turystycznego staje się konsument – jego potrzeby, oczekiwania oraz indywidualne doświadczenia. Turystyka, jako sektor silnie zorientowany na popyt, musi elastycznie reagować na zmieniające się preferencje klientów poprzez odpowiednie kształtowanie podaży. Coraz wyraźniej zaznacza się zjawisko nowego typu konsumpcji, w której turysta przestaje być jedynie odbiorcą usług, a staje się ich współtwórcą. Uczestniczy nie tylko w korzystaniu z produktu turystycznego, lecz również w jego kreowaniu, wpływając na ostateczny kształt oferty i sposób jej realizacji.

Współczesny konsument – coraz bardziej świadomy, wymagający i aktywny – poszukuje intensywnych doznań, autentycznych emocji oraz możliwości współuczestnictwa w tworzeniu własnego doświadczenia podróżnego. Jednocześnie obserwuje się zjawiska sprzyjające rozwojowi turystyki i sektora HoReCa: wzrost przychodów gospodarstw domowych, wydłużanie czasu wolnego, wydłużanie życia i poprawę kondycji zdrowotnej społeczeństw. Po stronie podaży z kolei – dynamiczny rozwój infrastruktury recepcyjnej, postępująca liberalizacja w zakresie przekraczania

[6] Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja, Zarządzanie, PWE, Warszawa 2005, s.74

granic, rewolucja technologiczna oraz intensywny rozwój transportu – prowadzą do „kurczenia się świata” i włączania w ruch turystyczny coraz szerszych grup społecznych.

Sektor HoReCa odgrywa w tym procesie rolę szczególną, stanowiąc jeden z filarów szeroko rozumianego produktu turystycznego. To właśnie poziom i jakość bazy noclegowej, standard usług gastronomicznych, poziom obsługi oraz zdolność kreowania pozytywnych doświadczeń decydują o tym, w jaki sposób turysta postrzega ofertę danego destynacji, regionu, miasta lub obiektu oraz czy zechce do niego powrócić. Współczesny produkt hotelowy i gastronomiczny nie ogranicza się do zapewnienia turyście noclegu i posiłku – jest dziś coraz bardziej złożonym systemem wartości i doznań, obejmującymi atmosferę miejsca, jakość relacji z personelem, estetykę otoczenia, poczucie komfortu, a także możliwość uczestniczenia w lokalnej kulturze i innych aktywnościach.

Sektor HoReCa w coraz większym stopniu staje się przestrzenią doświadczeń, emocji i personalizacji. Goście oczekują nie tylko wygody, ale także autentyczności, indywidualnego podejścia, kontaktu z lokalnością oraz poczucia współuczestnictwa w tworzeniu oferty. Trendy obserwowane na rynku turystycznym w sposób bezpośredni przekładają się na funkcjonowanie hoteli i restauracji hotelowych.

Współczesny hotel nie jest już wyłącznie miejscem zakwaterowania, ale staje się przestrzenią wypoczynku, pracy itp. Restauracje hotelowe z kolei przekształcają się w centra kulinarne, promujące lokalne produkty, ideę slow food, ekologiczne podejście do gastronomii i angażujące gości w proces odkrywania smaków. Umiejętność integrowania usług noclegowych i gastronomicznych z nowymi oczekiwaniami konsumentów staje się kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej zarówno pojedynczych przedsiębiorstw HoReCa, jak i całych destynacji turystycznych.

Poniżej przedstawiono najważniejsze trendy w sektorze HoReCa w kontekście współczesnych zmian w turystyce, oraz dodatkowo trendy dla hoteli i restauracji hotelowych.

A) Trendy ogólne w sektorze HoReCa

- **Personalizacja i prosumpcja**

Współczesny konsument oczekuje, że jego potrzeby i preferencje zostaną zrozumiane i uwzględnione w ofercie proponowanej przez sektor. Goście coraz

częściej chcą współtworzyć doświadczenie pobytu – od wyboru rodzaju zakwaterowania i sposobu obsługi po możliwość wpływu na menu czy program atrakcji. W sektorze oznacza to przejście od standardowych ofert do elastycznych pakietów usług, które można modyfikować i komponować samodzielnie.

- **Doświadczenie jako rdzeń produktu**

Klient nie kupuje już tylko noclegu czy posiłku, lecz całokształt doznań, emocji i przeżyć z pobytu. HoReCa staje się współtwórcą turystyki doświadczeń – goście poszukują miejsc, które zapewnią im autentyczność, atmosferę, lokalny klimat, kontakt z kulturą i społecznością lokalną.

- **Technologizacja usług i digitalizacja komunikacji**

Dynamiczny rozwój technologii informacyjnych wpływa na sposób funkcjonowania obiektów HoReCa. Goście oczekują możliwości łatwej rezerwacji online, dostępu do informacji o ofercie w czasie rzeczywistym, a także cyfrowej obsługi (np. zameldowanie bezkontaktowe, menu w aplikacji, płatności mobilne). Nowoczesne technologie pełnią również funkcję promocyjną – klienci chętnie dzielą się opiniami i doświadczeniami z pobytu w mediach społecznościowych, co kształtuje wizerunek marki danego obiektu.

- **Zrównoważony rozwój**

Świadomi konsumenci coraz częściej wybierają obiekty, które wdrażają zasady zrównoważonego rozwoju – ograniczają zużycie wody i energii, minimalizują odpady, oferują produkty lokalne i ekologiczne. Działania CSR (Corporate Social Responsibility) oraz certyfikacja obiektu (zgodnie z założeniami minimalnych standardów określonych przez GSTC (Global Sustainable Tourism Council) stają się elementem przewagi konkurencyjnej i czynnikiem decydującym o wyborze obiektu przez gościa.

- **Wellbeing i holistyczne podejście do gościa**

Turystyka zdrowotna, Wellness i SPA coraz silniej przenika do HoReCa. Goście oczekują nie tylko komfortu, ale także możliwości relaksu, regeneracji i dbałości o zdrowie fizyczne oraz psychiczne. Obiekty, które potrafią zintegrować ofertę noclegową, gastronomiczną i rekreacyjną z filozofią „slow life” i „mindfulness”, zyskują na atrakcyjności.

- **Autentyczność, lokalność i storytelling**

Wzrost znaczenia lokalnych doświadczeń powoduje, że konsumenci chętniej wybierają obiekty, które odzwierciedlają kulturę, tradycje i kuchnię regionu. Lokalne produkty, rękodzieło, elementy historii i kultury miejsca (destynacji) oraz opowieść (storytelling) budują emocjonalną więź z marką i wyróżniają ofertę na tle konkurencji.

- **Elastyczność i łączenie funkcji**

Granice między różnymi segmentami HoReCa ulegają zatarciu. Hotele stają się przestrzenią pracy (workation, coworking), relaksu, spotkań biznesowych i wydarzeń kulturalnych. Restauracje hotelowe pełnią rolę nie tylko miejsc konsumpcji, ale także przestrzeni społecznych i doświadczeniowych.

- **Różnorodność i inkluzywność**

Nowoczesne hotele i restauracje stawiają na różnorodność, zarówno w zakresie swojej oferty, jak i podejścia do pracowników oraz gości. Goście oczekują, że obiekt będzie przyjazny dla osób z różnych środowisk i zapewni zaspokojenie ich potrzeb. Infrastruktura powinna być dostępna dla osób z ograniczoną mobilnością, a obsługa odpowiednio przygotowana do pomocy.

Źródło: opracowanie własne, 2025

B) Trendy w hotelach

- **Personalizacja usług hotelowych**

Hotele coraz częściej wykorzystują dane o preferencjach gości, by dostosować ofertę do indywidualnych oczekiwań – np. wybór zapachu w pokoju, rodzaju poduszki, temperatury czy rodzaju posiłków. Rozwój systemów CRM i sztucznej inteligencji umożliwia tworzenie indywidualnych profili gości.

- **Rozwój koncepcji „smart hotel”**

Inteligentne technologie pozwalają gościom zarządzać pobytem za pomocą smartfona – od zameldowania, przez sterowanie oświetleniem i klimatyzacją, po zamówienie posiłku. Automatyzacja zwiększa wygodę, skraca czas obsługi i redukuje koszty operacyjne.

- **Workation**

Rosnąca popularność pracy zdalnej i elastycznych form zatrudnienia sprawia, że goście łączą wypoczynek z pracą. Hotele tworzą strefy coworkingowe, oferują szybki Internet, zaplecze biurowe i długoterminowe pakiety pobytowe.

- **Zrównoważony hotel („green hospitality")**

Coraz więcej hoteli wdraża rozwiązania ekologiczne: ograniczenie plastiku, panele słoneczne, systemy odzysku wody, ekologiczne środki czystości i lokalne produkty w wyposażeniu pokoi. Certyfikaty ekologiczne (np. Green Key, EU Ecolabel) stają się elementem budowania wizerunku.

- **Doświadczenia immersyjne i emocjonalne**

Dziś hotele nie ograniczają się tylko do zapewnienia komfortu swoim gościom, ale oferują im emocje i unikatowe doświadczenia np.: pobyt w tematycznych wnętrzach, interaktywne atrakcje, lokalne warsztaty czy wyjątkowe formy rekreacji. Kluczową rolę odgrywa design, muzyka, zapach i atmosfera miejsca.

- **Dynamiczne zarządzanie cenami**

Automatyczne systemy zarządzania cenami pozwalają dostosowywać stawki do bieżącego popytu i warunków rynkowych. Dzięki nim możliwe jest maksymalizowanie przychodów i zwiększenie efektywności operacyjnej.

- **Oferta dla pokolenia Z: nowoczesność i autentyczność**

Pokolenie Z staje się coraz ważniejszą grupą podróżnych, a ich oczekiwania różnią się od poprzednich generacji. Dla nich kluczowe są autentyczne doświadczenia, unikalne wnętrza oraz możliwość pochwalenia się swoim pobytem w mediach społecznościowych. Minimalistyczne, nowoczesne wnętrza, ekologiczne rozwiązania i lokalne atrakcje to elementy, które szczególnie przyciągają młodszych podróżnych.

Źródło: opracowanie własne, 2025

C) Trendy w gastronomii hotelowej (restauracje hotelowe)

- **Lokalność i autentyczność kulinarna**

Goście poszukują smaków regionu – restauracje hotelowe coraz częściej promują lokalne produkty, współpracują z okolicznymi dostawcami i tworzą dania inspirowane tradycyjną kuchnią w nowoczesnej odsłonie. Popularność zyskują koncepcje „farm-to-table" i „zero waste".

- **Kuchnia z misją (ekologia i odpowiedzialność społeczna)**

Rosnące znaczenie zrównoważonej gastronomii skłania restauracje do ograniczania marnotrawstwa żywności, stosowania biodegradowalnych opakowań, ograniczenie zastosowania plastiku i prowadzenia działań prospołecznych, np. współpracy z lokalnymi organizacjami lub przekazywania nadwyżek jedzenia potrzebującym.

- **Zdrowie i wellbeing**

Rosnące zainteresowanie zdrowym stylem życia przekłada się na proponowaną ofertę gastronomiczną. Goście oczekują lekkich, zbilansowanych posiłków, opcji wegańskich, wegetariańskich, bezglutenowych, a także kuchni funkcjonalnej (np. superfoods, naturalne składniki).

- **Doświadczenia kulinarne i show-cooking**

Restauracja staje się dziś sceną: goście oczekują atrakcji, uczestnictwa i zaangażowania. Pokazy gotowania, degustacje, warsztaty kulinarne czy interaktywne kolacje tworzą emocjonalny wymiar doświadczenia gastronomicznego.

- **Digitalizacja obsługi gastronomicznej**

Menu w formie aplikacji, możliwość zamawiania dań przez telefon, płatności bezdotykowe i personalizowane rekomendacje oparte na wcześniejszych wyborach gości – to przykłady wdrażania technologii, które poprawiają komfort obsługi i efektywność pracy restauracji.

- **Kultura wizualna w gastronomii**

Media społecznościowe silnie wpływają na sposób postrzegania oferty gastronomicznej. Goście wybierają dziś coraz częściej restauracje o atrakcyjnym designie wnętrz i kreatywnej prezentacji potraw. Restauracje inwestują w wizualny aspekt doświadczenia, budując swoją markę poprzez estetykę pomieszczeń i potraw i oraz emocje związane z posiłkami.

Źródło: opracowanie własne, 2025

Jak widać z powyższych wskazań, współczesny sektor HoReCa dynamicznie ewoluuje, dostosowując się do zmieniających się oczekiwań klientów, trendów społecznych i postępu technologicznego. W centrum uwagi znajduje się personalizacja usług, autentyczność doświadczeń oraz zrównoważony rozwój. Klienci coraz częściej oczekują indywidualnego podejścia, kontaktu z lokalną kulturą i możliwości

współtworzenia oferty. Równocześnie rozwój technologii wpływa na sposób funkcjonowania obiektów, umożliwiając automatyzację procesów, cyfrową komunikację i nowoczesne formy promocji. Rosnące znaczenie wellbeing, ekologii i storytellingu podkreśla potrzebę holistycznego podejścia do gościa.

W hotelarstwie dominują trendy związane z inteligentnymi technologiami („smart hotel"), zrównoważonym zarządzaniem oraz tworzeniem immersyjnych, emocjonalnych doświadczeń.

Gastronomia hotelowa natomiast zmierza w kierunku lokalności, zdrowia i zrównoważenia. Restauracje hotelowe coraz częściej promują kuchnię regionalną, minimalizują marnotrawstwo i stawiają na zdrowe, różnorodne menu. Ważnym elementem staje się także „kultura wizualna" – estetyka wnętrz i potraw nabiera znaczenia marketingowego. Wszystkie te zjawiska wskazują, że HoReCa staje się przestrzenią doświadczeń, emocji i odpowiedzialności – zarówno wobec gości, jak i środowiska.

2.2. ZNACZENIE GOSPODARCZE SEKTORA HoReCa

Turystyka jest obecnie nie tylko jednym z najpopularniejszych sposobów spędzania wolnego czasu przez przedstawicieli różnych grup społecznych, lecz również atrakcyjną formą nawiązywania i podtrzymywania relacji międzyludzkich oraz gospodarczych. Niezwykle dynamiczny rozwój ruchu turystycznego sprawia, że jest ona także istotną częścią gospodarek: światowej, narodowych, regionalnych i lokalnych. Z prognoz postawionych przez ekspertów Światowego Forum Ekonomicznego wynika, że do roku 2034 turyści na świecie odbędą 30 miliardów podróży zarówno wewnątrz własnego kraju (turystyka krajowa), jak i za granicę (turystyka zagraniczna). Z tych samych analiz wynika, że całkowity wkład turystyki w gospodarkę światową wyniesie wówczas około 16 bilionów dolarów, co stanowić będzie 11% światowego PKB (obecnie jest to około 10%). Prognozy wskazują zatem, że turystyka wchodzi obecnie w trend długookresowego wzrostu, po dużych spadkach podczas pandemii i w procesie odbudowy po niej. Oczekuje się, że będzie rosła w średniorocznym tempie 5,8%, co stanowi tempo ponad dwukrotnie wyższe niż cała gospodarka światowa. Eksperci Światowego Forum Ekonomicznego słusznie zwracają jednak uwagę na takie niekorzystne zjawiska, jak: przeciążenie najbardziej popularnych destynacji oraz negatywne oddziaływanie turystyki na środowisko

przyrodnicze. W konsekwencji rekomendują m.in. inwestowanie w zieloną infrastrukturę, bardziej równomierne rozłożenie ruchu turystycznego w ciągu roku oraz promowanie mniej znanych destynacji[7].

Powyższe rekomendacje stanowić mogą dużą szanse rozwojową dla Polski, gdyż zmiany klimatu paradoksalnie będą sprzyjać rozwojowi turystyki w Polsce, za sprawą przepływu części turystów z krajów południowych, czy arabskich. Jednak obecnie w rankingu Światowego Forum Turystycznego Polska zajmuje dopiero 27 miejsce na świecie pod względem turystyki i podróży. Indeks jest ustalany m.in. na podstawie takich kryteriów jak: infrastruktura, zasoby naturalne, zrównoważony rozwój, dostępność siły roboczej, czy konkurencyjność cenowa[8]. Działania związane z umacnianiem tych kryteriów oraz intensywną promocję należy uznać za kluczowe w kontekście poprawy pozycji konkurencyjnej Polski na światowym rynku turystycznym. Wzrost liczby turystów zagranicznych w Polsce oraz realizowanych przez nich wydatków (eksport turystyczny), stanowić bowiem może silny impuls dla rozwoju gospodarczego, także poprzez poprawę bilansu płatniczego, a w konsekwencji pozytywne efekty dla produktu krajowego. Bilans wymiany handlowej z turystyki jest w Polsce dodatni, lecz należy dążyć do zwiększenia jego nadwyżki, co powinno stanowić jeden z celów strategicznych polskiej turystyki.

Z analiz przeprowadzonych przez Światową Radę Podróży i Turystyki wynika także, że w 2025 roku turystyka wniesie do polskiej gospodarki 165,5 mld złotych (przy 144,5 mld złotych w 2024 roku), co stanowić będzie około 4,4% produktu krajowego brutto (przy 4% w 2024 roku). W polskiej turystyce będzie również około 901,1 tys. miejsc pracy (przy 884,4 tys. w 2024 roku). Wydatki turystów krajowych wynosić będą około 44,9 mld złotych (przy 42,8 mld złotych w 2024) i przekroczą poziom sprzed pandemii o 10,8%. Wydatki turystów zagranicznych wynosić będą około 76,9 mld złotych (przy 63,1 mld złotych w 2024 roku) i będą wciąż niższe od tych z roku 2019 o 2,8%[9]. W 2024 roku wartość rynku HoReCa w Polsce wynosiła 35,26 mld złotych, w tym rynek dostaw jedzenia to około 10,2 mld złotych (do 2028 roku ma osiągnąć wartość 12,9 mld złotych)[10].

[7] https://researchhub.wttc.org/product/factsheet-poland-travel-tourism-economic-impact [dostęp: 17.11.2025]
[8] https://www.weforum.org [dostęp: 17.11.2025]
[9] https://researchhub.wttc.org/product/factsheet-poland-travel-tourism-economic-impact [dostęp: 17.11.2025]
[10] *Raport z rynku hotelarskiego i gastronomicznego 2025*, „Hotelarz".

Przedstawione dane pokazują, że polska turystyka znajduje się w trendzie długookresowego wzrostu, a jej znaczenie dla społeczeństwa i gospodarki będzie prawdopodobnie w kolejnych latach wzrastać. Jeśli ów trend się utrzyma, to według Światowej Rady Podróży i Turystyki do 2035 roku wkład turystyki w polski produkt krajowy może osiągnąć poziom 221,8 miliarda złotych, a więc 4,8% PKB. Turystyka, obok przemysłu, nowych technologii i eksportu pozostałych usług, może stać się zatem jednym z głównych sektorów polskiej gospodarki narodowej. Liczba miejsc pracy w turystyce ma w analizowanym czasie wzrosnąć do 987,3 tys., co dotyczyć będzie zarówno tradycyjnych zawodów turystycznych, takich jak: przewodnictwo turystyczne, czy hotelarstwo, jak i tych nowoczesnych, związanych z cyfryzacją, zrównoważonym rozwojem, czy turystyką medyczną. Prognozuje się także wzrost wydatków Polaków na podróże krajowe do 57,7 mld rocznie, a turystów zagranicznych w Polsce do 107,9 mld złotych rocznie.

2.3. CHARAKTERYSTYKA SEKTORA HoReCa W POLSCE

Według raportu PMR Market Experts by Hume's wartość rynku HoReCa (gastronomia, hotele, catering) w 2024 r. wzrosła o 9% zarówno nominalnie, jak i realnie – sygnalizując odbicie po kryzysie pandemicznym. W 2024 r. aż 74% Polaków korzystało z usług na miejscu, a 60% korzystało z jedzenia na wynos (oba wskaźniki wzrosły o około 4 punkty procentowe względem roku poprzedniego).

Wśród osób ograniczających wydatki aż 44% wskazuje gastronomię jako główny obszar oszczędności, najwyższe na tle wszystkich analizowanych kategorii.

Raport wskazuje na najważniejsze czynniki wpływające na wybór lokalu:

- atrakcyjna cena – wskazywana przez 52% (spadek z 60% w 2024 r.),
- dobre doświadczenia klientów – 41%,
- czystość lokalu – 38% (częściej oceniają kobiety: 43% vs. 32%).
- 58% pokolenia Z (osoby urodzone w latach 1996–2006) sprawdza opinie online przed pierwszą wizytą w lokalu gastronomicznym.

Rośnie konkurencja ze strony produktów typu food to go: 96% dorosłych Polaków sięga po nie sporadycznie, mimo że tylko 21% uważa je za równorzędne jakościowo do restauracji[11].

2.3.1. Strona podażowa sektora

Na koniec 2023 roku w Polsce funkcjonowało 81 417 podmiotów gospodarczych zaliczanych do sekcji I PKD: Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, w tym w dziale 55: Zakwaterowanie – 21 234, a w dziale 56: Działalność usługowa związana z wyżywieniem – 60 183 podmiotów gospodarczych. Najwięcej podmiotów gospodarczych zaliczanych do sekcji I znajdowało się w województwach: mazowieckim – 13 411, małopolskim – 10 096 i śląskim – 8 031. Jednak najwięcej podmiotów zaliczanych do działu 55: Zakwaterowanie znajdowało się w województwach: małopolskim – 3 907, pomorskim – 2 623 i zachodniopomorskim – 2 591. Podmioty zaliczane do sekcji I zatrudniały łącznie 328 400 pracowników, w tym w dziale 55: Zakwaterowanie zatrudnionych było 87 028, a w dziale 56: Działalność usługowa związana z wyżywieniem – 241 372 pracowników. Najwięcej w województwach: mazowieckim (sekcja I: 58 709, dział 55: 14 099, dział 56: 44 610) i małopolskim (sekcja I: 41 026, dział 55: 13 083, dział 56: 27 943).

Tabela 5. Liczba podmiotów gospodarczych i pracujących w sekcji I PKD (stan na 31.12.2023).

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów gospodarczych			Liczba osób pracujących		
	Sekcja I	Sekcja I dział 55	Sekcja I dział 56	Sekcja I	Sekcja I dział 55	Sekcja I dział 56
Dolnośląskie	7 474	2 171	5 303	29 474	8 511	20 963
Kujawsko-pomorskie	2 919	528	2 391	12 494	2 490	10 004
Lubelskie	2 936	691	2 245	10 854	2 363	8 491
Lubuskie	1 921	429	1 492	7 222	1 701	5 521
Łódzkie	3 586	568	3 018	16 452	2 748	13 704
Małopolskie	10 096	3 907	6 189	41 026	13 083	27 943

[11] PMR Market Experts by Hume's , Raport „Rynek HoReCa w Polsce. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2025-2030", https://pmrmarketexperts.com/ [dostęp: 13.10.2025]

Mazowieckie	13 411	2 350	11 061	58 709	14 099	44 610
Opolskie	1 483	243	1 240	6 032	1 318	4 714
Podkarpackie	3 062	724	2 338	12 039	2 806	9 233
Podlaskie	1 644	393	1 251	6 500	1 529	4 971
Pomorskie	7 823	2 623	5 200	27 445	9 572	17 873
Śląskie	8 031	1 520	6 511	34 407	6 210	28 197
Świętokrzyskie	1 721	408	1 313	7 438	2 150	5 288
Warmińsko-mazurskie	2 512	838	1 674	10 594	3 507	7 087
Wielkopolskie	6 701	1 250	5 451	25 961	4 738	21 223
Zachodniopomorskie	6 097	2 591	3 506	21 753	10 203	11 550
Polska	**81 417**	**21 234**	**60 183**	**328 400**	**87 028**	**241 372**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

W roku 2023 w krajach Unii Europejskiej znajdowało się łącznie 636,3 tys. turystycznych obiektów noclegowych oraz 29 205,3 tys. miejsc noclegowych. Największa liczba obiektów znajdowała się na terenie: Włoch – 229,5 tys. obiektów i 5 207,1 tys. miejsc, Chorwacji – 117,5 tys. obiektów i 1 149,3 tys. miejsc, Hiszpanii – 57,5 tys. obiektów i 3 821,4 tys. miejsc, Niemiec – 48,3tys. obiektów i 3 665,3 tys. miejsc, Francji – 29,4 tys. obiektów i 5 094,9 tys. miejsc, Grecji – 28,9 tys. obiektów i 1 237,8 tys. miejsc, Austrii – 25,1 tys. obiektów i 1 138,2 tys. miejsc, Rumunii – 11,5 tys. obiektów i 419,9 tys. miejsc, Słowenii – 10,9 tys. obiektów i 188,7 tys. miejsc, Belgii – 10,7 tys. obiektów i 472,8 tys. miejsc, Czech – 10,3 tys. obiektów i 759,1 tys. miejsc oraz Polski – 9,8 tys. obiektów i 793,1 tys. miejsc noclegowych.

Tabela 6. Turystyczne obiekty noclegowe w tys. w krajach UE (rok 2023)

Wyszczególnienie	Obiekty	Miejsca Noclegowe
Austria	25,1	1 138,2
Belgia	10,7	472,8
Bułgaria	4,0	359,9
Chorwacja	117,5	1 149,3
Cypr	0,8	84,9

Czechy	10,3	759,1
Dania	1,2	451,6
Estonia	1,3	61,9
Finlandia	1,4	256,0
Francja[a]	29,4	5 094,9
Grecja	28,9	1 237,8
Hiszpania	57,5	3 821,4
Holandia	9,1	1 400,0
Irlandia[a]	2,5	245,8
Litwa	4,8	121,6
Luksemburg	0,4	57,9
Łotwa	1,2	52,3
Malta	0,3	51,0
Niemcy	48,3	3 665,3
Polska	9,8	793,1
Portugalia	8,1	709,6
Rumunia	11,5	419,9
Słowacja	3,6	203,4
Słowenia	10,9	188,7
Szwecja	4,3	840,1
Węgry	4,0	361,7
Włochy	229,5	5 207,1
Ogółem	**636,3**	**29 205,3**

Legenda: a Dane szacunkowe.

Źródło: Turystyka w krajach Unii Europejskiej – dane za 2023 r. GUS, Warszawa 2025.

Na koniec 2024 roku liczba turystycznych obiektów noclegowych w Polsce wynosiła 10 354, a miejsc noclegowych 839 376, w porównaniu do odpowiednio: 9 200 i 695 502 w roku 1980, 8 605 i 696 248 w roku 1985, 8 188 i 676 272 w roku 1990, 7 818 i 651 729 w roku 2000, 6 723 i 569 896 w roku 2005, 7 206 i 610 111 w roku 2010, 10 024 i 710 274 w roku 2015 i 10 291 i 775 282 w roku 2020. W analizowanych okresie największa liczba obiektów była w roku 2019 – 11 251, a najmniejsza w roku

2005 – 6 723. Największa liczba miejsc noclegowych przypada na rok 2024 – 839 376, a najmniejsza na rok 2005 – 569 896.

Tabela 7. Liczba turystycznych obiektów noclegowych i miejsc w tych obiektach w Polsce w wybranych latach

Rok	Liczba turystycznych obiektów noclegowych ogółem	Liczba miejsc w turystycznych obiektach noclegowych ogółem
1980	9 200	695 502
1985	8 605	696 248
1990	8 188	676 272
2000	7 818	651 729
2005	6 723	569 896
2010	7 206	610 111
2015	10 024	710 274
2016	10 509	749 191
2017	10 681	773 957
2018	11 076	798 723
2019	11 251	825 522
2020	10 291	775 282
2021	9 942	784 159
2022	9 766	779 938
2023	9 809	793 056
2024	10 354	839 376

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Najwyższe przyrosty rok do roku liczby miejsc w turystycznych obiektach noclegowych w Polsce odnotowano w latach: 2016 w porównaniu do 2015 – 106,5%, 2024 w porównaniu do 2023 – 106,4% oraz 2018 w porównaniu do 2017 – 105,4%. Natomiast najwyższe spadki w latach: 2020 w porównaniu do 2019 – oraz 95,1% oraz 2022 w porównaniu do 2021 – 99,8%. W roku 2024 najwyższe przyrosty rok do roku liczby miejsc w turystycznych obiektach noclegowych odnotowano w województwach:

opolskim – 119,0%, dolnośląskim – 114,5%, pomorskim – 108,3%, mazowieckim – 108,0%, zachodniopomorskim – 107,4% oraz świętokrzyskim – 107,0%.

Tabela 8. Dynamika (r/r) zmian liczby miejsc w turystycznych obiektach noclegowych w poszczególnych województwach w latach 2015-2024.

Wyszczególnienie	Lata									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dolnośląskie	99,0	110,1	101,5	105,6	100,3	102,0	98,4	102,2	103,8	114,5
kujawsko-pomorskie	108,9	110,5	110,7	100,1	99,3	94,5	103,8	101,3	102,9	104,6
Lubelskie	107,2	111,3	107,9	104,8	104,3	94,2	102,3	96,5	102,0	106,6
Lubuskie	99,7	101,4	96,7	104,3	104,6	94,9	97,8	96,4	104,8	103,1
Łódzkie	99,0	100,0	93,4	106,6	104,1	92,3	98,1	97,0	106,9	106,2
Małopolskie	103,4	108,3	103,6	102,8	104,2	93,1	102,8	98,8	103,0	103,8
Mazowieckie	102,3	110,5	105,1	112,0	102,8	93,7	109,5	98,0	105,3	108,0
Opolskie	117,4	109,4	97,1	105,0	93,9	89,3	100,3	89,8	96,9	119,0
Podkarpackie	105,4	105,6	101,3	109,2	99,0	93,1	102,8	99,4	104,4	101,7
Podlaskie	105,3	107,4	101,6	106,0	99,7	98,1	96,5	94,8	106,2	105,2
Pomorskie	105,0	101,9	105,1	100,4	109,1	98,0	102,9	100,0	101,8	108,3
Śląskie	101,3	102,6	97,3	104,5	104,8	91,9	100,9	102,3	101,3	100,9
Świętokrzyskie	106,6	104,8	95,8	111,6	103,7	98,3	99,4	101,1	102,9	107,3
Warmińsko-mazurskie	99,4	107,8	95,1	102,8	103,8	95,4	96,4	99,6	103,8	103,7
Wielkopolskie	97,8	103,4	99,4	99,4	102,8	87,4	104,9	102,5	100,2	102,3
Zachodniopomorskie	100,7	105,4	104,8	111,5	102,7	97,1	99,8	101,2	107,1	107,4
Polska	**102,3**	**106,5**	**102,0**	**105,4**	**103,1**	**95,1**	**101,8**	**99,8**	**103,6**	**106,4**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Spośród ogólnej liczby 10 354 turystycznych obiektów noclegowych w Polsce (stan na 31.07.2024), najwięcej z nich znajdowało się w województwach: zachodniopomorskim – 1 465, pomorskim – 1 441, małopolskim – 1 364 i dolnośląskim – 1 048. Najliczniejszymi rodzajami turystycznych obiektów noclegowych w Polsce były: hotele – 2 583, pokoje gościnne (kwatery prywatne) – 2 263, inne obiekty hotelowe – 1 049, ośrodki wczasowe – 893, zespoły domków turystycznych – 641, kwatery agroturystyczne – 602, pensjonaty – 370, ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe – 366, szkolne schroniska młodzieżowe – 220 i zakłady uzdrowiskowe – 204. Największa liczba hoteli znajdowała się w województwach: małopolskim – 376,

dolnośląskim – 289, mazowieckim – 263, pomorskim – 218, wielkopolskim – 208 i śląskim – 207.

Z 839 376 miejsc w turystycznych obiektach noclegowych najwięcej znajdowało się w województwach: zachodniopomorskim – 153 732, pomorskim – 115 797, małopolskim – 103 518 i dolnośląskim – 85 849. Najwięcej miejsc noclegowych znajdowało się w: hotelach – 321 048, ośrodkach wczasowych – 113 891, innych obiektach hotelowych – 70 660, zakładach uzdrowiskowych – 39 786 i ośrodkach szkoleniowo-wypoczynkowych – 39 735.

Tabela 9. Liczba turystycznych obiektów noclegowych według rodzajów w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2024)

Wyszczególnienie	Ogółem	Hotele	Motele	Pensjonaty	Inne obiekty hotelowe	Domy wycieczkowe	Schroniska	Schroniska młodzieżowe	Szkolne schroniska młodzieżowe	Ośrodki wczasowe	Ośrodki kolonijne
Dolnośląskie	1 048	289	5	70	133	7	13	6	15	55	6
kujawsko-pomorskie	401	138	5	7	54	1	1	0	5	30	1
Lubelskie	500	130	3	17	54	0	0	0	25	35	3
Lubuskie	266	60	10	12	41	0	0	0	5	18	3
Łódzkie	296	115	7	5	55	3	0	3	3	7	2
Małopolskie	1 364	376	5	73	85	4	14	3	27	85	7
Mazowieckie	567	263	9	8	74	1	0	2	6	9	2
Opolskie	131	49	2	2	20	2	0	0	6	5	0
Podkarpackie	643	133	7	14	61	6	5	3	38	24	1
Podlaskie	267	49	3	13	25	1	0	3	2	8	2
Pomorskie	1 441	218	1	32	109	1	1	2	8	190	18
Śląskie	610	207	3	12	97	2	11	1	16	41	1
Świętokrzyskie	278	98	6	17	13	1	0	1	12	10	0
warmińsko-mazurskie	484	108	2	29	56	0	0	1	14	43	3
Wielkopolskie	593	208	14	12	62	0	0	2	22	37	5
zachodniopomorskie	1 465	142	5	47	110	0	1	3	16	296	17
Polska	**10 354**	**2 583**	**87**	**370**	**1 049**	**29**	**46**	**30**	**220**	**893**	**71**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Tabela 10. Liczba turystycznych obiektów noclegowych według rodzajów w poszczególnych województwach

c.d. (stan na 31.07.2024)

Wyszczególnienie	Ogółem	Ośrodki szkoleniowo - wypoczynkowe	Domy pracy twórczej	Zespoły domków turystycznych	Kempingi	Pola biwakowe	Hostele	Zakłady uzdrowiskowe	Pokoje gościnne/ kwatery prywatne	Kwatery agroturystyczne	Pozostałe turystyczne obiekty noclegowe
Dolnośląskie	1 048	32	2	27	13	5	21	39	218	58	34
Kujawsko-pomorskie	401	13	0	12	4	8	8	30	49	21	14
Lubelskie	500	23	2	30	6	1	8	5	106	30	22
Lubuskie	266	18	0	15	7	9	4	0	28	20	16
Łódzkie	296	12	0	11	0	4	10	1	29	17	12
Małopolskie	1 364	53	9	18	11	6	20	36	408	59	65
Mazowieckie	567	17	3	10	4	3	20	1	70	33	32
Opolskie	131	2	0	4	4	1	2	0	19	8	5
Podkarpackie	643	18	0	92	1	9	7	21	114	61	28
Podlaskie	267	15	0	14	4	7	1	1	50	44	25
Pomorskie	1 441	40	3	134	31	31	22	8	481	59	52
Śląskie	610	25	1	19	6	13	14	8	89	18	26
Świętokrzyskie	278	8	0	17	3	0	2	8	38	30	14
Warmińsko-mazurskie	484	17	1	39	19	16	1	1	66	57	11
Wielkopolskie	593	31	4	34	11	12	10	0	40	56	33
Zachodniopomorskie	1 465	42	1	165	21	21	5	45	458	31	39
Polska	**10 354**	**366**	**26**	**641**	**145**	**146**	**155**	**204**	**2 263**	**602**	**428**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Tabela 11. Liczba miejsc w turystycznych obiektach noclegowych według rodzajów w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2024)

Wyszczególnienie	Ogółem	Hotele	Motele	Pensjonaty	Inne obiekty hotelowe	Domy wycieczkowe	Schroniska	Schroniska młodzieżowe	Szkolne schroniska młodzieżowe	Ośrodki wczasowe	Ośrodki kolonijne
Dolnośląskie	85 849	41 117	208	3 611	11 321	537	730	449	697	4 757	544
Kujawsko-pomorskie	32 900	12 477	214	262	3 054	47	107	0	296	2 373	40
Lubelskie	27 094	10 533	143	716	2 277	0	0	0	1 080	2 528	327
Lubuskie	17 930	5 050	415	548	1 505	0	0	0	282	2 979	241
Łódzkie	23 427	13 505	220	171	2 931	213	0	177	101	872	545
Małopolskie	103 518	49 473	200	3 231	6 719	224	881	117	1 619	6 902	458
Mazowieckie	72 143	50 783	388	307	6 932	90	0	120	346	1 056	82
Opolskie	7 896	3 146	68	41	962	476	0	0	372	593	0
Podkarpackie	34 598	10 043	214	831	2 702	339	172	130	2 327	2 737	90
Podlaskie	14 454	5 181	157	475	1 019	16	0	301	132	426	150
Pomorskie	115 797	27 438	23	1 455	8 478	50	40	100	951	23 452	2 993
Śląskie	48 389	25 704	181	388	5 210	159	475	32	929	3 501	36
Świętokrzyskie	19 282	8 593	187	622	461	48	0	54	826	1 294	0
Warmińsko-mazurskie	41 734	14 369	34	993	3 136	0	0	495	1 541	5 461	379
Wielkopolskie	40 633	18 803	452	412	3 144	0	0	96	1 386	2 387	927
Zachodniopomorskie	153 732	24 833	213	2 422	10 809	0	27	192	1 338	52 573	3 323
Polska	**839 376**	**321 048**	**3 317**	**16 485**	**70 660**	**2 199**	**2 432**	**2 263**	**14 223**	**113 891**	**10 135**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Tabela 12. Liczba miejsc w turystycznych obiektach noclegowych według rodzajów w poszczególnych województwach c.d. (stan na 31.07.2024)

Wyszczególnienie	Ogółem	Ośrodki szkoleniowo - wypoczynkowe	Domy pracy twórczej	Zespoły domków turystycznych	Kempingi	Pola biwakowe	Hostele	Zakłady uzdrowiskowe	Pokoje gościnne/ kwatery prywatne	Kwatery agroturystyczne	Pozostałe turystyczne obiekty noclegowe
Dolnośląskie	85 849	2 383	57	3 136	1 350	900	1 031	4 224	5 161	1 093	2 543
Kujawsko-pomorskie	32 900	1 644	0	867	450	1 102	334	7 684	959	476	514
Lubelskie	27 094	1 618	159	1 150	375	50	202	1 433	2 236	517	1 750
Lubuskie	17 930	2 080	0	807	1 006	1 051	225	0	654	373	714
Łódzkie	23 427	1 269	0	749	0	497	355	122	582	377	741
Małopolskie	103 518	4 723	277	1 073	650	487	2 132	5 095	13 310	1 064	4 883
Mazowieckie	72 143	2 116	144	920	409	550	2 422	350	2 212	612	2 304
Opolskie	7 896	130	0	226	580	150	62	0	446	150	494
Podkarpackie	34 598	1 693	0	3 559	104	832	215	3 434	2 311	1 006	1 859
Podlaskie	14 454	1 696	0	572	227	260	54	282	1 624	722	1 160
Pomorskie	115 797	4 982	493	9 303	8 156	5 035	1 856	1 532	11 906	1 107	6 447
Śląskie	48 389	2 073	19	708	692	1 680	1 141	1 921	2 226	285	1 029
Świętokrzyskie	19 282	667	0	737	450	0	88	1 649	837	468	2 301
Warmińsko-mazurskie	41 734	2 992	126	2 509	2 138	1 700	50	394	1 335	1 059	3 023
Wielkopolskie	40 633	2 984	330	2 369	1 528	1 541	425	0	984	1 142	1 723
Zachodniopomorskie	153 732	6 685	64	9 529	3 848	2 525	322	11 666	15 629	663	7 071
Polska	**839 376**	**39 735**	**1 669**	**38 214**	**21 963**	**18 360**	**10 914**	**39 786**	**62 412**	**11 114**	**38 556**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Wśród hoteli najliczniejszą grupą były obiekty trzygwiazdkowe – 1 283, czterogwiazdkowe – 483 oraz dwugwiazdkowe – 473. Obiektów w trakcie kategoryzacji było 126, jednogwiazdkowych – 120, a pięciogwiazdkowych – 98. Najwięcej hoteli o najwyższym standardzie znajduje się w województwach: małopolskim – 30, mazowieckim – 16, dolnośląskim – 14 i pomorskim – 12.

Największą liczbę pokoi i miejsc noclegowych posiadały hotele trzygwiazdkowe – 62 767 i 128 611 oraz czterogwiazdkowe – 49 801 i 103 367. W hotelach skategoryzowanych jako dwugwiazdkowe znajduje się 18 216 pokoi i 37 819 miejsc noclegowych, pięciogwiazdkowe – 13 530 pokoi i 28 610 miejsc noclegowych, a jednogwiazdkowe – 4 749 pokoi i 10 123 miejsc noclegowych. W hotelach w trakcie kategoryzacji znajduje się 5 586 pokoi i 12 518 miejsc noclegowych.

Tabela 13. Liczba hoteli według kategorii w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2024)

Wyszczególnienie	Liczba obiektów						
	*****	****	***	**	*	W trakcie kategoryzacji	Razem
Dolnośląskie	14	44	152	36	16	27	**289**
Kujawsko-pomorskie	1	26	61	35	5	10	**138**
Lubelskie	1	16	78	22	4	9	**130**
Lubuskie	0	6	29	11	8	6	**60**
Łódzkie	1	17	62	22	7	6	**115**
Małopolskie	30	94	195	40	7	10	**376**
Mazowieckie	16	57	119	52	12	7	**263**
Opolskie	2	2	31	8	3	3	**49**
Podkarpackie	1	17	64	34	11	6	**133**
Podlaskie	1	9	24	12	2	1	**49**
Pomorskie	12	44	96	51	7	8	**218**
Śląskie	4	46	102	38	9	8	**207**
Świętokrzyskie	1	14	42	34	6	1	**98**
Warmińsko-mazurskie	5	23	49	23	1	7	**108**
Wielkopolskie	2	28	118	42	14	4	**208**
Zachodniopomorskie	7	30	61	23	8	13	**142**
Polska	**98**	**473**	**1283**	**483**	**120**	**126**	**2583**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Tabela 14. Liczba pokoi i miejsc noclegowych w hotelach według kategorii w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2024)

Wyszczególnienie	Liczba pokoi							Liczba miejsc noclegowych						
	*****	****	***	**	*	W trakcie kategoryzacji	Razem	*****	****	***	**	*	W trakcie kategoryzacji	Razem
Dolnośląskie	2 152	4 956	7 660	1 433	797	1 226	**18 224**	5423	11343	16586	3066	1645	3054	**41117**
Kujawsko-pomorskie	29	1 850	2 563	991	231	509	**6 173**	51	3584	5278	2045	486	1033	**12477**
Lubelskie	13	1 288	2 771	744	103	298	**5 217**	26	2626	5413	1593	211	664	**10533**
Lubuskie	0	375	1 373	335	211	197	**2 491**	0	724	2829	696	396	405	**5050**
Łódzkie	104	1 892	3 316	1 055	165	269	**6 801**	208	3757	6615	1997	347	581	**13505**
Małopolskie	2 878	8 715	8 531	2 052	358	335	**22 869**	6234	18909	18259	4396	801	874	**49473**
Mazowieckie	3 560	9 051	8 815	2 873	954	454	**25 707**	6278	18192	17086	6082	2219	926	**50783**
Opolskie	135	139	968	118	66	98	**1 524**	260	349	1947	248	116	226	**3146**
Podkarpackie	140	1 223	2 316	837	292	148	**4 956**	280	2477	4534	1818	604	330	**10043**
Podlaskie	42	760	1 208	462	52	6	**2 530**	75	1581	2463	948	104	10	**5181**
Pomorskie	1 285	4 590	5 134	1 718	237	259	**13 223**	2510	9346	10921	3544	546	571	**27438**
Śląskie	803	4 873	4 889	1 565	413	396	**12 939**	1584	9543	9788	3160	837	792	**25704**
Świętokrzyskie	44	1 435	1 503	1 093	260	17	**4 352**	98	2581	3129	2223	511	51	**8593**
Warmińsko-mazurskie	638	2 581	2 555	739	15	235	**6 763**	1554	5330	5415	1517	40	513	**14369**
Wielkopolskie	268	2 301	5 229	1 281	280	110	**9 469**	440	4604	10322	2602	615	220	**18803**
Zachodniopomorskie	1 439	3 772	3 936	920	315	1 029	**11 411**	3589	8421	8026	1884	645	2268	**24833**
Polska	**13 530**	**49 801**	**62 767**	**18 216**	**4 749**	**5 586**	**154 649**	**28610**	**103367**	**128611**	**37819**	**10123**	**12518**	**321048**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Rozpatrując wybrane wskaźniki podażowe w 2024 roku odnotowano w Polsce 2,8 turystycznych obiektów noclegowych na 10 tys. ludności. Najwyższą wartość wskaźnika można zauważyć w województwach: zachodniopomorskim – 9,0, pomorskim – 6,1, małopolskim – 4,0 oraz dolnośląskim i warmińsko-mazurskim – 3,6. W tym samym roku w Polsce odnotowano 22,35 miejsc noclegowych na 1 000 mieszkańców, w tym 16,42 miejsc noclegowych całorocznych. Najwyższe wartości wskaźnik przyjmował w województwach: zachodniopomorskim – 94,50, pomorskim – 49,07, warmińsko-mazurskim – 30,84, małopolskim – 30,18 i dolnośląskim – 29,87.

Tabela 15. Wybrane wskaźniki podażowe w turystycznych obiektach noclegowych ogółem (w roku 2024)

Wyszczególnienie	Miejsca noclegowe na 1000 ludności	Miejsca noclegowe całoroczne na 1000 ludności	Turystyczne obiekty noclegowe ogółem na 10 tys. ludności
Dolnośląskie	29,87	28,19	3,6
Kujawsko-pomorskie	16,53	13,94	2,0
Lubelskie	13,52	9,76	2,5
Lubuskie	18,44	11,52	2,7
Łódzkie	9,95	8,85	1,3
Małopolskie	30,18	28,02	4,0
Mazowieckie	13,09	12,58	1,0
Opolskie	8,46	7,20	1,4
Podkarpackie	16,74	13,40	3,1
Podlaskie	12,73	9,81	2,4
Pomorskie	49,07	23,06	6,1
Śląskie	11,24	10,43	1,4
Świętokrzyskie	16,58	14,54	2,4
Warmińsko-mazurskie	30,84	17,98	3,6
Wielkopolskie	11,66	8,83	1,7
Zachodniopomorskie	94,50	45,58	9,0
Polska	**22,35**	**16,42**	**2,8**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

W poniższej tabeli znajduje się wykaz hoteli i obiektów uruchomionych w Polsce w 2024 roku. Największą liczbą pokoi cechowały się: Mercure w Szczyrku – 447, Cloude One w Gdańsku – 327, Arche Sanatorium Milicyjne w Nałęczowie – 308, Radisson Red w Krakowie – 275 i Batic Waves Resort w Międzyzdrojach – 211.

W 2024 największymi międzynarodowymi sieciami hotelowymi, działającymi w Polsce były: Accor z 87 obiektami, 14 508 pokojami i 10 markami hotelowymi, Hilton z 31 obiektami, 4 920 pokojami i 6 markami hotelowymi oraz Marriott International z 23 obiektami, 4 064 pokojami i 13 markami hotelowymi.

Tabela 16. Hotele i obiekty hotelowe uruchomione w 2024 roku.

Nazwa	Lokalizacja	Liczba pokoi
Mercure	Szczyrk	447
Cloude One	Gdańsk	327
Arche Sanatorium Milicyjne	Nałęczów	308
Radisson Red	Kraków	275
Baltic Waves Resort	Międzyzdroje	211
Termy Karkonosze	Staniszów	186
Leonardo Royal (rozbudowa)	Warszawa	184
Spark by Hilton	Pobierowo	161
Happy Valley	Szklarska Poręba	157
Elements Apartments	Świeradów Zdrój	157
Campanile	Warszawa	152
Wyndham Old Town (rozbudowa)	Wrocław	152
Holiday Inn Express	Lublin	150
Porta Mare Active & SPA	Dziwnówek	119
Element by Westin	Wrocław	115
Hilton Garden Inn	Radom	114
Juvena Wellness & SPA	Międzywodzie	108
B&B Hotel	Kalisz	102
Glar	Wisełka	91
Arche Klasztor	Wrocław	86
Baltic Park Loft	Świnoujście	83
Ostoja Parku Narodowego	Szklarska Poręba	78

Flaner	Warszawa	77
Aiden by Western	Łódź	61
Pietryna	Łódź	61
Apartamenty Bracka	Białystok	60
Górski Diament	Zakopane	54
Opera	Białystok	50
Arche Fabryka Samolotów (drugi etap)	Mielno	48
Pavco	Gorzów Wielkopolski	43
M23	Katowice	42
Milo Hotel	Gdańsk	40
N.11 Apartamenty	Mikołajki	40
Umi Hotel	Sopot	32
Rajska Residence	Kraków	16
Lili Hotel	Rybnik	12
N.33 Premium Apartments	Kraków	11

Źródło: *Raport z rynku hotelarskiego i gastronomicznego 2025*, „Hotelarz".

Tabela 17. Dziesięć największych międzynarodowych sieci hotelowych w Polsce w 2024 roku.

Nazwa	Liczba pokoi	Liczba obiektów	Liczba marek
Accor	14508	87	10
Hilton	4920	31	6
Marriott International	4064	23	13
Radisson Hotels Group	3818	17	6
Louvre Hotels Group	3514	27	6
IGH Hotels & Resorts	2563	14	6
B&B Hotels	1716	16	1
Wyndham Hotels & Resorts	1631	8	3
Leonardo Hotels	847	4	3
BWH Hotel Group	779	9	4

Źródło: *Raport z rynku hotelarskiego i gastronomicznego 2025*, „Hotelarz”.

Najważniejszymi międzynarodowymi markami hotelowymi w Polsce w 2024 roku były: Marcure należąca do sieci Accor z 25 obiektami i 4 426 pokojami, Novotel należąca do sieci Accor z 13 obiektami i 3 421 pokojami oraz Hampton by Hilton należąca do sieci Hilton z 18 obiektami i 2 507 pokojami.

Według stanu na 31.03.2025 największymi sieciami, grupami i operatorami hotelowymi w Polsce, niezależnie od pochodzenia kapitału, były: Accor z 87 obiektami i 14 508 pokojami,
Polski Holding Hotelowy z 47 obiektami i 5 121 pokojami, Hilton z 31 obiektami i 4 920 pokojami, Grupa Arche z 20 obiektami i 4 100 pokojami oraz Marriott International z 23 obiektami i 4 064 pokojami.

Tabela 18. Dziesięć największych międzynarodowych marek hotelowych w Polsce w 2024 roku.

Nazwa	Sieć	Liczba pokoi	Liczba obiektów
Mercure	Accor	4426	25
Novotel	Accor	3421	13
Hampton by Hilton	Hilton	2507	18
Ibis	Accor	2031	15
Ibis Styles	Accor	2226	18
Radisson Blu	Radisson Hotel Group	2031	8
B&B Hotels	B&B Hotels	1716	16
Campanile	Louvre Hotels Group	1478	12
Vienna House by Wyndham	Wyndham Hotels	1214	6
Holiday Inn	IGH Hotels & Resorts	1019	5

Źródło: *Raport z rynku hotelarskiego i gastronomicznego 2025*, „Hotelarz”.

Tabela 19. Piętnaście największych sieci, grup i operatorów hotelowych w Polsce (stan na 31.03.2025).

Nazwa	Liczba pokoi	Liczba obiektów
Accor	14508	87
Polski Holding Hotelowy	5121	47
Hilton	4920	31
Grupa Arche	4100	20
Marriott International	4064	23
Radisson Hotel Group	3818	17
Louvre Hotels Group	3514	27
Górskie Resorty	3085	14
IHG Hotels & Resorts	2563	4
Hotele Gołębiewski	2340	7
Hotele DeSilva	1991	17
Zdrojowa Invest & Hotels	1972	15
Santoria Group	1871	14
B&B Hotels	1716	16
Dobry Hotel	1684	24

Źródło: *Raport z rynku hotelarskiego i gastronomicznego 2025*, „Hotelarz".

Według stanu na koniec lipca 2025 roku w Polsce 41,1% turystycznych obiektów noclegowych jest wyposażona w udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi. Najwyższy odsetek obiektów wyposażonych w tego rodzaju udogodnienia znajduje się w województwach: mazowieckim – 58,2%, łódzkim – 55,6%, kujawsko-pomorskim – 54,8%, świętokrzyskim – 51,9% i opolskim – 50%, natomiast najniższy w województwach: warmińsko-mazurskim – 27,5%, pomorskim – 31,9% i zachodniopomorskim – 33,4%. Najliczniejszym rodzajem udogodnień są: parkingi z wyznaczonymi miejscami dla osób niepełnosprawnych ruchowo które posiada 2 652 turystycznych obiektów noclegowych w Polsce. Pochylnie wjazdowe posiada 2 397, windy przystosowane dla osób niepełnosprawnych – 2 157, a automatycznie otwierane drzwi – 1 433 turystycznych obiektów noclegowych w Polsce.

Tabela 20. Obiekty wyposażone w udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi (stan na 31.07.2025).

Wyszczególnienie	Obiekty ogółem	Liczba obiektów z udogodnieniami dla osób niepełnosprawnych ruchowo	Odsetek turystycznych obiektów noclegowych wyposażonych w udogodnienia dla osób niepełnosprawnych ruchowo
Dolnośląskie	940	401	42,7
Kujawsko-pomorskie	383	210	54,8
Lubelskie	462	196	42,4
Lubuskie	223	95	42,6
Łódzkie	268	149	55,6
Małopolskie	1 300	531	40,8
Mazowieckie	481	280	58,2
Opolskie	136	68	50,0
Podkarpackie	615	223	36,3
Podlaskie	252	110	43,7
Pomorskie	1 384	441	31,9
Śląskie	592	285	48,1
Świętokrzyskie	239	124	51,9
Warmińsko-mazurskie	531	146	27,5
Wielkopolskie	567	279	49,2
Zachodniopomorskie	1 217	407	33,4
Polska	**9 590**	**3 945**	**41,1**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Tabela 21. Liczba turystycznych obiektów noclegowych wyposażonych w udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi według ich rodzajów (stan na 31.07.2025).

Wyszczególnienie	pochylnia wjazdowa	drzwi automatycznie otwierane	winda przystosowana dla osób niepełnosprawnych ruchowo	parking z wyznaczonymi miejscami dla osób niepełnosprawnych ruchowo
Dolnośląskie	223	151	265	255
kujawsko-pomorskie	125	94	109	136
Lubelskie	135	49	92	128
Lubuskie	66	31	41	48
Łódzkie	89	56	79	109
Małopolskie	319	213	335	353
Mazowieckie	168	115	177	196
Opolskie	41	19	34	52
Podkarpackie	138	62	98	151
Podlaskie	70	29	51	91
Pomorskie	254	147	228	287
Śląskie	175	144	172	229
Świętokrzyskie	88	31	55	76
Warmińsko-mazurskie	91	46	65	96
Wielkopolskie	168	81	125	187
Zachodniopomorskie	247	165	231	258
Polska	**2 397**	**1 433**	**2 157**	**2 652**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Według stanu na 31.07.2025 roku w turystycznych obiektach noclegowych znajduje się 7 428 placówek gastronomicznych, najwięcej w obiektach w województwach: małopolskim – 1 039, zachodniopomorskim – 855, pomorskim – 820 i dolnośląskim – 812. Najliczniejszym rodzajem placówek gastronomicznych w turystycznych obiektach noclegowych są: restauracje – 3 211 oraz bary i kawiarnie – 2 055. Stołówek jest 1 608 a punktów gastronomicznych – 554.

Biorąc pod uwagę rodzaj turystycznego obiektu noclegowego na koniec lipca 2024 roku najwięcej placówek gastronomicznych było w: hotelach – 3 928, innych obiektach hotelowych – 793, ośrodkach wczasowych – 662, ośrodkach szkoleniowo-wypoczynkowych – 357, pensjonatach – 303, pokojach gościnnych (kwaterach prywatnych) – 285 i zakładach uzdrowiskowych – 276.

Tabela 22. Liczba i rodzaje placówek gastronomicznych w turystycznych obiektach noclegowych (stan na 31.07.2025)

Wyszczególnienie	Ogółem	Restauracje	Bary i kawiarnie	Stołówki	Punkty gastronomiczne
Dolnośląskie	812	361	217	188	46
Kujawsko-pomorskie	323	159	74	69	21
Lubelskie	304	162	79	48	15
Lubuskie	204	89	59	33	23
Łódzkie	236	128	66	26	16
Małopolskie	1 039	398	260	314	67
Mazowieckie	555	278	161	69	47
Opolskie	114	61	27	13	13
Podkarpackie	392	181	93	91	27
Podlaskie	145	76	35	26	8
Pomorskie	820	291	239	222	68
Śląskie	543	255	169	78	41
Świętokrzyskie	187	110	49	25	3
Warmińsko-mazurskie	396	170	128	66	32
Wielkopolskie	503	265	140	53	45
Zachodniopomorskie	855	227	259	287	82
Polska	**7 428**	**3 211**	**2 055**	**1 608**	**554**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Tabela 23. Liczba placówek gastronomicznych w turystycznych obiektach noclegowych w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2024)

Wyszczególnienie	Ogółem	Hotele	Motele	Pensjonaty	Inne obiekty hotelowe	Domy wycieczkowe	Schroniska	Schroniska młodzieżowe	Szkolne schroniska młodzieżowe	Ośrodki wczasowe	Ośrodki kolonijne
dolnośląskie	812	439	4	63	99	4	20	2	5	43	3
kujawsko-pomorskie	323	169	7	5	40	1	1	0	0	24	1
lubelskie	304	164	2	17	42	0	0	0	6	19	3
lubuskie	204	68	10	18	32	0	0	0	0	16	1
Łódzkie	236	150	3	2	35	2	0	1	0	9	2
małopolskie	1 039	594	4	58	48	2	23	0	8	65	8
mazowieckie	555	408	7	9	59	0	0	1	2	7	2
opolskie	114	66	3	2	13	1	0	0	3	6	0
podkarpackie	392	194	3	11	51	4	4	0	12	18	1
podlaskie	145	74	1	12	15	0	0	1	1	4	2
pomorskie	820	381	1	24	81	0	0	0	5	145	15
Śląskie	543	322	1	9	75	2	6	1	6	31	1
świętokrzyskie	187	121	4	15	10	0	0	0	2	8	0
warmińsko-mazurskie	396	197	1	24	41	0	0	1	10	36	1
wielkopolskie	503	287	13	11	48	0	0	0	4	18	2
zachodniopomorskie	855	294	4	23	104	0	2	1	5	213	12
Polska	**7 428**	**3 928**	**68**	**303**	**793**	**16**	**56**	**8**	**69**	**662**	**54**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Tabela 24. Liczba placówek gastronomicznych w turystycznych obiektach noclegowych w poszczególnych województwach c.d. (stan na 31.07.2024)

Wyszczególnienie	Ogółem	Ośrodki szkoleniowo - wypoczynkowe	Domy pracy twórczej	Zespoły domków turystycznych	Kempingi	Pola biwakowe	Hostele	Zakłady uzdrowiskowe	Pokoje gościnne/ kwatery prywatne	Kwatery agroturystyczne	Pozostałe turystyczne obiekty noclegowe
dolnośląskie	812	21	1	7	6	4	3	44	27	6	11
kujawsko-pomorskie	323	13	0	5	3	0	2	43	6	0	3
lubelskie	304	15	0	3	0	0	1	12	10	0	10
lubuskie	204	21	0	3	23	1	1	0	2	2	6
łódzkie	236	10	0	4	0	2	0	3	6	4	3
małopolskie	1 039	47	4	5	1	1	3	44	90	5	29
mazowieckie	555	24	5	2	2	0	2	4	2	7	12
opolskie	114	2	0	2	2	1	0	0	8	0	5
podkarpackie	392	23	0	14	0	2	0	24	11	3	17
podlaskie	145	11	0	4	0	1	0	3	6	1	9
pomorskie	820	46	2	37	13	4	4	12	30	7	13
śląskie	543	27	0	14	4	5	0	8	25	0	6
świętokrzyskie	187	5	0	1	0	0	0	15	1	1	4
warmińsko-mazurskie	396	21	3	21	8	5	0	0	15	8	4
wielkopolskie	503	32	3	26	11	10	6	0	11	5	16
zachodniopomorskie	855	39	0	11	13	3	0	64	35	7	25
Polska	**7 428**	**357**	**18**	**159**	**86**	**39**	**22**	**276**	**285**	**56**	**173**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Najpopularniejszym rodzajem zaplecza sportowo-rekreacyjnego i odnowy biologicznej w turystycznych obiektach noclegowych na koniec lipca 2025 roku były: sauna – 1 947, stół do tenisa stołowego z wyposażeniem – 1 758, wypożyczalnia sprzętu turystycznego – 1 628, boisko do piłki siatkowej lub koszykowej – 1 562, siłownia – 1 463, pokój zabaw dla dzieci – 1 460 stół do bilardu z wyposażeniem – 1 452, zaplecze umożliwiające wykonywanie zabiegów SPA – 952, zaplecze umożliwiające wykonywanie zabiegów rehabilitacyjnych – 935, boisko do piłki nożnej – 836, basen kryty – 785, wypożyczalnia sprzętu pływającego – 625, zaplecze umożliwiające realizację zajęć gimnastycznych przy muzyce – 601, kort tenisowy – 569, basen otwarty – 459, kręgle – 253 i solarium – 214.

Rozpatrując zaplecze konferencyjne turystycznych obiektów noclegowych, według stanu na 31.07.2025 roku, należy stwierdzić, że 3389 obiektów posiada łącznie 7 965 sale konferencyjne, w których znajduje się 544 693 miejsc. Jeden obiekt posiadający zaplecze konferencyjne posiada zatem średnio 2,35 sali konferencyjnej i 160,7 miejsc. Jedna sala konferencyjna w turystycznych obiektach noclegowych posiada natomiast przeciętnie 68,4 miejsc. Sale konferencyjne z nagłośnieniem posiada 3 011 obiektów. WiFi znajduje się natomiast w 7 580 turystycznych obiektach noclegowych.

Najwięcej turystycznych obiektów noclegowych posiadających zaplecze konferencyjne znajduje się w województwach: małopolskim – 460, dolnośląskim – 352 i pomorskim – 316. Najwięcej sal konferencyjnych w turystycznych obiektach noclegowych znajduje się w województwach: mazowieckim – 1 122, małopolskim – 1 039 i dolnośląskim – 780, natomiast najwięcej miejsc w tych salach w województwach: małopolskim – 76 751, mazowieckim – 72 438 i dolnośląskim – 52 460.

Tabela 25. Liczba turystycznych obiektów noclegowych posiadających zaplecze sportowo-rekreacyjne i odnowy biologicznej według rodzajów w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2025)

Wyszczególnienie	Boisko do siatkówki lub koszykówki	Boisko do piłki nożnej	Kort tenisowy	Basen kryty	Basen otwarty	Siłownia	Stół do tenisa stołowego z wyposażeniem	Kręgle	Mini golf	Zajęcia prowadzone przez instruktora (np. fitness, joga, aerobik, gimnastyka)
dolnośląskie	111	61	42	101	57	147	173	22	10	61
kujawsko-pomorskie	83	38	32	36	15	81	86	11	12	49
lubelskie	80	40	19	20	21	55	68	9	8	15
lubuskie	51	21	26	11	12	24	40	11	5	7
łódzkie	40	23	11	26	9	49	42	11	3	13
małopolskie	172	101	48	101	65	202	268	25	10	62
mazowieckie	65	35	32	40	15	108	70	16	9	40
opolskie	18	15	6	8	6	16	16	5	6	6
podkarpackie	93	67	33	39	32	87	93	11	3	26
podlaskie	47	26	14	14	11	26	43	3	4	5
pomorskie	223	106	79	90	57	172	246	37	22	80
śląskie	86	50	44	53	36	109	104	17	3	41
świętokrzyskie	30	21	19	21	8	27	36	7	4	20
warmińsko-mazurskie	135	65	45	44	19	70	105	18	5	28
wielkopolskie	110	80	48	25	16	96	95	28	7	25
zachodniopomorskie	218	87	71	156	80	194	273	22	14	123
Polska	**1 562**	**836**	**569**	**785**	**459**	**1 463**	**1 758**	**253**	**125**	**601**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Tabela 26. Liczba turystycznych obiektów noclegowych posiadających zaplecze sportowo-rekreacyjne i odnowy biologicznej według rodzajów w poszczególnych województwach c.d. (stan na 31.07.2025)

Wyszczególnienie	Stół do bilardu z wyposażeniem	Pokój zabaw dla dzieci	Hipodrom/ stadnina koni w obiekcie	Wypożyczalnia sprzętu pływającego	Wypożyczalnia sprzętu turystycznego (np. rowery, Nordic Walking, narty, łyżwy, rolki)	Sauna	Solarium	Zabiegi SPA	Zabiegi rehabilitacyjne (masaże, fizykoterapia itp.)
Dolnośląskie	132	178	10	22	147	251	26	127	120
kujawsko-pomorskie	68	65	9	44	93	93	11	46	53
Lubelskie	59	44	3	21	74	77	6	33	33
Lubuskie	27	17	7	35	37	26	6	8	13
Łódzkie	49	37	6	12	40	56	6	26	20
Małopolskie	217	233	10	19	155	302	30	138	133
Mazowieckie	83	57	8	26	69	106	8	59	44
Opolskie	17	17	2	6	30	26	3	14	12
Podkarpackie	82	67	10	16	70	109	18	46	58
Podlaskie	39	31	2	42	49	60	4	16	9
Pomorskie	192	207	17	113	243	227	23	121	108
Śląskie	90	99	5	21	75	145	18	61	62
Świętokrzyskie	37	33	4	5	34	50	2	28	27
warmińsko-mazurskie	90	85	10	129	124	101	9	53	32
Wielkopolskie	87	67	13	66	98	97	14	29	27
Zachodniopomorskie	183	223	12	48	290	221	30	147	184
Polska	**1 452**	**1 460**	**128**	**625**	**1 628**	**1 947**	**214**	**952**	**935**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Tabela 27. Liczba turystycznych obiektów noclegowych posiadające zaplecze konferencyjne w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2025)

Wyszczególnienie	Z salą konferencyjną	Liczba sal konferencyjnych	Liczba miejsc w salach konferencyjnych	Z nagłośnieniem	Z mikrofonem bezprzewodowym	Z projektorem multimedialnym	Z zestawem do wideokonferencji	Z obsługą techniczną	Z ekranem	Z flipchartem (tablica suchościeralna)	Z komputerem/laptopem na wyposażeniu	Z siecią WiFi na terenie obiektu
dolnośląskie	352	780	52 460	319	281	332	135	219	358	337	198	779
kujawsko-pomorskie	181	417	28 073	158	158	173	81	129	180	149	108	310
lubelskie	201	391	28 978	178	168	189	67	101	189	172	109	372
lubuskie	84	145	8 249	76	70	76	30	41	74	67	53	162
Łódzkie	153	515	36 453	124	118	140	70	99	142	131	80	212
małopolskie	460	1 039	76 751	385	377	436	181	275	455	418	301	1 165
mazowieckie	263	1 122	72 438	230	222	241	128	195	249	242	172	370
opolskie	69	117	7 672	62	55	59	28	40	63	58	39	132
podkarpackie	206	398	25 941	186	180	190	79	111	194	172	164	492
podlaskie	101	194	14 858	95	83	91	39	55	95	84	64	204
pomorskie	316	653	40 853	286	256	315	123	209	321	299	192	1 018
Śląskie	253	598	39 161	222	198	228	88	145	233	215	150	442
świętokrzyskie	105	200	14 074	93	84	96	47	68	94	89	75	234
warmińsko-mazurskie	144	353	26 275	126	124	136	48	76	131	122	93	363
wielkopolskie	256	578	37 219	223	208	241	102	162	249	224	143	448
zachodniopomorskie	245	465	35 238	248	252	255	96	148	254	222	202	877
Polska	**3 389**	**7 965**	**544 693**	**3 011**	**2 834**	**3 198**	**1 342**	**2 073**	**3 281**	**3 001**	**2 143**	**7 580**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat. [dostęp: 17.11.2025]

2.3.2. Strona popytowa sektora

W roku 2023 turystom korzystającym z bazy noclegowej w Unii Europejskiej udzielono łącznie około 2,9 mld noclegów i było to o 6,8% więcej niż w roku 2022. Ponad 60% noclegów udzielonych w Unii Europejskiej przypadało na cztery kraje: Hiszpanię (16,5%), Francję (15,5%), Włochy (15,2%) i Niemcy (14,7%). Średnio turyści korzystali z 2,9 noclegu. W Polsce długość pobytu w turystycznych obiektach noclegowych wyniosła około 2,6 noclegu. W 2023 roku najwięcej noclegów udzielono turystom w hotelach i podobnych obiektach – 1 839,5 mln (62,7%), a najmniej na polach kempingowych i namiotowych – 401,2 mln (13,7%)[12]. Najwięcej turystów skorzystało z noclegów we Francji – 178,8 mln oraz w Niemczech – 178,2 mln, w Hiszpanii – 144,8 mln, we Włoszech – 133,6 mln. Najwięcej turystów zagranicznych nocowało w Hiszpanii – 72,1 mln, we Włoszech – 67,9 mln, we Francji – 52,7 mln i w Niemczech – 34,7 mln.

Tabela 28. Turyści i udzielone noclegi w turystycznych obiektach noclegowych w tys. w krajach UE (rok 2023)

Wyszczególnienie	Turyści korzystający z noclegów[b]		Udzielone noclegi[b]	
	Ogółem	W tym zagraniczni	Ogółem	W tym turystom zagranicznym
Austria	40 650,1	27 212,8	127 765,9	91 023,5
Belgia	18 576,0	9 279,6	44 696,6	21 594,4
Bułgaria	.	.	.	.
Chorwacja	19 486,6	16 853,6	92 341,1	84 258,0
Cypr	3 165,5	2 537,3	15 636,1	14 428,3
Czechy	21 977,7	9 558,9	55 842,5	23 361,6
Dania	9 423,6	3 312,3	38 991,4	14 638,3
Estonia	.	.	.	.
Finlandia	12 255,5	2 560,5	22 832,1	5 751,8
Francja[a]	178 846,6	52 711,9	453 956,8	136 387,7
Grecja	35 782,4	26 276,6	147 209,8	123 106,8
Hiszpania	144 832,0	72 140,4	484 910,3	301 927,2

[12] Turystyka w krajach Unii Europejskiej – dane za 2023 r. GUS, Warszawa 2025.

Holandia	49 403,8	20 303,6	142 281,3	59 110,2
Irlandia[a]	11 287,7	3 835,7	40 636,1	24 362,1
Litwa	3 992,1	1 369,5	8 473,8	3 001,9
Luksemburg	1 211,6	1 062,9	2 773,9	2 399,6
Łotwa	2 412,3	1 369,4	4 370,9	2 577,8
Malta	2 253,2	1 992,6	9 892,2	9 206,7
Niemcy	178 207,1	34 711,8	431 439,0	80 378,4
Polska	36 239,2	7 074,6	92 797,9	17 010,9
Portugalia	30 804,7	18 202,0	84 886,8	56 947,2
Rumunia	13 647,3	2 101,3	29 171,1	4 464,2
Słowacja	5 549,3	2 022,0	14 359,9	4 720,2
Słowenia	6 185,8	4 652,0	16 102,8	11 532,9
Szwecja	32 761,8	7 322,7	63 896,1	15 580,0
Węgry	12 202,9	5 487,1	30 488,3	14 173,8
Włochy	133 636,7	67 878,1	447 170,0	234 182,3
Ogółem	**1016 857,4**	**407 120,1**	**2934 402,6**[b]	**1372 408,8**[b]

Legenda: a Dane szacunkowe. b Dane szacunkowe na podstawie danych miesięcznych. (.) – brak danych.

Źródło: Turystyka w krajach Unii Europejskiej – dane za 2023 r. GUS, Warszawa 2025.

W Polsce w roku 2024 liczba turystów w obiektach noclegowych ogółem wyniosła 38 842,4 tys., którym udzielono łącznie 97 648,1 tys. noclegów. Na jednego turystę korzystającego z noclegu w turystycznym obiekcie noclegowym przypadało więc średnio około 2,5 noclegów. Liczba turystów w obiektach noclegowych i udzielonych im noclegów wynosiła w: 1980 roku – 14 158,9 tys. i 64 186,5 tys., 1985 – 13 235,8 tys. i 63 846,0 tys., 1990 – 10 111,7 tys. i 45 097,6 tys., 2000 – 14 560,2 tys. i 48 793,8 tys., 2005 – 16 597,2 tys. i 48 618,4 tys., 2010 – 20 461,5 tys. i 55 794,5 tys., 2015 – 26 942,1 tys. i 71 234,4 tys. i 2020 – 17 879,0 tys. i 51 377,2 tys. Największa liczba turystów korzystała zatem z turystycznych obiektów noclegowych w 2024 roku – 38 842,4 tys., natomiast najmniejsza w roku 1990 – 10 111,7 tys.

Tabela 29. Liczba turystów i noclegów w tys. udzielonych w turystycznych obiektach noclegowych w Polsce w wybranych latach

Rok	Liczba turystów w obiektach noclegowych ogółem	Liczba noclegów udzielonych w turystycznych obiektach noclegowych ogółem
1980	14 158,9	64 186,5
1985	13 235,8	63 846,0
1990	10 111,7	45 097,6
2000	14 560,2	48 793,8
2005	16 597,2	48 618,4
2010	20 461,5	55 794,5
2015	26 942,1	71 234,4
2016	30 108,3	79 393,9
2017	31 989,3	83 880,9
2018	33 895,9	88 860,5
2019	35 668,1	93 342,7
2020	17 879,0	51 377,2
2021	22 199,0	62 837,5
2022	34 249,0	89 953,8
2023	36 239,2	92 797,9
2024	38 842,4	97 648,1

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Wśród 38 842,4 tys. osób korzystających z turystycznych obiektów noclegowych w 2024 roku, było 7 875,5 tys. turystów zagranicznych, którym udzielono 18 392,0 tys. noclegów (średnio około 2,3 noclegu na turystę). Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w całym roku wynosił 39,2% i był najwyższy w: sierpniu – 52,8%, lipcu – 50,8% i czerwcu – 42,9%, a najniższy w: styczniu – 32,3%, grudniu – 33,0% i marcu – 33,3%.

Tabela 30. Liczba turystów i noclegów w poszczególnych miesiącach w turystycznych obiektach noclegowych ogółem (w 2024 roku)

Wyszczególnienie	Turyści (korzystający) ogółem	Turyści zagraniczni (korzystający) - nierezydenci	Udzielone noclegi ogółem	Udzielone noclegi turystom zagranicznym (nierezydentom)	Stopień wykorzystania miejsc noclegowych
Styczeń	2 232 273	408 895	5 633 012	950 823	32,3
Luty	2 378 165	451 087	6 006 428	1 089 342	36,6
Marzec	2 463 094	554 870	5 800 871	1 300 956	33,3
Kwiecień	2 667 184	541 239	6 105 093	1 239 120	34,5
Maj	3 441 695	645 367	8 259 848	1 503 749	39,9
Czerwiec	3 763 557	702 926	9 535 462	1 614 132	42,9
Lipiec	4 359 821	909 824	13 156 768	2 208 230	50,8
Sierpień	4 751 769	967 153	13 701 968	2 274 299	52,8
Wrzesień	3 586 660	726 186	8 810 149	1 703 371	39,8
Październik	3 454 001	732 208	7 816 825	1 721 466	38,9
Listopad	2 931 372	574 481	6 543 374	1 302 125	35,2
Grudzień	2 812 809	661 282	6 278 345	1 484 416	33,0
Ogółem	**38 842 400**	**7 875 518**	**97 648 143**	**18 392 029**	**39,2**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

W 2024 roku w hotelach nocowało 26 311,8 tys. turystów, którzy skorzystali z 50 395,6 tys. noclegów (średnio 1,9 noclegu na turystę). Turystów zagranicznych było w hotelach 6 244,5 tys. i skorzystali oni z 13 258,4 tys. noclegów (średnio 2,1 noclegi na turystę). Średnie obłożenie w hotelach wynosiło 43,8% i było najwyższe w: sierpniu – 57,5%, lipcu – 53,4% i czerwcu – 48,2 %, a najniższe w: styczniu – 35,1%, marcu – 37,0% i kwietniu – 38,2%.

Tabela 31. Liczba turystów i noclegów w poszczególnych miesiącach w hotelach (w 2024 roku)

Wyszczególnienie	Turyści (korzystający) ogółem	Turyści zagraniczni (korzystający) - nierezydenci	Udzielone noclegi ogółem	Udzielone noclegi turystom zagranicznym (nierezydentom)	Stopień wykorzystania miejsc noclegowych
Styczeń	1 628 390	339 209	3 305 568	728 110	35,1
Luty	1 753 741	373 152	3 502 416	824 879	39,6
Marzec	1 854 955	459 008	3 473 902	989 122	37,0
Kwiecień	1 964 480	455 622	3 518 002	952 262	38,2
Maj	2 309 746	521 123	4 352 283	1 111 200	45,2
Czerwiec	2 421 394	559 932	4 550 344	1 166 024	48,2
Lipiec	2 515 258	680 224	5 304 048	1 464 298	53,4
Sierpień	2 759 174	716 080	5 741 604	1 510 487	57,5
Wrzesień	2 397 039	570 310	4 459 746	1 196 862	46,4
Październik	2 465 904	573 456	4 464 550	1 234 972	45,3
Listopad	2 168 053	465 446	3 899 526	970 658	40,9
Grudzień	2 073 625	530 889	3 823 561	1 109 515	39,2
Ogółem	26 311 759	6 244 451	50 395 550	13 258 389	43,8

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Spośród 7 875,5 tys. turystów zagranicznych nocujących w turystycznych obiektach noclegowych w 2024 roku, najwięcej z nich korzystało z obiektów zlokalizowanych w województwach: małopolskim – 25,9%, mazowieckim – 23,7%, zachodniopomorskim – 11,0% oraz dolnośląskim – 10,1%. Spośród 18 392,0 tys. noclegów udzielonych turystom zagranicznym najwięcej udzielono w województwach: małopolskim – 25,9%, zachodniopomorskim – 18,8%, mazowieckim – 17,5%, oraz dolnośląskim – 9,9%. Największą średnią liczbę noclegów, udzielonych turyście zagranicznemu odnotowano w województwach: zachodniopomorskim – 4,0%,

świętokrzyskim – 3,6% oraz kujawsko-pomorskim, opolskim, podkarpackim i pomorskim – po 2,4%.

Najliczniejszą grupę turystów zagranicznych, nocujących w 2024 roku w turystycznych obiektach noclegowych stanowili przyjeżdżający z: Niemiec 1 803,9 tys. (22,9%) turystów i 5 354,8 tys. (29,1%) noclegów, Ukrainy – 887,5 tys. (11,3%) turystów i 1 927,9 tys. (10,4%) noclegów, Wielkiej Brytanii – 692,4 tys. (8,8%) turystów i 1 656,4 tys. (9,0%) noclegów, Stanów Zjednoczonych – 557,2 tys. (7,1%) turystów i 1 211,5 tys. (6,6%) noclegów, Czech – 410,2 tys. (5,2%) turystów i 926,9 tys. (5,0%) noclegów i Włoch – 266,3 tys. (3,4%) turystów i 611,4 tys. (3,3%) noclegów. Najwyższa średnia liczba noclegów na jednego turystę zagranicznego przypada na osoby przyjeżdżające z: Niemiec – 3,0, Kanady – 2,7, Malty – 2,5, Cypru – 2,4 i Wielkiej Brytanii – 2,4, natomiast najniższa w przypadku turystów z: Estonii i Łotwy –1,4, Litwy – 1,5 oraz Białorusi 1,6.

Tabela 32. Liczba turystów zagranicznych i noclegów w poszczególnych województwach (w 2024 roku)

Wyszczególnienie	Liczba turystów	Odsetek [%]	Liczba noclegów	Odsetek [%]	Liczba noclegów na 1 turystę
Dolnośląskie	792886	10,1	1815670	9,9	2,3
Kujawsko-pomorskie	99380	1,3	235033	1,3	2,4
Lubelskie	146177	1,9	220970	1,2	1,5
Lubuskie	156868	2,0	335947	1,8	2,1
Łódzkie	155043	2,0	300580	1,6	1,9
Małopolskie	2038071	25,9	4772706	25,9	2,3
Mazowieckie	1863813	23,7	3219559	17,5	1,7
Opolskie	37289	0,5	90349	0,5	2,4
Podkarpackie	153428	1,9	369215	2,0	2,4
Podlaskie	86423	1,1	140175	0,8	1,6
Pomorskie	681991	8,7	1607244	8,7	2,4
Śląskie	372920	4,7	799448	4,3	2,1
Świętokrzyskie	35379	0,4	125717	0,7	3,6
Warmińsko-mazurskie	102652	1,3	238280	1,3	2,3
Wielkopolskie	284604	3,6	660191	3,6	2,3
Zachodniopomorskie	868594	11,0	3460945	18,8	4,0
Polska	**7875518**	**100,0**	**18392029**	**100,0**	**2,3**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Tabela 33. Liczba turystów zagranicznych z poszczególnych krajów (w 2024 roku)

Kraj	Liczba turystów	Odsetek [%]	Liczba noclegów	Odsetek [%]	Liczba noclegów na 1 turystę
Niemcy	1 803 918	22,9	5 354 776	29,1	3,0
Ukraina	887 552	11,3	1 907 913	10,4	2,1
Wielka Brytania	692 366	8,8	1 656 435	9,0	2,4
Stany Zjednoczone Ameryki	557 241	7,1	1 211 512	6,6	2,2
Czechy	410 221	5,2	926 962	5,0	2,3
Włochy	266 346	3,4	611 400	3,3	2,3
Litwa	250 714	3,2	370 083	2,0	1,5
Hiszpania	213 013	2,7	434 778	2,4	2,0
Niderlandy (Holandia)	209 257	2,7	416 127	2,3	2,0
Francja	202 811	2,6	423 726	2,3	2,1
Szwecja	158 334	2,0	334 794	1,8	2,1
Słowacja	155 328	2,0	300 652	1,6	1,9
Norwegia	153 938	2,0	360 975	2,0	2,3
Białoruś	121 022	1,5	192 125	1,0	1,6
Dania	116 930	1,5	272 614	1,5	2,3
Belgia	93 918	1,2	183 671	1,0	2,0
Węgry	91 411	1,2	191 734	1,0	2,1
Łotwa	85 985	1,1	122 548	0,7	1,4
Finlandia	77 956	1,0	162 240	0,9	2,1
Austria	74 098	0,9	144 241	0,8	1,9
Szwajcaria	70 013	0,9	132 325	0,7	1,9
Irlandia	69 337	0,9	156 066	0,8	2,3
Estonia	47 196	0,6	66 291	0,4	1,4
Grecja	43 306	0,5	97 788	0,5	2,3

Kanada	41 335	0,5	110 252	0,6	2,7
Portugalia	31 806	0,4	68 555	0,4	2,2
Japonia	27 035	0,3	56 062	0,3	2,1
Rosja	21 991	0,3	40 378	0,2	1,8
Słowenia	19 689	0,3	36 859	0,2	1,9
Cypr	13 171	0,2	31 502	0,2	2,4
Malta	10 498	0,1	26 655	0,1	2,5
Luksemburg	7 249	0,1	14 800	0,1	2,0
Pozostałe kraje	850 533	10,8	1 975 190	10,7	2,3
Ogółem	**7 875 518**	**100,0**	**18 392 029**	**100,0**	**2,3**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

W 2024 roku najwyższy stopień wykorzystania obiektów noclegowych ogółem odnotowano w województwach: zachodniopomorskim – 47,1%, mazowieckim – 45,2%, kujawsko-pomorskim – 43,8%, małopolskim – 43,6% i pomorskim – 42,8%. W przypadku hoteli były to województwa: zachodniopomorskie – 50,9%, małopolskie – 50,7%, pomorskie – 49,6% i mazowieckie – 49,4%.

Spośród wszystkich rodzajów turystycznych obiektów noclegowych w Polsce w 2024 roku najwyższym obłożeniem charakteryzowały się: zakłady uzdrowiskowe – 75,8%, hostele i ośrodki kolonijne – po 44,1% i hotele – 44,0%, natomiast najniższym: szkolne schroniska młodzieżowe – 16,6%, kwatery agroturystyczne – 16,7%, domy wycieczkowe – 23,4% i pola biwakowe – 23,9%.

Tabela 34. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w obiektach według rodzajów (w roku 2024)

Nazwa	Ogółem	Obiekty hotelowe razem	Hotele	Motele	Pensjonaty	Inne obiekty hotelowe	Pozostałe obiekty razem	Domy wycieczkowe	Schroniska	Schroniska młodzieżowe	Szkolne schroniska młodzieżowe	Ośrodki wczasowe
Dolnośląskie	39,3	40,6	42,5	42,4	24,3	38,7	36,6	30,3	26,3	24,0	15,1	31,3
Kujawsko-pomorskie	43,8	35,0	37,7	21,5	32,2	24,0	53,7	0,0	0,0	0,0	12,7	21,9
Lubelskie	31,9	32,6	35,8	16,9	25,9	19,4	30,7	0,0	0,0	0,0	9,7	31,9
Lubuskie	31,4	31,3	32,8	30,7	35,6	24,0	31,5	0,0	0,0	0,0	18,3	26,7
Łódzkie	33,2	34,2	36,2	30,3	18,5	26,6	29,6	11,6	0,0	34,8	8,1	27,0
Małopolskie	43,6	48,8	50,7	36,2	31,7	43,0	35,7	14,1	42,5	34,2	19,9	30,4
Mazowieckie	45,2	47,7	49,4	21,8	20,3	36,2	32,2	0,0	0,0	0,0	24,8	17,9
Opolskie	31,1	33,7	35,3	0,0	0,0	28,6	26,9	0,0	0,0	0,0	25,5	32,1
Podkarpackie	32,8	31,5	35,8	25,6	16,5	20,1	33,9	30,1	31,5	22,5	14,3	34,1
Podlaskie	29,8	32,2	34,4	25,7	27,0	23,0	26,5	0,0	0,0	27,7	0,0	30,1
Pomorskie	42,8	47,7	49,6	0,0	37,6	42,4	37,9	0,0	0,0	0,0	28,0	44,5
Śląskie	36,5	38,5	40,3	30,8	14,9	32,0	32,2	0,0	28,9	0,0	17,4	33,7
Świętokrzyskie	33,0	33,9	36,0	16,4	18,6	19,6	31,8	0,0	0,0	0,0	9,6	23,8
Warmińsko-mazurskie	33,0	34,7	38,2	0,0	22,9	20,8	30,4	0,0	0,0	0,0	18,7	37,6
Wielkopolskie	31,7	35,3	36,9	22,5	25,0	28,7	24,4	0,0	0,0	0,0	16,5	23,2
Zachodniopomorskie	47,1	48,0	50,9	10,6	35,9	43,6	46,5	0,0	0,0	26,6	15,1	44,6
Polska	**40,1**	**41,7**	**44,0**	**25,4**	**27,5**	**34,9**	**37,7**	**23,4**	**33,4**	**29,2**	**16,6**	**39,0**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Tabela 35. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w obiektach według rodzajów (w roku 2024)

Nazwa	Ośrodki kolonijne	Ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	Domy pracy twórczej	Zespoły domków turystycznych	Kempingi	Pola biwakowe	Hostele	Kwatery agroturystyczne	Zakłady uzdrowiskowe	Pozostałe obiekty niesklasyfikowane	Pokoje gościnne
Dolnośląskie	38,7	29,6	0,0	33,7	28,4	19,4	45,6	17,1	72,9	22,8	28,9
Kujawsko-pomorskie	0,0	26,8	0,0	33,9	20,1	20,8	29,5	14,3	79,6	20,4	16,3
Lubelskie	31,3	22,0	0,0	25,2	8,6	0,0	14,3	16,8	73,3	15,5	21,6
Lubuskie	59,4	33,1	0,0	26,3	35,2	42,4	48,8	19,7	0,0	30,5	40,3
Łódzkie	0,0	28,1	0,0	16,3	0,0	34,7	32,4	9,3	0,0	48,6	23,7
Małopolskie	24,4	34,4	37,8	27,2	25,8	14,9	52,8	10,9	78,4	28,0	26,9
Mazowieckie	0,0	27,4	33,5	33,8	22,9	3,2	60,7	13,7	0,0	24,0	22,9
Opolskie	0,0	0,0	0,0	11,8	33,2	0,0	0,0	17,3	0,0	35,0	17,6
Podkarpackie	0,0	26,7	0,0	27,7	0,0	22,6	18,3	13,7	71,2	27,9	16,2
Podlaskie	0,0	24,2	0,0	21,8	26,5	17,8	0,0	15,7	0,0	29,7	22,5
Pomorskie	51,1	31,2	56,8	32,5	29,6	28,0	35,7	16,3	81,4	36,1	32,1
Śląskie	0,0	23,9	0,0	26,6	17,0	8,0	30,3	18,0	79,8	27,1	19,6
Świętokrzyskie	0,0	12,0	0,0	16,2	24,0	0,0	0,0	17,6	88,5	11,0	22,1
Warmińsko-mazurskie	40,9	32,8	0,0	25,2	33,2	17,9	0,0	14,0	0,0	29,9	16,0
Wielkopolskie	68,9	24,0	11,7	27,4	19,8	26,2	28,4	21,5	0,0	25,3	24,6
Zachodniopomorskie	45,3	42,6	0,0	33,9	45,5	29,8	69,0	29,4	71,9	39,4	32,6
Polska	**44,1**	**30,5**	**26,5**	**29,9**	**30,0**	**23,9**	**44,1**	**16,7**	**75,8**	**29,1**	**26,6**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat. [dostęp: 17.11.2025]

W 2024 roku w turystycznych obiektach noclegowych odnotowano około 1,0 tys. turystów na 1 000 ludności, którym udzielono około 2,6 tys. noclegów na 1 000 ludności (w tym 2,1 tys. na 1 000 ludności turystom krajowym i 0,49 tys. na 1 000 ludności turystom zagranicznym). Najwyższe wartości wskaźnika turyści korzystający z noclegów na 1 000 ludności odnotowano w województwach: zachodniopomorskim – 2,3 tys., małopolskim – 1,8 tys., pomorskim – 1,6 tys. i dolnośląskim – 1,6 tys. Wartość wskaźnika udzielone noclegi na 1 000 ludności była najwyższa w województwach: zachodniopomorskim – 10,1 tys. (8,0 tys. turyści krajowi i 2,1 tys. turyści zagraniczni), pomorskim – 4,6 tys. (3,9 tys. i 0,7 tys.), małopolskim – 4,5 tys. (3,1 tys. i 1,4 tys.) i dolnośląskim – 3,9 tys. (3,3 tys. i 0,6 tys.).

Tabela 36. Wybrane wskaźniki popytowe w turystycznych obiektach noclegowych ogółem (w roku 2024)

Wyszczególnienie	Turyści korzystający z noclegów na 1000 ludności	Udzielone noclegi na 1000 ludności	Noclegi udzielone turystom krajowym w turystycznych obiektach noclegowych ogółem na 1000 mieszkańców	Udzielone noclegi turystom zagranicznym w turystycznych obiektach noclegowych na 1000 mieszkańców
Dolnośląskie	1 557,2	3 916,0	3 284,4	631,6
Kujawsko-pomorskie	742,2	2 374,2	2 256,1	118,1
Lubelskie	598,1	1 189,2	1 078,9	110,3
Lubuskie	720,0	1 508,8	1 163,2	345,6
Łódzkie	603,6	1 090,5	962,8	127,7
Małopolskie	1 791,4	4 521,2	3 129,7	1 391,6
Mazowieckie	1 246,5	2 022,4	1 438,2	584,2
Opolskie	391,7	827,3	730,5	968,0
Podkarpackie	587,3	1 726,9	1 548,3	178,6
Podlaskie	541,7	1 127,4	1 003,9	123,5
Pomorskie	1 620,2	4 625,1	3 944,1	681,0
Śląskie	630,1	1 430,5	1 244,8	185,7
Świętokrzyskie	575,9	1 757,9	1 649,9	108,1
Warmińsko-mazurskie	1 016,7	2 572,3	2 396,2	176,1
Wielkopolskie	572,1	1 105,7	916,2	189,5
Zachodniopomorskie	2 327,3	10 157,4	8 030,0	2 127,4
Polska	**1 034,1**	**2 599,6**	**2 109,9**	**489,6**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

W 2 kwartale 2025 roku liczba przekroczeń granicy Polski wyniosła 76,8 mln osób. W ogólnej liczbie przekroczeń granicy cudzoziemcy stanowili 56,1%, a mieszkańcy Polski– 43,9%. Ruch graniczny był większy o 1,2 mln przekroczeń niż w analogicznym okresie 2024 roku. W stosunku do poprzedniego kwartału ogólna liczba przekroczeń zwiększyła się o 23,6% (cudzoziemców o 22,9%, a Polaków o 24,4%). W 2 kwartale 2025 r. 71,6% ogółu przekroczeń dotyczyło granicy lądowej Polski z krajami Unii Europejskiej (UE), 20,8% granicy na lotniskach, 7,0% zewnętrznej granicy lądowej UE i 0,6% granicy morskiej[13].

W strukturze ruchu granicznego na granicy lądowej największy udział miały przekroczenia granicy z: Niemcami (51,3%), Czechami (23,5%), Słowacją (12,7%), Ukrainą (7,5%), Litwą (3,6%), Białorusią (1,1%) i Rosją (0,3%). Wartość towarów i usług zakupionych w Polsce przez cudzoziemców w 2 kwartale 2025 r. ukształtowała się na poziomie 13,1 mld zł (o 8,3% wyższym niż przed rokiem), natomiast wydatki poniesione w tym okresie za granicą przez mieszkańców Polski wyniosły 8,6 mld zł (odpowiednio o 9,4% więcej). W stosunku do poprzedniego kwartału wzrosły wydatki zarówno cudzoziemców, jak i Polaków, odpowiednio o 29,5% i o 22,7%. W strukturze wydatków poniesionych w Polsce przez cudzoziemców przekraczających lądową granicę największy udział miały wydatki przekraczających granicę z: Niemcami (51,5%), Ukrainą (19,5%), Czechami (14,5%), Słowacją (7,7%), Litwą (4,7%), Białorusią (1,8%) i Rosją (0,3%). Cudzoziemcy przekraczający zewnętrzną lądową granicę UE na terenie Polski na zakup towarów nieżywnościowych przeznaczyli 77,1% swoich wydatków, na żywność i napoje bezalkoholowe – 14,2%, a na pozostałe wydatki (usługi) – 8,6%.

W strukturze wydatków ogółem poniesionych w Polsce przez cudzoziemców przekraczających wewnętrzną granicę UE w 2 kwartale 2025 r. najwięcej stanowiły wydatki na towary nieżywnościowe (53,1%). Znaczny udział w strukturze wydatków nierezydentów miały pozostałe wydatki (usługi) – 18,3% oraz wydatki na żywność i napoje bezalkoholowe – 14,1%[14].

Tabela 37. Ruch graniczny oraz wydatki cudzoziemców w Polsce i Polaków za granicą w 2 kwartale 2025 r.

Granica	Ruch graniczny [a]				Wydatki			
	Cudzoziemców		Polaków		Cudzoziemców		Polaków	
	w mln osób	2 kw. 2024 =100	w mln osób	2 kw. 2024 =100	w mln zł	2 kw. 2024 =100	w mln zł	2 kw. 2024 =100
Lądowa	36,78	98,6	23,59	100,7	9 488,7	103,1	4 172,8	104,4

[13] Ruch graniczny oraz wydatki cudzoziemców w Polsce i Polaków za granicą w 2 kwartale 2025 r., GUS, Warszawa 2025.
[14] Ibidem.

Zewnętrzna UE	5,21	103,4	0,19	106,9	2 055,9	105,5	21,7	107,0
Z Rosją	0,16	110,9	0,02	87,0	29,9	110,5	2,5	84,3
Z Białorusią	0,65	95,0	0,03	89,4	174,2	74,4	3,9	94,3
Z Ukrainą	4,40	104,5	0,14	116,1	1 851,8	109,7	15,3	116,2
Wewnętrzna UE	31,57	97,8	23,40	100,6	7 432,8	102,5	4 151,1	104,3
Z Litwą	1,45	102,4	0,74	100,9	448,3	105,4	100,8	101,6
Ze Słowacją	3,62	97,0	4,07	99,9	728,6	101,7	469,9	99,7
Z Czechami	7,30	98,6	6,89	99,3	1 378,9	104,5	1 023,7	103,7
Z Niemcami	19,20	97,4	11,70	101,7	4 877,0	101,8	2 556,7	105,6
Morska	0,21	101,8	0,25	102,6	141,5	106,2	117,2	101,7
Na lotniskach	6,06	111,2	9,91	110,9	3 456,1	125,6	4 332,7	114,9
Ogółem	**43,06**	**100,2**	**33,75**	**103,5**	**13 086,3**	**108,3**	**8 622,7**	**109,4**

Źródło: Ruch graniczny oraz wydatki cudzoziemców w Polsce i Polaków za granicą w 2 kwartale 2025 r., GUS, Warszawa 2025.

W pierwszym półroczu 2025 roku z turystycznych obiektów noclegowych skorzystało łącznie 18 919,2 tys. turystów (o 11,6% więcej niż w analogicznym okresie 2024 roku), w tym 1 137,7 tys. turystów krajowych (wzrost o 11,0%) i 3 781,5 tys. turystów zagranicznych (wzrost o 14,4%). Najliczniejsza grupa turystów ogółem nocowała w turystycznych obiektach noclegowych zlokalizowanych w województwach: mazowieckim – 3 424,1 tys. (w tym 2 501,9 tys. krajowych i 922,3 tys. zagranicznych), małopolskim – 3 062,4 tys. (w tym 2 082,7 tys. krajowych i 979,7 tys. zagranicznych), dolnośląskim – 2 281,6 tys. (w tym 1 881,0 tys. krajowych i 400,6 tys. zagranicznych), pomorskim – 1 725,9 tys. (w tym 1 402,8 tys. krajowych i 323,1 tys. zagranicznych), zachodniopomorskim – 1 707,2 tys. (w tym 1 328,4 tys. krajowych i 378,8 tys. zagranicznych) i śląskim – 1 407,6 tys. (w tym 1 228,2 tys. krajowych i 179,4 tys. zagranicznych). Największy wzrost liczby turystów ogółem w porównaniu do pierwszego półrocza 2024 roku odnotowano w województwach: podlaskim – 26,2%, łódzkim – 17,6% i śląskim 15,6%). W odniesieniu do turystów zagranicznych były to województwa: dolnośląskie – 21,5%, łódzkie – 21,0%, mazowieckie – 18,6% i pomorskie – 18%.

Tabela 38. Turyści w turystycznych obiektach noclegowych w 1 półroczu 2025 r.

Wyszczególnienie	Ogółem		Turyści krajowi		Turyści zagraniczni	
	W tys.	1 półrocze 2024=100	W tys.	1 półrocze 2024=100	W tys.	1 półrocze 2024=100
Dolnośląskie	2 281,6	113,0	1 881,0	111,4	400,6	121,5
Kujawsko-pomorskie	718,3	108,6	671,9	108,8	46,4	106,2
Lubelskie	571,7	109,9	497,7	109,5	74,0	113,2
Lubuskie	295,1	101,8	223,7	101,8	71,4	102,1
Łódzkie	763,4	117,6	681,5	117,2	81,9	121,0
Małopolskie	3 062,4	113,7	2 082,7	112,9	979,7	115,4
Mazowieckie	3 424,1	112,0	2 501,9	109,8	922,3	118,6
Opolskie	188,3	114,7	170,3	114,7	18,1	114,2
Podkarpackie	546,5	104,7	472,5	105,0	74,1	103,1
Podlaskie	320,0	126,2	278,1	128,6	41,9	112,5
Pomorskie	1 725,9	110,0	1 402,8	108,3	323,1	118,0
Śląskie	1 407,6	115,6	1 228,2	117,1	179,4	106,5
Świętokrzyskie	311,7	102,9	297,1	103,0	14,6	100,6
Warmińsko-mazurskie	618,6	106,2	579,4	107,0	39,3	94,8
Wielkopolskie	976,7	109,0	840,7	108,4	136,0	113,3
Zachodniopomorskie	1 707,2	110,2	1 328,4	111,6	378,8	105,7
Polska	**18 919,2**	**111,6**	**15 137,7**	**111,0**	**3 781,5**	**114,4**

Źródło: Turystyczna baza noclegowa i jej wykorzystanie w 1 półroczu 2025 r., GUS, Warszawa 2025.

W pierwszym półroczu 2025 roku udzielono łącznie 44 868,2 tys. noclegów w turystycznych obiektach noclegowych (wzrost o 8,5%), w tym turystom krajowym – 36 250,0 tys. (wzrost o 7,8%), a turystom zagranicznym – 8 618,2 tys. (wzrost o 12%). Najwięcej noclegów udzielono w województwach: małopolskim – 7 674,5 tys. (5 327,1 tys. turystom krajowym i 2 347,5 tys. turystom zagranicznym), zachodniopomorskim – 6 848,4 tys. (5 426,1 i 1 422,3), dolnośląskim – 5 633,9 tys. (4 739,0 tys. i 894,9 tys.) oraz mazowieckim – 5 524,3 tys. (3 947,7 tys. i 1 576,7 tys.). Największe przyrosty noclegów udzielonych turystom ogółem

odnotowano w województwach: podlaskim – 25,7%, łódzkim – 15% oraz dolnośląskim i małopolskim – 12,3%. W przypadku noclegów udzielonych turystom zagranicznym były to województwa: dolnośląskie – 20,9%, lubelskie – 19,1%, małopolskie 17,6% i pomorskie – 16,2%.

Tabela 39. Noclegi udzielone w turystycznych obiektach noclegowych w 1 półroczu 2025 r.

Wyszczególnienie	Ogółem		Turystom krajowym		Turystom zagranicznym	
	w tys.	1 półrocze 2024=100	w tys.	1 półrocze 2024=100	w tys.	1 półrocze 2024=100
Dolnośląskie	5 633,9	112,3	4 739,0	110,8	894,9	120,9
Kujawsko-pomorskie	2 237,2	102,9	2 121,8	102,9	115,4	102,7
Lubelskie	1 087,5	111,0	975,3	110,2	112,3	119,1
Lubuskie	545,6	97,0	402,0	96,3	143,5	99,1
Łódzkie	1 309,2	115,0	1 165,7	115,5	143,5	110,8
Małopolskie	7 674,5	112,3	5 327,1	110,1	2 347,5	117,6
Mazowieckie	5 524,3	111,5	3 947,7	110,1	1 576,7	115,1
Opolskie	375,3	110,9	333,5	111,8	41,9	104,0
Podkarpackie	1 526,7	98,2	1 350,1	98,1	176,6	98,5
Podlaskie	633,8	125,7	566,5	127,9	67,3	109,6
Pomorskie	4 235,8	104,0	3 509,2	101,7	726,6	116,2
Śląskie	3 163,5	113,7	2 768,3	114,1	395,2	111,2
Świętokrzyskie	956,6	104,8	912,9	107,8	43,7	66,9
Warmińsko-mazurskie	1 334,5	101,5	1 246,0	102,4	88,5	91,2
Wielkopolskie	1 781,3	107,6	1 458,9	106,2	322,4	114,4
Zachodniopomorskie	6 848,4	104,7	5 426,1	105,6	1 422,3	101,3
Polska	**44 868,2**	**108,5**	**36 250,0**	**107,8**	**8 618,2**	**112,0**

Źródło: Turystyczna baza noclegowa i jej wykorzystanie w 1 półroczu 2025 r., GUS, Warszawa 2025

2.4. POWIĄZANIA SEKTORA HoReCa Z INNYMI SEKTORAMI GOSPODARKI

Sektor HoReCa, obejmujący hotele, restauracje oraz catering, stanowi jeden z kluczowych segmentów współczesnej gospodarki usługowej. Jego funkcjonowanie opiera się na rozbudowanej sieci powiązań z wieloma innymi branżami, których współdziałanie warunkuje jakość, dostępność i innowacyjność świadczonych usług. Analizowany sektor usług nie jest sektorem izolowanym – przeciwnie, pełni rolę integratora oraz odbiorcy usług i produktów z licznych obszarów gospodarki, wpływając tym samym na rozwój lokalny, regionalny i krajowy.

Jednym z najważniejszych obszarów współpracy jest turystyka, dla której HoReCa pełni funkcję fundamentu infrastrukturalnego. Hotele, obiekty gastronomiczne oraz zaplecze cateringowe nie tylko odpowiadają na potrzeby podróżnych, ale także kreują atrakcyjność destynacji, wpływając na decyzje turystów dotyczące wyboru miejsca pobytu. W jego strukturze szczególną rolę odgrywają restauracje hotelowe – będące zarówno uzupełnieniem usług noclegowych, jak i odrębnymi przestrzeniami kulinarnymi, często promującymi lokalne tradycje gastronomiczne i wzmacniającymi ofertę obiektu.

Kluczowe znaczenie mają również powiązania HoReCa z sektorem MICE, obejmującym organizację spotkań biznesowych, konferencji i wydarzeń branżowych. Hotele konferencyjne, centra eventowe i firmy cateringowe tworzą wspólne łańcuchy wartości, zapewniając kompleksową obsługę uczestników i podnosząc konkurencyjność regionów w rywalizacji o duże wydarzenia międzynarodowe.

Istotnym zapleczem dla sektora HoReCa są rolnictwo i przemysł spożywczy, dostarczające surowców, produktów i półproduktów niezbędnych do przygotowywania posiłków, zapewniania odpowiedniej jakości żywności oraz tworzenia standardów bezpieczeństwa. Współpraca ta sprzyja rozwojowi lokalnych producentów, wzmacnia łańcuchy dostaw i sprzyja wdrażaniu trendów zrównoważonych i proekologicznych, takich jak produkty rzemieślnicze oraz promocji gastronomicznych produktów lokalnych i regionalnych.

Nie można także pominąć znaczącej roli transportu. Logistyka, dystrybucja żywności, przewozy gości oraz obsługa dostaw sprzętów i wyposażenia determinują sprawność funkcjonowania przedsiębiorstw HoReCa. Transport stanowi kluczowy element infrastruktury wspierającej branżę, wpływając na jej efektywność, punktualność i jakość usług.

Wszystkie te w/ powiązania tworzą złożoną, wielowymiarową sieć współzależności, dzięki którym sektor HoReCa pełni rolę dynamicznego partnera dla wielu gałęzi gospodarki. Analiza tych relacji pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy funkcjonowania rynku usług, identyfikować kierunki rozwoju oraz wskazywać obszary o największym potencjale synergii gospodarczej.

2.4.1. POWIĄZANIA SEKTORA HORECA Z TURYSTYKĄ

Turystyka, w tym HoReCa przyczynia się do aktywizacji gospodarczej obszarów recepcyjnych, m.in. poprzez: napływ kapitału finansowego i ludzkiego, powstawanie nowych miejsc pracy, wzrost przychodów lokalnych podmiotów gospodarczych (nie tylko turystycznych) oraz zwiększenie dochodów lokalnych budżetów i gospodarstw domowych. Ważnym mechanizmem akceleracji są ponadto efekty mnożnikowe, polegające na kreowaniu przez turystykę dodatkowej działalności gospodarczej i zatrudnienia oraz pobudzeniu koniunktury również w innych sektorach gospodarki (np. w budownictwie, przemyśle, czy rolnictwie).

Pieniądz „wpompowany" przez turystów wywołuje dzięki temu nieproporcjonalny – zwielokrotniony przyrost produkcji i zatrudnienia. Dotyczy to zarówno turystów zagranicznych, jak i krajowych, dzięki czemu można mówić o mnożnikowych funkcjach turystyki. Teoria mnożnika turystycznego pozwala oszacować całkowite efekty (bezpośrednie, pośrednie i indukowane) początkowych wydatków turystycznych.

Mnożnikowe efekty ekonomiczne z turystyki, przedstawić można za pomocą równania[15]:

$$K_r = a + b + c$$

gdzie:

K_r – mnożnikowy efekt ekonomiczny,

a – bezpośredni efekt ekonomiczny,

b – pośredni efekt ekonomiczny,

c – indukowany efekt ekonomiczny.

Całkowite efekty mnożnikowe są zatem sumą następujących efektów ekonomicznych[16]:

1. **Bezpośredniego** – bezpośredni skutek pobytu turystów na danym obszarze, np. wydatki turystów na nocleg, czy wyżywienie. Dotyczy tej części gospodarki, która bezpośrednio zaspokaja popyt turystyczny. Zmiana w poziomie produkcji w tym przypadku będzie równa zmianie popytu turystycznego, a bezpośredni wpływ na dochody będzie ściśle związany z poziomem płac i zysków.
2. **Pośredniego** dotyczącego sytuacji, w której przedsiębiorstwa związane z obsługą ruchu turystycznego oraz ich dostawcy dokonują zakupów w innych sektorach gospodarki. Powstaje poprzez transakcje dokonywane przez przedsiębiorstwa na terenie danego obszaru. Warto tu wspomnieć o swoistej spirali polegającej na tym, że np. nie tylko hotel musi

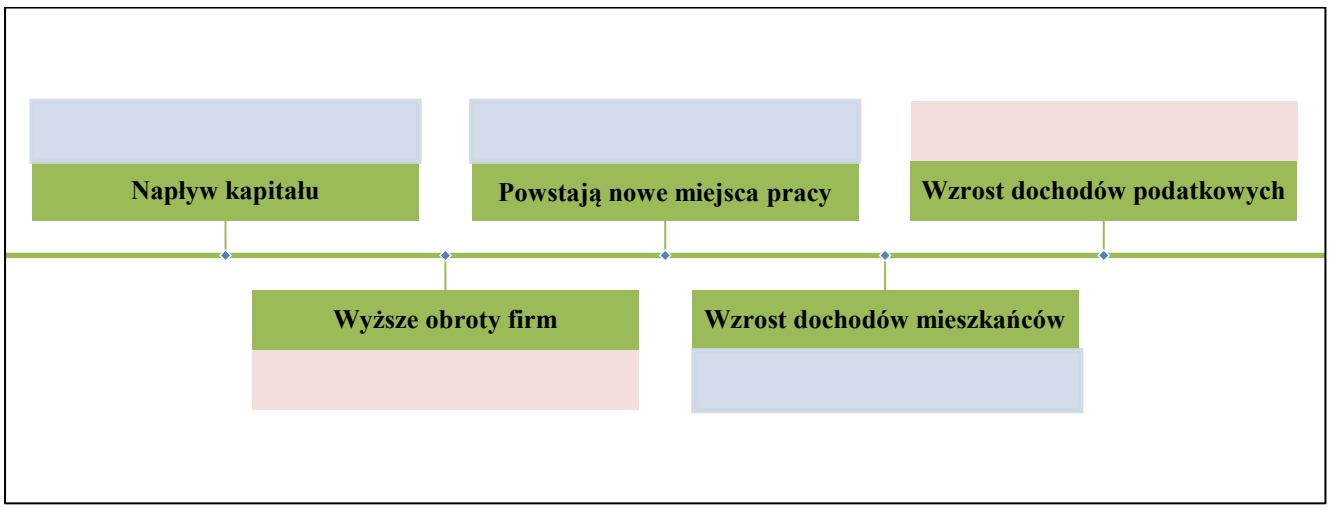
[15] Panasiuk A., *Ekonomika turystyki i rekreacji*, PWN, Warszawa 2011.
[16] Panasiuk A., *Ekonomika turystyki i rekreacji*, PWN, Warszawa 2011.

dokonać zakupów niezbędnych artykułów, np. żywnościowych, meblarskich, środków chemicznych, tekstyliów i tym podobnych, ale również te przedsiębiorstwa muszą zamawiać dobra i usługi u swoich dostawców (poddostawców).

3. **Indukowanego** polegającego na ogólnym wzroście wydatków, możliwym dzięki zwiększonym dochodom ludności zatrudnionej w bezpośredniej i pośredniej obsłudze ruchu turystycznego, tj. płace zatrudnionych w branży turystycznej oraz u dostawców i wynikająca z nich konsumpcja.

Wydatki turystyczne w miejscowości turystycznej uruchamiają zatem dodatkowy strumień pieniądza, zasilający lokalną gospodarkę. W konsekwencji początkowe wydatki turystów, przepływając przez różne sektory gospodarki, mnożą się i rozkładają na wiele podmiotów gospodarczych bezpośrednio i pośrednio związanych z obsługą ruchu turystycznego.

Rysunek 3. Mechanizm efektów mnożnikowych



Źródło: opracowanie własne, 2025

Efekty mnożnikowe z turystyki dla obszaru recepcyjnego (K) można opisać zatem jako iloczyn wydatków turystów odwiedzających danych obszar i wartości mnożnika turystycznego:

$$K = W \times M$$

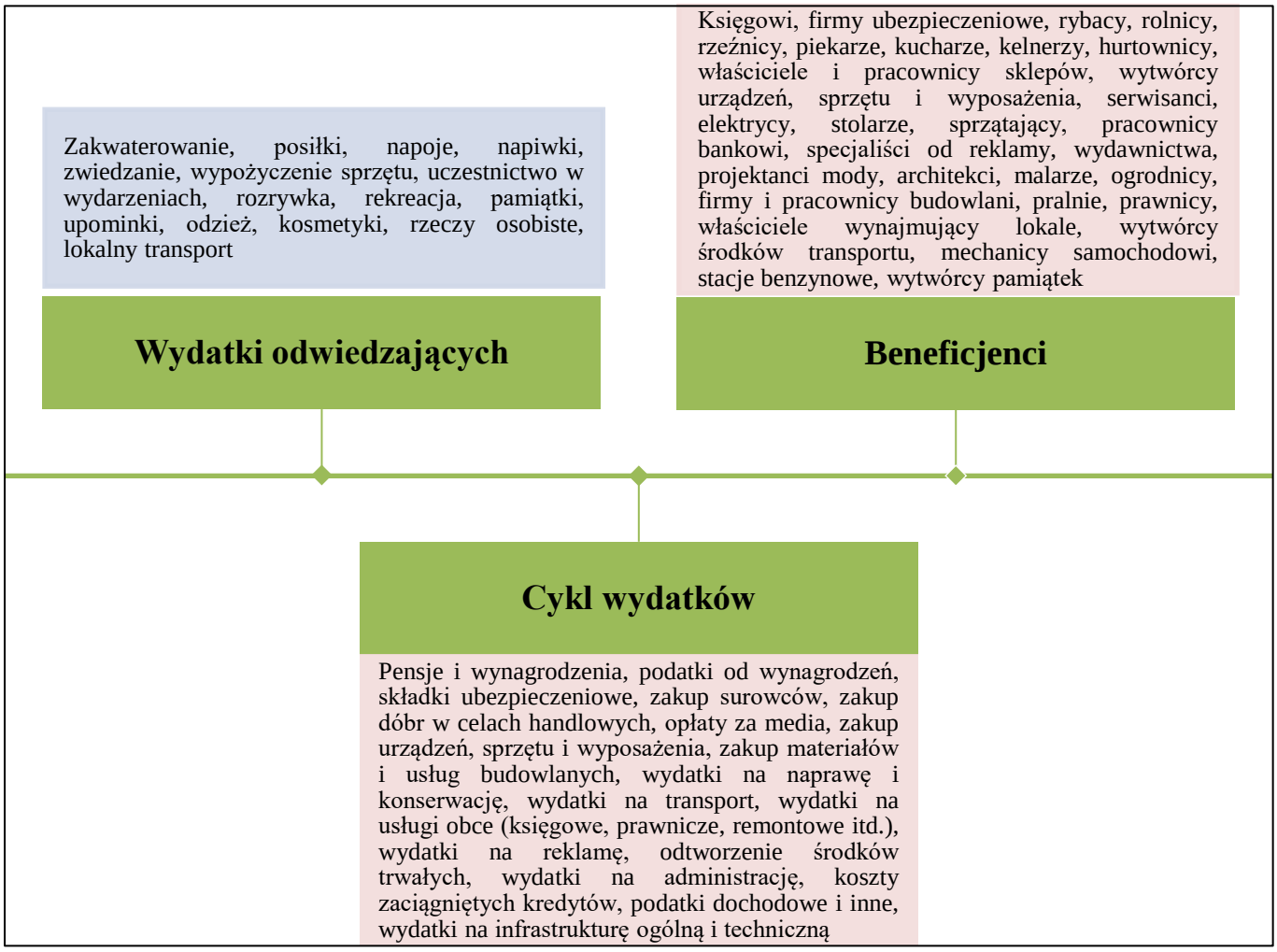
gdzie:

W – wydatki odwiedzających dany obszar

M – mnożnik turystyczny.

Efekt przyśpieszenia (akceleracji wpływów z turystyki) polega zatem na tym, że turystyka wywiera wpływ na wielkość produkcji i zatrudnienia (a tym samym na tworzenie PKB) w innych, pozornie odległych od siebie dziedzinach gospodarki.

Rysunek 4. Mechanizm akceleracji



Źródło: opracowanie własne, 2025

Z opisanych powodów oszacowanie wpływu branży turystycznej na gospodarkę wymaga zastosowania modelu przepływów międzygałęziowych (input-output), który obejmuje powiązania międzysektorowe i ukazuje fakt, że nakłady w jednej branży mogą stanowić podstawę tworzenia dóbr zarówno konsumpcyjnych, jak i produkcyjnych dla innej branży.

W analizach przeprowadzonych przez Polski Instytut Ekonomiczny przed pandemią efekty generowane przez branżę turystyczną zostały zmierzone za pomocą trzech zmiennych: wartości dodanej, liczby miejsc pracy oraz wysokości wynagrodzeń. Z wyliczeń Instytutu wynika, że w roku 2018 branża turystyczna wygenerowała łącznie 140,92 mld złotych wartości dodanej.

Z wygenerowanej wartości dodanej 19% stanowił wpływ bezpośredni (26,65 mld złotych), 61% wpływ pośredni (86,02 mld złotych), a 20% – wpływ indukowany (28,24 mld złotych). W analizowanym roku efekt mnożnikowy wyniósł 5,3, co oznacza, że każda złotówka którą wytworzyła wówczas branża turystyczna przyczyniła się do generowania dodatkowych 4,3 złotych wartości dodanej w całej gospodarce. W analizowanym roku branża turystyczna wygenerowała łącznie blisko 35,90 mld złotych wynagrodzeń, z czego 21% stanowił wpływ bezpośredni (7,53 mld złotych), 60% – wpływ pośredni (21,40 mld złotych), a indukowany – 19% (6,97 mld złotych). Efekt mnożnikowy wyniósł 4,8 co oznacza, że każde zarobione 1 000 złotych w branży turystycznej wiąże się z wygenerowaniem dodatkowych 3 800 złotych wynagrodzeń w całej polskiej gospodarce. W rozpatrywanym roku. branża turystyczna przyczyniła się do utrzymała łącznie blisko 1,36 mln miejsc pracy, z czego 32% stanowił wpływ bezpośredni (433,70 tys.), 52% – wpływ pośredni (700,55 tys.), a indukowany – 16% (221,37 tys.). Efekt mnożnikowy wyniósł 3,1, co oznacza, że każde jedno miejsce pracy, zajmowane przez osoby pracujące w branży turystycznej, przyczynia się do generowania dodatkowych 2,1 miejsc pracy dla pracujących w całej polskiej gospodarce w Polsce.

Ponadto oszacowano, że obszarami gospodarki w przypadku których odgrywała istotną rolę w kontekście kształtowania wartości dodanej, zatrudnienia i wynagrodzeń były: handel, transport i magazynowanie, energia i usługi komunalne, budownictwo, administracja i działalność wspierająca, informacja i komunikacja, rolnictwo i przemysł elektromaszynowy[17].

2.4.2. POWIĄZANIA SEKTORA HoReCa Z HOTELARSTWEM

Diagnoza infrastruktury turystycznej w pierwszej kolejności koncentruje się na bazie noclegowej, która stanowi kluczowy element kształtowania ruchu turystycznego. Z jednej strony odpowiada ona na podstawową potrzebę przyjezdnych – zapewnienie miejsca pobytu i poczucia bezpieczeństwa – z drugiej zaś wpływa na decyzję turystów o długości pobytu oraz o ewentualnym powrocie w przyszłości. Jakość i różnorodność oferty noclegowej stają się więc fundamentem konkurencyjności destynacji.

Baza noclegowa funkcjonująca w regionie stanowi kluczowy element zagospodarowania turystycznego. Obecność różnorodnych obiektów noclegowych umożliwia organizację zarówno krótkich, jak i dłuższych pobytów turystycznych. Im większe zróżnicowanie bazy pod względem liczby obiektów, standardu oferowanych usług oraz poziomu cen, tym większe

[17]Czernicki Ł., Kukołowicz P., Miniszewski M., *Branża turystyczna w Polsce. Obraz sprzed pandemii*. Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2000.

prawdopodobieństwo przyciągnięcia turystów i zachęcenia ich do korzystania z innych atrakcji regionu.

Rozwój turystyki na konkretnych obszarach zależy nie tylko od walorów przyrodniczych i kulturowych, ale przede wszystkim od dostępności bazy noclegowej, stanu środowiska naturalnego oraz poziomu dochodów budżetów samorządowych i wynagrodzeń mieszkańców. Podaż turystyczna mierzona jest przede wszystkim poprzez bazę noclegową, w której można zaobserwować zarówno zmiany ilościowe, jak i jakościowe.

Współczesne obiekty hotelarskie coraz częściej wykraczają poza tradycyjny model świadczenia usług noclegowych i gastronomicznych. Dynamiczny rozwój dodatkowych funkcji, takich jak infrastruktura rekreacyjno-sportowa, centra odnowy biologicznej, strefy SPA i Wellness, a nawet usługi rehabilitacji ruchowej, powoduje, że hotele i pensjonaty przestają pełnić wyłącznie rolę zaplecza dla turystów odwiedzających atrakcje zewnętrzne. Coraz częściej same stają się celem podróży – samoistną atrakcją turystyczną, niezależną od walorów przyrodniczych czy zmiennych warunków pogodowych.

Zjawisko to ma szczególne znaczenie dla sektora HoReCa, która rozwija się w ścisłym powiązaniu z bazą noclegową. Hotele, restauracje i obiekty gastronomiczne w coraz większym stopniu kreują nowe formy spędzania czasu, łącząc funkcje wypoczynkowe z rozrywkowymi, kulturalnymi i zdrowotnymi. W ten sposób sektor nie tylko łagodzi skutki sezonowości ruchu turystycznego, ale także odpowiada na rosnące oczekiwania współczesnych klientów, poszukujących unikalnych doświadczeń, kompleksowych usług i wysokiej jakości obsługi.

Dobrze zaprojektowana i rozwinięta infrastruktura HoReCa staje się więc strategicznym elementem rozwoju turystyki – nie tylko wspierającym funkcjonowanie innych sektorów, ale także generującym własną, autonomiczną wartość. Jej znaczenie rośnie szczególnie w kontekście zmian społecznych i gospodarczych: wydłużania czasu wolnego, wzrostu świadomości prozdrowotnej, a także w obliczu globalnej konkurencji pomiędzy destynacjami. To właśnie te procesy sprawiają, że baza noclegowa i gastronomiczna nie może być już traktowana wyłącznie jako „infrastruktura towarzysząca”, lecz jako istotny filar rozwoju regionalnego i punkt wyjścia do budowania zrównoważonej, atrakcyjnej i odpornej na wahania rynku strategii dla sektora HoReCa.

2.4.3. POWIĄZANIA SEKTORA HoReCa Z GASTRONOMIĄ HOTELOWĄ

Gastronomia odgrywa istotną rolę w rozwoju turystyki, ponieważ – obok usług hotelarskich – stanowi podstawowy element zaspokajania kluczowych potrzeb turystów. Jej znaczenie gospodarcze i społeczne wykracza jednak daleko poza sferę turystyki. Z usług

gastronomicznych korzystają również osoby, które z różnych powodów preferują spożywanie posiłków i napojów w lokalach zamiast ich samodzielnego przygotowywania w domu. Co więcej, współczesna gastronomia coraz częściej odpowiada nie tylko na potrzeby żywieniowe, ale także społeczne i kulturowe. Lokale gastronomiczne stają się przestrzenią spotkań towarzyskich, miejscem rozrywki oraz obcowania z kulturą.

Restauracje hotelowe stanowią istotny element oferty usługowej sektora HoReCa, łącząc funkcję zaspokajania potrzeb żywieniowych z tworzeniem doświadczeń gości na wysokim poziomie. Świadczone w nich usługi obejmują zarówno standardowe posiłki, jak i ofertę gastronomiczną o charakterze specjalistycznym, obejmującą lokalne i regionalne produkty, menu tematyczne czy obsługę wydarzeń i konferencji. Usługi gastronomiczne w hotelach pełnią nie tylko funkcję praktyczną, ale również kulturową i społeczną, wpływając na wizerunek obiektu noclegowego oraz satysfakcję konsumentów.

Dąbrowska wskazuje, że stopień rozwoju usług jest jednym z wykładników społecznego i gospodarczego rozwoju oraz towarzyszących im przeobrażeń społeczeństwa[18].

Jak zauważają Gutkowska i Ozimek usługami o szczególnym znaczeniu w życiu konsumentów są usługi gastronomiczne, co wynika z ich rosnącego udziału i roli w zaspakajaniu potrzeb żywieniowych[19].

Jak zauważa Czarniecka-Skubina, gastronomia jest jedną z najstarszych i najbardziej rozpowszechnionych na świecie form działalności usługowej[20].

Jak zauważa Wróbel, obecnie obserwowany dynamiczny rozwój i wzrost znaczenia usług, w tym usług gastronomicznych, jest następstwem serwicyzacji konsumpcji oraz wysokiej dynamiki przemian społeczno-ekonomicznych[21].

Podobnie zauważa Gheribi twierdząc, że we współczesnym świecie przedsiębiorstwa gastronomiczne odgrywają istotną rolę, ponieważ zaspokajają zmieniające się potrzeby żywieniowe konsumentów, które są realizowane poza domem. Rozwój rynku usług gastronomicznych niewątpliwie związany jest ze zmianami społecznymi i gospodarczymi zachodzącymi w ostatnich latach w naszym kraju. Podkreślić należy zmiany w warunkach i stylu życia poszczególnych grup społeczno-ekonomicznych wywołane zarówno wysokimi, jak i niskimi dochodami. Jest to zjawisko odnoszące się zarówno do ludzi bogatych, jak i biednych, gdyż oferta przedsiębiorstw gastronomicznych jest różnorodna. Czynniki sprzyjające rozwojowi

[18] Dąbrowska A., Rozwój rynku usług w Polsce – uwarunkowania i perspektywy, SGH, Warszawa, 2008
[19] Gutkowska K., Ozimek I., Uwarunkowania korzystania z usług gastronomicznych w zaspokajaniu potrzeb żywnościowych Polaków, „Handel Wewnętrzny", nr 2(9-10), 2012
[20] Czarniecka-Skubina E., Jakość usługi gastronomicznej w aspekcie żywieniowym, technologicznym i higienicznym, „Żywność. Nauka. Technologia. Jakość", 2006, s. 26.
[21] Wróbel A., Rola sektora usług w rozwoju społeczno-gospodarczym i kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego", nr 37(1), 2014.

przedsiębiorstw gastronomicznych są również związane z rozwojem urbanizacji, rozbudową miast, wzrastającą liczbą ludności. Na skalę i strukturę działalności przedsiębiorstw gastronomicznych mają wpływ zwłaszcza konsumenci[22].

Wraz z rozwojem społecznym i gospodarczym gastronomia przechodziła liczne przekształcenia – od form prostych i lokalnych po wyspecjalizowane, zróżnicowane pod względem oferty, stylu obsługi i jakości. Z biegiem lat stała się nie tylko elementem zaspokajania podstawowych potrzeb życiowych, lecz także ważnym obszarem doświadczeń kulturowych, społecznych i estetycznych. Współczesna gastronomia charakteryzuje się dużym stopniem dywersyfikacji, kreatywnością oraz otwartością na nowe trendy, technologie i bardzo zróżnicowane oczekiwania konsumentów.

Zabrocki do tradycyjnych czynników wpływających na wzrost popytu na usługi gastronomiczne zaliczył procesy industrializacji i urbanizacji, którym towarzyszą liczne przemiany społeczne. Należą do nich m.in. rozwój turystyki, zmniejszenie przeciętnej wielkości rodziny, zmiana stylu życia, nowe modele organizacji pracy, rosnąca aktywność zawodowa kobiet oraz ewolucja zachowań konsumentów w zakresie sposobu i miejsca spożywania posiłków[23].

Produktem współczesnej gastronomii jest pakiet wartości o charakterze materialnym i niematerialnym. Oferowana żywność i żywienie zaspokajają nie tylko najbardziej elementarne fizjologiczne potrzeby człowieka, ale służą też zaspokajaniu różnorodnych potrzeb indywidualnych i społecznych, materialnych i duchowych[24].

Funkcjonowanie bazy noclegowej w naturalny sposób powiązane jest z rozwojem zaplecza gastronomicznego, które stanowi jeden z kluczowych elementów oferty obiektów hotelarskich.

Wyżywienie dostępne na miejscu pełni nie tylko funkcję uzupełniającą, ale coraz częściej staje się integralnym składnikiem doświadczenia pobytu. Restauracje hotelowe ewoluują z roli zaplecza żywieniowego dla gości w stronę samodzielnych podmiotów gastronomicznych, które budują własną markę, przyciągają klientów spoza hotelu i stają się rozpoznawalnymi punktami kulinarnymi w regionie. Według Raportu „Made for restaurant" z 2024 roku (badania przeprowadzonego na grupie 1005 osób), 22% respondentów korzysta z restauracji hotelowych[25]. Według tego samego dokumentu, do głównych oczekiwań gości zaliczono:

[22] Gheribi E., Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce. Marketing i rynek. Realia rynku, 4/2013 s. 29

[23] Zabrocki R., Rekonstrukcja paradygmatu zachowań firm świadczących usługi żywieniowe wobec konsumentów, „Studia i Prace Naukowe WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 43(2), 2016, s. 409.

[24] Gutkowska K., Ozimek I., Laskowski W., Uwarunkowania konsumpcji w polskich gospodarstwach domowych, SGGW, Warszawa, 2001.

[25] Raport „Made for restaurant". Badanie i raport rynkowy 2024/2025. Wkład informacyjny dla przyszłości polskiej gastronomii. Perspektywa restauratorów i gości, 2024, s.16.

- jakość jedzenia, higiena i czystość oraz ceny. Restauratorzy powinni przede wszystkim dbać o utrzymanie wysokich standardów kulinarnych i sanitarnych, a także oferować atrakcyjne ceny, aby pozostać konkurencyjnymi,
- kluczowe znaczenie w decyzjach gości mają rekomendacje od znajomych i rodziny oraz obecność lokalu w Internecie - zwłaszcza w mediach społecznościowych i na platformach takich jak Google Maps czy TripAdvisor. Restauracje muszą zatem inwestować w budowanie pozytywnych doświadczeń i aktywność online, aby przyciągnąć nowych gości,
- najbardziej atrakcyjnymi trendami w menu restauracji według gości są własne, unikalne produkty, takie jak domowe wypieki i przetwory,
- trendy w ofercie napojów w restauracjach skupiają się na autentyczności, jakości i lokalnym pochodzeniu produktów,
- w kwestiach ekologicznych goście restauracji najbardziej cenią działania związane z zaopatrywaniem się u lokalnych dostawców, stosowaniem sezonowych produktów oraz ograniczaniem marnowania żywności. Pozytywne reakcje wzbudzają także inicjatywy redukujące użycie plastiku i korzystanie z ekologicznych opakowań. Nowatorskie podejścia, takie jak używanie przyjaznych środowisku środków do mycia naczyń, ekologiczne zmywarki czy zrównoważone praktyki energetyczne, również
spotykają się z uznaniem,
- restauracje powinny mieć w swoim menu dania wegańskie lub wegetariańskie, co sugeruje wyraźne zapotrzebowanie na zróżnicowane opcje żywieniowe,
- większość gości korzysta z rozwiązań, takich jak: systemy dostaw, indywidualne platformy do zamawiania, kioski do zamawiania czy też menu dostępne przez kod QR. Wskazuje to na konieczność dalszych inwestycji restauratorów w nowoczesne technologie, aby sprostać oczekiwaniom gości[26].

W tym samym raporcie, restauratorzy wskazują m.in. na następujące zjawiska:
- restauratorzy i klienci pogodzili się już z podwyżkami i patrzą w przyszłość z nadzieją. Wbrew wcześniejszym obawom klienci nie porzucili swoich ulubionych miejsc i nadal jadają poza domem,
- restauratorzy wyraźnie odczuli podwyżki cen najmu, energii, a także wzrost kosztów pracowniczych. Produkty spożywcze także podrożały. Aby zamortyzować te podwyżki i nie doprowadzić do zaporowych cen, właściciele szukają oszczędności we wszystkich obszarach działania,

[26] Raport „Made for restaurant". Badanie i raport rynkowy 2024/2025. Wkład informacyjny dla przyszłości polskiej gastronomii. Perspektywa restauratorów i gości, 2004, s.9

- sprawdzone pochodzenie i jakość składników (nabiał i jaja eko, polska wołowina itp.) to tendencja, która utrzymuje się na rynku od dłuższego czasu. Lokale oferujące wyroby własne także zyskują w oczach konsumentów[27].

Restauracje hotelowe, jako część szerszego sektora usługowego, odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu jakości pobytu gości oraz w budowaniu pozytywnego wizerunku obiektu i regionu. Współczesna gastronomia hotelowa to nie tylko jedzenie, ale kompleksowa oferta doświadczeń kulinarnych i usługowych, które odpowiadają na dynamicznie zmieniające się oczekiwania konsumentów i trendy rynkowe, w tym zrównoważony rozwój, innowacje technologiczne oraz personalizację usług.

Współczesne trendy w turystyce, takie jak poszukiwanie autentyczności, wzrost znaczenia turystyki kulinarnej czy rosnące oczekiwania dotyczące jakości obsługi i zróżnicowania oferty, sprawiają, że gastronomia hotelowa przestaje być traktowana wyłącznie jako „obowiązkowe uzupełnienie" noclegu. Coraz częściej to właśnie poziom i charakter kuchni decydują o przewadze konkurencyjnej obiektu oraz o jego zdolności do przedłużania pobytów gości. W wielu przypadkach restauracje hotelowe stają się lokalnymi ambasadorami kuchni regionalnej, promując produkty tradycyjne, sezonowe i ekologiczne, a także tworząc przestrzeń do wydarzeń kulturalno-gastronomicznych, takich jak degustacje, festiwale smaków czy warsztaty kulinarne.

Ze względu na ograniczoną dostępność spójnych danych na temat samodzielnej bazy gastronomicznej, w diagnozie często przyjmuje się, że jej lokalizacja stanowi pochodną lokalizacji bazy noclegowej oraz atrakcji turystycznych. Podejście to uzasadnia obserwowana elastyczność sektora gastronomii (szczególnie mniejszych podmiotów) które dynamicznie dopasowują się do kierunków przepływu turystów i koncentrują swoją działalność tam, gdzie występuje największe natężenie ruchu. Jednocześnie restauracje hotelowe, jako element strukturalny obiektów noclegowych, zapewniają stabilność tej części rynku, która w mniejszym stopniu podlega sezonowym wahaniom i w większym stopniu może rozwijać długofalową strategię jakościową obiektów.

W tym kontekście sektor HoReCa w obszarze gastronomii hotelowej jawi się nie tylko jako zaplecze usług towarzyszących, ale jako strategiczny filar rozwoju turystyki. Restauracje zlokalizowane w hotelach wzmacniają wizerunek destynacji, wspierają lokalnych producentów i rzemieślników, a także odpowiadają na globalne trendy związane z rosnącą świadomością ekologiczną i zdrowotną turystów. Ich potencjał wykracza więc daleko poza zapewnienie wyżywienia – stają się one przestrzeniami doświadczeń, kreującymi wartość dodaną dla całego sektora HoReCa.

[27] Ibidem, s.11

2.4.4. POWIĄZANIA SEKTORA HoReCa Z BRANŻĄ MICE

Istotnym segmentem turystyki, rozwijającym się w ścisłym powiązaniu z sektorem HoReCa, jest turystyka biznesowa określana międzynarodowym akronimem MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions). Obejmuje ona wyjazdy związane z kongresami, konferencjami, targami branżowymi, a także podróże o charakterze firmowym – szkoleniowym, integracyjnym i motywacyjnym. Segment ten, ze względu na swoje wymagania, potrzebuje infrastruktury odmiennej od typowej bazy turystycznej lub przynajmniej wyspecjalizowanej oferty hotelowej, zdolnej sprostać specyfice obsługi uczestników wydarzeń biznesowych.

Zdecydowana większość infrastruktury MICE w Polsce opiera się na rozbudowanych obiektach hotelowych średniej i wyższej klasy, które oprócz funkcji noclegowych i gastronomicznych dysponują przestrzeniami konferencyjnymi – od sal kameralnych po duże, modułowe centra kongresowe. Dzięki temu hotele pełnią podwójną rolę: nie tylko obsługują ruch wypoczynkowy, lecz także zapewniają kompleksową obsługę gości biznesowych, stając się centrami integracji, wymiany wiedzy i kontaktów.

Rozwój infrastruktury konferencyjno-kongresowej jest również odpowiedzią na problem sezonowości w turystyce. Wydarzenia biznesowe odbywają się często poza szczytem sezonu urlopowego, co pozwala na bardziej równomierne wykorzystanie potencjału obiektów hotelowych i gastronomicznych. W ten sposób segment MICE stanowi jeden z motorów stabilizacji sektora HoReCa, zapewniając przychody w okresach mniejszego natężenia ruchu turystycznego typowo wypoczynkowego.

Warto podkreślić, że infrastruktura MICE nie ogranicza się wyłącznie do sal konferencyjnych. W jej skład wchodzą również zaplecza techniczne i multimedialne, przestrzenie wystawiennicze, strefy networkingowe oraz wyspecjalizowane usługi gastronomiczne. Wysoki poziom obsługi cateringowej i restauracyjnej jest tu równie istotny jak profesjonalne zaplecze audiowizualne, ponieważ decyduje o jakości całego wydarzenia. Tym samym sektor HoReCa staje się nieodłącznym partnerem turystyki biznesowej, odpowiadając nie tylko na potrzeby noclegowe i gastronomiczne, ale także współtworząc wizerunek regionu jako atrakcyjnej destynacji konferencyjnej.

W kontekście podstrategii HoReCa rozwój infrastruktury MICE stanowi ważny kierunek działania, ponieważ integruje trzy kluczowe obszary: bazę noclegową, gastronomiczną i usługową. To właśnie synergia tych elementów decyduje o konkurencyjności oferty dla klientów biznesowych i wpływa na możliwość przyciągania wydarzeń o charakterze międzynarodowym. W efekcie inwestycje w sektor konferencyjno-kongresowy nie tylko wzmacniają pozycję rynku turystycznego, ale także sprzyjają rozwojowi gospodarczemu

regionu, budowaniu sieci współpracy międzybranżowej oraz promocji lokalnych marek i produktów.

2.4.5. POWIĄZANIA SEKTORA HoReCa Z ROLNICTWEM I Z PRZEMYSŁEM SPOŻYWCZYM

Sektor HoReCa jest silnie powiązany z rolnictwem, które stanowi podstawowe źródło surowców wykorzystywanych w gastronomii i hotelarstwie. Lokalne gospodarstwa rolne dostarczają świeże produkty spożywcze (m.in. warzywa, owoce, mięso, nabiał czy zioła) będące fundamentem oferty kulinarnej restauracji, hoteli i ośrodków wypoczynkowych. Współpraca pomiędzy sektorem HoReCa a rolnikami przyczynia się do rozwoju tzw. krótkich łańcuchów dostaw, promowania lokalnych produktów i zrównoważonego rozwoju. Coraz częściej podkreśla się znaczenie idei „od pola do stołu", która łączy troskę o jakość żywności z budowaniem tożsamości regionalnej i wspieraniem lokalnej gospodarki. Dla rolników oznacza to możliwość stabilniejszego zbytu, a dla sektora HoReCa – dostęp do wysokiej jakości, autentycznych produktów o znanym pochodzeniu.

Przemysł spożywczy stanowi kluczowego partnera dla sektora HoReCa, zapewniając mu przetworzone produkty żywnościowe, półprodukty i napoje niezbędne do codziennego funkcjonowania. Współpraca tych dwóch sektorów opiera się na wzajemnym dostosowywaniu oferty – producenci żywności reagują na zmieniające się trendy konsumenckie obserwowane w gastronomii i hotelarstwie (np. wzrost zainteresowania żywnością ekologiczną, wegetariańską czy bezglutenową), natomiast podmioty HoReCa dostosowują swoje menu do innowacji technologicznych i produktowych wprowadzanych przez przemysł spożywczy. Relacja ta ma charakter dwukierunkowy: sektor HoReCa stanowi dla producentów spożywczych istotny kanał sprzedaży i promocji, a jednocześnie wpływa na kształtowanie kierunków rozwoju całej branży żywnościowej.

2.4.6. POWIĄZANIA SEKTORA HoReCa Z TRANSPORTEM

Transport odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu sektora HoReCa, zarówno w kontekście logistyki dostaw, jak i obsługi ruchu turystycznego. Sprawne systemy transportowe umożliwiają terminowe dostarczanie surowców, produktów spożywczych oraz wyposażenia niezbędnego do prowadzenia działalności gastronomicznej i hotelarskiej. Jednocześnie dobrze rozwinięta infrastruktura komunikacyjna – drogowa, kolejowa czy lotnicza – stanowi jeden z warunków napływu turystów i klientów, od których zależy kondycja sektora HoReCa.

Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami transportowymi a obiektami noclegowymi czy restauracjami może przybierać formę kompleksowych ofert turystycznych, transferów gości czy dostaw typu „just in time". Tym samym transport nie tylko wspiera logistyczne zaplecze HoReCa, ale także współtworzy jej ofertę i wpływa na jakość doświadczenia turystycznego.

2.5. PRAWNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA SEKTORA

2.5.1. Prawne aspekty funkcjonowania branż wchodzących w skład sektora HoReCa, Ogólna charakterystyka i podział

Ocenę wpływu regulacji prawnych na funkcjonowanie branż wchodzących w skład HoReCa należy poprzedzić ogólną charakterystyką tych regulacji. Należy pamiętać, że akty prawne obejmujące swym zakresem podmiotowym i przedmiotowym branżę hotelarska i gastronomiczną wydawane są na różnych szczeblach: unijnym, krajowym regionalnym i lokalnym. Prawo jest bowiem jednym z kluczowych narzędzi wykorzystywanych do realizacji różnych celów w tym takich, jak: kształtowanie porządku społecznego (funkcja regulacyjna), zapewnienie bezpieczeństwa i przewidywalności (funkcja stabilizująca), ochrona wartości i interesów (funkcja ochronna), kształtowanie wzorców zachowań (funkcja wychowawcza), karanie za łamanie prawa (funkcja represyjna), rozdział dóbr i ciężarów (funkcja dystrybucyjna), podporządkowanie zachowań (funkcja kontrolna), integracja społeczna i budowanie systemu wartości (funkcja kulturotwórcza), wprowadzanie zmian społecznych (funkcja dynamizująca) określanie ram działania władzy (funkcja organizacyjna). Wyżej wymienione cele w różnym zakresie odnoszą się do hotelarstwa i gastronomii i są realizowane są za pomocą wydawania aktów prawnych na różnych szczeblach, a co za tym idzie obejmujące różny zakres terytorialnym.

I tak:

- konwencje międzynarodowe – mają na celu harmonizację zasad dotyczących jakiejś kwestii obowiązują w państwach, które do niej przystąpiły; przykładem jest konwencja paryska z 17 grudnia 1962 r. dotycząca odpowiedzialności osób utrzymujących hotele za rzeczy wniesione przez gości;
- regulacje prawne wydawana na szczeblu UE, takie jak traktaty (tzw. prawo pierwotne) określają kompetencje UE w odniesieniu do danego obszaru natomiast rozporządzenia UE i dyrektywy UE (tzw. prawo wtórne), dokonują ujednolicenia zasad dotyczących danej kwestii w państwach członkowskich; przykładem jest Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady

2024/1028 w sprawie gromadzenia i udostępniania danych dotyczących usług krótkoterminowego najmu lokali mieszkalnych;

- regulacje krajowe tj. ustawy, rozporządzenia wykonawcze do ustaw obowiązują na terenie kraju; przykładem jest ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych oraz przepisy wykonawcze do tej ustawy;
- regulacje wydawane przez organy stopnia terenowego (tzw. prawo lokalne) obowiązuje na obszarze działania organu, który je ustanowił, czyli gminy, powiatu lub województwa; przykładem są uchwały rad gmin określające wysokość stawek podatku od nieruchomości, podatku od środków transportu, a także uchwały wprowadzające opłatę uzdrowiskową czy opłatę lokalną wydawane na podstawie ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych.

Wyżej wymienione grupy aktów prawnych mają różny zakres podmiotowym, (obejmują swym zakresem różne grupy podmiotów - osoby fizyczne i prawne, spółki osobowe prawa handlowego, izby gospodarcze, stowarzyszenia, które są ich adresatami) oraz przedmiotowy, tj. rodzaj spraw, które regulują. Przyjmując zakres podmiotowy jako kryterium podziału regulacji prawnych dotyczących hotelarstwa i gastronomii można wyróżnić:

- akty prawne obejmujące swym zakresem podmioty należące do różnych sektorów i branż, a w tym również do branży hotelarskiej i gastronomicznej, które w dalszej części będą określane terminem regulacje o charakterze horyzontalnym;
- akty prawne obejmujące swym zakresem tylko podmioty zaliczane do danej branży lub branż np. branży hotelarskiej lub gastronomicznej które będą określane jako regulacje o charakterze branżowym.

Podmioty świadczące usługi hotelarskie lub gastronomiczne objęte są zarówno regulacjami o charakterze horyzontalnym jak i branżowym. Pojawia się pytania jakie relacje zachodzą między tymi dwoma grupami aktów prawnych? Najprościej rzecz ujmując regulacje o charakterze horyzontalnym wprowadzają zasady dotyczące wszystkich lub dużej grupy podmiotów prowadzących różne rodzaje działalności. Jako przykład można podać kodeksy (cywilny, karny, pracy…), czy ustawę prawo przedsiębiorców. Natomiast regulacje o charakterze branżowym dotyczą podmiotów zaliczanych do jednej branży – np. branży hotelarskiej lub gastronomicznej. Regulacje o charakterze branżowym często zmieniają lub uzupełniają zasady wprowadzone przez regulacje o charakterze horyzontalnym.

Przykładem regulacji o charakterze branżowym jest ustawa o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych określająca warunki świadczenia usług hotelarskich.

Zarówno akty charakterze horyzontalnym jak i branżowym mają różny zakres przedmiotowy rozumiany jako rodzaj spraw, które regulują (czyli to co jest regulowane). Wprowadzone nimi zasady dotyczą wszystkich etapów związanych z podejmowaniem i prowadzeniem działalności polegającej na świadczeniu usług hotelarskich lub gastronomicznych.

Dla zapewnienia przejrzystości wywodu wprowadzono podział aktów prawnych na dwie grupy:

- akty prawne wprowadzające zasady, które muszą być respektowane przy podejmowaniu działalności gospodarczej w hotelarstwie i gastronomii; celem tych działań jest rejestracja i uzyskanie statusu przedsiębiorcy;
- akty prawne wprowadzające zasady, które muszą być respektowane przy prowadzaniu działalności w hotelarstwie i gastronomii tj. działalności prowadzonej po zarejestrowaniu.

Działania prowadzone zarówno przy podejmowaniu jak i prowadzeniu działalności można podzielić na poszczególne etapy, z których każdy ma określony cel, a jego osiągnięcie wiąże się z koniecznością respektowania zasad wprowadzonych przez akty prawne o charakterze horyzontalnym lub branżowym. Wyodrębnianie poszczególnych etapów, a następnie zidentyfikowanie regulacji prawnych wprowadzających zasady, które na danym etapie muszą być respektowane umożliwiło uzyskanie i ocenę otoczenia prawnego sektora Ho-Re-Ca. Realizacja tak określonego celu wymagała uwzględnienia wzajemnych relacji między aktami prawnymi o charakterze horyzontalny i sektorowym. Najprościej rzecz ujmując istniała potrzeba ustalenia jakie zasady dotyczące danego etapu zostały wprowadzone przez regulacje horyzontalne oraz czy przewidziano w nich możliwość wyłączenia albo zmiany dla hotelarstwa lub/i gastronomii. Następnym działaniem było ustalenie czy dana kwestia została objęta regulacjami o charakterze branżowym, a jeśli tak to czy wprowadzają one zamiany, uzupełnienia lub uchylają zasady wprowadzone regulacjami o charakterze horyzontalnym.

W związku z powyższym identyfikacja i analiza otoczenia prawnego sektora Ho-Re-Ca prowadzona była w podziale na:

- akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym określające zasady dotyczące podejmowania działalności gospodarczej, obejmujące swym zakresem hotelarstwo i gastronomię; ich zastawienie oraz charakterystyka zostały przedstawione w Załączniku nr 1 zatytułowany *„Podstawowe regulacje prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym określające zasady, które muszą być respektowane przez przedsiębiorców przy podejmowaniu działalność gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej*”;
- akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym określające zasady dotyczące prowadzania działalności w hotelarstwie i gastronomii; ich zestawienie oraz charakterystykę

zawiera Załącznik nr 2 zatytułowany „*Podstawowe akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym wprowadzające zasady, które muszą być respektowane przy prowadzeniu przez przedsiębiorców działalności gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej”*.

Dla każdej z dwóch ww. części w pierwszej kolejności wyznaczono poszczególne etapy związane z podejmowaniem lub prowadzeniem działalności polegającej świadczeniu usług zakwaterowania lub wyżywienia. Kolejnym krokiem było zidentyfikowanie aktów prawnych o charakterze horyzontalnym i branżowym wprowadzających zasady, które muszą być respektowane na poszczególnych etapach.

Jak już wspomniano zarówno przepisy o charakterze horyzontalnym jak i branżowym mają różny zakres podmiotowy. Kluczowe znaczenie ma podział na podmioty świadczące usługi zakwaterowania i wyżywienia w ramach prowadzenia działalności gospodarczej, którymi są przedsiębiorcy oraz podmioty, które nie prowadzą działalności gospodarczej i tym samym nie mają statusu przedsiębiorcy (np. jednostki pożytku publicznego świadczące usługi zakwaterowania lub wyżywienia). Z powyższego wynika, że nie wszystkie podmioty oferujące usługi zakwaterowania lub wyżywienie są objęte regulacjami prawnymi dotyczącymi działalności gospodarczej, a co za tym idzie nie wszystkie podmioty oferujące takie usługi mają obowiązek stosowania się do zasad wprowadzonych przez te przepisy (np. nie mają obowiązku rejestracji w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej, albo w Krajowym Rejestrze Sądowym) .

Kolejną cechą, którą uwzględniono jest brak wyraźnego oddzielenia branży gastronomicznej od branży hotelarskiej, ponieważ usługi gastronomiczne są również świadczone w obiektach hotelarskich co powoduje, że są one częściowo objęte regulacjami branżowymi dotyczącym hotelarstwa.

Fakt, że nie wydano odrębnych regulacji dotyczących podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej w gastronomii powoduje, że kluczowe znaczenie mają zasady wprowadzone przez akty prawne o charakterze horyzontalnym, jednak i w tym przypadku występują pewne odrębności.

2.5.2.Kluczowe aspekty funkcjonowania branży hotelarskiej i gastronomicznej objęte regulacjami prawnymi.

2.5.2.1. Regulacje prawne o charakterze horyzontalnym i sektorowym wprowadzające zasady, które muszą być respektowane przez przedsiębiorców przy podejmowaniu działalności gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej.

Pierwszym krokiem przy podejmowaniu działalności w hotelarstwie i gastronomii jest ustalenie jej charakteru przesądzające o tym jakie akty prawne będą miały do niej zastosowanie – najprościej rzecz ujmując ustalenie czy jest to działalność gospodarcza czy też nie. Odpowiedź na to pytanie znajduje się w definicji prawnej działalności gospodarczej zwartej *w ustawie z dnia 6 marca 2018* r. *Prawo przedsiębiorców*, wg której „*Działalnością gospodarczą – jest zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły*". Z powyższego wynika, że aby działalność prowadzona w hotelarstwie lub gastronomii była działalnością gospodarczą musi spełniać 4 następujące warunki:

- Zorganizowanie, które oznacza, że działalność musi być prowadzona w sposób zaplanowany i uporządkowany, z wykorzystaniem określonych zasobów ludzkich i materialnych, takich jak kadra, sprzęt czy lokal.
- Zarobkowość, która oznacza, że jej głównym celem jest osiąganie zysku.
- Ciągłość, która oznacza, że działania muszą mieć charakter powtarzalny i systematyczny.
- Wykonywanie we własnym imieniu, które oznacza, że jest prowadzona na rachunek, odpowiedzialność i ryzyko przedsiębiorcy.

Brak którejś z 4 ww. cech (np. działalność jest wykonywana jednorazowo lub okazjonalnie albo jej celem nie jest zysk) powoduje, że nie jest to działalność gospodarcza w rozumieniu ustawy prawo przedsiębiorców, a co za tym idzie do takiej działalności nie mają do niej zastosowania zasady dotyczące działalności gospodarczej wprowadzone przez przepisy o charakterze horyzontalny lub sektorowym. Konkludując, nie każda działalność polegająca na świadczeniu usług zakwaterowania i wyżywienia jest działalnością gospodarczą, a co za tym idzie nie każdy podmiot, który świadczy takie usługi ma obowiązek respektowania tych zasad. Obowiązek taki spoczywa na przedsiębiorcach, którymi zgodnie z definicją prawną zwartą w ustawie prawo przedsiębiorców i kodeksie cywilnym „*jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą*".

Jednakże nie wszystkie osoby fizyczne prowadzące działalność polegającą na świadczeniu usług zakwaterowania i/lub wyżywienia, które spełniają wszystkie ww. 4 warunki

niezbędne do uznania ich za działalność gospodarczą są objęte przepisami prawnymi dotyczącymi tej działalności. *Ustawa prawo przedsiębiorców* wyłącza bowiem spod zakresu swojego działania *„wynajmowanie przez rolników pokoi, sprzedaż posiłków domowych i świadczenie w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów”*. To oznacza, że świadczenie w gospodarstwach rolnych usług zakwaterowania i wyżywienia nie jest objęte przepisami horyzontalnymi dotyczącymi podejmowania działalności gospodarczej, a tym samym rolnicy rozpoczynający taką działalność nie mają obowiązku respektowania zasad wprowadzanych przez te przepisy (w szczególności rejestracji w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG).

W przypadku hotelarstwa obowiązują również przepisy o charakterze branżowym, a w szczególności *ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych* oraz wydane na jej podstawie przepisy wykonawcze. Zdefiniowano w niej mi.in. pojęcie usługi hotelarskiej, jako „*krótkotrwałe, ogólnie dostępne wynajmowanie domów, mieszkań, pokoi, miejsc noclegowych, a także miejsc na ustawienie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie, w obrębie obiektu, usług z tym związanych*”. Wynika z niej, że tylko takie usługi zakwaterowania, które są krótkotrwałe, ogólnie dostępne oraz są związane ze świadczeniem w obrębie obiektu innych usług są usługami hotelarskimi. To oznacza, że usługa hotelarska jest w swej istocie pakietem usług, w skład którego oprócz noclegu mogą wchodzić również inne usługi, w szczególności usługi gastronomiczne. Z przytoczonej definicji wynika również, że nie każda usługa zakwaterowania jest usługą hotelarską (bo np. nie jest ogólnie dostępna – jak ma to miejsce w przypadku obiektów kolonijnych), a co za tym idzie nie każda usługa zakwaterowania jest objęta zakresem przedmiotowym tej ustawy. Pojęcie usługa zakwaterowania ma szerszy zakres przedmiotowy niż pojęcie usługa hotelarska. Innymi słowy – każda usługa hotelarska jest jednocześnie usługą zakwaterowania, ale nie każda usługa zakwaterowania jest usługą hotelarską.

Warto dodać, że zgodnie *z ustawą z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych* usługa zakwaterowania – a nie tylko usługa hotelarska - jest jedną z usług turystycznych. Na marginesie warto dodać, że usługi zakwaterowania mogą być świadczone przez przedsiębiorców turystycznych, którymi oprócz podmiotów prowadzących działalność gospodarczą mogą być również jednostki pożytku publicznego prowadzącego działalność odpłatną (np. stowarzyszenia), które nie są przedsiębiorcami w rozumieniu przepisów ustawy prawo przedsiębiorców.

Ustawa *o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych*, modyfikuje niektóre zasady wprowadzone przez przepisy o charakterze horyzontalnym ponieważ obejmuje swym zakresem nie tylko przedsiębiorców świadczących usługi hotelarskie,

ale również rolników wynajmujących pokoje i miejsca na ustawianie namiotów w prowadzonych przez siebie gospodarstwach rolnych", którzy jak wyżej wykazano zostali wyłączeni spod zakresu podmiotowego ustawy *prawo przedsiębiorców*.

Jeśli chodzi o usługi gastronomiczne, to jak już wspomniano, nie wydano przepisów o charakterze branżowym dotyczących gastronomii, co powoduje, że zasady wprowadzone przez przepisy o charakterze horyzontalnym nie są modyfikowane ani zmieniane przez przepisy o charakterze branżowym. Jak już wspomniano usługi gastronomiczne mogą być elementem usługi hotelarskiej (tzw., gastronomia hotelowa) i z tego względu niektóre kwestie związane z ich świadczeniem są objęte przepisami prawnymi o charakterze branżowym dotyczącymi hotelarstwa.

Reasumując wprowadzone przez regulacje prawne o charakterze horyzontalnym i sektorowym zasady dotyczące podejmowania działalności w hotelarstwie i gastronomii dotyczą tych podmiotów, które świadczą takie usługi w ramach prowadzenia działalności gospodarczej. Wyjątek od tej zasady dotyczy rolników oferujących turystom w swoich gospodarstwach zakwaterowanie i wyżywienie. Nie są oni objęci ustawą prawo przedsiębiorców, ponieważ jednak świadczą usługi hotelarskie dlatego są objęci ustawą o usługach hotelarskich.

Kolejnym etapem w procesie podejmowania działalności w hotelarstwie i gastronomii jest wybór formy organizacyjnej w jakiej taka działalność będzie prowadzona. Należy to uczynić już na początku ponieważ forma organizacyjna przesądza o rodzaju rejestru do jakiego należy się wpisać, aby uzyskać status przedsiębiorcy, z tego względu wyboru należy dokonać przed zarejestrowaniem.

Problematyka form organizacyjno-prawnych w jakich w Polsce można prowadzić działalność gospodarczą została uregulowana w przepisach *ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny* oraz *ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych*. Kodeks cywilny reguluje takie formy organizacyjne jak osoby fizyczne, osoby prawne oraz spółki cywilne. Natomiast kodeks spółek handlowych reguluje problematykę spółek prawa handlowego: osobowych i kapitałowych. Zgodnie z zasadami wprowadzonymi przez ww. przepisy działalność może być prowadzona przez:

- osoby fizyczne (osobą fizyczną jest każdy człowiek od urodzenia do śmierci, który ma zdolność do bycia podmiotem praw i obowiązków);
- osoby prawne (którymi są jednostki organizacyjne, którym przepisy prawa przyznają osobowość prawną tj. zdolność do bycia pomiotem praw i obowiązków (zdolność prawną) i zdolność do kształtowania tych praw i obowiązków przez własne działania (zdolność do czynności prawnych);

- jednostki organizacyjne nie mające osobowości prawnej, ale mające zdolność prawną (tj. zdolność do bycia podmiotem praw i obowiązków) którymi są nimi spółki osobowe prawa handlowego).

Zarówno przepisy o charakterze horyzontalnym jak i branżowym nie wprowadzają żadnych modyfikacji, uzupełnień ani ograniczeń dotyczących form organizacyjnych w jakich może być prowadzona działalność w hotelarstwie i gastronomii. W szczególności nie wskazują formy organizacyjno-prawnej w jakiej taka działalność może być prowadzona, pozostawiając podmiotom podejmującym taką działalność swobodę w tym zakresie. Wyjątek od tej zasady dotyczy niektórych grup cudzoziemców określonych *w ustawie z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej*, którzy mogą prowadzić działalność tylko w jednej z form wymienionych w tej ustawie tj. spółki komandytowej, spółki komandytowo-akcyjnej, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, prostej spółki akcyjnej i spółki akcyjnej.

Z powyższego wynika, że zarówno regulacje o charakterze horyzontalnym jak i sektorowym nie wprowadzają ograniczeń w zakresie wyboru formy organizacyjno-prawnej prowadzenia działalności w hotelarstwie i gastronomii.

Podejmowanie działalności w hotelarstwie i gastronomii wiąże się z koniecznością wyboru nazwy (firmy) pod jaką dany pomiot będzie występował na rynku. Ponieważ nazwa jest jednym z obligatoryjnych elementów wymaganych przy rejestracji dlatego jej wybór również musi zostać dokonany przed zarejestrowaniem, co nie oznacza jednak, że wybrana nazwa w przyszłości nie może być zmieniona. Swoboda podmiotów podejmujących działalność, w tym działalność w obszarze hotelarstwa lub gastronomii, odnośnie ustalania nazwy (firmy) została ograniczona przede wszystkim przez przepisy kodeksu cywilnego (*Dział III – Przedsiębiorcy i ich oznaczenia*), które określają wymogi jakie firma musi spełniać oraz obowiązkowe elementy jakie musi zawierać. Zgodnie z tymi zasadami firma przedsiębiorcy powinna się odróżniać dostatecznie od firm innych przedsiębiorców prowadzących działalność na tym samym rynku oraz nie może wprowadzać w błąd, w szczególności co do osoby przedsiębiorcy, przedmiotu i miejsca działalności, a także źródeł zaopatrzenia. Firmą osoby fizycznej jest jej imię i nazwisko (dopuszcza się włączenie do firmy pseudonimu lub określeń wskazujących na przedmiot działalności przedsiębiorcy, miejsce jej prowadzenia oraz innych określeń dowolnie obranych).

Natomiast firmą osoby prawnej jest jej nazwa, która musi wskazywać formę organizacyjno- prawną, w jakiej będzie prowadzona działalność. W przypadku spółek prawa handlowego kwestie oznaczenie formy organizacyjno- prawnej regulują przepisy *kodeksu spółek handlowych*. Warto dodać, że firma podlega ochronie prawnej.

Kodeks cywilny i kodeks spółek handlowych nie wprowadzają żadnych wyjątków odnośnie tworzenia nazwy (firmy) dla działalności w obszarze hotelarstwa i gastronomii. Istotne znaczenie mają w tym zakresie przepisy o charakterze branżowym, a w szczególności *ustawa z dnia 29 sierpnia 1997* r. *o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych*, która wprowadza podział wszystkich obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie na:

- obiekty hotelarskie
- inne obiekty, w których są świadczone usługi hotelarskie.

Jednocześnie dokonuje podziału obiektów hotelarskich na rodzaje (hotele, motele, pensjonaty, domy wycieczkowe, schroniska, schroniska młodzieżowe, kempingi i pola biwakowe) i kategorie (oznaczane * lub cyframi rzymskimi). Wprowadza również prawną ochronę nazw rodzajowych i oznaczeń kategoryzacyjnych co ogranicza możliwość ich używania tylko do obiektów, które decyzją marszałka województwa zostały zaliczone do grupy rodzajowej i kategoryzacyjnej. Przed uzyskaniem takiej decyzji możliwe jest uzyskanie od marszałka województwa promesy upoważniającej przedsiębiorcę do posługiwania się nazwą rodzajową, ale jedynie dla celów informacyjnych i promocyjnych.

Pojawia się pytanie czy nazwy rodzajowe obiektów hotelarskich powinny być chronione? Ochrona prawna nazw rodzajowych jest korzystna zarówno z punktu widzenia przedsiębiorcy jak i konsumenta. W przypadku konsumenta dostarcza informacji o rodzaju i zakresie usług oferowanych w danym obiekcie, co przekłada się na przewagę konkurencyjną i łatwiejsze pozyskiwanie klientów przez przedsiębiorcę. Z powyższych względów objęcie ochroną prawną nazw rodzajowych i oznaczeń kategoryzacyjny jest w pełni zasadne.

Reasumując regulacje o charakterze branżowym nie modyfikują zasad tworzenia firmy tj. nazwy pod jaką przedsiębiorcą będzie występował na rynku usług hotelarskich, natomiast uregulowały problematykę nazw rodzajowych obiektów hotelarskich - będących elementem firmy - i posługiwania się nimi. Nie wprowadziły natomiast podziału na rodzaje „innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie". Wyodrębnienie „innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie" jako odrębnej grupy stwarza podmiotom świadczącym usługi w tych obiektach swobodę w ustalaniu firmy pod jaką będą prowadzili działalność na rynku usług hotelarskich, pod warunkiem jednak, że jej elementem nie będzie nazwa rodzajowa obiektu hotelarskiego, objętego ochrona prawną.

Brak ustawy o charakterze horyzontalnym dotyczącym usług gastronomicznych oraz fakt, że ustawa o usługach hotelarskich nie reguluje problematyki podziału na rodzaje zakładów gastronomicznych w obiektach hotelarskich, a jedynie wskazuje w jakich rodzajach obiektów hotelarskich zakłady gastronomiczne takie jak restauracje czy kawiarnie powinny się znajdować

lub wskazuje tylko jaki rodzaj usług gastronomicznych w danej grupie obiektów powinien być świadczony- co powoduje, że nie ma żadnych dodatkowych ograniczeń przy ustalaniu firmy, pod jaką będą występowały na rynku usług gastronomicznych.

Kolejnym etapem w procesie podejmowania działalności gospodarczej w hotelarstwie i gastronomii jest rejestracja, której rezultatem, jest uzyskanie statusu przedsiębiorcy. Zasady, które muszą być respektowane zostały wprowadzone przez następujące akty prawne: cytowaną już wielokrotnie *ustawę z dnia 6 marca 2018 r. prawo przedsiębiorców*, a także *ustawę z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy*, oraz *ustawę z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym*. Zgodnie z zasadami wprowadzonymi przez te przepisy rodzaj rejestru (o czym już wcześniej wspominano) zależny od formy organizacyjno- prawnej w jakie prowadzona jest działalność gospodarcza. I tak osoby fizyczne i wspólnicy spółek cywilnych mają obowiązek rejestracji w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej, natomiast podmioty prowadzące działalność pozostałych formach organizacyjno- prawnych a szczególności w formie spółek prawa handlowego (tj. spółki jawnej, komandytowej, komandytowo-akcyjnej, prostej spółki akcyjnej, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjnej) mają obowiązek rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS). Jak już wcześniej wspomniano obowiązek rejestracji nie dotyczy rolników wynajmujących w swoich gospodarstwach rolnych pokoje i świadczących inne usługi (w tym wyżywienie) związane z pobytem turystów.

Ustawa prawo przedsiębiorców przewiduje w pewnych przypadkach możliwość prowadzenia działalności gospodarczej (w tym działalności w hotelarstwie lub gastronomii) bez obowiązku rejestracji. Możliwość taka dotyczy jedynie osób fizycznych, które z prowadzonej działalności gospodarczej uzyskują miesięcznie przychody nie przekraczające 75% minimalnego wynagrodzenia oraz w ciągu ostatnich 60 miesięcy nie prowadziły zarejestrowanej działalności gospodarczej.

Zarówno świadczenie usług hotelarskich jak i gastronomicznych nie wymaga uzyskiwania koncesji lub zezwolenia, nie jest również działalnością regulowaną. *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych* nakłada jednak na przedsiębiorców, którzy chcą świadczyć usługi w „obiektach hotelarskich" obowiązek złożenia wniosku do marszałka województwa w sprawie zaliczenia tych obiektów do grupy rodzajowej i nadania im kategorii oraz wpisywania do ich „ewidencji obiektów hotelarskich" prowadzonej przez marszałka województwa. Ustawa oraz wydane do niej przepisy wykonawcze określają warunki jakie muszą spełniać te obiekty (wymogi rodzajowe i kategoryzacyjne) oraz opłaty jakie są pobierane od przedsiębiorców z tego tytułu. Warto

zauważyć, że zmiany oczekiwań konsumentów, a także zmiany techniczne i organizacyjne uzasadniają potrzebę okresowej aktualizacji wymogów rodzajowych i kategoryzacyjnych.

Natomiast w przypadku przedsiębiorców świadczących usługi hotelarskie w innych obiektach oraz pół biwakowych ustawa nakłada na prowadzących takie obiekty obowiązek ich zgłoszenia do „*ewidencji innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie*" prowadzonej przez wójta, burmistrza lub prezydenta.

Specyficznym rodzajem obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskie jest „najem krótkoterminowy". Regulacją o charakterze branżowym dotyczącym tego najmu jest *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1028 z dnia 11 kwietnia 2024 r. w sprawie gromadzenia i udostępniania danych dotyczących usług krótkoterminowego najmu lokali mieszkalnych*. Rozporządzenie definiuje pojęcie "*usługa krótkoterminowego najmu lokali mieszkalnych*" – który oznacza krótkoterminowy, odpłatny wynajem jednostki, wykonywany zawodowo, niezawodowo, regularnie lub tymczasowo, jak określono dalej w prawie krajowym. Jednocześnie rozporządzenie nakłada na podmioty, które prowadzą taki wynajem obowiązek jego rejestracji. Trwają prace nad wdrożeniem tej regulacji w Polsce. Pod rozwagę warto wziąć trzy możliwości: 1.wydania nowego aktu prawnego dotyczącego najmu krótkoterminowego i jego rejestracji; 2. nowelizację ustawy o usługach hotelarskich polegająca na wprowadzeniu nowej grupy obiektów określanych jako obiekty, w których są świadczone usługi krótkoterminowego najmu lokali; 3. zaliczenie najmu krótkoterminowego do grupy „innych obiektów…." i uwzględnienie tej zmiany w *rozporządzeniu ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie.*

Przepisy o charakterze branżowym dotyczące hotelarstwa nie wprowadzają obowiązku rejestracji obiektów, w których są świadczone usługi gastronomiczne.

Podejmowanie działalności gospodarczej w hotelarstwie i gastronomii wiąże się z opodatkowaniem z jednej strony samych usług hotelarskich i gastronomicznych, a z drugiej wpływów uzyskiwanych ze sprzedaży tych usług. Warto dodać, że rejestracja działalności w CEIDG wiąże się z możliwością wyboru – już na tym etapie - formy opodatkowania. Podstawowymi aktami prawnymi o charakterze horyzontalnym regulującymi kwestie opodatkowania wpływów uzyskiwanych ze sprzedaży usług hotelarskich i gastronomicznych są:
- *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa*, która reguluje takie kwestie, jak: zobowiązania podatkowe i informacje podatkowe, a także postępowanie podatkowe, kontrolę podatkową i czynności sprawdzające oraz tajemnicę skarbową.
- *Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych* (PIT) określa zasady opodatkowania podatkiem dochodowym dochodów osób fizycznych oraz daninę solidarnościową, a także zgłoszenie formy opodatkowania przy rejestracji CEIDG. Dochody

(rozumiane jako przychody pomniejszone o koszty ich uzyskania) osiągane przez osoby fizyczne ze sprzedaży usług gastronomicznych i hotelarskich mogą być opodatkowane na zasadach ogólnych – tj. wg skali podatkowej 12% (do 120 000 dochodu) lub 32% (powyżej 120 000). Istnieje również możliwość wyboru przez osoby fizyczne podatku liniowego, w którym obwiązuje jedna 19% stawka. Ustawa wprowadza zasadę, że wolne od podatku są dochody uzyskiwane z tytułu wynajmu osobom przebywającym na wypoczynku pokoi gościnnych, w budynkach mieszkalnych położonych na terenach wiejskich w gospodarstwach rolnych oraz dochody uzyskane z tytułu wyżywienia tych osób, pod warunkiem jednak, że liczba wynajmowanych pokoi nie przekracza 5.

- *Ustawa z dnia 20 listopada 1998* r. *o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne* reguluje opodatkowanie zryczałtowanym podatkiem dochodowym niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą. W tym przypadku opodatkowany jest przychód tj. bez odliczania kosztów jego uzyskania. Skorzystać z tej formy opodatkowania mogą osoby fizyczne uzyskujące przychody z prowadzonej samodzielnie działalności, w tym działalności w hotelarstwie i gastronomii, nieprzekraczające 2 000 000 eur. Stawki zryczałtowanego podatku dochodowego są zróżnicowane w zależności od rodzaju działalności. I tak w przypadku usług zakwaterowania stawka wynosi 8,5 % przychodów do kwoty 100 000 zł oraz 12,5 % przychodów od nadwyżki ponad tę kwotę. Natomiast w przypadku usług wyżywienia stawka jest zróżnicowana w zależności od tego, czy działalność ta obejmuje sprzedaż napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%. Stawka od przychodów ze sprzedaży napojów o zawartości powyżej 1,5% wynosi 8,5 %. Natomiast stawka od przychodów z działalności gastronomicznej bez sprzedaży napojów alkoholowych o zawartości alkoholu powyżej 1,5% wynosi 3%/.

- *Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych* (CIT) reguluje opodatkowanie podatkiem dochodowym dochodów osób prawnych (w tym spółek zoo, spółek akcyjnych, prostych spółek akcyjnych), a także spółek kapitałowych w organizacji, spółek jawnych (jednak pod warunkiem, że wspólnikami nie są wyłącznie osoby fizyczne), spółek komandytowych i spółek komandytowo-akcyjnych. Standardowa stawka CIT wynosi 19%, a dla małych podatników (tj. podatników, których przychody za poprzedni rok podatkowy nie przekroczyły 2 000 000 mln euro) stawka wynosi 9%. Od 1 stycznia 2025 r. najwięksi podatnicy (tj. podmioty osiągające przychody przewyższające 50 mln euro), a od stycznia 2026 r. wszyscy podatnicy podatku CIT muszą przesyłać elektronicznie księgi rachunkowe w ramach JPK-CIT, w tym struktury JPK_KR_PD i JPK_ST.

Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad opodatkowania podatkiem CIT podmiotów świadczących usługi zakwaterowania i wyżywienia.

Konkludując przepisy regulujące zasady pobierania i wysokość podatków dochodowych od osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą – w tym w zakresie hotelarstwa i gastronomii -stwarzają przedsiębiorcom możliwość wyboru formy opodatkowania – już na etapie rejestracji do CEIDG, ponadto zwalniają z opodatkowania podatkiem PIT dochody uzyskane z tytułu wynajmu pokoi gościnnych, w budynkach mieszkalnych położonych na terenach wiejskich w gospodarstwie rolnym, osobom przebywającym na wypoczynku oraz dochody uzyskane z tytułu wyżywienia tych osób, jeżeli liczba wynajmowanych pokoi nie przekracza 5. Ponadto dopuszczają możliwość opodatkowania przychodów osiąganych przez osoby fizyczne z gastronomii i hotelarstwa zryczałtowanym podatkiem dochodowym, którego stawka od usług zakwaterowania waha się od 8,5% do 12,5%, a przypadku usług gastronomicznych od 3% do 8,5% . W przypadku podatku dochodowego od osób prawnych (CIT) nie wprowadzono odrębnych zasad dla podmiotów świadczących usługi hotelarskie.

Jak już na wstępie wspomniano opodatkowane są nie tyko dochody, ale również same usługi zakwaterowania i wyżywienia. Zasady opodatkowania tych usług określa *ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług*. Jest to podatek od wartości dodanej (VAT - Value Added Tax) płacony przez każdego przedsiębiorcę w łańcuchu dostaw od różnicy pomiędzy kosztami zakupu a ceną dalszej sprzedaży. Ustawa nakłada na przedsiębiorców, których sprzedaż przekracza 200 tys. zł rocznie (od stycznia 2026 r. limit sprzedaży wyniesie 240 tys. zł) obowiązek rejestracji w urzędzie skarbowym dla celów podatku VAT. Ponadto określa rodzaje i wysokość stawek podatku VAT dla poszczególnych towarów i usług (stawka podstawowa i stawki obniżone). Stawka podstawowa wynosi – obecnie 23% natomiast stawki obniżone są zróżnicowane w zależności od rodzaju towaru lub usługi. Usługi zakwaterowania i usługi gastronomiczne co do zasady są objęte stawką 8% . Od tej zasady istnieją jednak wyjątki.

Podsumowując w przypadku podatku VAT obowiązek jego odprowadzania mają tylko ci przedsiębiorcy świadczący usługi hotelarskie i/lub gastronomiczne, których sprzedaż przekracza kwotę określoną w przepisach. Zarówno hotelarstwo jak i gastronomia korzystają z obniżonej stawki VAT.

Ostatnią z objętych analizą ustaw podatkowych jest *ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych* oraz wydane na jej podstawie przepisy wykonawcze, a w szczególności *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2007 r. w sprawie warunków, jakie powinna spełniać miejscowość, w której można pobierać opłatę miejscową*. Ustawa reguluje w szczelności zasady pobierania podatku od nieruchomości oraz od środków transportowych, a także takie opłat lokalne jak: targowa, miejscowa, uzdrowiskowa, reklamowa, od posiadania psów. Podatek od nieruchomości pobierany jest od gruntów, budynków i budowli

związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej m.in. w hotelarstwie i gastronomii. Jednak nie uważa się za działalność gospodarczą wynajmu turystom pokoi gościnnych w budynkach mieszkalnych znajdujących się na obszarach wiejskich przez osoby ze stałym miejscem pobytu w gminie położonej na tym terenie, jeżeli liczba pokoi przeznaczonych do wynajęcia nie przekracza 5. Tym samym obiekty są zwolnione od podatku od nieruchomości.

Podstawę opodatkowania gruntów stanowi powierzchnia, a budynków powierzchnia użytkowa. Kolejnym podatkiem o charakterze lokalnym jest podatek od środków transportu płacony od pojazdów powyżej 3,5 tony.

Stawki podatku od nieruchomości i środków transportu określa rada gminy, nie mogą one jednak przekroczyć stawek maksymalnych określonych przez ministra właściwego ds. finansów.

Ustawa o podatkach i opłatach lokalnych przewiduje również możliwość wprowadzenia opłaty miejscowej i uzdrowiskowej. Opłata miejscowa może być pobierana od osób przebywających dłużej niż dobę w celach turystycznych, wypoczynkowych lub szkoleniowych w miejscowościach posiadających korzystne właściwości klimatyczne, walory krajobrazowe oraz warunki umożliwiające pobyt osób w tych celach lub w miejscowościach znajdujących się na obszarach, którym nadano status obszaru ochrony uzdrowiskowej. Natomiast opłata uzdrowiskowa może być pobierana w miejscowościach znajdujących się na obszarach, którym nadano status uzdrowiska. Wysokość tych opłat ustala rada gminy, jednakże nie mogą one przekroczyć górnych stawek kwotowych na dany rok podanych w obwieszczeniu ministra finansów.

Nieprzestrzeganie zasad dotyczących podejmowania działalności gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej wprowadzonych przez przepisy o charakterze horyzontalnym lub sektorowym stanowi wykroczenie. Odpowiedzialność za wykroczenia została uregulowana w *ustawie z 20 maja 1971 r. kodeks wykroczeń*, a w szczególności w rozdział VIII zatytułowanym „*Wykroczenia przeciwko porządkowi i spokojowi publicznemu”* .Wykroczeniem jest wykonywanie działalności gospodarczej bez wymaganego zgłoszenia do ewidencji działalności gospodarczej, wpisu do rejestru działalności regulowanej lub bez wymaganej koncesji albo zezwolenia, a także nie dopełnienie obowiązku zgłoszenia do ewidencji działalności gospodarczej zmian danych objętych wpisem. Podmiot popełniający takie wykroczenie podlega karze ograniczenia wolności lub grzywny. Kara ograniczenia wolności trawa 1 miesiąc, a w czasie jej wykonywania ukarany nie może bez zgody sądu zmieniać miejsca stałego pobytu. Ponadto jest obowiązany do wykonywania nieodpłatnej kontrolowanej pracy na cele społeczne, a także ma obowiązek udzielania wyjaśnień dotyczących przebiegu odbywania kary. Natomiast kara grzywny wynosi od 20 do 5000 złotych.

Wykroczenie można również popełnić nie respektując zasad wprowadzonych przez przepisy o charakterze branżowym tj. przez *ustawę o usługach hotelarskich*. Zgodnie z art. 60 (1). § 4 kodeksu wykroczeń, wykroczenie popełnia ten kto:

- świadcząc usługi hotelarskie używa nazw rodzajowych lub określenia kategorii obiektów hotelarskich bez decyzji lub niezgodnie z decyzją,
- świadcząc usługi hotelarskie, używa oznaczeń, które mogą wprowadzić klientów w błąd co do rodzaju lub kategorii obiektu hotelarskiego,
- wbrew obowiązkowi świadczy usługi hotelarskie w obiekcie niezgłoszonym do ewidencji,
- świadczy usługi hotelarskie wbrew decyzji nakazującej wstrzymanie ich świadczenia.

Wyżej wymienione wykroczenia zagrożone są również karą ograniczenia wolności lub karą grzywny.

Z powyższego wynika, że nierespektowanie zasad dotyczących podejmowania działalności gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej prowadzi do popełnienia wykroczeń, za które grozi odpowiedzialność karna.

Podsumowanie

Z przedstawionych rozważań oraz zestawienia zawartego w załączniku nr 1 zatytułowanym *Podstawowe akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym określające zasady, które muszą być respektowane przez przedsiębiorców przy podejmowaniu działalność gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej* wynika, że podjęcie decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej w branży hotelarskiej lub gastronomicznej wiąże się z koniecznością respektowania, na poszczególnych etapach tego procesu, zasad wprowadzonych w pierwszej kolejności przez akty prawne o charakterze horyzontalnym tzn. takie, które dotyczą wszystkich lub wielu branż. Zasady te ograniczają swobodę podmiotów, które chcą prowadzić działalność w hotelarstwie lub gastronomii. Jedynie w nielicznych przypadkach wyłączają te branże z obowiązku respektowania wprowadzonych nimi zasad. Przykładem jest wyłączenie usług zakwaterowania i wyżywienia oferowanych turystom w gospodarstwach rolnych.

Oprócz zasad wprowadzonych przez przepisy o charakterze horyzontalnym podmioty podejmujące działalność w hotelarstwie muszą również respektować zasady wprowadzone przez przepisy o charakterze branżowym, a w szczególności wprowadzone przez *ustawę o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych* oraz wydane na jej podstawie przepisy wykonawcze. Zasady te bądź uzupełniają zasady wprowadzone przez regulacje charakterze horyzontalnym, jak ma to miejsce w przypadku ustalania nazwy (firmy), pod którą dany podmiot występuje na rynku (jej elementem jest nazwa rodzajowa obiektu hotelarskiego) czy obowiązku rejestracji obiektów, w których są świadczone

usługi hotelarskie. W nielicznych przypadkach zmieniają te zasady. Przykładem jest definicja przedsiębiorcy turystycznego, którym może być również jednostka pożytku publicznego, która nie jest przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy prawo przedsiębiorców. Zasady wprowadzone przez przepisy o charakterze horyzontalnym i sektorowym, które muszą być respektowane na poszczególnych etapach podejmowania działalności w hotelarstwie i gastronomii wyłączają swobodę podmiotów, które chcą podjąć taką działalność. Nieprzestrzegania tych zasad prowadzi do odpowiedzialności karnej.

Duża ich liczba aktów o charakterze horyzontalnym, a także częste ich zmiany stanowią istotne utrudnienie w dotarciu do tych zasad. Dlatego należy rozważyć możliwość wykorzystania nowoczesnych technologii do stworzenia przewodnika po regulacjach prawnych, ułatwiającego dotarcie do zasad wprowadzanych przez przepisy o charakterze horyzontalnym, które to zasady muszą być respektowane na poszczególnych etapach podejmowania działalności gospodarczej w hotelarstwie i gastronomii. Przewodnik taki, na bieżąco aktualizowany stanowiłby istotne ułatwienie dla podmiotów, które chciałyby rozpocząć taką działalność.

Jeśli chodzi o regulacje prawne o charakterze branżowym, to należy stwierdzić, że niewielka ich liczba powoduje, że dotarcie do wprowadzanych nimi zasad nich nie stanowi bariery. Jednakże wprowadzone nimi zasady nie mają zastosowania do wszystkich obiektów, w których są świadczone usługi zakwaterowania, co jest postrzegane jako zniekształcenie konkurencji na tym rynku. W związku z powyższym zasadnym wydaje określenie minimalnych wymogów dla wszystkich obiektów, w których są świadczone usługi zakwaterowania, a nie tylko dla obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. Dostrzega się również potrzebę dostosowywania zasad i wymogów wprowadzanych przez przepisy o charakterze branżowym do zmian jakie następują w otoczeniu branży, w szczególności zmian technologicznych, organizacyjnych, w tym zmian wynikających z zastosowania nowoczesnych technologii. Jako przykład można podać przepisy określające wymogi rodzajowe i kategoryzacyjne dla obiektów hotelarskich, które wymagają aktualizacji.

Jeśli chodzi o usługi gastronomiczne – to brak przepisów o charakterze branżowym powoduje, że podejmujący taka działalność muszą jedynie respektować zasady wprowadzone przez przepisy o charakterze horyzontalnym. Brak regulacji prawnej wprowadzającej podział obiektów gastronomicznych na rodzaje i kategorie powoduję, że przedsiębiorcy mają większy margines swobody w ustalaniu warunków świadczenia usług gastronomicznych, oraz nazwy pod jaką będą prowadzić działalność na rynku usług gastronomicznych.

2.5.2.2. Podstawowe akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym wprowadzające zasady, które muszą być respektowane przez przedsiębiorców przy prowadzeniu działalności gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej.

Uzyskanie statusu przedsiębiorcy umożliwia podjęcie i prowadzenie działalności gospodarczej w tym działalności polegającej na świadczeniu usług hotelarskich i/lub gastronomicznych. Rozpoczęcie prowadzenia takiej działalności wymaga pierwszej kolejności znalezienie obiektu, w którym usługi te będą świadczone. Obiekt taki musi spełniać wymogi określone w zarówno w przepisach o charakterze horyzontalny jak i sektorowym. W szczególności musi spełnić dwie grupy wymagań: 1. wymagania budowlane, sanitarne i przeciwpożarowe oraz 2. wymagania rodzajowe i kategoryzacyjne dotyczące obiektów hotelarskich lub minimalne wymagania co do wyposażenia dotyczące innych obiektów w których są świadczone usługi hotelarskie.

Wymagania budowlane, przeciwpożarowe oraz sanitarne zostały określone w *ustawie z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane* oraz wydanym na jej podstawie *rozporządzeniu Ministra infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie*. Są to akty prawne o charakterze horyzontalnym. Pierwszy z nich tj. *ustawa prawo budowlane* reguluje sprawy projektowania, budowy, utrzymania i rozbiórki obiektów budowlanych. Natomiast w rozporządzeniu określono m.in. wymagania ogólne dla budynków i pomieszczeń w tym budynków z pomieszczeniami przeznaczonymi na pobyt ludzi, a takimi są budynki, w których są świadczone usługi hotelarskie i gastronomiczne. Określono w nim również wymagania dotyczące bezpieczeństwa pożarowego w tych budynkach w tym dotyczące dróg ewakuacyjnych, wymagania przeciwpożarowe dla elementów wykończenia wnętrz i wyposażenia stałego i instalacji. Określono także wymagania w zakresie higieny i zdrowia, ochrony czystości powietrza, ochrony przed promieniowaniem i zawilgoceniem, hałasem.

Należy podkreślić, że zarówno ustawa jak i rozporządzenie nie wprowadzają odrębnych zasad ani dodatkowych wymogów dla obiektów, w których są świadczone usługi zakwaterowania lub wyżywienia. Szczegółowe wymogi dotyczące bezpieczeństwa w poszczególnych obszarach oraz organy uprawnione do prowadzenia kontroli w ww. obszarach uregulowano w odrębnych ustawach i przepisach wykonawczych wydanych na ich podstawie tj. w zakresie bezpieczeństwa przeciwpożarowego *w ustawie z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej*, natomiast w zakresie wymogów higieniczno- sanitarnych w *ustawie z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia,* oraz *ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej.*

Należy podkreślić, że przepisy branżowe, a szczególności: *ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych,* a także wydane na jej podstawie *rozporządzenie ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie* nie określają wymogów budowlanych, sanitarnych i przeciwpożarowych jakie muszą spełnić obiekty, w których są świadczone usługi hotelarskie i gastronomiczne, odsyłają w tej sprawie do ww. regulacji o charakterze horyzontalnym, nie precyzując jednak – jakie są to przepisy. Określono w nich jednak sposób dokumentowania spełnienie tych wymogów. Warto zauważyć, że rozporządzenie w przypadku hoteli, moteli i pensjonatów wprowadza wymóg, aby obiekt *„stanowił odrębny budynek lub wydzieloną część budynku stanowiącą funkcjonalnie całość, lub zespół budynków wraz z infrastrukturą towarzyszącą"*. Wymóg ten nie dotyczy pozostałych rodzajów obiektów hotelarskich.

Drugą grupą wymogów dotyczących obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie, są wymogi rodzajowe i kategoryzacyjne określone w ww. rozporządzeniu. Jak już wcześniej wspomniano *ustawa o usługach hotelarskich…* wprowadza podział obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie na 2 grupy tj. na „*obiekty hotelarskie*" oraz na „*inne obiekty w których są świadczone usługi hotelarskie*". Jednocześnie ustawa określa podstawowe wymogi rodzajowe, jakie musi spełnić każda z tych grup takie, jak wielkość obiektu, rodzaj i zakres świadczonych usług, położenie lub przeznaczenie obiektu. W ramach poszczególnych grup rodzajowych ustawa wprowadza podział na kategorie. Wyjątek od tej zasady dotyczy schronisk młodzieżowych i pól biwakowych, które są grupami rodzajowymi, w ramach których nie występuje podział na kategorie. Ustawa nie określa wymogów kategoryzacyjnych dla poszczególnych grupach rodzajowych i odsyła w tej sprawie do przepisów wykonawczych.

Szczegółowe wymagania rodzajowe i kategoryzacyjne zostały określone w załącznikach do *rozporządzenia ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie*. I tak w załączniku nr 1. określono wymogi dla poszczególnych kategorii hoteli i moteli, w załączniku nr 2 wymogi dla pensjonatów, w złączniku nr 3 dla kempingów i pól biwakowych, załączniku nr 4 dla domów wycieczkowych, w złączniku nr 5. dla schronisk młodzieżowych, w złączniku nr 6. dla schronisk. Natomiast w złączniku nr 7 określono minimalne wymagania co do wyposażanie dla „innych obiektów w których, są świadczone usługi hotelarskie", a także dla wynajmowanych pokoi w gospodarstwach rolnych. W odrębnym załączniku (nr 8) określono minimalne wymagania w zakresie dostosowania obiektów hotelarskich do potrzeb osób niepełnosprawnych. Uwzględniające specyfikę poszczególnych grup rodzajowych wymogi kategoryzacyjne zostały podzielone na grupy i zróżnicowane w zależności od rodzaju i kategorii obiektu hotelarskiego.

Warto dodać, że jednym z wymogów dla wszystkich rodzajów obiektów hotelarskich są wymogi dotyczące możliwości skorzystania z usług gastronomicznych lub przygotowania posiłku we własnym zakresie.

Rozporządzenie przewiduje możliwość odstępstwa od wymagań co do wyposażenia i zakresu świadczonych usług dla obiektów hotelarskich znajdujących się w obiektach o charakterze zabytkowym, jednocześnie określa warunki jakie muszą być spełnione, aby skorzystać z tej możliwości.

Jak już wspomniano w złączniku nr 7 do rozporządzenia określono minimalne wymagania co do wyposażenia dla „innych obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskie". Wymagania te zostały zróżnicowane w zależności od tego co jest przedmiotem wynajmu. I tak odrębnie określono wymagania dla:

1.wynajmowania miejsc na ustawienie namiotów i przyczep samochodowych;

2. wynajmowania miejsc w namiotach, przyczepach mieszkalnych, domkach turystycznych i obiektach prowizorycznych;

3. wynajmowania miejsc i świadczenia usług w budynkach stałych;

4. wynajmowania miejsc noclegowych w pomieszczeniach wspólnych (salach);

5. wynajmowanie samodzielnych pokoi.

Z powyższego zestawienie wynika, że nie wyodrębniono kategorii „najem krótkoterminowy" regulowany *rozporządzeniem 2024/1028 w sprawie gromadzenia i udostępniania danych dotyczących usług krótkoterminowego najmu lokali mieszkalnych i zmieniające rozporządzenie (UE) 2018/1724*, które wprowadza obowiązek rejestracji takich obiektów, nie określa jednak wymogów co do ich wyposażenia, pozostawiając określenia lub brak takich wymogów do decyzji państw członkowskich UE. Wdrożenie w Polsce ww. rozporządzenia wymagać będzie w pierwszej kolejności podjęcia decyzji, czy mieści się on w grupie „*innych obiektów w których są świadczone usługi hotelarskie*", a jeśli tak, to w której z grup wymienionych w złączniku nr 7.

Pod rozwagę warto wziąć grupę nr 3 wynajmowanie miejsc i świadczenie usług w budynkach stałych lub grupę nr 5 wynajmowanie samodzielnych pokoi. Wymogi przewidziane dla grupy 3 koncentrują się głównie na wyposażeniu budynku w instalacje i urządzenia, natomiast wymogi przewidziane dla grupy 5 koncentrują się głównie na wyposażaniu pokoju w meble i pościel. Zatem żadna z tych grup nie jest wystarczająca w przypadku najmu krótkoterminowego. Z tego względu zasadnym wydaje się rozważenia potrzeby wprowadzenia w ramach innych obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskie kolejnej grupy, nazwanej

„krótkoterminowy najem lokali" i określenie dla niej minimalnych wymogów obejmujący zarówno wymogi odnośnie wyposażenia w instalacje i urządzenia jak i meble oraz pościel.

Watro dodać że wszystkie ww. grupy zaliczane do „*innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie"* muszą spełniać wymogi budowlane, sanitarne, przeciwpożarowe określone w innych przepisach. Włączenie najmu krótkoterminowego do „*innych obiektów*…" wymagałoby wprowadzenia zmian w załączniku nr 7 do rozporządzenia. Inną możliwością jest zmiana ustawy i rozporządzenia polegająca np. na wprowadzeniu obok „*obiektów hotelarskich*" i „*innych obiektów w których są świadczone usługi hotelarskie*" nowej grupy o nazwie „*obiekty w których są świadczone usługi najmu krótkoterminowego*" i określenie dla nich w ustawie i rozporządzeniu wymogów, które muszą spełniać w tym wymogów przeciwpożarowych, sanitarnych i budowlanych.

Do „innych obiektów…" zaliczane są również wynajmowane przez rolników pokoje i miejsca na ustawianie namiotów w prowadzonych przez nich gospodarstwach rolnych, jednakże pod warunkiem, że spełniają one minimalne wymagania co do wyposażenia, także wymagania sanitarne, przeciwpożarowe i inne określone odrębnymi przepisami.

Należy podkreślić, że wymagania co do wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicznych w obiektach hotelarskich zostały zróżnicowane w pierwszej kolejności w zależności od rodzaju obiektu, a w drugiej od jego kategorii..

Jak już wielokrotnie wspominano nie wydano aktu prawnego wprowadzającego podział zakładów gastronomicznych na rodzaje i kategorie, chociaż w przeszłości takie regulacje istniały. Przykładem jest nieobowiązujące już zarządzenie ministra handlu wewnętrznego z dnia 6 lutego 1959 r. w sprawie przedmiotu działania i rodzajów zakładów gastronomicznych, które wyróżniało następujące rodzaje zakładów:

1) restauracja (gospoda, wagon restauracyjny);
2) jadłodajnia;
3) bar;
4) bufet;
5) kawiarnia (cukiernia, herbaciarnia);
6) winiarnia;
7) piwiarnia.

Zakłady gastronomiczne podlegały zaszeregowaniu do następujących kategorii: specjalnej (S) - restauracje, kawiarnie, wagony restauracyjne; pierwszej (I) - restauracje, kawiarnie, cukiernie; drugiej (II) lub trzeciej (III) - restauracje, kawiarnie, cukiernie, herbaciarnie,

jadłodajnie, bary, bufety, winiarnie i piwiarnie. Jak już wielokrotnie wspominano podział zakładów gastronomicznych nie jest regulowany na rodzaje i kategorie.

Warto zaznaczyć, że podobnie jak hotelarstwo gastronomia jest obszarem, który dotychczas nie został objęty harmonizacją prawa na szczeblu UE. To oznacza, że decyzja w sprawie regulacji prawnej tego obszaru, a w tym klasyfikacji i kategoryzacji zakładów gastronomicznych należy do decyzji państw członkowskich UE. Polska skorzystała z tej prerogatywy jedynie w odniesieniu do hotelarstwa. Rezultatem objęcia przepisami prawnymi klasyfikacji i kategoryzacji obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie, jest ograniczenie, a w niektórych obszarach nawet wyłączenie swobody przedsiębiorców odnośnie kwestii objętych regulacją prawną.

Przykładem ograniczenia jest wprowadzenie podziału na obiektów, w których mogą być świadczone usługi hotelarskie na dwie grupy: „obiektach hotelarskie" i „inne obiekty, w których są świadczone usługi hotelarskie" o zróżnicowanym zakresie prawnej regulacji wymogów, które muszą spełniać należące do nich obiekty. W przypadku obiektów hotelarskich przepisy szczegółowo określają wymogi obejmujące wszystkie aspekty dotyczące wyposażenia i zakresu świadczonych. Natomiast w przypadku „Innych obiektów" w przepisach określono tylko minimalne wymagania co do wyposażenia. Takie rozwiązanie stwarza przedsiębiorcom swobodę wyboru, do której z tych 2 grup będzie należał obiekt, w którym chcą świadczyć usługi hotelarskie.

Przykładem całkowitego pozbawienia przedsiębiorców swobody wyboru jest możliwość posługiwania się nazwami rodzajowymi i oznaczeniami kategoryzacyjnymi, które jak już wspominano są objęte ochroną prawną. Co do zasady można się nimi posługiwać dopiero po uzyskaniu od marszałka województwa decyzji o zaliczeniu do grupy rodzajowej i kategoryzacyjnej.

W związku z powyższym pojawia się pytanie czy klasyfikacja i kategoryzacja obiektów hotelarskich jest w Polsce potrzebna, czy tak jak w przypadku gastronomii należałoby z niej zrezygnować ponieważ ogranicza swobodę przedsiębiorców? Odpowiedź na tak sformułowane pytanie wymaga odniesienia się do korzyści i wad wynikających z istnienia klasyfikacji i kategoryzacji obiektów hotelarskich z punktu widzenia przedsiębiorców a także gości korzystających z usług hotelarskich.

Jeśli chodzi o przedsiębiorców wskazuje się, że zaliczenie obiektu hotelarskiego do rodzaju i kategorii jest elementem budowania marki, ułatwia odróżnienie się od konkurencji, zwiększa zaufanie klientów, co zapewne przekłada się na ich liczbę. Wadą są koszty jakie za sobą pociąga, w tym koszty związane ze spełnieniem wszystkich wymagań oraz opłaty administracyjne, a także formalności związane z procesem uzyskiwania od marszałka

województwa decyzji o zaliczeniu obiektu do rodzaju i kategorii. Jednym z efektów klasyfikacji i kategoryzacji jest ujednolicenie wymogów odnośnie wyposażenia i zakresu świadczonych usług, co czasem może utrudniać pokazanie unikalnego charakteru lub specyficznych cech niektórych obiektów hotelarskich. Wprowadzenie możliwości odstępstw o wymogów w zakresie wyposażenia i zakresu świadczonych usług w dotyczy jedynie obiektów zabytkowych. Istotną wadą kategoryzacji jest stopniowa dezaktualizacja wymogów kategoryzacyjnych powodowana zmianami jakie następują w otoczeniu przedsiębiorców, a w szczególności szybkim rozwojem nowoczesnych technologii. To powoduje potrzebę ich okresowej aktualizacji.

Z punktu widzenia konsumentów korzystających z usług hotelarskich klasyfikacja i kategoryzacja dostarcza im informacji o minimalnym poziomie komfortu, wyposażeniu i dostępnych usługach. Innymi słowy goście wiedzą czego mogą oczekiwać po obiekcie danego rodzaju i kategorii. Wspomniana wyżej możliwość odstępstw od wymogów w zakresie wyposażenia i zakresu świadczonych usług dotycząca obiektów zabytkowych jest rekompensowana spełnieniem w wyższym stopniu innych wymagań. Ponadto obowiązek zamieszczania w materiałach informacyjnych dotyczących takiego obiektu informacji o jego zabytkowym charakterze i związanych z tym odstępstwach od wymogów rodzajowych lub kategoryzacyjnych powoduje, że nawet w tym przypadku goście otrzymują pełną informację o wyposażeniu i zakresie oferowanych usług. Z punktu widzenia konsumentów istotne znaczenie ma również wprowadzenie kontroli obiektów, nie tylko przed, ale również po rozpoczęciu świadczenia usług zapobiegającej obniżeniu świadczonych w nich usług.

Wadą dla konsumentów jest brak harmonizacji zasad klasyfikacji i kategoryzacji obiektów hotelarskich zarówno na świecie jak i UE, powodujące wyłączenie możliwości wykorzystania posiadanych informacji o rodzaju i kategorii obiektu do oceny oferty usług hotelarskich świadczonych w obiektach znajdujących się w innych państwach, ale używających tych samych nazw rodzajowych i oznaczeń kategoryzacyjnych.

Z punktu widzenia konsumenta wadą jest również to, że niektóre z wprowadzonych wymogów rodzajowych i kategoryzacyjnych przestają mieć dla nich znaczenia, a brakuje takich, które są dla nich ważne. Dezaktualizacja niektórych wymogów rodzajowych i kategoryzacyjnych powodowana zmianami następującymi otoczeniu przedsiębiorstw świadczących usługi hotelarskie – jest zjawiskiem stałym. W związku z powyższym jak już stwierdzono, istnieje potrzeba okresowej aktualizacji kryteriów klasyfikacji i kategoryzacji obiektów hotelarskich, pozwalającej na dostosowywanie ich zmieniających warunków, możliwości i potrzeb, takich jak przede wszystkim zmiana oczekiwań gości. Wymogi kategoryzacyjne powinny uwzględniać nowe technologie w tym technologie cyfrowe, a także kryteria związane ze zrównoważonym rozwojem. Warto dodać, że Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego w piśmie do Ministerstwa

Sportu i Turystyki przedstawiła szczegółowe propozycje zmian poszczególnych wymogów[28], co potwierdza wniosek o potrzebie aktualizacji tych wymogów.

Konkludując, korzyści jakie przynosi przedsiębiorcom i gościom regulacja prawna wymogów rodzajowych i kategoryzacyjnych obiektów hotelarskich przemawia za jej utrzymaniem, mimo istnienia możliwości rezygnacji z przyjętego rozwiązania. Istnieje jednak potrzeba okresowej aktualizacji przyjętych kryteriów w celu ich dostosowywania do zmian jakie następują w otoczeniu przedsiębiorców i gości. Jej realizacja wymaga analizy obowiązujących kryteriów pod kątem usunięcia tych, które nie są istotne, wprowadzenia nowych wymogów oraz aktualizacji istniejących. Aktywną rolę w tym procesie powinien odgrywać samorząd gospodarczy funkcjonujący w branży hotelarskiej.

Brak postulatów ze strony branży gastronomicznej odnośnie wydania przepisów prawnych dotyczących klasyfikacji i kategoryzacji zakładów gastronomicznych oznacza, że branża ta nie dostrzega takiej potrzeby. Zatem nie jest zasadny postulat powrotu do prawnej regulacji rodzajów i kategorii zakładów gastronomicznych.

Drugim czynnikiem warunkującym możność prowadzenia działalności jest - obok posiadania budynku spełniającego wymogi określone w przepisach - kadra zaangażowana w świadczenie usług hotelarskich i gastronomicznych. Świadczenie pracy zarówno w branży hotelarskiej jak i gastronomicznej może się odbywać na podstawie umowy o pracę lub umowy cywilno-prawnej (kontrakt menadżerski, umowa zlecenia, umowa o dzieło). W przypadku zatrudnienia na podstawie umowy o pracę kluczowym aktem prawnym jest w tym obszarze jest *ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (KP).* Jest to akt o charakterze horyzontalny, zawierający definicję pracodawcy i pracownika, określający podstawowe zasady prawa pracy, a także regulujący takie kwestie jak: rodzaje umów o pracę (w tym ich zawieranie, zmianę i rozwiązywanie); czas pracy (w tym pracę w godzinach nocnych i nadliczbowych); urlopy; wynagrodzenie; obowiązki w zakresie BHP, a także zatrudnianie młodocianych.

W tych wszystkich obszarach swoboda pracodawców jest wyłączona lub co najmniej znacznie ograniczone. Klasycznym przykładem istotnego ograniczenia tej swobody jest wynagrodzenie za pracę. Kodeks pracy wprowadza zasadę, że minimalną wysokość wynagrodzenia za pracę określa Państwo. Sposób jej ustalania reguluje *ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę*, zgodnie z którą wysokość minimalnego wynagrodzenia za pracę, jest corocznie przedmiotem negocjacji w ramach Rady Dialogu Społecznego, a ich rezultat jest ogłaszany w Monitorze Polskim. Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad ustalania wysokości minimalnego wynagrodzenia i minimalnej stawki

[28] Propozycje IGHP zmian przepisów kategoryzacyjnych przekazane do MSiT. 4.11.2025r. https://www.ighp.pl/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci?NewsID=93498 [dostęp: 13.12.2025]

godzinowej w hotelarstwie i gastronomii. Nie wydano również regulacji prawnych o charakterze branżowym dotyczących tej kwestii.

Drugim ważnym aktem prawnym regulującym zatrudnianie pracowników na podstawie umowy o pracę jest *ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych*. Ustawa reguluje zatrudnianie pracowników tymczasowych przez pracodawcę będącego agencją pracy tymczasowej oraz zasady kierowania tych pracowników, a także osób niebędących pracownikami tej agencji (tj. wykonujących pracę na podstawie umowy cywilno-prawnej) do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz pracodawcy użytkownika, którym może być przedsiębiorca świadczący usługi hotelarskie lub gastronomiczne. Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad dla hotelarstwa i gastronomii.

Jak już wcześniej wspomniano zarówno w hotelarstwie jak i gastronomii podstawą świadczenie pracy może być nie tylko umowa o pracę, ale również umowa cywilno-prawna. Należy jednak pamiętać, że zgodnie z kodeksem pracy jeśli praca na podstawie umowy cywilno-prawnej jest wykonywana za wynagrodzeniem, w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę i pod jego kierownictwem, takie zatrudnienie jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy. Jednocześnie kodeks pracy wprowadza zakaz zastępowania umowy o pracę umową cywilnoprawną. Kluczowym aktem prawnym w przypadku umów cywilnoprawnych jest *ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny KC,* regulujący problematykę zarówno umów nazwanych takich jak umowa zlecenia lub umowa o dzieło jak i nienazwanych, których przykładem jest kontrakt menadżerski czy umowa oświadczenie usług hotelarskich lub gastronomicznych. KC nie wprowadza odrębnych zasad dla hotelarstwa i gastronomii. Nie wydano również przepisów o charakterze branżowym dotyczących zatrudniania w hotelarstwie lub gastronomii.

Kolejnym z aktów prawnych objętych analizą, a dotyczących zatrudnienia jest *ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej*, która określa warunki dostępu cudzoziemców z państw nie będących członkami UE, EFTA, UK i Irlandii Północnej do rynku pracy w Polsce, a także organy właściwe oraz tryb postępowania w tych sprawach. Zatrudnianie cudzoziemców w wymaga legalnego ich pobytu w RP, a także posiadania odpowiednich dokumentów uprawniających do pracy, którymi mogą być zezwoleniem na pracę lub oświadczenie o powierzeniu pracy.

Problematyki zatrudnienia w hotelarstwie i gastronomii dotyczy również *ustawa z dnia 13 maja 2016 r. o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym i ochronie małoletnich*, która obliguje pracodawców do sprawdzenia czy osoba ubiegająca się o prace znajduje się Rejestrze Sprawców Przestępstw na Tle Seksualnym.

Z przedstawionych rozważań wynika, że regulacje o charakterze horyzontalnym dotyczące zatrudniania na podstawie umowy o pracę pozbawiają pracodawców swobody w ustalaniu warunków pracy i płacy. Nie wprowadzają dla hotelarstwa i gastronomii odstępstw od wprowadzonych nimi zasad. Brak jest również regulacji o charakterze branżowym obejmujących swym zakresem problematykę zatrudnienia w tych dwóch branżach. Znacznie szerszy margines swobody mają pracodawcy w przypadku powierzania realizacji zadań na podstawie umowy cywilno-prawnej. Jednakże zgodnie z KP wykonanie tych zadań nie może się odbywać pod kierownictwem pracodawcy, w wyznaczonym przez niego miejscu i czasie.

Zatrudnianie personelu ściśle wiąże się wiąże się z oczekiwanymi pracodawców odnośnie posiadania kwalifikacji niezbędnych do prawidłowego wykonywania powierzanych im zadań, a ściślej mówiąc posiadania kompetencji rozumianych jako wiedza, umiejętności i postawy (kompetencje społeczne) niezbędnych do prawidłowej ich realizacji.

Pożądane przez pracodawców kwalifikacje można uzyskać w szkole lub na uczelni. Dostosowywanie kwalifikacji zawodowych do potrzeb przedsiębiorców, wymaga angażowanie się ich w proces edukacji zawodowej. Pojawia się w związku z tym pytanie czy obowiązujące regulacje stwarzają przedsiębiorcom możliwość oddziaływania na programy kształcenia i jego realizację? Odpowiedź na to pytanie znajduje się w aktach prawnych dotyczących kształcenia na poziomie średnim i wyższym. W przypadku szkolnictwa zawodowego na poziomie średnim realizowanym przez szkoły branżowe kluczowe znaczenie ma *ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe*, która wprowadza m.in. wymóg dostosowywanie kierunków i treści kształcenia do potrzeb rynku pracy, a także postuluje wspieranie kształcenia zawodowego przez pracodawców i ich związki, a także sektorowe rady do spraw kompetencji oraz Radę Programową do spraw kompetencji. Jedną z form tego wsparcia jest możliwość udziału przedsiębiorców w ustalaniu i realizacji programu kształcenia, które odbywa się w oparciu o podstawę programową określającą obowiązkowy zestaw celów kształcenia i treści nauczania opisanych w formie oczekiwanych efektów kształcenia tj.: wiedzy, umiejętności zawodowych oraz kompetencji personalnych i społecznych, niezbędnych dla danego zawodu. Podstawa programowa przewiduje również obowiązek odbywania praktyk i staży – co niewątpliwie stwarza przedsiębiorcom możliwość aktywnego uczestnictwa w procesie kształcenia zawodowego uczniów. Ustawa włącza do systemu edukacji nowy podmioty, którymi są Branżowe centra umiejętności (BCU) (są to placówki kształcenia, szkolenia i egzaminowania o zasięgu ogólnokrajowym, ukierunkowane branżowo, integrujące szkoły prowadzące kształcenie zawodowe, placówki kształcenia ustawicznego, centra kształcenia zawodowego, uczelnie oraz inne podmioty wymienione w ustawie). Kształcenie branżowe prowadzone jest w: trzyletnich branżowych szkoła I stopnia; dwuletnich branżowych szkołach II stopnia; pięcioletnich

technikach; trzyletnich szkołach specjalnych przysposabiającą do pracy dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną.

Druga z ustaw dotyczących sytemu oświaty, która jest *ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty* nie reguluje problematyki kształcenia zawodowego, natomiast określa zasady organizacji wypoczynku dzieci i młodzieży W tym wymogi z zakresie obiektów w których taki wypoczynek jest organizowany a także wymogi kwalifikacyjne dla kadry (kierownik, wychowawcy, instruktorzy).

Z przedstawionych rozważań wynika, że obowiązujące przepisy umożliwiają przedsiębiorcom włączenie w proces kształcenia zawodowego uczniów. Skorzystanie z tej możliwości zależy w dużej mierze od szkół i przedsiębiorców i ich skłonności do nawiązywania współpracy w tym obszarze..

Kształcenie, w tym kształcenia zawodowego na poziomie wyższym określa *ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce,* która m.in. wprowadza podział uczelni wyższych na akademickie oraz zawodowe prowadzące kształcenie uwzględniające potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego. Studia są prowadzone na określonym kierunku, poziomie i profilu na podstawie programu studiów. Profil studiów określa charakter programu nauczania, dzieląc go na praktyczny lub ogólnoakademicki.

Profil praktyczny skupia się na zdobywaniu konkretnych umiejętności zawodowych, podczas gdy profil ogólnoakademicki koncentruje się na poszerzaniu wiedzy teoretycznej i rozwoju naukowym. Program studiów o profilu praktycznym przewiduje praktyki zawodowe w wymiarze co najmniej: 6 miesięcy – w przypadku studiów pierwszego stopnia i jednolitych studiów magisterskich i 3 miesięcy – w przypadku studiów drugiego stopnia. Jednym z zadań uczelni jest działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych. Warto dodać, że ustawa przewiduje możliwość tworzenia przez uczelnie spółek kapitałowych do komercjalizacji wyników prac B+R, a także ich przystępowanie do istniejących spółek wspólnie z innymi podmiotami.

Resumując regulacje prawne określające zasady kształcenia na poziomie wyższym – w tym w szczególności dotyczące studiów o profilu praktycznym - stwarzają przedsiębiorcom możliwość włączenia się w ten proces, w szczególności poprze z udział w realizacji praktyk zawodowych. Skorzystanie z tej możliwości zależy od przedsiębiorców i uczelni.

Kompetencje – rozumiane jako: wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne zdobyte w szkole branżowej lub na uczelni wyższej wymagają stałej aktualizacji. Ponadto często pojawia się potrzeba zdobycia nowych kompetencji – innymi słowy pojawia się potrzeba podnoszenia kwalifikacji zawodowych. *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (KP)* jedynie częściowo reguluje tę problematyką określając uprawnienia pracowników w przypadku podnoszenia kwalifikacji zawodowych z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą (urlop

szkoleniowy, zwolnienia z całości lub części dnia pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia). KP nie wprowadza odrębnych zasad dla hotelarstwa i gastronomii. Nie wydano również regulacji o charakterze branżowym dotyczących kwalifikacji zawodowych i ich podnoszenia w branży hotelarskiej i gastronomicznej.

Istotne znaczenie dla tej problematyki ma *ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji.* ZSK stanowi wyodrębnioną część Krajowego Systemu Kwalifikacji, w którym obowiązują określone w ustawie standardy opisywania kwalifikacji oraz przypisywania im poziomu Polskiej Ramy Kwalifikacji. Ustawa określa również zasady włączania kwalifikacji do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji i ich ewidencjonowania w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji. Ponadto określa zasady i standardy certyfikowania kwalifikacji oraz zapewniania ich jakości, a także zasady włączania do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji Sektorowych Ram Kwalifikacji. Z powyższego wynika, że Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK) to narzędzie, które opisuje, porządkuje i gromadzi różnorodne kwalifikacje w jednym, powszechnie dostępnym rejestrze – Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji (ZRK). Wprowadzone ustawą zasady i standardy potwierdzania tych kwalifikacji mają na celu zagwarantowanie ich wysoką jakość i pozwalają na uzyskanie certyfikatów uznawanych w Polsce i Unii Europejskiej. Celem ww. systemu jest podniesienie jakości kapitału ludzkiego poprzez ułatwienie zdobywania i uznawania kwalifikacji, także tych zdobytych poza formalnym systemem edukacji.

W 2017 r. *rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 18 maja 2017 r. w sprawie Sektorowej Ramy Kwalifikacji w sektorze turystyka*, do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji została włączona Sektorowa Rama Kwalifikacji w sektorze turystyka dla branż:

1) hotelarstwo;
2) gastronomia;
3) organizacja turystyki;
4) pilotaż, przewodnictwo i animacja czasu wolnego.

W załączniku nr 1 do tego rozporządzenia zamieszczono charakterystyki efektów uczenia się dla poziomów 2-6 Sektorowej Ramy Kwalifikacji w branży hotelarskiej, a w załączniku nr 2 dla branży gastronomicznej, ujęte w kategoriach wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych dla tych branż. Zawarte w niej zapisy ułatwiają przygotowanie opisów kwalifikacji pożądanych w branży hotelarskiej lub gastronomicznej. Należy jednak stwierdzić, że zmiany jakie nastąpiły w branżach hotelarskiej i gastronomicznej oraz ich otoczeniu od czasu opracowania Ramy uzasadniają rozważenie potrzeby aktualizacji zawartych w niej zapisów uwzględniającej nowe możliwości i potrzeby przedsiębiorców w zakresie kompetencji pracowników.

Aktem prawnym dotyczącym kwalifikacji jest *ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o zasadach uznawania kwalifikacji zawodowych nabytych w państwach członkowskich Unii Europejskiej* wdrażająca do polskiego systemu prawne zasady określone *w dyrektywie 2005/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 7 września 2005 r. w sprawie uznawania kwalifikacji zawodowych*. Ustawa określa procedury umożliwiające pracę w Polsce w zawodach regulowanych osobom, które zdobyły kwalifikacje w krajach członkowskich UE, EFTA lub w Szwajcarii. Uregulowano w niej również kwestię uznawanie kwalifikacji do wykonywania zawodów regulowanych, świadczenia usług transgranicznych oraz ubiegania się o europejską legitymację zawodową. Zawodem regulowanym jest zawód, do którego wykonywania wymagane jest spełnienie ściśle określonych prawem warunków, takich jak zdobycie specjalnego wykształcenia, zdanie egzaminów państwowych, odbycie praktyki lub rejestracja w izbie zawodowej. Obecnie w hotelarstwie i gastronomii nie występują zawody regulowane.

Reasumując kwalifikacje pożądane z punktu widzenia pracodawców z branży hotelarskiej można zdobyć w systemie szkolnictwa branżowego kształcącego na poziomie średnim oraz w szkołach wyższych. Stosunkowo długi okres kształcenia powoduje, że na skutek zmian jakie następują na rynku zdobyte w szkole kompetencje często wymagają aktualizacji. Aktualizacja możliwa jest poprzez samokształcenie, szkolenia a także zdobywanie nowych kwalifikacji, zgodnych z potrzebami rynku, w tym kwalifikacji wpisanych do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji (ZRK). W rejestrze tym znajduje się wiele kwalifikacji z obszaru hotelarstwa i gastronomii. Dotarcie przez przedsiębiorców do opisów z reguły nastręcza trudności dlatego zasadnym wydaje się postulat publikowania ich na stronach ministra właściwego d.s. turystyki.

Świadczenie usług hotelarskich i gastronomicznych wiąże się również z koniecznością zawierania umów z podwykonawcami, podmiotami zajmującymi się promocją czy pośrednictwem w sprzedaży usług, a także konsumentami i organizatorami turystyki (biurami podróży). Kluczowym aktem prawnym regulującym problematykę zawierania i realizacji umów oraz odpowiedzialności za ich niewykonanie lub nienależyte wykonanie jest wielokrotnie już cytowana *ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny* (KC). Jest to akt o charakterze horyzontalnym w którym uregulowano problematykę zobowiązań – w tym zobowiązań wzajemnych, a w szczególności umów (nazwanych i nienazwanych) zawieranych przez podmioty świadczące usługi hotelarskie lub gastronomiczne z podwykonawcami tj. dostawcami towarów i usług (umowa sprzedaży, zlecenia, o dzieło pożyczki, leasingu, robót budowlanych, ubezpieczenia…), jednostkami zajmującymi się promocją (umowa nienazwana), agentami (umowa agencyjna); z organizatorami turystyki (kontrakty hotelowe) i wreszcie z konsumentami (umowa o świadczenie usługi hotelarskiej i umowa oświadczenie usługi gastronomicznej). Kodeks cywilny nie wprowadza odrębnych zasad dla umów zawieranych przez podmioty

świadczące usługi hotelarskie i gastronomiczne. Reguluje jednak odpowiedzialność prowadzących hotele lub podobne zakłady za utratę lub uszkodzenie rzeczy wniesionych przez gości. Ponadto wprowadza zakaz stosowania niedozwolonych klauzul umownych w umowach z konsumentami.

Aktem prawnym o charakterze branżowym jest wielokrotnie wspominana *ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych*, która jednak nie reguluje problematyki umów związanych z tworzeniem, promocją, pośrednictwem w sprzedaży i sprzedażą usług hotelarskich. Upoważnia jednak przedsiębiorców świadczących usługi hotelarskie w obiektach hotelarskich do wydawania regulaminów porządkowych wiążących wszystkie osoby przebywające na terenie obiektu, zatem również i gości. Postanowienia regulaminu stają się integralną częścią umowy o świadczenie usługi hotelarskiej.

Ze sprzedażą usług hotelarskich i gastronomicznych wiąże się *ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów,* która określa warunki rozwoju i ochrony konkurencji oraz zasady podejmowanej w interesie publicznym ochrony interesów przedsiębiorców i konsumentów. W szczególności wprowadza zakaz zawierania porozumień ograniczających konkurencję i nadużywania pozycji dominującej, co ma istotne znaczenie dla swobody stron przy zawieraniu umów.

Aktem prawnym o charakterze horyzontalnym, ograniczającym swobodę przedsiębiorców przy zawieraniu umów z konsumentami jest *ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, która* określa: prawa przysługujące konsumentowi; obowiązki przedsiębiorcy zawierającego umowę z konsumentem; zasady i tryb zawierania z konsumentem umowy na odległość i poza lokalem przedsiębiorstwa; zasady i tryb wykonania przysługującego konsumentowi prawa odstąpienia od umowy zawartej na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa. Ustawa ma charakter horyzontalny co oznacza, że obejmuje swym zakresem umowy o świadczenie usług hotelarskich lub gastronomicznych zawierane poza lokalem przedsiębiorstwa lub na odległość, nie wprowadza jednak odrębnych zasad dla tych umów. Brak jest również w tym zakresie regulacji o charakterze branżowym.

Reasumując zasady dotyczące zawierania umów z podwykonawcami, jednostkami zajmującymi się promocją i reklamą usług, pośrednictwem w ich sprzedaży są wprowadzone przez kodeks cywilny, który daje stronom szeroki margines swobody w ustalaniu ich warunków. Mniejszy zakres swobody mają przedsiębiorcy w przypadku zawierania umów z konsumentami. Ograniczenia w tym zakresie wprowadza kodeks cywilny - zakazujący stosowania niedozwolonych klauzul umownych w umowach z konsumentami - oraz regulacje maje na celu ochronę konsumentów.

Działalność przedsiębiorców polegająca na świadczeniu usług hotelarskich i/lub usług gastronomicznych podlega kontroli. Zasady jej przeprowadzenia są regulowane zarówno przez przepisy o charakterze horyzontalnym, jak i branżowym. Podstawowym aktem prawnym o charakterze horyzontalnym regulującym problematykę kontroli przedsiębiorców jest *ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (PP)*. Zgodnie z tą ustawą kontrola działalności gospodarczej przedsiębiorców jest przeprowadzana na zasadach w niej określonych, a w zakresie nieuregulowanym stosuje się odrębne przepisy. Wprowadzone tą ustawą podstawowe zasady prowadzenia kontroli przedsiębiorców obejmują m.in. ograniczenia czasowe, obowiązek uprzedniego zawiadomienia (z pewnymi wyjątkami), prowadzenie czynności w godzinach pracy i z poszanowaniem praw przedsiębiorcy.

Kontrola powinna być prowadzona sprawnie i w sposób minimalizujący zakłócenia, a jej zakres musi być jasno określony. Przedsiębiorca ma prawo do składania zastrzeżeń do protokołu kontroli. Ustawa stanowi, że zakres przedmiotowy kontroli oraz organy upoważnione do jej przeprowadzania określają odrębne przepisy. W przypadku przedsiębiorców świadczących usługi hotelarski i gastronomiczne kontrola dotyczy w szczególności respektowania przepisów budowlanych, przeciwpożarowych, sanitarnych i innych oraz kategoryzacyjnych. Organy uprawnione i zakres kontroli w trzech pierwszych obszarach są określone w przepisach o charakterze horyzontalnym dotyczących inspekcji budowlanej, sanitarne i przeciwpożarowej. Natomiast prowadzenie kontroli dotyczącej spełnienia wymogów rodzajowych i kategoryzacyjnych zostało uregulowane w przepisach o charakterze branżowym, a w szczególności w *ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych* oraz w *rozporządzeniu ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie.* Przepisy branżowe upoważniają marszałków województw oraz wójtów burmistrzów i prezentów do kontroli obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. Określają zakres i sposób prowadzenia takiej kontroli (mogą dokonywać kontroli wszystkich pomieszczeń i urządzeń wchodzących w skład kontrolowanych obiektów; żądać od kierownika obiektu oraz od wszystkich osób, które są w tym obiekcie zatrudnione, pisemnych i ustnych informacji w sprawach objętych kontrolą; żądać okazania dokumentów potwierdzających spełnienie przez obiekt wymagań sanitarnych, przeciwpożarowych i budowlanych).

Przepisy o charakterze branżowym określają również częstotliwość prowadzenia kontroli (kontrola może być prowadzona w każdym czasie nie rzadziej jednak niż raz na 3 lata). Jej przedmiotem jest spełnianie wymogów rodzajowych i kategoryzacyjnych. W przypadku kontroli innych obszarów – takich jak spełnianie wymogów przeciwpożarowych kontrolę prowadzi

komendant powiatowy (miejski) Państwowej Straży Pożarnej, budowlanych – inspektorzy nadzoru budowlanego, sanitarnych - Państwowa Inspekcja Sanitarne, podatkowe – naczelnik Urzędu Skarbowego.

Z przedstawionych rozważań wynika, że przedsiębiorca prowadząc działalność gospodarczą polegającą na świadczeniu usług hotelarskich lub gastronomicznych podlega kontroli prowadzonej przez marszałka województwa lub wójta, burmistrza, prezydenta w zakresie spełniania wymogów rodzajowych i kategoryzacyjnych. W przypadku pozostałych obszarów podlegających kontroli a w szczególności takich jak podatki czy bezpieczeństwo budowlane, sanitarne czy przeciwpożarowe kto prowadzi taką kontrolę oraz jej zakres jest uregulowany w przepisach o charakterze horyzontalnym dotyczących tych obszarów.

Nieprzestrzeganie przepisów dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej polegającej na świadczeniu usług hotelarskich i gastronomicznych pociąga za sobą odpowiedzialność karną za przestępstwa lub wykroczenia. Problematykę przestępstw w obrocie gospodarczym reguluje *ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (KK.)*. Przestępstwami popełnianymi w obrocie gospodarczym są przestępstwa, które godzą w uczciwe zasady prowadzenia działalności, zysku, rzetelności i ostrożności takie jak np.: nadużycie udzielonych uprawnień, niedopełnienie obowiązków, korupcja, działania na szkodę przedsiębiorcy, fałszowanie dokumentów. Zostały one uregulowane w rozdziale XXXVI kodeksu karnego zatytułowanym „*Przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu i interesom majątkowym w obrocie cywilnoprawnym*” i są zagrożone karą od 3 miesięcy do 8 lat.

Prowadzenie działalności gospodarczej w hotelarstwie i gastronomii wiąże się również z możliwością popełnienia wykroczenia. Rodzaje wykroczeń oraz grożące za nie kary zostały uregulowane w *ustawie z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń.* Prowadząc taką działalność można popełnić następujące rodzaje wykroczeń: I. „*Wykroczenia przeciwko porządkowi i spokojowi publicznemu*” do których zalicza się używanie nazw rodzajowych i oznaczeń kategoryzacyjnych bez decyzji marszałka; używanie oznaczeń, które mogą wprowadzić klientów w błąd co do rodzaju lub kategorii obiektu hotelarskiego; świadczenie usług hotelarskich w obiekcie niezgłoszonym do ewidencji; świadczenie usług hotelarskich wbrew decyzji nakazującej wstrzymanie ich świadczenia; II „*Wykroczenia przeciwko bezpieczeństwu osób i mienia”,* do których zalicza się naruszenie przepisów przeciwpożarowych; III „*Wykroczenia przeciw zdrowiu*”, do których zalicza się naruszenie przepisów sanitarnych. Karami za wykroczenia są areszt(od 5 do 30 dni), ograniczenie wolności (1 miesiąc); grzywna (od 20 do 5000 zł), nagana.

Reasumując prowadzenia działalności gospodarczej w hotelarstwie i gastronomii wiąże się z możliwością ponoszenia odpowiedzialności karnej za popełniane przestępstwa

i wykroczenia, których źródłem jest nieprzestrzegania zasad prowadzenia tej działalności określonych przez przepisy prawne. Rodzaj kar i ich wysokość jest określona w przepisach.

Oprócz odpowiedzialności karnej za popełnione przestępstwa i wykroczenia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej w hotelarstwie i gastronomii przedsiębiorca ponosi również odpowiedzialność cywilną za prowadzone działania. Podstawowym aktem jest *ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (KC)*, który przewiduje dwa rodzaje odpowiedzialności: deliktową i kontraktową. Odpowiedzialność deliktowa (art. 435 KC) dotyczy szkód wyrządzonych w wyniku czynu niedozwolonego – np. zaniedbania lub wypadku takich jak np. uszkodzenie ciała, rozstrój zdrowia, uszkodzenie mienia) Odpowiedzialność deliktowa przedsiębiorcy w tym przedsiębiorcy świadczącego usługi hotelarskie i/lub gastronomiczne jest oparta na zasadzie ryzyka co oznacza, że przedsiębiorca poniesie taką odpowiedzialność niezależnie od tego czy ponosi winę czy nie. Jedynie w 3 przypadkach przedsiębiorca jest zwolniony od tej odpowiedzialności tj. jeśli udowodni, że szkoda nastąpiła wyłącznie z jednej z poniższych przyczyn: na skutek zdarzeń o charakterze siły wyższej (np. katastrofa); wyłącznie z winy poszkodowanego; wyłącznie z winy osoby trzeciej.

Jak już wspomniano drugim rodzajem odpowiedzialności cywilnej jest odpowiedzialność kontraktowa (art. 471 i nast. KC.), która dotyczy szkód spowodowanych niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem zawartej umowy. Jest to odpowiedzialność oparta na zasadzie winy domniemanej – co oznacza że można się uwolnić od odpowiedzialności udowadniając, że nie ponosi się winy za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy. Odpowiedzialność kontaktowa dotyczy wszystkich rodzajów umów zawieranych przez przedsiębiorców świadczących usługi hotelarskie lub gastronomiczne.

Przykładem niewykonania umowy o świadczenie usługi hotelarskiej jest odmowa przyjęcia gościa mimo przyjęcia rezerwacji, natomiast nienależytym wykonaniem tej umowy jest np., niższy standard czy niesprawne urządzenia np. klimatyzacja w wynajmowanym pokoju. W przypadku usług gastronomicznych przykładem niewykonanie w całości jest niedostarczenie posiłku mimo przyjęcia zamówienia, a przykładem nienależytego wykonanie jest podanie dania niezgodnego ze składem określonym w menu.

Przedsiębiorcy świadczący usługi hotelarski i/lub gastronomiczne mają obowiązek uzyskania licencji i płacenia za wykorzystywanie materiałów chronionych prawem autorskim, takich jak muzyka odtwarzana na żywo lub z głośników, programy telewizyjne i filmy w pokojach lub miejscach publicznych. W związku z powyższym muszą zawrzeć umowę licencyjną z każdą z organizacji, która reprezentuje prawa do odtwarzanych utworów (organizacją zbiorowego zarządzania prawami autorskimi lub prawami pokrewnymi). Umowa określa wysokość opłat

licencyjnych. Za odtwarzanie utworów objętych prawem autorskim bez posiadania licencji grozi odpowiedzialność karna.

Ostatnim z aktów prawnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w hotelarstwie i gastronomii objętych analizą jest ustawa o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich. Dotyczy ona sporów powstających na tle realizacji umowy o świadczenie usług hotelarskich lub gastronomicznych, a w szczególności nieuwzględnienia przez przedsiębiorcę reklamacji złożonej przez konsumenta. Przewidziane w niej polubowne metody rozwiązania takiego sporu poprzez mediację, koncyliację czy arbitraż umożliwiają uniknięcia rozpatrzenie takiego sporu przez sąd, co przynosi korzyści obu jego stronom.

Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy wynika, że usługi hotelarskie muszą być świadczone w obiekcie spełniającym wymagania budowlane, sanitarne, przeciwpożarowe i inne określone w przepisach o charakterze horyzontalnym, a także wymagania dotyczące wielkości, wyposażenia i zakresu świadczonych usług określonych w przepisach o charakterze branżowym w szczególności *w ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych* i w wydanych na jej podstawie przepisach wykonawczych .Ustawa wprowadza podział obiektów na rodzaje i kategorie, a rozporządzenie określa wymogi jakie muszą spełniać obiekty zaliczane do poszczególnych kategorii. Pojawia się pytanie – czy wprowadzony przepisami prawnymi podział obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie jest zgodny w potrzebami branży hotelarskiej? Zgłaszane postulaty wprowadzenia w nim zmian dowodzą istnienia potrzeby jego modyfikacji – zarówno co do ogólnej koncepcji (definicja usługi hotelarskiej, podział na grupy, rodzaje i kategorie…) jak i szczegółowych rozwiązań takich jak podział na kategorie i wymogi kategoryzacyjne. Powyższe postulaty zbiegają się z koniecznością wdrożenia rozporządzenia UE dotyczącego najmu krótkoterminowego. Jedną z opcji takiego wdrożenia jest włączenie usług najmu krótkoterminowego regulacji prawnych dotyczących usług hotelarskich i ich dostosowanie do zmian jakie nastąpiły na rynku.

Świadczenie usług hotelarskich i/lub usług gastronomicznych wiąże się potrzebą zatrudniania personelu, bądź to na podstawie umowy o prace bądź na podstawie umowy cywilno-prawnej. Określone w kodeksie pracy zasady dotyczące zatrudniania na podstawie umowy o pracę pozbawiają pracodawców swobody w ustalaniu warunków pracy i płacy. Kodeks pracy nie wprowadza dla hotelarstwa i gastronomii odstępstw od wprowadzonych zasad. Brak jest również regulacji o charakterze branżowym obejmujących swym zakresem problematykę zatrudnienia w tych dwóch branżach. Znacznie szerszy margines swobody mają pracodawcy

w przypadku powierzania realizacji zadań na podstawie umowy cywilno-prawnej. Jednakże zgodnie z KP wykonanie zadań w ramach tych umów nie może się odbywać pod kierownictwem pracodawcy, w wyznaczonym przez niego miejscu i czasie. Ponadto przed zatrudnieniem należy sprawdzić, czy dana osoba nie figuruje Rejestr Sprawców Przestępstw na Tle Seksualnym.

W przypadku zatrudniania personelu istotne znaczenie mają kwalifikacje, które dana osoba posiada. Kształceniem dla potrzeb hotelarstwa i gastronomii zajmują się szkoły branżowe i uczelnie wyższe. Na skutek zmian następujących na rynku kompetencje zdobyte w szkole wymagają stałej aktualizacji poprzez samokształcenie lub szkolenia. Ponadto często pojawia się potrzeba zdobycia nowych kwalifikacji, w tym wpisanych do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji. Dotarcie przez przedsiębiorców do opisów kwalifikacji z obszaru hotelarstwa i gastronomii zamieszczonych w ZRK często nastręcza im trudności dlatego zasadnym wydaje się postulat publikowania informacji o tych kwalifikacjach na stronach ministra właściwego d.s. turystyki.

Świadczenie usług hotelarskich i gastronomicznych wiąże się z koniecznością zawierania umów z podwykonawcami, jednostkami zajmującymi się promocją i reklamą usług, pośrednictwem w ich sprzedaży. Zawieranie tych umów regulują przepisy o charakterze horyzontalnym, w szczególności kodeks cywilny. Wprowadzone nim zasady dają stronom szeroki margines swobody w ustalaniu warunków zawieranych umów. Natomiast w przypadku umów zawieranych z konsumentami zakres tej swobody jest mniejszy. Przedsiębiorcy muszą bowiem respektować zarówno ograniczenia wprowadzone przez kodeks cywilny (zakazujący stosowania niedozwolonych klauzul umownych w umowach z konsumentami), jak i regulacje mające na celu ochronę konsumentów (umowy na odległość, umowy zawierane poza lokalem przedsiębiorstwa).

Działalność gospodarcza polegająca na świadczeniu usług hotelarskich i gastronomicznych podlega kontroli. Zasady jej prowadzenie są regulowane przez zarówno przez przepisy o charakterze horyzontalnym, a w szczególności prawo przedsiębiorców, w którym określono podstawowe zasady jej prowadzenia, jak i o charakterze branżowym tj. ustawę o usługach hotelarskich …, w której uregulowano problematykę kontroli spełnienia wymogów rodzajowych i kategoryzacyjnych sprawowaną przez marszałka województwa. W przypadku pozostałych obszarów podlegających kontroli, a w szczególności takich jak podatki, bezpieczeństwo budowlane, sanitarne czy przeciwpożarowe organy uprawnione do prowadzenia kontroli w tych obszarach oraz jej zakres zostały uregulowane w przepisach o charakterze horyzontalnym dotyczących tych obszarów.

Nieprzestrzeganie zasad dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej w hotelarstwie i gastronomii stanowi przestępstwo lub wykroczenie. Rodzaj przestępstw i grożące za nie kary reguluje kodeks karny natomiast w przypadku wykroczeń ich rodzaj i kary są regulowane przez kodeks wykroczeń. Problematyka przestępstw i wykroczeń popełnianych w związku z prowadzeniem działalności gospodarczej polegającej na świadczeniu usług hotelarskich i gastronomicznych nie jest regulowana przez przepisy o charakterze branżowym.

Prowadzenie działalności gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej może prowadzić do odpowiedzialności cywilnej przedsiębiorcy, regulowanej przez przepisy kodeksu cywilnego. Kodeks przewiduje dwa rodzaje odpowiedzialności: deliktową w przypadku popełnienia czynu niedozwolonego (w tym takiego jak utrata lub uszkodzenie bagażu wniesionego przez gościa) i kontraktową w przypadku niewyk onania lub nienależytego wykonania zwartej umowy. Problematyka odpowiedzialności cywilnej nie jest regulowana przez przepisy o charakterze branżowym.

Wykorzystywanie w obiektach, w których są świadczone usługi hotelarskie lub gastronomiczne materiałów chronionych prawem autorskim, takich jak muzyka odtwarzana na żywo lub z głośników, programy telewizyjne i filmy w pokojach lub miejscach publicznych wymaga podpisana umowy organizacją zbiorowego zarządzania prawami autorskimi lub prawami pokrewnymi. Umowa określa wysokość opłat licencyjnych. Za odtwarzanie utworów objętych prawem autorskim bez posiadania licencji grozi odpowiedzialność karna.

W przypadku powstania sporu pomiędzy przedsiębiorcą a konsumentem metodą na uniknięcie postępowania sądowego jest polubowne rozwiązanie tego sporu.

2.6. REKOMENDACJE

1. Rozważenie możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii do stworzenia przewodnika po regulacjach prawnych o charakterze horyzontalnym, ułatwiającego dotarcie do zasad, które muszą być respektowane na poszczególnych etapach podejmowania działalności gospodarczej w hotelarstwie i gastronomii, wprowadzanych przez przepisy o charakterze horyzontalnym . Przewodnik taki, na bieżąco aktualizowany stanowiłby istotne ułatwienie dla podmiotów, które chciałyby rozpocząć taką działalność. Zasadnym wydaje się również zamieszczanie w wydawanym przez MSiT czasopiśmie naukowym „Turystyka - zarządzaniem- administracja - prawo” informacji o nowych lub zmienianych aktach prawnych mających znaczenia dla hotelarstwa i gastronomii.

2. Rozważenie zasadności określenie minimalnych wymogów dla wszystkich obiektów, w których są świadczone usługi zakwaterowania, a nie tylko dla obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie.
3. Istnieje potrzeba dostosowywania zasad i wymogów wprowadzanych przez przepisy o charakterze branżowym do zmian jakie następują na rynku, w szczególności zmian technologicznych, organizacyjnych, w tym zmian wynikających z zastosowania nowoczesnych technologii. Jako przykład można podać przepisy określające wymogi rodzajowe i kategoryzacyjne dla obiektów hotelarskich, które wymagają okresowej aktualizacji.
4. Zgłaszana jest potrzeba zmian w regulacjach prawnych dotyczących hotelarstwa – zarówno co do przyjętej w nich ogólnej koncepcji regulacji (definicja usługi hotelarskiej, podział na grupy, rodzaje i kategorie…) jak i szczegółowych rozwiązań takich jak podział na kategorie i wymogi kategoryzacyjne. Powyższe postulaty zbiegają się z koniecznością wdrożenia rozporządzenia UE dotyczącego najmu krótkoterminowego. Jedną z opcji takiego wdrożenia jest włączenie usług najmu krótkoterminowego regulacji prawnych dotyczących usług hotelarskich.
5. Istnieje potrzeba upowszechniania informacji na temat wpisanych do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji z obszaru hotelarstwa i gastronomii poprzez publikacje ich na stronie MSiT.

Zidentyfikowane akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym uwzględnione w załączniku nr 1 i 2.

1. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny. Tekst ujednolicony Dz.U. 2025 poz. 1071
2. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 1480
3. Ustawa z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 2211
4. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych . Tekst jednolity Dz.U. 2022 poz. 1467
5. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944
6. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 89
7. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy Tekst jednolity Dz.U. 2022 poz. 541

8. Rozporządzenie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. Tekst jednolity Dz.U. 2017 poz. 2166
9. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1028 z dnia 11 kwietnia 2024 r. w sprawie gromadzenia i udostępniania danych dotyczących usług krótkoterminowego najmu lokali mieszkalnych. Dz.U. L, 2024/1028, 29.4.2024
10. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 111
11. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT). Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 163
12. Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 843
13. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (CIT). Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 278
14. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 775
15. Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 707
16. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2007 r. w sprawie warunków, jakie powinna spełniać miejscowość, w której można pobierać opłatę miejscową. Dz.U. 2007 nr 249 poz. 1851
17. Obwieszczenie Ministra Finansów i Gospodarki z dnia 1 sierpnia 2025 r. w sprawie górnych granic stawek kwotowych podatków i opłat lokalnych na rok 2026 .M.P. 2025 poz. 726
18. Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 734
19. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 89
20. Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 418
21. Rozporządzenie Ministra infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie. Tekst jednolity Dz.U. 2022 poz. 1225
22. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 188
23. Ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 416

24. Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia. Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1448
25.Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (KP). Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 277
26.Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1773
27.Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 236
28.Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej Dz.U. 2025 poz. 621
29.Ustawa z dnia 13 maja 2016 r. o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym i ochronie małoletnich. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1802
30.Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 1043
31.Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 881
32. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1571
33. Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (ZSK) Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1606
34. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 18 maja 2017 r. w sprawie Sektorowej Ramy Kwalifikacji w sektorze turystyka. Dz.U. 2017 poz. 1155
35.Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o zasadach uznawania kwalifikacji zawodowych nabytych w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 334
36.Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1616
37.Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1796
38.Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks karny. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 383
39.Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 24
40.Ustawa z dnia 15 czerwca 2018 r. o zbiorowym zarządzaniu prawami autorskimi i prawami pokrewnymi Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1665
41.Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. - Kodeks postępowania cywilnego. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1568
42.Ustawa z dnia 23 września 2016 r. o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich. Dz.U. 2016 poz. 1823

III. WYZWANIA I PROBLEMY SEKTORA HoReCa

3.1. TRENDY ROZWOJU SEKTORA

Przedstawione w poprzednich podrozdziałach dane dotyczące podaży i popytu hotelowego wskazują na dwa pierwotne trendy rozwoju branży turystycznej, w tym sektora HoReCa. Po pierwsze obserwujemy dynamiczny wzrost popytu turystycznego, zarówno ze strony turystów krajowych, jak i zagranicznych oraz pozytywne prognozy dotyczące jego poziomu w przyszłości. Po drugie natomiast mimo uruchamiania wielu kolejnych hoteli i obiektów stopień nasycenia Polski turystycznymi obiektami noclegowymi jest wciąż jednym z najniższych w Unii Europejskiej. To wskazuje na występowanie luki podażowej i optymistyczne perspektywy wzrostu branży na najbliższe lata.

Przyglądając się strukturze całego ruchu turystycznego w Polsce można stwierdzić, że jak wynika z badań GUS, w 2024 roku udział w prywatnych podróżach turystycznych zadeklarowało łącznie ponad 20,22 mln osób w wieku powyżej 15 lat. Najliczniejsze grupy podróżujących stanowiły osoby w wieku 25-44 oraz 45-64 lata, a także osoby z wyższym lub średnim wykształceniem oraz pracujący.

Tabela 40. Uczestnictwo mieszkańców Polski w wieku powyżej 15 lat w prywatnych podróżach turystycznych w 2024 roku według cech społeczno-ekonomicznych (w tys.)

Wyszczególnienie	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety	Miasto	Wieś
Wiek					
15-19 lat	2069,7	955,2	1114,5	1255,5	814,2
20-24	1181,5	641,9	539,6	710,5	470,9
25-44	8031,1	4037,5	3993,6	5136,5	2894,6
45-64	6341,8	3208,6	3133,2	4231,9	2109,8
65 lat lub więcej	2597,7	1165,7	1432	1925,9	671,8
Wykształcenie					
Wyższe	7766,1	3327,9	4438,2	5992,3	1773,8
Średnie i policealne	7370,1	3779,9	3590,2	4531,3	2838,8
Zasadnicze zawodowe	2842,5	1848,1	994,4	1458,1	1384,3
Gimnazjalne	32,7	22	10,7	19	13,7
Podstawowe i bez wykształcenia	2210,5	1031,2	1179,3	1259,6	950,9

Status zawodowy					
Pracujący	13588,3	7329,1	6259,2	8949,5	4638,8
Bezrobotny	431,7	136,9	294,8	215,5	216,2
Student lub uczeń	2604,1	1198,3	1405,8	1602,9	1001,2
Pozostali niestanowiący siły roboczej	3597,6	1344,7	2253	2492,4	1105,2
Razem	**20221,7**	**10009**	**10212,8**	**13260,3**	**6961,4**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

W 2024 roku Polacy zadeklarowali odbycie około 67,54 mln podróży turystycznych, w tym 52,86 mln krajowych i 14,69 mln zagranicznych. Przeważały służbowe (zawodowe) cele podróży, zaś rzadziej były wskazywane inne (w tym wypoczynkowe) oraz edukacyjne i religijne motywy wyjazdów. W przypadku podróży krajowych przeważały wyjazdy krótkie od 2 do 4 dni. W przypadku turystyki krajowej przeważało zakwaterowanie: u krewnych lub znajomych, w hotelach, motelach lub zajazdach, wynajętych pokojach, mieszkaniach lub domach oraz pensjonatach. W odniesieniu do turystyki wyjazdowej zagranicznej przeważały: hotele, motele i zajazdy, mieszkanie u krewnych lub znajomych lub wynajęte pokoje, mieszkania lub domy.

Tabela 41. Podróże turystyczne mieszkańców Polski w wieku powyżej 15 lat w 2024 roku według celu wyjazdu i rodzaju zakwaterowania (w tys.)

Wyszczególnienie	Krajowe			Zagraniczne
	Razem	2-4 dni	5 dni i dłużej	
Cel podróży				
Religijny, pielgrzymka	358,5	287,3	71,2	76,5
Edukacyjny	351,9	241,8	110,1	125,6
Służbowy/Zawodowy	2172,2	1610,2	562	1472,4
Inny	607,9	476,1	131,8	251,6
Zakwaterowanie				
Hotel, motel, zajazd	9251,0	5809,5	3441,4	7099,6
Pensjonat	5119,1	1991	3128,2	758,4

Dom wycieczkowy, schronisko, schronisko młodzieżowe, stanica wodna	653,8	353,6	300,2	121
Ośrodek szkoleniowo-wypoczynkowy, dom wczasowy, wypoczynkowy, ośrodek kolonijny	1605,7	537,6	1068,1	80,9
Wynajęta kwatera prywatna (pokoje gościnne, cały dom/mieszkanie)	6605,1	2624,3	3980,8	1553,1
Kwatera agroturystyczna	1103,9	499,4	604,5	108,2
Kemping, pole biwakowe, namiotowe (niemieszkalne)	689,6	258,1	431,5	166,5
Domek turystyczny, bungalow	1242,4	332	910,4	77,6
Sanatorium lub inny zakład leczniczy	967,4	56,8	910,6	14,8
Środek transportu (statek, pociąg, samochód, autokar)	116,4	57,6	58,9	178,7
Inne wynajmowane miejsce noclegowe	222,3	117,1	105,2	34,8
Mieszkanie u krewnych lub znajomych	23093,9	17520,6	5573,3	4287,6
Drugi dom, mieszkanie wakacyjne	1805,5	936,9	868,6	124,9
Pozostałe niewynajmowane miejsca zakwaterowania	374,5	272	102,5	81,6
Razem	**52850,6**	**31366,5**	**21484,2**	**14687,7**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

Najwyższe natężenie krajowego ruchu turystycznego ogółem dotyczyło województw: małopolskiego, pomorskiego, mazowieckiego, zachodniopomorskiego i dolnośląskiego. W przypadku podróży 2-4-dniowych było najwyższe w województwie mazowieckim, a 5-dniowych i dłuższych w województwie pomorskim.

Tabela 42. Natężenie krajowego ruchu turystycznego mieszkańców Polski w wieku powyżej 15 lat w 2024 roku według województw (w tys.)

Wyszczególnienie	Podróże		
	Ogółem	2-4 dni	5 dni i dłużej
Dolnośląskie	4195,8	2495,2	1700,6
Kujawsko-pomorskie	2075	1289	785,9
Lubelskie	2161,6	1594,1	567,5
Lubuskie	964,7	601,1	363,7
Łódzkie	1747,1	1258,1	489,1
Małopolskie	7730,6	4567,3	3163,3
Mazowieckie	6521,6	4815	1706,6
Opolskie	610,6	426	184,6
Podkarpackie	2851,5	1712,1	1139,3
Podlaskie	1201	866,9	334,1
Pomorskie	7389,8	2987,3	4402,5
Śląskie	3008,6	1908,9	1099,7
Świętokrzyskie	1190,6	745	445,6
Warmińsko-mazurskie	2855,4	1565,7	1289,7
Wielkopolskie	2589,4	1931,8	657,6
Zachodniopomorskie	6032,5	2643,3	3389,2
Polska	**53125,8**	**31406,8**	**21719**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

W 2024 mieszkańcy Polski w wieku powyżej 15 lat na podróże prywatne wydali łącznie około 98,5 mld złotych, w tym na podróże krajowe około 46,4 mld złotych, a zagraniczne 52,1 mld złotych. W przypadku podróży krajowych przeważały wydatki na zakwaterowanie i wyżywienie w restauracjach, kawiarniach, barach, itp., a w odniesieniu do podróży zagranicznych wydatki na: transport, zakup towarów i wyżywienie.

Tabela 43. Wydatki mieszkańców Polski w wieku powyżej 15 lat związane z podróżami prywatnymi w 2024 roku (w mln. złotych)

Wyszczególnienie	Podróże krajowe		Podróże zagraniczne		
	2-4 dni	5 dni lub dłużej	2-4 dni	5 dni lub dłużej	Jednodniowe
Zakwaterowanie	4411,5	12193	953,4	9146,8	–
wyżywienie w restauracjach, kawiarniach, barach itp.	4461,7	9706,1	1056,3	8331,1	2269
Transport	4115	4518,9	1620,7	11952,4	2720,6
zakup towarów	2138,8	2289,3	670,2	3578,3	7124,5
pozostałe usługi (kulturalne, rozrywkowe, bilety wstępu)	911,7	1673,1	420,2	1625,6	669,2
razem:	**16038,7**	**30380,4**	**4720,8**	**34634,2**	**12783,3**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

W 2024 roku Polskę odwiedziło 19,7 mln turystów, którzy wydali 36,8 mld złotych i 57,2 mln odwiedzających z zagranicy, którzy wydali 20,1 mld złotych. Łącznie 76,9 mln osób i 56,9 mld złotych. Wśród turystów zagranicznych najwyższymi przeciętnymi wydatkami na osobę cechowali się przyjezdni z: Kanady, Stanów Zjednoczonych, Chin i Izraela, natomiast wśród odwiedzających osoby z: Białorusi, Ukrainy i Rosji.

Tabela 44. Wydatki cudzoziemców odwiedzających Polskę w 2024 roku według kraju pochodzenia

Wyszczególnienie	Liczba osób w tys.	Wydatki w mln zł	Przeciętne wydatki na 1 osobę w zł
Turyści			
Austria	335,9	663,1	1974
Belgia	251,3	419,9	1671
Białoruś	660,9	662,8	1003
Chiny	107,1	612,2	5715
Czechy	531,4	480,9	905
Dania	216,7	359,3	1657
Estonia	112,1	214,5	1914
Finlandia	120,5	284,9	2364
Francja	567,6	1083,5	1909
Hiszpania	427,3	852,1	1994
Holandia	493,9	951,6	1926
Irlandia	283,4	554,6	1957
Izrael	202,3	1032,2	5103
Kanada	112,4	769,7	6850
Litwa	490,8	537,2	1094
Łotwa	195,5	347,7	1778
Niemcy	6254	9886,3	1581
Norwegia	317,4	593,8	1871
Rosja	76,1	83,3	1095
Rumunia	135,2	238,7	1765
Słowacja	268,6	255,5	951
Stany Zjednoczone	639,9	3743,9	5851
Szwajcaria	167	313,6	1878
Szwecja	326	705,6	2165
Ukraina	3609,5	3781,4	1048
Węgry	188,8	299	1583
Wielka Brytania	1086,3	2069,2	1905

Włochy	569,4	1075,7	1889
Ogółem	**19723,2**	**36765,7**	**1864**
Odwiedzający			
Białoruś	655,3	435,3	664
Czechy	13061	3876	297
Litwa	2142,2	905,9	423
Łotwa	211,7	77,9	368
Niemcy	28768,3	9611,2	334
Rosja	86,7	37,3	431
Słowacja	6763,4	2404,6	356
Ukraina	4497,6	2318,2	515
Ogółem	**57182,5**	**20113,4**	**352**

Źródło: https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]

W aspekcie podażowym w 2025 roku w pierwszym kwartale oddano do użytkowania: Forest Park w Świeradowie-Zdroju, Puro w Warszawie, Movenpick we Wrocławiu i Karpaczu oraz Złoty Horyzont w Szklarskiej Porębie. Pozostałe obiekty planowane do uruchomienia w 2025 roku przedstawiono w poniższej tabeli. Największe z nich to: Gołębiewski w Pobierowie, Tremonti w Szklarskiej Porębie, Moxy City w Warszawie, Forest Park (II etap) w Świeradowie-Zdroju oraz Shellter w Rogowie.

Tabela 45. Hotele i obiekty planowane do uruchomienia w 2025 roku

Nazwa	Lokalizacja	Liczba pokoi
Forest Park (I etap – otwarto w I kwartale)	Świeradów-Zdrój	220
Puro (otwarto w I kwartale)	Warszawa	192
Movenpick (otwarto w I kwartale)	Wrocław	179
Movenpick (otwarto w I kwartale)	Karpacz	126
Złoty Horyzont (otwarto I kwartale)	Szklarska Poręba	88
Gołębiewski	Pobierowo	1200
Tremonti	Szklarska Poręba	268
Moxy City	Warszawa	256

Forest Park (II etap)	Świeradów-Zdrój	228
Shellter	Rogowo	226
Tribe	Kraków	168
Voco	Katowice	164
Four Points by Sherathon	Poznań	164
Baltic Infinity	Międzyzdroje	160
Four Points by Sherathon	Wrocław	156
Arche Airport	Gdańsk	150
Hampton by Hilton	Wrocław	122
Arche Airport	Gdańsk	120
Lido Hotel	Jurata	110
Baltic Jet	Ustronie Morskie	108
Hampton by Hilton	Szczecin	106
Voco Resorts	Szklarska Poręba	100
Verde City	Koszalin	100
Hotel de Rome	Poznań	96
Destigo Hotel	Gdańsk	96
B&B Hotel	Leszno	92
Sośnica	Zakopane	91
Focus Hotel Premium	Wrocław	87
Termy Karkonosze	Staniszów	80
Focus Hotel Premium	Olsztyn	79
Focus Hotel Premium	Kraków	75
Ibis Styles	Pyrzowice	75
Indygo	Kraków	74
Spark by Hilton	Krynica Morska	65
President	Bielsko Biała	41
Experior	Kraków	39
Blow Up Hall	Poznań	22

Źródło: *Raport z rynku hotelarskiego i gastronomicznego 2025*, „Hotelarz".

W poniżej tabeli zestawiono hotele miejskie i obiekty planowane do uruchomienia w latach 2026-2027. Siedem z nich będzie zlokalizowanych w Trójmieście, cztery w Warszawie, a po dwa

w: Krakowie, Wrocławiu i Poznaniu. Największe planowane obiekty to: warszawskie Campanile Premiere Classe i Cloud One, gdański Renaissance i sopocki Q Hotel.

Tabela 46. Miejskie hotele i obiekty planowane do uruchomienia w latach 2026-2027

Nazwa	Lokalizacja	Liczba pokoi
Campanile Premiere Classe	Warszawa	395
Cloud One	Warszawa	362
Canopy by Hilton	Warszawa	170
AC by Marriott	Warszawa	99
Le Meridien	Kraków	120
Nobilium	Kraków	46
Renaissance	Gdańsk	250
Motlava	Gdańsk	126
Tribute Portfolio	Gdańsk	60
Q Hotel	Sopot	220
Movenpick	Gdynia	176
Moxy	Gdynia	160
Aparthotel Sieciowy	Gdynia	160
B&B Hotel	Wrocław	138
Szewska 3	Wrocław	120
Y3 Signature Hotel	Poznań	197
Movenpick	Poznań	159

Źródło: *Raport z rynku hotelarskiego i gastronomicznego 2025*, „Hotelarz".

Z prognoz Biura Analiz Makroekonomicznych i Sektorowych BOŚ Banku wynika, że koniunktura w branży hotelowej w latach 2025-26 kształtowana będzie przez czynniki cykliczne, a tempo wzrostu liczby turystów i liczby udzielonych im noclegów będzie rosło w umiarkowanym, kilkuprocentowym tempie. Wśród czynników kluczowych dla koniunktury w branży w kolejnych latach są: (1) stabilizacja koniunktury makroekonomicznej – przyspieszenie tempa wzrostu PKB odpowiednio 3,3% r/r oraz 3,8% r/r wobec 2,9% r/r w 2024 r. i jednoczesną stabilizację tempa wzrostu konsumpcji w sektorze gospodarstw domowych na poziomie 3,2% r/r, (2) wzrost dochodów realnych w sektorze gospodarstw domowych – na poziomie około 3-4%, (3) wzrost

liczby turystów zagranicznych odwiedzających Polskę i korzystających z noclegów – liczba turystów zagranicznych nadal będzie rosła szybciej niż liczba turystów ogółem, (4) stabilizacja popytu w segmencie MICE[29].

Wśród trendów o dotyczących turystyki i hotelarstwa w najbliższych latach spodziewać się należy m.in.: (1) rosnącej popularności turystyki krajowej – dalsze odkrywanie Polski, (2) dalszego wzrostu popularności Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie – szczególnie dla turystów zagranicznych z krajów ościennych, (3) postępującej awersji do turystyki masowej – wzrost popularności rzadziej dotąd odwiedzanych miejsc oraz hoteli kameralnych, (4) dalszej dominacji Warszawy i Krakowa – pomimo dużego udziału gości zagranicznych i biznesowych pozycja liderów jest niezagrożona, (5) wysokiej przyszłej podaży w miastach i zmniejszenia aktywności na rynku transakcyjnym, (6) rosnącej roli zarządzania bezpieczeństwem również w kontekście ryzyka eskalacji wojny w Ukrainie, (7) rozwoju segmentu luksusowego (hotele pięcio- i czterogwiazdkowe) – rozwój gospodarczy, realny wzrost wynagrodzeń i rosnące oczekiwania, (8) wzrostu popularności hoteli lifesylowych – nacisk na unikatowość pobytu, indywidualne podejście do gościa, doświadczenia, rozwój koncepcji *slow life* i turystyki zbliżonej do natury, (9) rozwoju segmentów SPA i Medical SPA, (10) rynku pracownika – niewielka dostępność siły roboczej i presja na wzrost płac, (11) utrzymujących się wysokich kosztów energii, (11) dalszego przenoszenia części wydarzeń i spotkań korporacyjnych do sfery cyfrowej, (12) dalszego wzrostu konkurencji ze strony obiektów niehotelowych, m.in. opartych na sharing economy, (13) dalszy spadek odsetka rezerwacji bezpośrednich na rzecz rezerwacji dokonywanych przez OTA (online travel agencies), (14) upowszechnienie sieci 5G, Internetu rzeczy w połączeniu z zaawansowaną analityką dużych zbiorów danych, umożliwi dostosowanie oferty hotelowej do indywidualnych potrzeb klientów.

W przypadku gastronomii hotelowej na uwagę zasługują: (1) rosnące znaczenie F&B – atrakcyjne restauracje i bary kreują wizerunek hoteli i przyciągają gości, (2) konieczność dostosowania do zmian rynkowych, w tym technologicznych – systemy rezerwacji online, aplikacje mobilne, systemy zarządzania zamówieniami, (3) promowanie kuchni regionalnych i zdrowej żywności – zaufani dostawcy, lokalne i sezonowe składniki, (4) współpraca z ekspertami z zakresu dietetyki, marketingu, technologii, (5) efektywne zarządzanie kosztami i kadrami – elastyczne zatrudnienie i optymalizacja kosztów.

[29] Tarnawa Ł., Peterlik M., *Analizy sektorowe. Hotele (PKD 55.101). Raport branżowy 18 lipca 2025*. Biuro Analiz Makroekonomicznych i Sektorowych BOŚ Bank, Warszawa 2025.

3.2. Wnioski z doświadczeń sektora z pandemią COVID-19

Diagnoza przeprowadzona przez Departament Analiz Ekonomicznych banku PKO BP potwierdziła, że po bardzo dobrym dla hotelarstwa roku 2019 – szybszy wzrost przychodów w porównaniu do kosztów i poprawiające się wyniki netto, wybuch pandemii Covid-19 w marcu 2020 roku spowodował skrajnie trudną sytuację w branży. Z powodu ograniczeń prawnych w 2020 roku większość hoteli była otwarta jedynie przez 7-8 miesięcy. Bardzo słabe obłożenie z wiosny oraz jesieni znalazło odzwierciedlenie w wynikach finansowych, gdyż hotele w okresie od pierwszego do trzeciego kwartału 2020 odnotowały stratę, przy ponad 40% spadku przychodów. Najsilniej dotknięte przez pandemię były hotele biznesowe, zwłaszcza w miastach o ograniczonym potencjale turystycznym. Hotele turystyczne, w szczególności te nastawione na gościa krajowego mogły natomiast skorzystać w istotny sposób z bonu turystycznego, co złagodziły negatywne skutki pandemii. W konsekwencji w 2020 branża hotelarska była jedną z najbardziej dotkniętych zamknięciem gospodarki. W ostatnich latach przed pandemią rozwój bazy hotelowej koncentrował się głównie w największych ośrodkach biznesowych, jednak tempo wzrostu było najwyższe w lokalizacjach turystycznych. W wyniku pandemii i towarzyszącemu jej zamknięciu hoteli nowe projekty hotelowe zostały w znacznym stopniu wstrzymane. W trakcie ostatniej dekady wskaźnik wykorzystania miejsc noclegowych w Polsce systematycznie rósł, natomiast po wybuchu epidemii w kwietniu 2020 dramatycznie spadł o ponad 90%. W trzecim kwartale 2020 nastąpiło wprawdzie mocne odbudowanie popytu, jednak już od września 2020 wykorzystanie miejsc hotelowych ponownie silnie spadło. Przychody branży „Zakwaterowanie" w pierwszych trzech kwartałach 2020 r/r spadły bardzo silnie na tle innych sekcji PKD. W kwietniu obroty z wykorzystaniem kart płatniczych spadły o 93% r/r, natomiast w grudniu o 70% r/r.

Największy negatywny wpływ lockdownu odnotowano właśnie w hotelarstwie oraz w branży beauty. Wyniki ekonomiczno-finansowe dużych, zatrudniających co najmniej 50 osób, hoteli były w pierwszych trzech kwartałach 2020 roku słabe, gdyż segment odnotował stratę w wysokości 353,9 mln złotych, wobec zysku na poziomie 504,8 mln złotych rok wcześniej. Odnotowano także spadek przychodów o 42,2% r/r i kosztów o 25,8% r/r. Przeciętna płynność finansowa zarówno bieżąca, jak i podwyższona paradoksalnie poprawiła się, z powodu defensywnych zachowań większości podmiotów branży. Wskaźnik rotacji zapasów wzrósł r/r z 6,6 do 12,5 dnia, natomiast rotacja zobowiązań uległa znacznemu pogorszeniu. Wskaźniki zadłużenia dużych hoteli lekko obniżyły się r/r, kształtując się na poziomie akceptowalnym, a wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem stałym osiągnął zadowalające 1,09. Zaobserwowano oczywiście spadek nakładów inwestycyjnych r/r o 12,7%, które wyniosły 249

mln złotych. Kwota kredytów bankowych wzrosła r/r o 15,7%, w tym zobowiązań długoterminowych o 27,2%. O 43,4% spadła natomiast kwota kredytów krótkoterminowych[30].

Analitycy wskazali również na potencjalne szanse i zagrożenia dla branży hotelarskiej w kontekście okresu post pandemicznego. Za główną szansę uznali wciąż niskie nasycenie krajowego popytu względem krajów Europy Zachodniej. W momencie wystąpienia pandemii zasoby turystycznych miejsc noclegowych w Polsce na tle Unii Europejskiej były bardzo ograniczone. Należy jednak wspomnieć, że w latach 2015-2019 luka ta była stosunkowo szybko niwelowana – wzrost o 22,3% w Polsce, w porównaniu do wzrostu o 4,5% w Unii Europejskiej (EU27).

Ponadto w okresie pandemii nastąpiło zahamowanie nowej podaży i spadek presji konkurencyjnej. Część turystycznych obiektów noclegowych zawiesiło swoją działalność, a niektóre z nich nie wznowiła już jej po zawieszeniu ograniczeń. Nieco zmniejszyło to presję konkurencyjną i pozwoliło na wzrost marż obiektom turystycznym, którym udało się przetrwać. Za główne zagrożenie uznano natomiast potencjalne pogorszeniem się sytuacji hoteli biznesowych oraz turystycznych, które koncentrują się na gościach zagranicznych. Wiąże się to ze spadkiem popytu w segmencie podróży oraz wydarzeń biznesowych, a także upowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej[31].

3.3. Obecna sytuacja ekonomiczna sektora

Z raportu opublikowanego przez Biuro Analiz Makroekonomicznych i Sektorowych BOŚ Banku wynika, że nastroje w podmiotach z sektora HoReCa w ostatnim czasie systematycznie się poprawiają. Wartość wyrównanego sezonowo Wskaźnika Ogólnego Klimatu Koniunktury wyniosła w czerwcu 2025 r. 7,7 pkt., wobec 1,8 pkt. w czerwcu 2024 r. oraz -11,2 pkt w czerwcu 2024 roku. Oceny sytuacji w branży wciąż są jednak nieco niższe niż w latach 2016-2019. Najlepiej oceniane są: ogólna sytuacja firmy oraz kondycja finansowa (wskaźniki wyraźnie dodatnie), natomiast najgorzej bieżący popyt (wskaźnik ujemny)[32].

W 2024 r. wyniki finansowe branży hotelowej nieznacznie się pogorszyły r/r, ale nadal są dobre. Stopa zysku brutto wyniosła 10,6%, wobec 11,7% w roku poprzednim. Wskaźnik ten ukształtował się dokładnie na poziomie średniej z lat 2015-2019. W 2024 r. branża wygenerowała wynik finansowy brutto na poziomie ponad 1,5 mld złotych, niemal tyle samo co w roku poprzednim. W analizowanym rok dwie trzecie podmiotów w branży było rentownych –

[30] Majek A., Matysiak W., Morawiecki M., *Rynek Hotelowy: Ciężki przebieg COVID-19 z możliwymi długofalowymi powikłaniami*. Departament Analiz Ekonomicznych PKO BP, Warszawa 2021.
[31] Ibidem
[32] Tarnawa Ł., Peterlik M., *Analizy sektorowe. Hotele (PKD 55.101). Raport branżowy 18 lipca 2025*. Biuro Analiz Makroekonomicznych i Sektorowych BOŚ Bank, Warszawa 2025.

mniej niż w roku poprzednim, kiedy było to 71%. W pierwszym kwartale roku 2025 w podmiotach o liczbie pracujących powyżej 49 osób, nastąpiło pogorszenie wyników finansowych – stopa zysku brutto wyniosła 2,2%, przy 6,0% w analogicznym okresie roku ubiegłego. Branża wypracowała wynik finansowy brutto w wysokości 50 mln złotych, wobec 135 mln złotych w analogicznym okresie roku 2024. Główną przyczyną pogorszenia wyników były słabsze wyniki na pozostałej działalności operacyjnej – zmniejszenie z 77 mln złotych do 3 mln złotych. Wynik na sprzedaży obniżył się w tym czasie z 57 mln złotych do 17 mln złotych[33].

Przychody w branży w 2024 roku wyniosły około 14,8 mld złotych i wzrosły nominalnie o 13,1% rok do roku, wobec wzrostu o 20,9% rok do roku rok wcześniej. W strukturze przychodów hoteli dominowały przychody z sprzedaży krajowej – 92% przychodów ogółem. W 2024 roku wzrost kosztów ogółem w branży wyniósł 14,5% rok do roku, a więc był nieco szybszy niż wzrost przychodów. W strukturze kosztów branży dominują koszty pracy: bezpośrednie, tj. wynagrodzenia (24% kosztów ogółem) oraz pośrednie, tj. usługi obce (34% kosztów ogółem) w których dużą część stanowią outsorsowane koszty wynagrodzeń. W 2024 roku tempo wzrostu wynagrodzeń wyniosło 21% rok do roku, a usług obcych 19% rok do roku. Pozostałe kategorie kosztów to: zużycie materiałów (15% kosztów ogółem i wzrost w 2024 roku o 14% rok do roku) oraz zużycie energii (5% kosztów ogółem i wzrost w 2024 roku o 2,5% rok do roku)[34].

Branża cechuje się dobrą i stabilną sytuacją płynnościową: wartość wskaźnika płynności CR wyniosła w 2024 roku 1,54 (wartość referencyjna to 1,5-2,0), a wartość wskaźnika szybkiej płynności wyniósł 1,45 (wartość referencyjna 1,0-1,2)[35].

Aktywność inwestycyjna w segmencie budynków hotelowych i turystycznych w 2024 roku wzrosła realnie o 19% rok do roku w porównaniu do 2% w roku poprzednim. W przypadku ogółu budynków niemieszkalnych w 2024 roku nastąpił spadek produkcji o 12% r/r. Jednak w czwartym kwartale 2024 i pierwszym 2025 roku nastąpił spadek produkcji budowlano montażowej w kategorii obiektów hotelowych odpowiednio o 2% i 25% r/r. Zmniejszyła się także liczba pozwoleń wydanych na budowę budynków o charakterze turystycznym (średnio -11% r/r w okresie od pierwszego kwartału 2024 roku do pierwszego kwartału 2025 roku)[36].

W poniższej tabeli przedstawiono wartości wskaźników ekonomicznych dla hoteli w wybranych polskich miastach. W 2024 najwyższe wartości obłożenia odnotowano w Warszawie – 74,3%, Krakowie – 73,1% oraz Trójmieście – 70,9%. W Poznaniu średnie obłożenie wynosiło 68,2%, a we Wrocławiu 65,1%. Średnie obłożenie w 2024 roku było nieco

[33] Ibidem.
[34] Ibidem.
[35] Ibidem.
[36] Ibidem.

wyższe niż w 2023 roku. W 2024 roku średnia cena dnia dla zajętego pokoju (ADR) była najwyższa w Trójmieście – 437,0 złotych i Warszawie – 415,3 złotych. W Krakowie wynosiła 394,5 złotego, we Wrocławiu 337,9 złotych, natomiast w Poznaniu 331,8 złotych. Przeciętna wartość przychodu na jeden dostępny pokój w relacji do obłożenia (RevPar) w 2024 roku była najwyższa w Trójmieście – 310,0 złotych i Warszawie – 308,6 złotych. W Krakowie wynosiła 288,3 złotych, Poznaniu – 226,3 złotych, a Wrocławiu – 220,0 złotych. Przeciętne wartości obu wskaźników były w 2024 roku nieco wyższe niż w 2023 roku.

Tabela 47. Wskaźniki ekonomiczne hoteli w wybranych polskich miastach

Wyszczególnienie	Obłożenie [%]			ADR [zł]		RevPar [zł]	
	2024	2023	2019	2024	2023	2024	2023
Warszawa	74,3	72,4	72,6	415,3	408,4	308,6	295,7
Kraków	73,1	67,8	75,8	394,5	383,5	288,3	259,9
Trójmiasto	70,9	68,4	68,9	437,0	417,7	310,0	285,8
Wrocław	65,1	64,6	72,5	337,9	332,3	220,0	214,8
Poznań	68,2	63,4	61,2	331,8	331,8	226,3	210,4

Źródło: *Raport z rynku hotelarskiego i gastronomicznego 2025*, „Hotelarz", na podstawie STR.

Według raportu PMR Market Experts by Hume's wartość rynku HoReCa w 2024 r. wzrosła o 9% zarówno nominalnie, jak i realnie. W 2024 r. aż 74% Polaków korzystało z usług na miejscu, a 60% z jedzenia na wynos (wzrost obu wskaźników o 4% r/r). Wśród osób ograniczających wydatki aż 44% wskazuje gastronomię jako główny obszar oszczędności, najwyższe na tle wszystkich analizowanych obszarów. Rośnie konkurencja ze strony produktów typu food to go: 96% dorosłych Polaków sięga po nie sporadycznie, mimo że tylko 21% uważa je za równorzędne jakościowo do restauracji[37].

[37] PMR Market Experts by Hume's, Raport „Rynek HoReCa w Polsce. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2025-2030", https://pmrmarketexperts.com/ [dostęp: 13.10.2025]

Tabela 48. Wyniki finansowe przedsiębiorstw z działu 55.10 PKD Hotele i podobne obiekty zakwaterowania.

Wskaźnik	Jednostka	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Przychody ogółem	mld zł	7,2	8,1	8,3	9,0	4,8	6,5	10,8	13,1	14,8
Koszty ogółem	mld zł	6,4	7,0	7,5	7,9	5,8	6,5	9,6	11,5	13,2
Wynik finansowy brutto	mld zł	0,8	1,1	0,7	1,1	-1,0	0,0	1,2	1,5	1,6
Zmiana przychodów ogółem	% r/r	8,4	12,4	2,3	8,9	-46,5	35,2	66,0	20,9	13,1
Zmiana kosztów ogółem	% r/r	6,1	8,9	7,5	5,5	-26,8	12,0	47,1	20,4	14,5
Stopa zysku brutto	%	10,5	13,3	8,9	11,7	-20,9	-0,1	11,3	11,7	10,6
Rentowność sprzedaży	%	11,4	10,4	9,8	10,5	-23,5	-10,2	8,9	11,0	8,5
ROA	%	4,1	5,4	3,7	4,5	-5,1	-0,1	5,0	5,4	5,0
ROE	%	8,3	10,3	6,7	8,5	-10,0	-0,1	9,3	9,7	8,6
Wskaźnik. płynności (CR)	-	1,2	1,2	1,4	1,9	1,5	1,5	1,8	1,7	1,5
Wskaźnik podwyższonej płynności (QR)	-	1,1	1,0	1,3	1,8	1,4	1,4	1,6	1,6	1,5
Rotacja zapasów	Dni	9	18	10	13	12	13	11	10	8
Cykl należności	Dni	17	21	21	18	22	21	18	17	14
Rotacja zobowiązań	Dni	33	38	36	32	51	49	39	33	36
Współczynnik długu (DR)	%	51	48	45	46	49	51	46	45	42
Wskaźnik obsługi długu	-	0,2	0,3	0,3	0,3	0,0	0,1	0,3	0,3	0,4
Udział kapitału wł. w fin. majątku (ETA)	%	49	52	55	54	51	49	54	55	58

Dług netto/EBITDA	-	361	289	257	184	-2 111	669	182	184	151
Marża EBITDA	%	19,4	18,0	17,3	17,8	-9,4	1,5	15,7	16,4	13,4
Liczba przedsiębiorstw	podmiotów	544	534	529	527	513	495	476	513	553
Udział przedsiębiorstw rentownych	%	71	72	71	75	25	52	76	71	66

Legenda: Stopa zysku brutto = wynik finansowy brutto / przychody ogółem, Rentowność sprzedaży = wynik finansowy ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży, Stopa rentowności aktywów (ROA) = wynik finansowy netto / aktywa całkowite, Stopa rentowności kapitału własnego (ROE) = wynik finansowy netto / kapitał własny, Wskaźnik płynności (CR) = majątek obrotowy / zobowiązania krótkoterminowe, Wskaźnik podwyższonej płynności (QR) = (majątek obrotowy - zapasy) / zobowiązania krótkoterminowe, Rotacja zapasów = (zapasy ogółem / koszty działalności operacyjnej)*liczba dni w okresie, Cykl należności = (należności z tytułu dostaw robót i usług / przychody ze sprzedaży)*liczba dni w okresie, Rotacja zobowiązań = (zobowiązania z tytułu dostaw i usług) / (koszty działalności operacyjnej)*liczba dni w okresie, Współczynnik długu (DR) = zobowiązania ogółem / aktywa całkowite, Wskaźnik obsługi długu = (wynik finansowy brutto + odsetki + amortyzacja - obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego) / (odsetki + kredyty bankowe + pożyczki, obligacje i inne papiery wartościowe), Wskaźnik udziału kapitału własnego w finansowaniu majątku (ETA) = kapitał własny / aktywa całkowite, Dług netto/EBITDA = (zobowiązania krótkoterminowe i długoterminowe z tytułu kredytów i pożyczek oraz emisji dłużnych papierów wartościowych - środki pieniężne i inne aktywa pieniężne) / (wynik finansowy na działalności operacyjnej + amortyzacja), Marża EBITDA = (wynik finansowy ze sprzedaży + amortyzacja) / przychody ze sprzedaży.

Źródło: Tarnawa Ł., Peterlik M., *Analizy sektorowe. Hotele (PKD 55.101). Raport branżowy 18 lipca 2025*. Biuro Analiz Makroekonomicznych i Sektorowych

3.4. Najważniejsze problemy usługodawców w sektorze – wyniki badań

Informacje dotyczące głównych problemów usługodawców w sektorze HoReCa pozyskano w ramach badania zrealizowanego metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankietowej. Materiał ten został uzupełniony opiniami i wskazaniami przedstawicieli Polskiego Stowarzyszenia Wynajmu Krótkoterminowego oraz Redakcji Inwestycje w Kurortach. Dodatkowym źródłem wiedzy są również opinie turystów korzystających z usług hotelowych, które pozwalają spojrzeć na funkcjonowanie usług HoReCa z perspektywy ich odbiorców.

3.4.1. Sektor HoReCa

Informacje o głównych problemach w sektorze HoReCa pozyskano w ramach badania zrealizowanego z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego – techniki ankietowej, w której narzędziem badawczym był internetowy kwestionariusz ankietowy. Badania zrealizowano w okresie od października do listopada 2025 roku na grupie 53 przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w sektorze HoReCa.

Wśród badanych przedsiębiorców ponad 75% stanowiły osoby prowadzące hotel, 13,2% – działalność polegającą na najmie krótkoterminowym oraz po 5,6% ośrodek wypoczynkowy i inny rodzaj obiektu. Około 55% badanych prowadziło działalność gospodarczą powyżej 10 lat, 19% od 1 do 5 lat, 17% od 6 do 10 lat, a 9% mniej niż rok. Około 42% badanych zatrudniało więcej niż 50 pracowników, 38% od 20 do 50 pracowników, 11% do 5 pracowników, natomiast 9% od 5 do 20 pracowników.

Tabela 49. Charakterystyka badanych przedsiębiorców

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Odsetek badanych [%]
Rodzaj działalności		
Hotel	40	75,5
Pensjonat	0	0,0
Ośrodek wypoczynkowy	3	5,6
Obiekt najem krótkoterminowy	7	13,2
Obiekt PTTK	0	0,0

Obiekt PTSM	0	0,0
Agroturystyka (turystyka wiejska)	0	0,0
Restauracja, bar, kawiarnia, cukiernia hotelowa	0	0,0
Firma cateringowa	0	0,0
Branża MICE	0	0,0
Inne	3	5,6
Czas funkcjonowania na rynku		
Mniej niż 1 rok	5	9,0
1–5 lat	10	19,0
6–10 lat	9	17,0
Ponad 10 lat	29	55,0
Liczba zatrudnionych		
Do 5 pracowników	6	11,0
5-20 pracowników	5	9,0
20-50 pracowników	20	38,0
Powyżej 50 pracowników	22	42,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Ankietowani przedsiębiorcy za **najważniejsze problemy** występujące obecnie w branży HoReCa uznali: rosnące koszty prowadzenia działalności gospodarczej – 84,9%, trudności w pozyskiwaniu wykwalifikowanego personelu – 58,5%, oczekiwania płacowe personelu wyższe od możliwości przedsiębiorcy – 56,6% oraz sezonowość popytu – 52,8%, brak chętnych do pracy w branży – 47,1% oraz brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach – 43,3%. Respondenci wskazywali ponadto na: wysoką rotację pracowników – 39,6%, niedostateczne wsparcie ze strony instytucji państwowych lub samorządowych oraz niewystarczająca promocja regionu (kraju) – po 35,8%, konieczność częstego szkolenia nowych pracowników – 33,9%, brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących podejmowania działalności w innym obiekcie w którym są świadczone usługi hotelarskie – 20,7%, konkurencja ze strony dużych sieci hotelowych, w tym zagranicznych – 16,9%, zmienność preferencji gości – 13,2%, brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących podejmowania działalności w obiekcie hotelarskim, brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących prowadzenia działalności w innym obiekcie w którym są

świadczone usługi hotelarskie oraz brak dostępu do nowoczesnych technologii – po 9,4%, a także brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących prowadzenia działalności w obiekcie hotelarskim – 5,7%.

Tabela 50. Najważniejsze problemy i wyzwania sektora HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Odsetek badanych [%]
Rosnące koszty prowadzenia działalności (energia, czynsze, podatki)	45	84,9
Brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących podejmowania działalności w obiekcie hotelarskim	5	9,4
Brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących podejmowania działalności w innym obiekcie w którym są świadczone usługi hotelarskie	11	20,7
Brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących prowadzenia działalności w obiekcie hotelarskim	3	5,7
Brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących prowadzenia działalności w innym obiekcie w którym są świadczone usługi hotelarskie	5	9,4
Trudności w pozyskaniu wykwalifikowanego personelu	31	58,5
Wysoka rotacja pracowników	21	39,6
Brak chętnych do pracy w branży	25	47,1
Brak odpowiednich kwalifikacji pracowników	23	43,3
Konieczność częstego szkolenia nowych pracowników	18	33,9
Oczekiwania płacowe pracowników wyższe niż możliwości podmiotu	30	56,6
Konkurencja ze strony dużych sieci (w tym zagranicznych)	9	16,9
Zmienność preferencji klientów	7	13,2
Sezonowość popytu	28	52,8

Brak dostępu do nowoczesnych technologii	5	9,4
Niedostateczne wsparcie ze strony instytucji państwowych / samorządowych	19	35,8
Niewystarczająca promocja regionu / kraju	19	35,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Spośród przepisów prawa, które powinny być zdaniem badanych **uchylone** wskazano na regulacje dotyczące: (1) badania śladu węglowego, (2) niedostosowanych do rzeczywistości wymogów kategoryzacyjnych (m.in. recepcja w hotelu 3-gwiazdkowym nie powinna być całodobowa, sztywne wymagania dotyczące wyposażenia i powierzchni, telefony stacjonarne, obraz na ścianie, dywany, woda butelkowana w pokoju, ograniczenie materiałów drukowanych na rzecz tych, dostępnych online), (3) niektórych opłat i podatków (OZZ, system kaucyjny – hotele i restauracje nie powinny być punktem zbiórki opakowań, usługa turystyczna w rozumieniu sprzedaży pakietów, SUP, ZAIKS, STOART), (4) zarządzania odpadami, w tym utylizacji odpadów hotelowych, (5) edukacji turystycznej w szkołach średnich i wyższych oraz (6) konieczności zawierania umów i ponoszenia opłat z wieloma jednocześnie podmiotami w obszarze praw własności.

Badani przedsiębiorcy HoReCa wskazali także na przepisy prawa, które **powinny zostać zmienione**. Dotyczą one: (1) ułatwień administracyjno-podatkowych dla podmiotów w branży hotelarskiej, np. zastosowania podatku minimalnego (CIT) oraz zdecydowane obniżenie opłat na rzecz organizacji zrzeszających twórców oraz abonamentu RTV, (2) zmniejszenie opłat na PFRON (aktualnie zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami jest bardzo wymagające dla hoteli), (3) wyłączenia branży z wprowadzanych właśnie przepisów kaucyjnych (hotele i restauracje nie powinny być punktem zbiórki opakowań), (4) ponownego uregulowania opłaty miejscowej, (5) zmiany przepisów przeciwpożarowych, sanitarnych i budowlanych dotyczących hoteli, (6) zmian w zakresie rozliczania wymiaru czasu pracy dla pracowników HoReCa zatrudnionych w ramach umowy o pracę – z powodu wysokiej sezonowości popyty dostosowanie grafików pracy do kodeksu pracy wymaga zwiększenia kosztów operacyjnych, (7) przepisów klasyfikacyjnych i kategoryzacyjnych – formalne przypisywanie kategorii obiektom noclegowym na podstawie sztywno określonych kryteriów metrażowych i wyposażeniowych prowadzi do szeregu problemów, które

czynią ten system nie tylko mało użytecznym, a wręcz szkodliwym dla innowacyjnych form działalności hotelarskiej, (8) powstanie nowych rodzajów obiektów, np. apartamenty, wynajem krótkoterminowy, obiekty poza tradycyjną definicją „hotel", które nie są dobrze objęte regulacją – potrzeba nowej ustawy, która lepiej uwzględni realia rynku, technologie, konkurencję i elastyczność usług, (9) niejasnych przepisów dotyczących miejsc noclegowych innych niż obecnie określone, dookreślenia roli mieszkań wynajmowanych turystycznie, (10) konieczności meldowania gości w miejscach noclegowych bez obsługi gdzie wchodzi się na kod elektroniczny, (11) ujednolicenia przepisów dotyczących podatku od nieruchomości oraz podatków dochodowych w przypadku mieszkań wynajmowanych turystom – obecnie każda gmina w kurortach i miastach działa inaczej w kwestii podatku, z kolei przedsiębiorcy lub osoby prywatne nie mają jasno określonych przepisów i ich interpretacji przez urzędy skarbowe jak mają rozliczać przychód z wynajmu mieszkań, pokoi, kwater itd. dla turystów, (12) zasad dotyczących ochrony nieletnich – goście nie chcą wpisywać danych dzieci, (13) umożliwienia meldunku elektronicznego, bez konieczności wypełniania papierowych kart meldunkowych, (14) uelastycznienie wysokości podatków od nieruchomości i innych opłat względem sezonowości popytu, (15) sposobu wypłacania nadgodzin, 50% i 100% - taka konieczność w turystyce powoduje że pracodawcy niechętnie dają umowy o pracę, (15) przepisów dotyczących opłat na rzecz organizacji zbiorowego zarządzania prawami autorskimi – obecnie przedsiębiorcy z branży hotelarskiej są zobowiązani do uiszczania należności na rzecz kilku różnych instytucji (np. ZAiKS, STOART, SAWP, ZPAV), co powoduje duże utrudnienia organizacyjne i niejasności – wprowadzenie jednego wspólnego punktu rozliczeń lub jednej opłaty ryczałtowej obejmującej wszystkie organizacje, co jest szczególnie ważne w przypadku organizowania imprez lub zabaw z muzyką na żywo, gdzie obowiązki wobec różnych instytucji nakładają się i są niejasne, (16) ochrony danych osobowych RODO – dostosowanie w kontekście nowej technologii i sposobów gromadzenia danych.

Respondenci wskazali także obszary, które w ich opinii powinny zostać **uregulowane**. Zaliczyli do nich: (1) wprowadzenie ulg, dotacji i innego wsparcia prawnego i finansowego dla samorządów na budowę wielopoziomowych parkingów przed wjazdem do kurortu lub przy parkach narodowych oraz wsparcie transportu ułatwiającego przemieszczanie się z tych parkingów do centrum kurortu lub bliżej atrakcji turystycznej, (2) wprowadzenie ulg podatkowych dla obiektów aktywnie

działających cały rok, w wielu kurortach biznesy działają sezonowo i to zrozumiałe, ale z kolei te które działają cały rok często borykają się z problemami z płynnością po sezonie, a tymczasem dają całoroczne zatrudnienie pracownikom – to duża wartość dla miejscowości, (3) wsparcia HoReCa w zakresie przeciwdziałania wysokiej sezonowości popytu i dużej rotacji pracowników, (4) zaliczenia usług najmu krótkoterminowego do usług hotelarskich i walka z szarą strefą, (5) jednoznacznego zapisania w prawie autorskim, że odbiorniki radiowo-telewizyjne w pokojach nie stanowią źródła korzyści majątkowej dla hotelu.

Badani wskazali także najważniejsze oczekiwania wobec otoczenia instytucjonalnego do których zaliczyli: promocję regionu jako destynacji turystycznej – 64,1%, programy szkoleniowe dla pracowników – 54,7%, dofinansowanie (granty) rozwoju działalności – 52,8%, ujednolicenie systemu kategoryzacji obiektów polegające na objęciu kategoryzacją wszystkich obiektów w których są świadczone usługi hotelarskie oraz wsparcie w zakresie innowacji i digitalizacji – po 45,3%, ujednolicenie systemu kategoryzacji obiektów polegające na zmianie kryteriów branych pod uwagę przy dokonywaniu kategoryzacji – 35,8%, wsparcie w procesie rekrutacji pracowników – 32,0% oraz ułatwienia w dostępie do kredytów i pożyczek – 30,2%. Wskazano ponadto na konieczność wsparcia centralnego, regionalnego lub lokalnego w zakresie prowadzenia kampanii marketingowych – część podmiotów twierdzi że targi, ulotki, katalogi i billbordy które robią władze samorządowe czy lokalne organizacje turystyczne to przeżytek i nie chcą dokładać się do tej formy promocji.

Tabela 51. Oczekiwania sektora HoReCa wobec otoczenia instytucjonalnego

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Ujednolicenie systemu kategoryzacji obiektów polegające na objęciu kategoryzacją wszystkich obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie	24	45,3
Ujednolicenie systemu kategoryzacji obiektów polegające na zmianie kryteriów branych pod uwagę przy dokonywaniu kategoryzacji	19	35,8
Dofinansowania / granty na rozwój działalności	28	52,8
Ułatwienia w dostępie do kredytów i pożyczek	16	30,2

Wsparcie w zakresie innowacji i digitalizacji	24	45,3
Programy szkoleniowe dla pracowników	29	54,7
Wsparcie w procesie rekrutacji pracowników	17	32,0
Promocja regionu jako destynacji turystycznej	34	64,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Respondenci wskazali także na konieczność obniżenia podatków i opłat: (1) podatku od nieruchomości – hotele płacą bardzo wysokie stawki podatku od nieruchomości; obniżenie tej opłaty lub wprowadzenie ulg dla branży turystycznej pozwoliłoby: ograniczyć stałe koszty prowadzenia działalności, zwiększyć środki na modernizacje i poprawę jakości usług oraz zachować miejsca pracy w sytuacjach kryzysowych, obniżenie dla firm z polskim kapitałem, (2) podatku VAT na usługi turystyczne, rekreacyjne, rozrywkowe i gastronomię (napoje, owoce morza, kawa i herbata) – obniżenie do 5% oraz ujednolicenie dla całej branży, (3) podatku CIT, (4) opłaty miejscowej – ulgi za rzetelne pobieranie i odprowadzanie opłaty od turystów, wprowadzenie rozwiązań cyfrowych w zakresie raportowania o liczbie zebranych opłat i liczbie noclegów, (5) składki zdrowotnej, (6) podatku PIT dla nowych przedsiębiorców w branży oraz zwiększenie wysokości progów podatkowych, (7) abonament RTV – wprowadzenie stawek branżowych i ulgi dla HoReCa, (8) opłata za klasyfikację i kategoryzację – zniesienie lub obniżenie, (9) opłaty za energię elektryczną, gaz, woda i ścieki, (10) opłat na rzecz organizacji zbiorowego zarządzania prawami autorskimi – obniżenie, ujednolicenie i wprowadzenie ryczałtu branżowego

Wszyscy badani przedsiębiorcy wskazali na konieczność podjęcia działań rozwojowych w najbliższych latach. Zaliczyli do nich: inwestycje w infrastrukturę (modernizacja, rozbudowa – 66,0%, intensyfikację działań marketingowych – 50,9%, poszerzenie oferty usługowej i wdrożenie nowych technologii (systemy rezerwacyjne, digitalizacja obsługi klienta, rozwiązania z AI) – po 45,2%, podniesienie standardu obsługi – 35,8%, rozwój usług online – 33,9%, wprowadzenie oferty zrównoważonej (np. lokalne produkty, redukcja plastiku, odnawialne źródła energii, certyfikacja obiektu) – 32,0%, zintensyfikowanie działań w przestrzeni cyfrowej (np. Internet, strony www, media społecznościowe) – 26,4%, wprowadzenie programów motywacyjnych i benefitów dla pracowników – 20,7%, dystrybucję broszur i ulotek informacyjnych

o swoich usługach – 17,0%, obsługę turystów (klientów) z niepełnosprawnościami – 11,3% oraz stworzenie aplikacji turystycznych (rezerwacyjnych) – 9,4%.

Tabela 52. Planowane działania rozwojowe

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Szerzenie oferty usługowej	24	45,2
Inwestycje w infrastrukturę (modernizacja, rozbudowa)	35	66,0
Podniesienie standardu obiektu	19	35,8
Wdrożenie nowych technologii (systemy rezerwacyjne, digitalizacja obsługi klienta, AI	24	45,2
Wprowadzenie oferty zrównoważonej (np. lokalne produkty, redukcja plastiku, odnawialne źródła energii, certyfikacja obiektu)	17	32,0
Rozwój usług online	18	33,9
Intensyfikacja działań marketingowych	27	50,9
Wprowadzenie programów motywacyjnych i benefitów dla pracowników	11	20,7
Obsługa turystów/klientów z niepełnosprawnościami	6	11,3
Zintensyfikowanie działań w przestrzeni cyfrowej (np. Internet, strony www, media społecznościowe)	14	26,4
Stworzenie aplikacji turystycznych / rezerwacyjnych	5	9,4
Dystrybucja broszur i ulotek informacyjnych o swoich usługach	9	17,0
Brak planów rozwojowych	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Spośród innych działań rozwojowych wymienili: działania na rzecz społeczeństwa i regionalizmu oraz szkolenie pracowników. Badani korzystają lub zamierzają skorzystać z pomocy instytucji, programów lub konkursów, w ramach których pozyskują zewnętrzne finansowanie dla swoich projektów. Wskazali na:

PARP, Spectrum, programy wspierające zrównoważony rozwój i szkolenia, FENG, KPO, RPO, PUP.

Za kluczowe dla branży trendy rozwoju ankietowani uznali: wprowadzanie lokalnych i sezonowych produktów do oferty gastronomicznej – 64,0%, personalizacja oferty – 60,1%, zrównoważony rozwój i digitalizacja procesów obsługi klienta – po 40,3% oraz zdrowa i ekologiczna żywność – 32,5%. Badani wskazali ponadto na: personalizację doświadczeń gościa, potrzebę wsparcia psychicznego gości i łączenia pokoleń, zmiany klimatu – wiele obiektów w kurortach nad Bałtykiem upatruje w tym szansy, a z kolei te w górach w związku z coraz mniej śnieżnymi zimami widzi zagrożenie, napływ gości z zagranicy – w polskich kurortach firmy już to widzą, widzą w tym też ogromną szansę na lepsze działanie i prosperity, lecz potrzebują wsparcia publicznego w zakresie pozyskiwania większej liczby turystów zagranicznych, nowy profil gościa wymagający stworzenia nowej oferty oraz slow food.

Tabela 53. Kluczowe dla sektora HoReCa trendy rozwoju

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Zdrowa i ekologiczna żywność	17	32,5
Wprowadzanie lokalnych i sezonowych produktów do oferty gastronomicznej	34	64,0
Zrównoważony rozwój	23	43,3
Personalizacja oferty	32	60,1
Digitalizacja procesów obsługi klienta	23	43,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Respondenci wskazali na podmioty z którymi współpracują najczęściej, do których zaliczyli: firmy zewnętrze realizujące usługi na zlecenie hotelu/obiektu – 56,9%, stowarzyszenia i organizacje branżowe – 52,3%, urzędy marszałkowskie i lokalne organizacje turystyczne – po 49,4%, instytucje edukacyjne (szkoły, uczelnie) i regionalne organizacje turystyczne – po 47,1%, Polską Organizację Turystyczną – 41,9%, instytucje kultury (teatry, muzea, obiekty historyczne) – 37,6%, inne obiekty i podmioty z branży HoReCa – 30,6%, centra i punkty informacji turystycznej – 28,1%

oraz jednostki samorządu terytorialnego – 17,0%. Spośród innych podmiotów badani wskazali: miejscowych rzemieślników, kluby żeglarskie, platformy typu Travelist, Booking Airbnb, izby handlowe oraz Polskie Hotele Niezależne. Tylko niecałe 4% ankietowanych nie była zainteresowana współpracą z innymi podmiotami.

Tabela 54. Podmioty z którymi współpracują badani

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Polska Organizacja Turystyczna	22	41,9
Urząd Marszałkowski	26	49,4
JST (jednostki samorządu terytorialnego)	9	17,0
Regionalne Organizacje Turystyczne	25	47,1
Lokalne Organizacje Turystyczne	26	49,4
Instytucje edukacyjne (szkoły, uczelnie)	25	47,1
Instytucje kultury (teatry, muzea, obiekty historyczne)	20	37,6
Centra/punkty informacji turystycznej	15	28,1
Stowarzyszenia i organizacje branżowe	28	52,3
Firmy zewnętrze realizujące usługi na zlecenie hotelu/obiektu	30	56,9
Inne obiekty/podmioty branży HoReCa	16	30,6
Brak zainteresowania współpracą	2	3,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Do najważniejszych obszarów współpracy w ramach branży HoReCa zaliczono: wspólną promocję kraju i regionu – 73,6%, wymianę doświadczeń i dobrych praktyk – 64,1%, stworzenie wspólnej strategii rozwoju branży HoReCa – 60,1%, wspólne zakupy – 41,0%, uczestnictwo w wizytach studyjnych w kraju i za granicą w celu zapoznania się z dobrymi praktykami funkcjonowania branży – 40,0%, wspólne programy szkoleniowe – 37,7%, oraz realizacja wspólnych projektów innowacyjnych oraz wspólny udział w targach turystycznych – po 26,4%. Wskazano także na: wymianę gości i programy lojalnościowe, wspólne tworzenie infrastruktury atrakcji regionu, dotowane szkolenia w mikro regionach pokazujące jak działa współpraca,

jakie korzyści odniósł inny region ze współpracy lokalnych firm, stworzenie federacji, które obejmują wszystkie hotele w danym kraju.

Tabela 55. Potencjalne obszary współpracy w ramach sektora HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Wspólna promocja kraju/regionu	39	73,6
Wspólne programy szkoleniowe dla kadry	20	37,7
Wspólne zakupy (tańsze dzięki efektowi skali)	22	41,0
Wymiana doświadczeń i dobrych praktyk	34	64,1
Realizacja wspólnych projektów innowacyjnych	14	26,4
Stworzenie wspólnej strategii działania branży hotelarsko-gastronomicznej	32	60,1
Wspólny udział w targach turystycznych	14	26,4
Uczestnictwo w wizytach studyjnych w kraju i za granicą w celu zapoznania się z dobrymi praktykami funkcjonowania branży	18	40,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Przedstawiciele sektora HoReCa dokonali także oceny wpływu sezonowości popytu turystycznego na funkcjonowanie ich podmiotów. Jako bardzo duży oceniło go 41,0%, umiarkowany – 30,0%, duży – 22,7% oraz niewielki – 0,4%. Nikt z respondentów nie wskazał na brak znaczenia sezonowości dla biznesu hotelarskiego.

Tabela 56. Ocena wpływu sezonowości na sektor HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
W bardzo dużym stopniu	22	41,0%
W dużym stopniu	12	22,7%
W umiarkowanym stopniu	16	30,0%
W niewielkim stopniu	1	0,4%
W ogóle nie wpływa	0	0,0%
Nie mam zdania	0	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Jako sposoby zniwelowania negatywnych skutków sezonowości popytu turystycznego badani hotelarze wskazali na: promocje i zniżki po sezonie – 79,2%, dywersyfikację oferty (np. imprezy, konferencje, catering) – 67,9%, zatrudnianie pracowników sezonowych – 41,0%, współpracę z innymi podmiotami turystycznymi w regionie – 1,6% oraz współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego oraz z regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi – po 0,8%.

Tabela 57. Działania podejmowane przez sektor HoReCa w celu ograniczania skutków sezonowości

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Zatrudnienie pracowników sezonowych	25	41,0
Dywersyfikacja oferty (np. imprezy, konferencje, catering)	36	67,9
Promocje i zniżki poza sezonem	42	79,2
Współpraca z innymi podmiotami turystycznymi w regionie	4	1,6
Współpraca z JST (jednostkami samorządu terytorialnego	2	0,8
Współpraca z Regionalnymi/Lokalnymi organizacjami turystycznymi	2	0,8
Brak działań	2	0,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Znaczenie atrakcyjności turystycznej regionu dla działalności branży badani hotelarze ocenili najczęściej jako bardzo duże (41,5%) oraz duże (40,7%). Ponad 13% oceniło je jako umiarkowane, a niecały 1% niewielkie.

Tabela 58. Ocena wpływu atrakcyjności turystycznej regionu na działalność podmiotu

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
W bardzo dużym stopniu	22	41,5
W dużym stopniu	21	40,7
W umiarkowanym stopniu	7	13,2
W niewielkim stopniu	2	0,8
W ogóle nie wpływa	0	0,0
Nie mam zdania	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Jako przeciętne (37,7%) lub raczej słabe (20,8%) respondenci ocenili przygotowanie absolwentów szkół i uczelni do pracy w HoReCa. Niemal 21% oceniło je jako raczej słabe, 15% raczej dobre, a 0,4% bardzo dobre.

Tabela 59. Ocena przygotowania absolwentów szkół zawodowych/uczelni do pracy w sektorze HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Bardzo dobre	1	0,4
Raczej dobre	8	15,0
Przeciętne	20	37,7
Raczej słabe	11	20,8
Bardzo słabe	5	2,0
Nie mam zdania	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Zdaniem badanych największego wsparcia szkoleniowego wymagają następujące umiejętności pracowników: obsługa klienta i komunikacja – 73,6%, znajomość języków obcych – 50,9%, zarządzanie personelem i organizacja pracy – 43,1%, obsługa nowych technologii (systemy rezerwacyjne, kasy online, AI) – 39,4%, wiedza o trendach (zdrowa żywność, ekologia, zrównoważony rozwój) – 35,8%, umiejętności kulinarne, baristyczne, barmańskie – 32,0% oraz Obsługa klienta/turysty z niepełnosprawnościami – 24,4%. Wskazano ponadto na: praktyczne umiejętności zawodowe i doświadczenie, zdolność do krytycznego myślenia, umiejętność szybkiego reagowania i wyciąganie wniosków, samodzielność, odpowiedzialność, zaangażowanie, świadomość potrzeby dużej dyspozycyjności czasowej (również w święta i weekendy), komunikacja face-to-face i interakcje społeczne, umiejętność analizy raportów STR.

Tabela 60. Umiejętności pracowników wymagające największego wsparcia szkoleniowego

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Obsługa klienta i komunikacja	39	73,6
Znajomość języków obcych	27	50,9
Umiejętności kulinarne/baristyczne/barmańskie	17	32,0
Zarządzanie personelem i organizacja pracy	23	43,1
Obsługa nowych technologii (systemy rezerwacyjne, kasy online, AI)	21	39,4
Wiedza o trendach (zdrowa żywność, ekologia, zrównoważony rozwój)	19	35,8
Obsługa klienta/turysty z niepełnosprawnościami	13	24,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Badania ocenili także znaczenie lokalnych dostawców dla prowadzonej przez nich działalności hotelarskiej. Ponad 45% respondentów stwierdziło, że tego rodzaju współpraca jest ważna, a część ich oferty opiera się na lokalnych dostawach. Dla ponad 20% znaczenie to miało charakter uzupełniający, gdyż sporadycznie korzystają

z lokalnych dostawców, dla 13,2% było kluczowe, ponieważ większość produktów pochodzi od lokalnych dostawców, a dla niecałych 10% mało istotne, gdyż korzystają głównie z hurtowni i dużych dostawców.

Tabela 61. Znaczenie lokalnych dostawców dla podmiotów

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Kluczowe – większość produktów pochodzi od lokalnych dostawców	7	13,2
Ważne – część oferty opiera się na lokalnych produktach	24	45,2
Uzupełniające – sporadycznie korzystamy z lokalnych dostawców	11	20,7
Mało istotne – głównie korzystamy z hurtowni i dużych dostawców	5	9,4
Nie mam zdania	4	2,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

W badaniach sondażowych diagnozowano także doświadczenia po pandemii COVID-19. Około 37% badanych nie wprowadziło żadnych zmian po pandemii, natomiast 63% wprowadziło zmiany polegające na: wdrożeniu nowych standardów sanitarnych – 37,3% oraz zmniejszeniu zatrudnienia, rozwoju usług dostaw i sprzedaży na wynos i dywersyfikacji oferty – po 15,7%. Wśród innych wprowadzonych zmian wyróżnić można: wzrost elastyczności i „multifunkcyjności" pracowników, uruchomienie nowego obiektu, rozwój kanałów online, nowe procedury sprzątania i dezynfekcji oraz więcej umów prowizyjnych.

Tabela 62. Zmiany wprowadzone po pandemii COViD'19

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Rozwój usług dostawy i sprzedaży na wynos	8	15,7
Wdrożenie nowych standardów sanitarnych	19	37,3

Zmniejszenie zatrudnienia	8	15,7
Dywersyfikacja oferty (np. catering, usługi online)	8	15,7
Brak zmian	19	37,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Dokonując oceny trwałości zmian wprowadzonych po pandemii 52,7% respondentów stwierdziła, że zostaną one częściowo utrzymane, 15,8% że były to działania wyłącznie tymczasowe, a 13% że będą kontynuowane w pełnym zakresie.

Tabela 63. Ocena trwałości zmian wprowadzonych po pandemii COViD'19

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Będą kontynuowane w pełnym zakresie	7	13,0
Były to działania wyłącznie tymczasowe	8	15,8
Zostaną częściowo utrzymane	28	52,7
Nie mam zdania	8	15,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Za kluczowe dla dalszego rozwoju branży uznano następujące inwestycje i działania: marketing, w tym promocja – 60,4%, szkolenie i rozwój kadr – 58,5%, współpraca z uczelniami, szkołami branżowymi i instytucjami edukacyjnymi w celu opracowania nowych programów nauczania zgodnych z aktualnymi potrzebami branży, modernizacja obiektów noclegowych i rozwój infrastruktury gastronomicznej – po 45,3%, organizacja wydarzeń i festiwali kulinarnych – 35,8% oraz nowe technologie (systemy rezerwacyjne, digitalizacja obsługi, wykorzystanie AI) oraz udział w programach praktyk dla uczniów i studentów szkół turystycznych, hotelarskich i gastronomicznych oraz współpraca przy ich tworzeniu – po 34,0%. Badani wskazali także na: współpracę z zagranicznymi touroperatorami – 32%, współpracę przy tworzeniu podstawy programowej właściwej szkoły branżowej – 28,3%, udział w programach staży dla uczniów i studentów szkół turystycznych, hotelarskich

i gastronomicznych oraz współpraca przy ich tworzeniu – 26,4%, udział w realizacji programu kształcenia (prowadzenie zajęć, organizacja w zakładzie wizyty uczniów, studentów itp.), współpracę z organizacjami/stowarzyszeniami branżowymi w kraju oraz współpracę z administracją rządową (MSiT, POT) i JST – po 24,5%, wspieranie organizacji konkursów i olimpiad wiedzy o hotelarstwie i gastronomii oraz współpracę z organizacjami branżowymi za granicą – po 20,7%, członkostwo w branżowych organizacjach krajowych oraz współpracę z sektorem bankowym – po 18,8%, członkostwo w branżowych organizacjach zagranicznych – 13,2% oraz tworzenie klastrów turystycznych – 9,4%. Wśród innych odpowiedzi znalazły się: promocja walorów regionu na skalę europejską i współpraca w zakresie transportu.

Tabela 64. Obszary inwestycji i działań niezbędnych dla rozwoju sektora HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Modernizacja obiektów noclegowych	24	45,3
Rozwój infrastruktury gastronomicznej	24	45,3
Nowe technologie (systemy rezerwacyjne, digitalizacja obsługi, wykorzystanie AI)	18	34,0
Promocja i marketing	32	60,4
Szkolenie i rozwój kadr	31	58,5
Współpraca z uczelniami, szkołami branżowymi i instytucjami edukacyjnymi w celu opracowania nowych programów nauczania/kształcenia zgodnych z aktualnymi potrzebami branży	24	45,3
Współpraca przy tworzeniu podstawy programowej właściwej szkoły branżowej	15	28,3
Udział w programach praktyk dla uczniów i studentów szkół turystycznych, hotelarskich i gastronomicznych oraz współpraca przy ich tworzeniu	18	34,0

Udział w programach staży dla uczniów i studentów szkół turystycznych, hotelarskich i gastronomicznych oraz współpraca przy ich tworzeniu	14	26,4
Udział w realizacji programu kształcenia (prowadzenie zajęć, organizacja w zakładzie wizyty uczniów, studentów itp.)	13	24,5
Wspieranie/ organizacja konkursów i olimpiad wiedzy o hotelarstwie i gastronomii	11	20,7
Organizacja wydarzeń i festiwali kulinarnych	19	35,8
Tworzenie klastrów turystycznych	5	9,4
Współpraca z zagranicznymi touroperatorami	17	32,0
Członkostwo w branżowych organizacjach/stowarzyszeniach krajowych	10	18,8
Członkostwo w branżowych organizacjach/stowarzyszeniach zagranicznych	7	13,2
Współpraca z organizacjami/stowarzyszeniami branżowymi w kraju	13	24,5
Współpraca z organizacjami/stowarzyszeniami branżowymi za granicą	11	20,7
Współpraca z sektorem bankowym	10	18,8
Współpraca z administracją rządową (MSiT, POT) i JST	13	24,5
Tworzenie i rozwój nowych produktów turystycznych	18	34,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Za kluczowe dla branży HoReCa działania organizacji branżowych ankietowani uznali: ochronę branży przed skutkami kryzysów (np. pandemia, inflacja, wojna na Ukrainie) – 62,2%, dostarczanie analiz rynku i trendów branżowych – 52,3%, tworzenie wspólnych kampanii promocyjnych – 49,5%, organizację szkoleń, warsztatów, konferencji i konkursów – 45,4%, programy dotacyjne i pożyczkowe na modernizację obiektów – 41,3%, negocjacje z administracją publiczną w sprawie warunków prowadzenia działalności i promocję w mediach społecznościowych i portalach

turystycznych – po 39,6%, reformę krajowego systemu kategoryzacji obiektów – 33,9%, ułatwianie współpracy między podmiotami HoReCa – 24,3%, współpracę pomiędzy organizacjami branżowymi – 22,6%, włączenie standardów zrównoważonego rozwoju do kategoryzacji obiektów – 15,9% oraz edukowanie i informowanie turystów o usługach branży, jej roli w turystyce oraz dostępnej ofercie – 0,4%.

Tabela 65. Najbardziej przydatne dla badanych działania organizacji branżowych

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Negocjacje z administracją publiczną w sprawie warunków prowadzenia działalności	21	39,6
Programy dotacyjne i pożyczkowe na modernizację obiektów	22	41,3
Ochrona branży przed skutkami kryzysów (np. pandemia, inflacja, wojna na Ukrainie)	33	62,2
Organizacja szkoleń, warsztatów, konferencji i konkursów	24	45,4
Tworzenie wspólnych kampanii promocyjnych	26	49,5
Ułatwianie współpracy między podmiotami HoReCa	13	24,3
Dostarczanie analiz rynku i trendów branżowych	28	52,3
Promocja w mediach społecznościowych i portalach turystycznych	21	39,6
Współpraca pomiędzy organizacjami branżowymi	12	22,6
Reforma krajowego systemu kategoryzacji obiektów	18	33,9
Włączenie standardów zrównoważonego rozwoju do kategoryzacji obiektów	8	15,9
Edukowanie i informowanie turystów o usługach branży, jej roli w turystyce oraz dostępnej ofercie	1	0,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Ponad połowa badanych przedsiębiorców z sektora HoReCa raczej dobrze oceniła perspektywy jej rozwoju. Ponad 20% stwierdziła, że są one bardzo dobre, niemal 19% że przeciętne a tylko po 0,4% raczej słabe i bardzo słabe.

Tabela 66. Ocena perspektyw rozwoju sektora HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Bardzo dobre (duże możliwości rozwoju)	11	20,6
Raczej dobre	27	50,6
Przeciętne	10	18,8
Raczej słabe	1	0,4
Bardzo słabe (spadek znaczenia branży)	1	0,4
Nie mam zdania	2	0,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

WNIOSKI

- W badaniu dominowali przedsiębiorcy prowadzący hotele, zwykle z dłuższym stażem na rynku i relatywnie dużymi zespołami pracowników.
- Najważniejsze problemy branży to głównie rosnące koszty prowadzenia działalności, trudności w pozyskiwaniu i utrzymaniu wykwalifikowanego personelu, wysokie oczekiwania płacowe, sezonowość popytu oraz brak jasnych i spójnych regulacji prawnych.
- Jako przepisy wymagające uchylenia wskazano m.in. te dotyczące śladu węglowego, części wymogów kategoryzacyjnych, niektórych opłat i podatków, zasad gospodarowania odpadami oraz nadmiernie rozdrobnionych regulacji w obszarze praw własności.
- Do zmian postulowanych w prawie zaliczono uproszczenia i ulgi podatkowe, modyfikację opłat (w tym PFRON i różnych danin branżowych), doprecyzowanie przepisów dotyczących najmu krótkoterminowego, kategoryzacji obiektów, meldunku gości, podatków od nieruchomości, zasad rozliczania czasu pracy oraz

opłat na rzecz organizacji zbiorowego zarządzania prawami autorskimi i ochrony danych osobowych.

- Za obszary wymagające nowych regulacji uznano m.in. wsparcie dla infrastruktury parkingowej w kurortach, preferencje podatkowe dla obiektów działających całorocznie, działania ograniczające sezonowość popytu, uregulowanie najmu krótkoterminowego oraz doprecyzowanie roli odbiorników RTV w pokojach hotelowych.
- Wobec otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorcy oczekują przede wszystkim intensywniejszej promocji regionów, programów szkoleniowych, wsparcia finansowego (dotacje, granty), ujednolicenia systemu kategoryzacji oraz wsparcia w innowacjach, digitalizacji i rekrutacji pracowników.
- Wskazano silną potrzebę obniżenia obciążeń podatkowych i opłat (m.in. od nieruchomości, VAT, CIT, PIT, opłaty miejscowej, składki zdrowotnej, abonamentu RTV, kosztów kategoryzacji, energii i opłat na organizacje zbiorowego zarządzania).
- Przedsiębiorcy planują rozwój poprzez inwestycje w infrastrukturę, modernizację obiektów, marketing, poszerzanie oferty usług, wdrażanie nowych technologii, działania w obszarze zrównoważonego rozwoju, szkolenia kadr i współpracę z sektorem edukacji oraz partnerami branżowymi w kraju i za granicą.
- Za najważniejsze trendy rozwojowe uznano wykorzystanie lokalnych i sezonowych produktów, personalizację oferty, digitalizację procesów obsługi, zdrową i ekologiczną żywność, a także rosnące znaczenie turystyki kulinarnej, zmian klimatycznych i napływu gości zagranicznych.
- Przedsiębiorcy najczęściej współpracują z firmami zewnętrznymi, organizacjami branżowymi, samorządami, organizacjami turystycznymi, instytucjami kultury, sektorem edukacji oraz lokalnymi rzemieślnikami i podmiotami HoReCa; brak zainteresowania współpracą deklaruje jedynie niewielka grupa.
- Kluczowe obszary współpracy branżowej to wspólna promocja kraju i regionu, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk, tworzenie wspólnej strategii rozwoju, wspólne zakupy, wizyty studyjne, programy szkoleniowe, projekty innowacyjne oraz wspólna obecność na targach turystycznych.
- Sezonowość popytu ma dla większości podmiotów duże lub bardzo duże znaczenie, co skłania do stosowania takich działań jak promocje poza sezonem, dywersyfikacja oferty i zatrudnianie pracowników sezonowych; współpraca

z samorządami i innymi podmiotami jest w tym zakresie wykorzystywana w ograniczonym stopniu.

- Atrakcyjność turystyczna regionu jest oceniana jako czynnik o dużym lub bardzo dużym wpływie na działalność obiektów hotelarskich.
- Przygotowanie absolwentów szkół i uczelni do pracy w HoReCa oceniane jest najczęściej jako przeciętne lub raczej słabe, rzadko jako bardzo dobre.
- Największego wsparcia szkoleniowego wymagają umiejętności: obsługi klienta i komunikacji, znajomości języków obcych, zarządzania personelem, obsługi nowoczesnych technologii, znajomości trendów prozdrowotnych i proekologicznych, kompetencji zawodowych (kulinarnych, baristycznych, barmańskich) oraz pracy z osobami z niepełnosprawnościami.
- Współpraca z lokalnymi dostawcami ma dla wielu przedsiębiorców znaczenie co najmniej ważne, a w części podmiotów stanowi podstawę oferty; tylko nieliczni opierają się głównie na dużych hurtowniach.
- Po pandemii część podmiotów nie wprowadziła zmian, jednak większość zaktualizowała standardy sanitarne, rozwinęła usługi na wynos i dostawy, zmodyfikowała zatrudnienie, procedury sprzątania oraz kanały sprzedaży online; znaczna część tych zmian ma charakter trwały lub częściowo trwały.
- Za kluczowe dla dalszego rozwoju uznano inwestycje w marketing, szkolenia kadr, modernizację obiektów, rozwój gastronomii, wydarzenia kulinarne, nowe technologie, współpracę z edukacją, organizacjami branżowymi, administracją publiczną i sektorem finansowym.
- Od organizacji branżowych oczekuje się przede wszystkim ochrony sektora w sytuacjach kryzysowych, dostarczania analiz i raportów, tworzenia wspólnych kampanii promocyjnych, organizacji szkoleń, wsparcia finansowego, reprezentowania interesów branży wobec administracji oraz udziału w reformie systemu kategoryzacji i wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju.
-Perspektywy rozwoju sektora HoReCa są w opinii większości badanych dobre lub bardzo dobre; stosunkowo nieliczni oceniają je jako przeciętne, a głosy pesymistyczne należą do wyjątków.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

3.4.2. Polskie Stowarzyszenie Wynajmu Krótkoterminowego

1) Najważniejsze wyzwania:

Jakie główne problemy i bariery rozwojowe dostrzegają Państwo w funkcjonowaniu sektora najmu krótkoterminowego w Polsce (np. regulacje prawne, kwestie podatkowe, relacje z samorządami, organizacjami i stowarzyszeniami turystycznymi, sezonowość, standaryzacja usług)?

Legitymizacja działalności szarej strefy przez Ministerstwo Finansów. Wg. badań zleconych w maju 2024 roku przez PSWK 60% obiektów obecnych na portalach rezerwacyjnych jest prowadzonych przez osoby prywatne. Nie płacą one podatków od uzyskiwanych przychodów lub płacą podatek ryczałtem od najmu. Ministerstwo Finansów, wbrew stanowi prawa w Polsce, traktuje tzw. najem krótkoterminowy jako usługę najmu PKD 68.20, a nie jako usługę zakwaterowania PKD 55.20. Dlatego nie ściga tych osób (pomimo posiadania dokładnych danych dzięki dyrektywie DAC7) ani nie chce wydać jednolitej interpretacji o potrzebie rozliczania się z przychodów z STR w ramach działalności gospodarczej w zakresie usług hotelarskich. Niewiedza urzędników Ministerstwa Finansów powoduje nieuczciwą konkurencję ze strony szarej strefy, gdyż dzięki nieodprowadzaniu należnych danin publiczno-prawnych świadczą usługi po cenach zaniżonych w stosunku do usług świadczonych przez działające legalnie podmioty z branży STR i hotelowej. Budżet Państwa traci na tym rocznie około 1 miliarda zł, gminy ponad 30 milionów. Liczymy na likwidację szarej strefy dzięki nowelizacji ustawy o usługach hotelarskich, jednak obawiamy się, że będzie ona nadal funkcjonowała w zmienionej formie przez postawę Ministerstwa Finansów i nieścisłe przepisy szykowanej nowelizacji (np. umożliwienie wpisu do ewidencji przez właściciela lokalu, a nie wyłącznie przez operatora usług STR, brak objęcia ustawą portali typu Facebook i OLX itp.).

Brak jest minimalnych wymagań dla obiektów STR oraz wymagań szczególnych (ppoż, sanitarnych, budowlanych). Nowelizacja ustawy o usługach hotelarskich wprowadza obowiązek złożenia oświadczenia o spełnianiu wymagań minimalnych i szczególnych, co będzie niemożliwe bez ich wcześniejszego opracowania i wprowadzenia do prawa. Obecnie, brak jednolitych regulacji na poziomie krajowym powoduje, że każda gmina wprowadza własne wymagania, co uniemożliwia

skalowanie działalności, przewidywalności biznesu i prowadzi do chaosu prawnego. Profesjonalni operatorzy STR operujący w wielu miastach muszą dostosowywać się do dziesiątek różnych wymagań i liczyć na przychylność kontrolujących inspektorów. Przez uznaniowość kontrolujących nie jest przez to możliwe pozbawione ryzyka inwestowanie w nowe nieruchomości, gdyż nie wiadomo, czy obiekt będzie spełniać wymagania.

Anonimowość gości. PSWK od pewnego czasu apeluje o wprowadzenie w Polsce państwowego systemu meldunkowego dla gości usług hotelarskich (na wzór np. chorwackiego systemu e-visitor) wraz z wprowadzeniem obowiązku meldunkowego w obiektach hotelarskich. System miałby funkcjonować w sposób wymuszający na wszystkich gościach usług hotelarskich dokonanie zameldowania on-line z weryfikacja tożsamości. Hotel czy operator STR dopiero po otrzymaniu z systemu informacji, że zameldowania dokonali wszyscy goście danej usługi miałby prawo do przekazania klucza do pokoju lub wysłania instrukcji zameldowania. Obecnie większość rezerwacji jest dokonywana poprzez portale rezerwacyjne, które nie weryfikują danych osobowych podawanych przez gości. W branży STR zdecydowana większość obiektów oferuje gościom samodzielne zameldowanie. Nie ma więc możliwości zweryfikowania danych osoby rezerwującej, a pozostali goście w rezerwacji są całkowicie anonimowi. Ta sytuacja powoduje, że operatorzy STR są narażeni na kradzieże, dewastacje, wyłudzanie usług i inne wykroczenia i przestępstwa. W przypadku zgłoszenia ich dokonania prokuratura umarza sprawę, gdyż nieznane są personalia osób przebywających w obiekcie. Nie mają również narzędzi, dzięki którym operatorzy mogliby skutecznie egzekwować tzw. Lex Kamilek. Służby państwowe, odpowiedzialne za bezpieczeństwo kraju, nie mają możliwości kontrolowania osób podejrzewanych o terroryzm, szpiegostwo czy ściganych za przestępstwa. Gminy natomiast nie mają informacji statystycznych o ruchu turystycznym.

Zmiana kwalifikacji „zakłócania porządku publicznego”. Obecnie Art.52 KW, który penalizuje zakłócania tzw. ciszy nocnej, jest traktowany przez policję jako tzw. wykroczenie skutkowe. Czyli hałas w obiekcie STR staje się wykroczeniem dopiero kiedy zaczyna przeszkadzać stałemu mieszkańcowi budynku. Powoduje to, że policja odmawia interwencji po zgłoszeniu otrzymanym od operatora STR, który chciałby ukrócić nadmierny hałas w swoim obiekcie, o którym wie np. z czujnika hałasu. Należy

zmienić kwalifikację tego wykroczenia, aby operator STR mógł działać prewencyjnie i zlikwidować źródło potencjalnej uciążliwości w swoim obiekcie zanim zacznie ono przeszkadzać mieszkańcom.

Wprowadzenie zwolnienia z ZUS dla działalności nierejestrowanej w zakresie usług zakwaterowania. Obecnie wszyscy chcący skorzystać z możliwości prowadzenia działalności nierejestrowanej w zakwaterowaniu musieliby prosić gości o zapłacenie za nich składki ZUS.

Wprowadzenie zwolnienia z kasy fiskalnej dla podmiotów świadczących wyłącznie usługi zakwaterowania, rozliczających się wyłącznie w formie bezgotówkowej. Przy samodzielnym zameldowaniu i wymeldowaniu „nabijanie" paragonów na kasie fiskalnej nie ma uzasadnienia. Goście ich nie chcą, a służby skarbowe mają inne źródła informacji o przychodach operatora STR uzyskiwanych od osób fizycznych.

Współpraca z korporacjami samorządowymi. Obecnie PSWK współpracuje ściśle z niektórymi samorządami gminnymi, zaangażowanymi w tematykę STR (Kraków, Sopot, Gdańsk, Białystok, Warszawa, Rzeszów, gminy górskie). Uważamy, że należy częściowo przenieść współpracę na forum korporacji samorządowych, ze względu na potrzebę unifikacji przepisów i wymagań wobec STR oraz zapowiadane w ustawie hotelarskiej uprawnienia dla gmin w zakresie wprowadzania ograniczeń działalności STR.

Udział w Radzie POT. Uważamy, że sektor STR, ze względu na jego wielkość i rosnące znaczenie w gospodarce turystycznej powinien być reprezentowany w państwowych organizacjach np. POT (PSWK jako „przedstawiciel stowarzyszeń działających w dziedzinie turystyki"), oraz PSWK powinno być traktowane przez ministra właściwego do spraw turystyki jako pełnoprawny reprezentant ważnego sektora branży hotelarskiej.

Sezonowość – zwracaliśmy już uwagę MSiT na chęć wprowadzenia przez największy portal rezerwacyjny Booking.com obowiązku pobierania płatności poprzez portal. Spowoduje to ogromne trudności u operatorów STR działających sezonowo gdyż praktyką booking.com jest wypłacanie środków po zakończeniu rezerwacji. Duża część rezerwacji w miejscowościach turystycznych dokonywana jest z dużym

wyprzedzeniem (np. zimą na pobyt latem). W przypadku braku możliwości pobrania zadatków i zaliczek na pobyt bezpośrednio przez operatorów nie będą oni mieli środków finansowych na utrzymanie firm w okresie niskiego sezonu. W roku 2024 PSWK prowadziło rozmowy bezpośrednio z przedstawicielami booking.com zgłaszając ten problem i potrzebę wprowadzenia możliwości wypłaty część środków bezpośrednio po dokonaniu rezerwacji. Portal przesunął datę wprowadzenia tego obowiązku w Polsce. Jest tu potrzebna interwencja na poziomie rządu.

2) Potrzeby sektora:

Jakie obszary wymagają – Państwa zdaniem – szczególnego wsparcia w ramach podstrategii HoReCa, aby przyczynić się do zrównoważonego rozwoju rynku najmu krótkoterminowego (np. edukacja właścicieli, promocja odpowiedzialnego najmu itp.)?

Wsparcie finansowe i merytoryczne dla profesjonalizacji sektora STR: Obecnie szykowane przepisy, zawarte w nowelizacji ustawy o usługach hotelarskich, maja za zadanie zlikwidowanie szarej strefy w tych usługach oraz wprowadzenie przepisów regulujących funkcjonowanie podmiotów rynkowych. Liczymy na odpowiednie przepisy, jednak uważamy za konieczne wprowadzenie programów wsparcia dla profesjonalnych firm zarządzających usługami STR, tak aby mogły zapewnić stałą jakość usług, zatrudniać personel legalnie i inwestować w długoterminowy rozwój. Powinny być to zarówno celowane projekty preferowanego wsparcia finansowego na rozwój (dotacje i pożyczki opracowane z myślą o funkcjonujących obecnie i tworzonych podmiotach) jak i projekty szkoleniowe finansowane ze środków publicznych (z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem**,** standardów obsługi gości, zgodności z przepisami RODO, Lex Kamilek, bezpieczeństwa przeciwpożarowego i sanitarnego oraz innych przepisów obowiązujących branżę STR)

Promocja odpowiedzialnego STR: Kampanie edukacyjne dotyczące zasad dobrego sąsiedztwa, ograniczania i kontroli hałasu, szanowania przestrzeni publicznej oraz współpracy z lokalnymi społecznościami.

3) Szanse rozwojowe:

Jakie trendy i zjawiska mogą stanowić szansę dla dalszego rozwoju sektora najmu krótkoterminowego w Polsce?

Przewidywalność prowadzenia biznesu w sektorze STR. Wprowadzenie przejrzystych regulacji dla tego sektora turystyki da możliwość inwestowania w branżę, co przyczyni się do jej rozwoju.

Workation i długoterminowe pobyty: Rosnące zainteresowanie pracą zdalną z różnych lokalizacji (pobyty 1-3 miesięczne) stanowi ogromną szansę, szczególnie dla mniejszych miast i miejscowości poza głównymi szlakami turystycznymi. Ten segment charakteryzuje się niższą sezonowością i wyższą rentownością.

Turystyka biznesowa: Relokacja części konferencji i spotkań biznesowych do mniejszych miast tworzy popyt na alternatywne formy zakwaterowania. Obiekty STR oferują konkurencyjne warunki dla pobytów delegacyjnych niż standardowe pokoje hotelowe.

Zmiana preferencji gości: Rosnąca liczba podróżnych preferuje przestrzeń i wyposażenie obiektów STR nad pokoje hotelowe, szczególnie w przypadku rodzin, grup i osób ze szczególnymi wymaganiami dietetycznymi.

Trend poznawania miasta „od środka” powoduje zwiększenie atrakcyjności obiektów STR położonych w mniej turystycznych częściach miasta – tacy goście chcą korzystać z lokalnych sklepów, kawiarni, restauracji i żyć jak lokalni mieszkańcy.

Rozwój technologii: Automatyzacja procesów pozwalających zarządzać zdalnie obiektami (smart locks, systemy check-in online, revenue managment systems, czujniki hałasu, komunikatory, systemy do zdalnego pobierania opłat) umożliwiają efektywniejsze zarządzanie i obniżenie kosztów operacyjnych.

Turystyka zrównoważona: Apartamenty w budynkach mieszkalnych mogą być bardziej zrównoważone ekologicznie niż duże hotele, co odpowiada na rosnące wymagania świadomych ekologicznie podróżnych.
Silversi: trend „silver tornado” dochodzi i do nas. Grupa seniorów może pozwolić sobie na wyjazdy poza wysokim sezonem więc jest szansą dla rynku. Warto zachęcać tę grupę do aktywności turystycznej w Polsce i do Polski.
Odpowiedz na potrzeby gości z niepełnosprawnościami i ograniczeniami:

dostosowanie obiektów STR jest relatywnie łatwe a młode osoby z niepełnosprawnościami chcą podróżować i często mają na to środki. To np. „ciche' mieszkania dla osób ze spektrum autyzmu, dostosowanie mieszkania do potrzeb osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi (łazienka, brak progów itd.), opisy w języku braile'a itd.

Trend „coolcation": warto wykorzystać trend na spędzanie wakacji w chłodniejszych miejscach do promocji Polski jako miejsca idealnego na takie wyjazdy

4) Kompetencje i kadry:

Czy w branży występują problemy z pozyskiwaniem lub utrzymaniem pracowników ? Jakie działania mogłyby poprawić sytuację kadrową lub jakość świadczonych usług?

Wysoka rotacja personelu: Szczególnie dotkliwa w przypadku pracowników sprzątających – chęć wśród pracowników do pracy „na czarno", sezonowość zatrudnienia, brak wykwalifikowanych pracowników, brak możliwości pracy tych osób w ramach działalności nierejestrowanej (składki ZUS dla świadczenia usług).

Brak kadr: W przeciwieństwie do hotelarstwa, dla branży STR nie istnieją wyspecjalizowane programy edukacyjne na poziomie szkół zawodowych, policealnych czy na uczelni wyższych. Należałoby wprowadzić specjalizacje na poziomie szkół zawodowych (MEN) i kierunki oraz certyfikowane kursy specjalistyczne STR w szkołach policealnych i na uczelniach zajmujących się kształceniem kadr dla turystyki (opiekun obiektów, specjalista ds. cen, koordynator wymiany gości, itp.)

Współpraca z urzędami pracy w zakresie przekwalifikowania pracowników dla potrzeb STR oraz dotowanie ich zatrudniania. W szczególności dotyczy to osób zatrudnianych na stanowiskach personelu sprzątającego, kierowców czy konserwatorów.

5) Standardy i jakość usług:

Jakie inicjatywy lub rozwiązania mogłyby przyczynić się do poprawy jakości oferty i ujednolicenia standardów najmu krótkoterminowego (np. certyfikacja, dobre praktyki, kodeks branżowy)?

Standaryzacja obiektów: Proponujemy wdrożyć system kategoryzacji obiektów STR (podobny do gwiazdek w hotelach), do którego, przed wprowadzeniem zapowiadanego obowiązku, mogłyby przystępować dobrowolnie konkretne obiekty.

System powinien uwzględniać wyposażenie, standard wykończenia, dostępność usług dodatkowych, itp.

Pakiet wymagań zapobiegających „imprezom" – PSWK zgłaszało do MSiT potrzebę wdrożenia w prawie takiego pakietu wymuszającego na operatorze STR przeciwdziałanie uciążliwości obiektów dla stałych mieszkańców budynku. Składają się na niego:

- obowiązek oznaczenia wejścia do obiektu tabliczką z nazwą operatora, numerem w ewidencji oraz kodem QR kierującym do danych kontaktowych znajdujących się w ewidencji obiektów,
- utrzymywanie całodobowo numeru kontaktowego podanego w ewidencji
- obowiązek montażu czujnika hałasu w obiekcie

6) Współpraca i wizerunek sektora:

Jakie formy współpracy między podmiotami branży, samorządami i organizacjami i stowarzyszeniami turystycznymi mogłyby pomóc w budowaniu pozytywnego wizerunku i lepszej integracji rynku najmu krótkoterminowego z innymi segmentami turystyki?

Stałe zespoły konsultacyjne: Promowanie powoływania przy urzędach gmin (szczególnie tych z dużym ruchem turystycznym) stałych zespołów z udziałem przedstawicieli branży STR, organizacji turystycznych i przedstawicieli urzędu. Regularne spotkania pozwoliłyby wypracowywać zrównoważone rozwiązania dla różnych ważnych lokalnie kwestii uwzględniające różne perspektywy.

Integracja z lokalnym ekosystemem turystycznym: Włączenie PSWK i profesjonalnych operatorów STR w struktury lokalnych organizacji turystycznych (LOT i ROT), udział w targach i konferencjach oraz promocji destynacji, w której funkcjonują; współpraca przy organizacji wydarzeń z branży turystycznej.

Kampanie informacyjne i wizerunkowe: Pokazywanie pozytywnego wkładu branży w rozwój lokalny – tworzenie miejsc pracy, inwestycje w rewitalizację budynków, wpływy do budżetów gmin, wsparcie lokalnych usług i handlu.

7) Oczekiwania wobec podstrategii:

Na jakie zagadnienia – Państwa zdaniem – należy szczególnie zwrócić uwagę w podstrategii HoReCa, aby w sposób adekwatny odzwierciedlała specyfikę i potrzeby branży najmu krótkoterminowego?

Traktowanie usług STR jako integralnej części rynku hotelarskiego, na równi z tradycyjnymi usługami hotelowymi. STR jako pełnoprawny segment turystyki - profesjonalny tzw. najem krótkoterminowy powinien być traktowany jako równoprawny element infrastruktury turystycznej, z odpowiednimi reprezentacjami w strukturach decyzyjnych i dostępem do programów wsparcia i promocji.

Przewidywalność rynku – wprowadzenie regulacji w obszarach wskazywanych przez rynek STR aby rynek był przewidywalny dla inwestorów i operatorów STR.

Likwidacja anonimowości gości – wprowadzenie obowiązku meldunkowego w usługach hotelarskich oraz państwowego systemu meldunkowego on-line.

Ściganie szarej strefy przez Ministra Finansów – przyznanie przez Ministra Finansów, że usługi tzw. najmu krótkoterminowego zawsze były usługami hotelarskimi i z przychodów z nich nie można rozliczać w ramach ryczałtu od najmu prywatnego i ściąganie tych, którzy rozliczali się w ten sposób.

Równowaga interesów - wypracowanie mechanizmów zapewniających balans między rozwojem turystyki a potrzebami mieszkańców – bez populistycznych zakazów, ale z rozważnymi narzędziami regulacji (szykowane kompetencje samorządów we wprowadzaniu ograniczeń strefowych powinny mieć narzucone ramy).

Wsparcie profesjonalizacji: Programy pomocowe ukierunkowane na rozwój profesjonalnych operatorów STR.

Szkolenie kadr dla rynku STR: wprowadzenie specjalizacji związanych z STR w szkołach zawodowych oraz kursów na uczelniach i w szkołach policealnych[38].

WNIOSKI

1) Najważniejsze wyzwania sektora najmu krótkoterminowego (STR)

- Szara strefa i nieuczciwa konkurencja wynikająca z błędnej kwalifikacji działalności (PKD 68.20 zamiast 55.20) oraz braku egzekucji obowiązków podatkowych mimo dostępności danych (DAC7).

[38] Odpowiedź udzielona przez przedstawiciela Polskiego Stowarzyszenia Wynajmu Krótkoterminowego (PSWK) [10.11.2025]

- Brak jednolitych standardów technicznych i prawnych (ppoż., sanitarnych, budowlanych), co prowadzi do chaosu regulacyjnego i różnicowania wymagań na poziomie gmin.
- Anonimowość gości i brak państwowego systemu meldunkowego, co utrudnia bezpieczeństwo, egzekwowanie prawa i statystykę ruchu turystycznego.
- Brak możliwości skutecznej reakcji na zakłócanie porządku – obecne przepisy ograniczają interwencje policji i operatorów.
- Problemy sezonowości i płynności finansowej wynikające z modelu wypłat portali rezerwacyjnych (np. Booking.com).
- Niedookreślona współpraca z samorządami oraz brak systemowej reprezentacji sektora w instytucjach branżowych (np. POT).

2) Kluczowe potrzeby branży

- Wsparcie profesjonalizacji sektora STR: szkolenia branżowe, doradztwo, preferencyjne instrumenty finansowe.
- Promocja odpowiedzialnego najmu: standardy dobrego sąsiedztwa, zarządzania hałasem i współpracy z lokalnymi społecznościami.

3) Szanse rozwojowe

- Ustabilizowanie otoczenia prawnego umożliwi inwestycje i długofalowy rozwój.
- Rosnący popyt na workation i dłuższe pobyty (niższa sezonowość, wyższa rentowność).
- Turystyka biznesowa i zmiana preferencji podróżnych w kierunku bardziej elastycznych form zakwaterowania.
- Technologizacja operacji (smart locks, systemy zarządzania, automatyzacja rozliczeń).
- Segment senioralny i podróże poza sezonem jako stabilne źródło popytu.
- Rosnące znaczenie dostępności i turystyki inkluzywnej (adaptacja mieszkań dla osób z niepełnosprawnościami).
- Trend „coolcation” sprzyjający promocji Polski jako destynacji letniej.

4) Kompetencje i kadry

- Wysoka rotacja personelu operacyjnego oraz praca „na czarno”.

- Brak zaplecza edukacyjnego i programów szkoleniowych dedykowanych STR.
- Rekomendowane działania: kierunki branżowe w szkołach, kursy specjalistyczne, programy przekwalifikowania i subsydiowania zatrudnienia.

5) Standardy i jakość usług

- Wprowadzenie systemu kategoryzacji obiektów STR (analogicznie do hoteli).
- Pakiet przeciwdziałający uciążliwościom: oznaczenie obiektów, całodobowy kontakt, czujniki hałasu, jasne zasady reagowania.

6) Współpraca i wizerunek sektora

- Stałe zespoły konsultacyjne przy urzędach gmin z udziałem operatorów STR.
- Włączenie podmiotów STR do struktur LOT/ROT i działań promocyjnych destynacji.
- Kampanie informacyjne pokazujące wkład branży w gospodarkę lokalną i rewitalizację.

7) Oczekiwania wobec podstrategii HoReCa

- Uznanie STR jako pełnoprawnego segmentu rynku hotelarskiego i włączenie do procesów decyzyjnych.
- Przewidywalność regulacyjna jako warunek rozwoju.
- Wprowadzenie systemu meldunkowego online i pełnej identyfikacji gości.
- Egzekucja przepisów wobec szarej strefy oraz wsparcie profesjonalnych operatorów.
- Rozwój kadr i edukacji branżowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych od PSWK, 2025

3.4.3. Redakcja Inwestycje w Kurortach.

1) Najważniejsze wyzwania:

Jakie obszary wymagają – Państwa zdaniem – szczególnego wsparcia w ramach podstrategii HoReCa, aby przyczynić się do zrównoważonego rozwoju Państwa sektora/branży?

W przypadku polskich kurortów i działających w nich podmiotów z branży HoReCa wsparcia wymagają:

1. Mniejsze i starsze obiekty noclegowe w zakresie edukacji z unowocześniania oferty turystycznej, w tym noclegowej; w zakresie edukacji z nowoczesnych form marketingu; w zakresie edukacji w narzędzi cyfrowych wspierających branżę HoReCa w kurortach.
2. Programów związanych zarówno w promocją, jak i finansowym wsparciem regionów i kurortów, które nie miały i nie mają szansy rozwijać się tak dynamicznie jak inne miejscowości czy regiony. Dotyczy to przede wszystkim: praktycznie cały region Warmii i Mazur w tym: Giżycko, Ostróda, Węgorzewo, Mrągowo, czy podlaski Augustów; Bieszczady; kurorty regionu Parku Narodowego Gór Stołowych oraz Śnieżnickiego Parku Krajobrazowego; region Mierzi Wiślanej; Iwonicz-Zdrój, Rabka-Zdrój, Wysowa-Zdrój, Dąbki.

- położenie tych kurortów, ich mała rozpoznawalność, sezonowość powodują, że inwestowaniem w tych miejscowościach nie jest zainteresowana ani branża hotelowa, ani deweloperska. Powało tam bardzo niewiele nowych obiektów noclegowych, nie rozwija się branża gastronomiczna,
- zły dojazd do miejscowości, co powoduje nie tylko mniejszą turystykę, ale też możliwość organizacji wydarzeń MICE,
- brak realnej turystyki biznesowej,
- przestarzała baza noclegowa,
- lokalne władze nie mają wiedzy nt. skutecznych, nowoczesnych działań marketingowych.

3. Konieczne jest też wdrożenie opłaty turystycznej, z której korzystać będą mogły wszystkie miejscowości turystyczne.

2) Szanse rozwojowe

Jakie trendy i zjawiska mogą stanowić szansę dla dalszego rozwoju Państwa sektora/branży?

Polskie kurorty już korzystają z rosnącej skali turystów zagranicznych, ten trend należy silnie wzmocnić. Rozwój nowoczesnej bazy noclegowej w nad morzem i w górach oraz na Mazurach i Warmii spowodował, że jesteśmy stanie coraz silniej konkurować o turystów zagranicznych. Polska branża HoReCa nie poradzi sobie bez dopływu gości z zagranicy. Silny udział turystyki wewnętrznej nie jest w stanie zapewnić odpowiedniego i całorocznego obłożenia oraz przychodów lokali gastronomicznych.

Moda na lokalność – polskie kurorty tylko częściowo korzystają dziś silnie z mody na regionalne doświadczenia pożądane przez turystów. Odpowiednio w zasadzie eksploatuje to jedynie Zakopane – poprzez design, architekturę, kuchnię i kulturę. Pozostałe kurorty nie robią tego świadomie, ani na dużą skalę. Tymczasem nasz potencjał regionalny (kultura, historia, dostęp do lokalnego jedzenia i specjałów w nowoczesnej formie) jest tym, co pozwala się wyróżnić Polsce w skali świata i może pracować na polską markę turystyczną.

Zmiany klimatyczne – odwrót od letniego wypoczynku na południu Europy pozwoli przejąć znaczną część ruchu wakacyjnego.

Moda na wypoczynek w zimnych regionach – najbardziej mogą na tym skorzystać Warmia i Mazury oraz wybrzeże. Aktywna turystyka sportowa odbywać się może także w okresie pozaletnim, moda na morsowanie, kąpiele leśne, turystyka rowerowa.

3) Kompetencje i kadry

Czy w sektorze/branży występują problemy z pozyskiwaniem lub utrzymaniem pracowników ? Jakie działania mogłyby poprawić sytuację kadrową lub jakość usług?

W kurortach problem z kadrami w sektorze HoReCa jest stały od lat, szczególnie w sezonie. Branża co roku jakoś sobie radzi, ale mechanizmy które zapewniłyby lepszy i szybszy dostęp do pracowników z zagranicy byłby wskazany. Ponadto wsparcie samorządów lub lokalnych biznesów w zakresie miejsc zamieszkania dla pracowników – dla wielu firm problemem jest pozyskanie ludzi do pracy, ponieważ nie mają oni gdzie mieszkać w kurorcie. Lokali na wynajem do mieszkania jest mało i/lub są one bardzo drogie.

Dalsza cyfryzacja usług w branży może pozwolić obniżyć poziom zaangażowania pracowników oraz koszty pracownicze. Konieczne są szkolenia, programy z dofinansowaniem realizowane i kontrolowane później przez rzetelne podmioty.

4) Standardy i jakość usług

Jakie inicjatywy lub rozwiązania mogłyby przyczynić się do poprawy jakości Państwa oferty? (np. certyfikacja, dobre praktyki)?

1. Cyfryzacja zarządzania rezerwacjami, cenami wynajmu, pobieraniem opłat miejscowych.

2. Programy promocyjne pokazujące wyjątkowość danej miejscowości / regionu – postawienie nie tylko na walory przyrodnicze i bazę noclegową, ale wspieranie sektora gastronomicznego, akcji związanych z promocją lokalnej historii, sztuki, kultury.
3. Pomoc finansowa i organizacyjna w przygotowaniu i realizacji wspólnych kampanii promocyjnych w danym regionie / miejscowości. Dziś działalność LOTów oraz władz samorządowych jest znikoma, nie jednoczy branży HoReCa. Wspólne wydarzenia czy inicjatywy są organizowane, ale już wspólnych działań promocyjnych jest mało. Poszczególne obiekty noclegowe czy atrakcje turystyczne muszą same z własnych środków finansować działania marketingowe. Tymczasem połączenie działań przyniosłoby lepsze, bardziej wymierne efekty z dużym impetem.

5) Współpraca i wizerunek sektora

Jakie formy współpracy między podmiotami branży, samorządami i organizacjami i stowarzyszeniami turystycznymi mogłyby pomóc w budowaniu pozytywnego wizerunku i lepszej integracji rynku Państwa sektora/branży z innymi segmentami turystyki?

Jw. pomoc finansowa i organizacyjna w promowaniu wspólnych działań, pokazywanie dobrych praktyk jak współpraca przyniosła wymierne korzyści. Dodatkowo konieczne jest włączenie w aktywność mniejszych podmiotów noclegowych, które gorzej radzą sobie w kwestiach jakości usług, procesach sprzedaży i marketingu. To często mniejsze lokalne biznesy, które przez lata tworzyły polską turystykę, jeśli tylko nadal chcą działać, rozwijać się i uczyć konieczne jest ich wsparcie, bez tej pomocy, w zderzeniu do dużymi korporacjami i sieciami hotelowymi nie będą w stanie sobie poradzić.

Brakuje także rozmów na poziomie hotele-uzdrowiska. Te dwa segmenty funkcjonują niejako oddzielnie, branża sanatoriów i uzdrowisk (nacisk na medycynę i leczenie), nie współpracuje z branżą turystyki rekreacyjnej i masowej, i odwrotnie. W efekcie nowoczesne polskie hotelarstwo nie korzysta z trendu turystyki medycznej, a obiekty sanatoryjne odbiegają jakością obsługi gości od wysokiego standardu hotelowego, czego mogłyby nauczyć się od hoteli.

6) Oczekiwania wobec podstrategii

Na jakie zagadnienia – Państwa zdaniem – należy szczególnie zwrócić uwagę w podstrategii HoReCa, aby w sposób adekwatny odzwierciedlała specyfikę i potrzeby Państwa sektora/branży?

1. Postępujące rozwarstwienie w jakości i skali turystyki pomiędzy kurortami TOPowymi, a mniejszymi. Ta przepaść się pogłębia. Miejscowości takie jak: Kołobrzeg, Zakopane, Sopot, Świnoujście, Gdańsk, Karpacz, Szklarska Poręba, Międzyzdroje. Kurorty te w zasadzie nie potrzebują większego wsparcia, bez problemu radzą sobie z nowoczesnym marketingiem, są skuteczne w przyciąganiu turystów przez cały rok, nie mają problemu sezonowości.

- z uwagi na atrakcyjność lokalizacji oraz rozpoznawalność miejscowości w kurortach tych powstało zarówno dużo apartamentów wakacyjnych, jak i obiektów hotelowych
- dojazd do tych miejscowości znacząco się poprawił w ostatnich latach
- masowa turystyka sprzyja rozwojowi branży gastronomicznej, lokalne usługi okołoturystyczne (przemysł spędzania czasu wolnego)
- pojawiły się pierwsze obiekty rekomendowane przez MICHELIN Guide (gwiazdki dla restauracji, klucze dla obiektów noclegowych)
- kurorty już dziś w dużej mierze korzystają z ruchu turystów zagranicznych
- przestrzenie publiczne zostały wyremontowane, bez problemu można je porównać do najlepszych kurortów zagranicznych
- są świadome wsparcia jakie płynie do lokalnego budżetu z opłat uzdrowiskowych czy turystycznych i potrafią tym zarządzać
- boom inwestycyjny po latach spowodował coraz większą niechęć w stosunku do nowej zabudowy zarówno ze strony mieszkańców, jak i władz lokalnych i lokalnych biznesów – to dobry kierunek, ostudzenie nowej zabudowy jest tu potrzebne

Tymczasem miejscowości przytoczone w pkt. 2 są w diametralnie gorszej sytuacji. To one potrzebują najwięcej wsparcia rządowego: poprawa jakości dojazdu (drogi, transport publiczny).

Miejscowości te oraz lokalny biznes potrzebuje wsparcia w realizacji inwestycji, które wykorzystają rzecz najcenniejszą dziś w turystyce – potencjał slow tourism, bliskość natury, duże tereny dziewiczej przyrody, z drugiej pozwolą przyciągnąć turystów poza sezonem.

To zarówno obiekty z atrakcjami (baseny, parki rozrywki, unikalna oferta sportowa, zaplecze do turystyki rowerowej), ale też programy wspierające w sposób czasowy lub

miękki branżę HoReCa np. dofinansowanie dla turystów w postaci bonów noclegowych, promocja poprzez pop kulturę, wsparcie lokalności w zakresie kultury, historii, jedzenia.

Miejscowości muszą też zmieniać się wizualnie – podnoszenie jakości stref wypoczynku jak parki czy deptaki, promenady nad jeziorem, plaże miejskie. Ten sektor także musi zostać dofinansowany z budżetu centralnego lub unijnego – lokalne władze z ograniczonym budżetem nie poradzą sobie z tymi zmianami.

Konieczne jest też wdrożenie opłaty turystycznej.

Konieczne jest pracowanie nad mechanizmami wychodzenia z szarej strefy obiektów noclegowych, w tym w szczególności apartamentów wynajmu krótkoterminowego[39].

WNIOSKI

1) Najważniejsze wyzwania

- Wsparcia wymagają mniejsze i starsze obiekty noclegowe (modernizacja oferty, marketing, narzędzia cyfrowe).

- Konieczne są programy promocyjne i finansowe dla słabiej rozwiniętych regionów (m.in. Warmia i Mazury, Bieszczady, kurorty Gór Stołowych, Mierzeja Wiślana, wybrane uzdrowiska).
- Słaba rozpoznawalność, sezonowość i brak inwestycji hotelowych oraz gastronomicznych.
- Problemy z dojazdem do obiektów ograniczające ruch turystyczny i ofertę MICE.
- Brak turystyki biznesowej i przestarzała baza noclegowa.
- Niedostateczna wiedza lokalnych władz w zakresie nowoczesnego marketingu.
- Konieczność wdrożenia opłaty turystycznej dla wszystkich miejscowości turystycznych.

2) Szanse rozwojowe

- Rosnący napływ turystów zagranicznych oraz rozwój nowoczesnej infrastruktury noclegowej.
- Silny potencjał lokalności (kultura, historia, kuchnia), wykorzystywany obecnie głównie przez Zakopane.
- Zmiany klimatyczne sprzyjające alokacji ruchu z południa Europy do Polski.

[39] Odpowiedź udzielona przez przedstawiciela Redakcji Inwestycje w Kurortach [30.11.2025]

- Moda na chłodniejsze kierunki i aktywny wypoczynek poza sezonem (morsowanie, rowery, kąpiele leśne).

3) Kompetencje i kadry

- Stałe braki kadrowe w sezonie – potrzebne usprawnienia w zatrudnianiu pracowników z zagranicy.
- Wsparcie w zapewnianiu mieszkań dla pracowników (wysokie koszty i mała dostępność).
- Cyfryzacja usług jako sposób na redukcję kosztów pracy.
- Konieczne szkolenia i programy rozwojowe z rzetelnym nadzorem.

4) Standardy i jakość usług

- Cyfryzacja procesów: rezerwacje, ceny, opłaty miejscowe.
- Promocja unikalności regionów (nie tylko natura, ale też gastronomia, kultura, historia).
- Wspólne kampanie promocyjne z finansowaniem i wsparciem organizacyjnym – wzmocnienie roli LOT i współpracy branżowej.

5) Współpraca i wizerunek sektora

- Wsparcie dla mniejszych podmiotów noclegowych w zakresie jakości usług, sprzedaży i marketingu.
- Integracja segmentów hotelarskich i uzdrowiskowych – obecnie funkcjonują oddzielnie.
- Lepsze wykorzystanie trendu turystyki medycznej i standaryzacja obsługi.

6) Oczekiwania wobec podstrategii

- Rosnące rozwarstwienie między dużymi, rozwiniętymi kurortami (np. Kołobrzeg, Zakopane, Sopot) a mniejszymi miejscowościami – te pierwsze nie wymagają większego wsparcia.
- Słabsze miejscowości potrzebują: poprawy dojazdu, wsparcia inwestycyjnego, wykorzystania potencjału slow tourism i natury.
- Potrzebne inwestycje w atrakcje całoroczne (baseny, parki rozrywki, infrastruktura rowerowa).

- Wsparcie popytowe (np. bony noclegowe), promocja lokalności i kultury. - Dofinansowanie przestrzeni publicznych (parki, promenady, plaże). - Wdrożenie opłaty turystycznej. - Mechanizmy ograniczania szarej strefy w najmie krótkoterminowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych od Redakcji Inwestycje w Kurortach, 2025

3.5. Najważniejsze problemy usługobiorców – wyniki badań

Informacje o głównych problemach branży HoReCa z perspektywy gości pozyskano w ramach badania zrealizowanego z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego – techniki ankietowej, w której narzędziem badawczym był internetowy kwestionariusz ankietowy. Badania zrealizowano w okresie od października do listopada 2025 roku na grupie 261 osób. Wśród respondentów niemal 70% badanych gości stanowiły osoby w wieku od 18 do 25 lat, około 15% w wieku od 36 do 50 lat, 3,8% w wieku od 51 do 65 lat, 3,4% - powyżej 65 lat, a 0,4% do 18 lat. Około 60% badanych stanowiły kobiety, a 40% mężczyźni.

Tabela 67. Charakterystyka badanych gości

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Wiek		
do 18 lat	1	0,4
18-25 lat	182	69,7
36 – 50 lat	39	14,9
51-65 lat	10	3,8
Powyżej 65	9	3,4
Płeć		
Kobiety	158	60,5
Mężczyźni	103	39,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niemal połowa badanych ma świadomość znaczenia pojęcia HoReCa, 28,1% nie zna tego pojęcia, a 24,1% słyszała, ale nie zna go dokładnie.

Tabela 68. Deklaracja rozumienia pojęcia HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Tak, wiem, co oznacza	125	47,8
Słyszałem/słyszałam, ale nie wiem dokładnie	63	24,1
Nie wiem / nie znam tego pojęcia	73	28,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W opinii respondentów w skład branży HoReCa wchodzą: hotele i obiekty noclegowe – 78,2%, restauracje, bary i cukiernie – 65,9%, kawiarnie i punkty gastronomiczne – 52,9%, firmy cateringowe – 44,4%, organizacje eventowe – 25,7% oraz podmioty świadczące usługi dodatkowe związane z turystyką (np. możliwość zakupu lokalnych lub regionalnych wyrobów gastronomicznych) – 25,7%.

Tabela 69. Składowe pojęcia HoReCa w opinii badanych

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Hotele i obiekty noclegowe	204	78,2
Restauracje, bary, cukiernie	172	65,9
Kawiarnie i punkty gastronomiczne	138	52,9
Firmy cateringowe	116	44,4
Organizacja eventów i konferencji (MICE)	75	28,7
Usługi dodatkowe związane z turystyką (np. możliwość zakupu lokalnych lub regionalnych wyrobów gastronomicznych)	67	25,7
Nie wiem / nie znam tego pojęcia	47	18,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Znaczenie komunikowania podmiotów, że są częścią branży HoReCa jako ważne uznało 37% badanych, nieistotne – 20%, a bardzo ważne 8%.

Tabela 70. Znaczenie komunikowania podmiotów, że są częścią branży HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Bardzo ważne	21	8,0
Ważne	94	37,0
Nieistotne	50	20,0
Nie mam zdania	90	35,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Największy odsetek badanych korzysta z usług świadczonych przez: hotele – 74,3%, restauracje, bary, kawiarnie i cukiernie – 64,7%, obiekty zajmujące się najmem krótkoterminowym – 23,7%, gospodarstwa agroturystyczne i podmioty turystyki wiejskiej – 18,3%, ośrodki wypoczynkowe – 18%, pensjonaty – 17,6%, obiekty PTTK – 10%, podmioty branży MICE – 7,7%, firmy cateringowe – 6,1% oraz obiekty PTSM – 2%. Wśród innych podmiotów respondenci wymienili: wypożyczalnie sprzętu specjalistycznego, firmy transportowe, Wellness, organizatorów wycieczek fakultatywnych, SPA oraz targi HoReCa.

Tabela 71. Segmenty HoReCa z których korzystają badani

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Hotele	194	74,3
Pensjonat	46	17,6
Ośrodek wypoczynkowy	47	18,0
Obiekt – najem krótkoterminowy	62	23,7
Obiekt PTTK	26	10,0

Obiekt PTSM	5	2,0
Agroturystyka/Turystyka wiejska	48	18,3
Restauracja / bar / kawiarnia / cukiernia – hotelowa	169	64,7
Firma cateringowa	16	6,1
Branża MICE (eventy / konferencje)	20	7,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Ponad 38% badanych często korzysta z usług oferowanych przez HoReCa, 23% zawsze, 19,1% sporadycznie, a 13,4% rzadko.

Tabela 72. Częstość korzystania z usług oferowanych przez HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Zawsze	60	23,0
Często	100	38,3
Sporadycznie	50	19,1
Rzadko	27	13,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Jakość obsługi (74,3%), czystość i bezpieczeństwo (70,1%), komfort i wyposażenie obiektów (65,5%), stosunek jakości do ceny (61,7%) oraz profesjonalizm personelu (55,5%) to według badanych najważniejsze atrybuty usług HoReCa. Wskazywano ponadto na: lokalną i zdrową kuchnię i produkty regionalne (42,9%), pozytywne opinie w mediach społecznościowych (40,6%), innowacje i nowoczesne rozwiązania w usługach (33,7%), różnorodność oferowanych usług (22,6%), działania w ramach zrównoważonego rozwoju (11,5), dostępność oferty dla osób z niepełnosprawnościami (9,2%), posiadane przez usługodawcę certyfikaty (6,1%), posiadane przez usługodawcę nagrody i wyróżnienia (4,2%) oraz członkostwo usługodawcy w organizacjach branżowych (3,8%). Za ważne uznano także: przyjazną, gościnną atmosferę i indywidualne podejście do klienta, szybkość realizacji usług (np.

meldunku, obsługi w restauracji), dostępność wygodnych form rezerwacji online, dbałość o ekologię i ograniczenie odpadów (np. mniej plastiku, recykling), możliwość korzystania z lokalnych atrakcji i rekomendacji od obiektu oraz stabilne i szybkie Wi-Fi w całym obiekcie.

Tabela 73. Najważniejsze aspekty usług oferowanych przez branżę HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Jakość obsługi	194	74,3
Profesjonalizm personelu	145	55,5
Komfort i wyposażenie obiektów	171	65,5
Dostępność oferty dla osób z niepełnosprawnościami	24	9,2
Lokalna i zdrowa kuchnia / produkty regionalne	112	42,9
Czystość i bezpieczeństwo	183	70,1
Innowacje i nowoczesne rozwiązania w usługach	88	33,7
Stosunek jakości do ceny	161	61,7
Działania w ramach zrównoważonego rozwoju	30	11,5
Posiadane przez usługodawcę certyfikaty	16	6,1
Posiadane przez usługodawcę nagrody i wyróżnienia	11	4,2
Pozytywna opinia w mediach społecznościowych	106	40,6
Usługodawca jest członkiem organizacji/stowarzyszeń branżowych	10	3,8
Różnorodność oferowanych usług	59	22,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Ponad trzy czwarte badanych uznała ofertę branży HoReCa za raczej różnorodną, 18% za zdecydowanie różnorodną, 6,1% raczej nieróżnorodną i 0,3% zdecydowanie nieróżnorodną.

Tabela 74. Ocena różnorodności sektora HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Zdecydowanie tak	42	18,0
Raczej tak	173	75,3
Raczej nie	14	6,1
Zdecydowanie nie	1	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Główne problemy branży HoReCa z perspektywy gości to: wysokie ceny usług (62,8%), sezonowość usług – ograniczona dostępność w określonych miesiącach (34,8%), niewystarczająca jakość obsługi (30,0%), brak informacji o dostępnej ofercie i usługach – rozproszenie informacji (18,0%), ograniczona różnorodność oferty, np. brak opcji dietetycznych) (15,3%), Zauważalny brak współpracy między członkami branży HoReCa (13,0%), brak innowacji i nowoczesnych rozwiązań w usługach, np. nowe technologie, AI (12,2%), dostępność oferty dla osób z niepełnosprawnościami (9,2%) oraz brak działań w zakresie zrównoważonego rozwoju (8,0%). Wskazywano ponadto na: brak kadry, bardzo duża rotacja personelu, słaba znajomość języków obcych przez personel, ceny nie przekładające się na jakość, trudności w pozyskaniu i utrzymaniu wykwalifikowanego personelu, wysokie koszty prowadzenia działalności (energia, podatki, czynsze, surowce), niestabilność gospodarcza i niepewność rynku (częste zmiany przepisów), niską rentowność i presję cenową ze strony konkurencji, małą świadomość społeczną, przejmowanie rynku przez duże korporacje, brak wystarczającej ilości sklepów stacjonarnych dystrybuujących produkty od członków, niski poziom digitalizacji oraz manipulowanie cenami – rożna cena zakupu usługi w zależności od miejsca zakupu (rezerwacji).

Tabela 75. Najważniejsze problemy branży HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Wysokie ceny usług	164	62,8
Ograniczona różnorodność oferty (np. brak opcji dietetycznych)	40	15,3
Niewystarczająca jakość obsługi	60	30,0
Dostępność oferty dla osób z niepełnosprawnościami	24	9,2
Brak informacji o dostępnej ofercie i usługach (rozproszenie informacji)	47	18,0
Sezonowość usług – ograniczona dostępność w określonych miesiącach	91	34,8
Brak innowacji i nowoczesnych rozwiązań w usługach (np. nowe technologie, AI	32	12,2
Zauważalny brak współpracy między członkami branży HoReCa	34	13,0
Brak działań w zakresie zrównoważonego rozwoju	21	8,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

Jako potencjalne sposoby poprawy doświadczeń związanych z usługami HoReCa badani klienci branży wskazali na: więcej dostępnych miejsc w sezonie zimowym, lepszy stosunek jakości do ceny, większe doświadczenie lokalności, lokalne produkty, regionalna kuchnia, większą współpracę, szkolenie kadry, poprawienie wizerunku zawodów związanych z branżą HoReCa (kucharz, kelner), niższe ceny, wzrost szybkości reakcji na różne sytuacje, nowoczesne technologie w obiekcie, personalizacja stałych gości, rozwiązania ekologiczne, lepsze zagospodarowanie obiektów, wprowadzenie opcji żywieniowych dla osób na dietach restrykcyjnych, indywidualne odejście do klienta/gościa, wyższa jakość obsługi i bardziej profesjonalny personel, jasną i pełną informację o ofercie oraz usługach dostępnych online, większą różnorodność oferty (diety specjalne, lokalne produkty, opcje dla dzieci), komfortowe i nowoczesne wyposażenie obiektów, większa dostępność, posiadanie przejrzystych stron internetowych, łatwiejszy dostęp do informacji, rozwój platform integrujących informacje o ofercie niskokosztowej, regulacje prawne w zakresie obowiązków dostępności obiektów dla osób ze szczególnymi potrzebami, udział w targach

branżowych, spokój oraz podniesienie jakości usług oraz wyróżnianie się na tle innych obiektów (wprowadzenie czegoś świeżego).

Badani klienci sektora HoReCa za najważniejsze źródła informacji o ofercie wskazywali: Internet – strony www obiektów – 70,8%, Instagram – 38,6%, Google Maps – 37,5%, Facebook – 37,1%, polecenia rodziny/znajomych – 35,2%, aplikacje turystyczne / rezerwacyjne – 34,1%, TikTok – 32,1%, YouTube – 16,4%, centra i punkty informacji turystycznej – 6,9%, broszury i ulotki informacyjne – 6,1%, X (Twitter) – 5%, Pinterest – 4,2%, LinkedIn i WhatsApp – po 3% oraz Snapchat – 1,5%. Wskazywano ponadto na: zajęcia w uczelni, Booking, ChatGPT, przewodniki turystyczne i blogi tematyczne w Internecie, biura podróży oraz banery reklamowe. Zaledwie 4,2% badanych klientów branży HoReCa nie kieruję się żadnymi opiniami podczas wyboru obiektu.

Tabela 76. Źródła informacji o usługach świadczonych w sektorze HoReCa

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek [%]
Internet / strony www obiektów	185	70,8
Media społecznościowe – Facebook	97	37,1
Media społecznościowe – YouTube	43	16,4
Media społecznościowe – Instagram	101	38,6
Media społecznościowe – TikTok	84	32,1
Media społecznościowe – LinkedIn	8	3,0
Media społecznościowe – WhatsApp	8	3,0
Media społecznościowe - X (Twitter)	13	5,0
Media społecznościowe – Pinterest	11	4,2
Media społecznościowe – Snapchat	4	1,5
Media społ. - Google Maps	98	37,5
Aplikacje turystyczne / rezerwacyjne	89	34,1
Centra/punkty informacji turystycznej	18	6,9
Broszury i ulotki informacyjne	16	6,1
Polecenia rodziny/znajomych	92	35,2
Nie kieruję się opiniami innych	11	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

WNIOSKI
- Znajomość pojęcia HoReCa wśród badanych jest umiarkowana – część rozumie je dobrze, część zna tylko powierzchownie, a pozostali nie znają go wcale. - Ankietowani kojarzą branżę głównie z hotelami, restauracjami i kawiarniami, rzadziej z firmami cateringowymi, eventowymi czy usługami towarzyszącymi. - Najczęściej korzystają z usług hoteli oraz lokali gastronomicznych, a znacznie rzadziej z innych form zakwaterowania czy usług komplementarnych. - Najważniejsze atrybuty usług HoReCa to jakość obsługi, czystość i bezpieczeństwo, komfort obiektów oraz odpowiednia relacja jakości do ceny. - Oferta branży postrzegana jest jako raczej różnorodna, choć goście dostrzegają problemy takie jak wysokie ceny, sezonowość, zróżnicowana jakość personelu, brak innowacji czy ograniczona dostępność informacji. - Klienci oczekują przede wszystkim lepszej jakości obsługi, bardziej korzystnych cen, nowoczesnych rozwiązań, większej lokalności, szerszej oferty oraz lepszego dostępu do informacji. - Najważniejszym źródłem informacji o usługach są strony internetowe obiektów oraz media społecznościowe, zwłaszcza Instagram, Google Maps, Facebook i aplikacje turystyczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2025.

3.6. ANALIZA SWOT SEKTORA HoReCa

Poniżej w tabeli przedstawiono Analizę SWOT krajowego sektora HoReCa.

Tabela 77. Analiza SWOT krajowego sektora HoReCa

Mocne strony (Strengths)	Słabe strony (Weaknesses)
- Dynamiczny rozwój sektora – HoReCa należy do najszybciej rozwijającego się sektora w turystyce i usługach w Polsce.	- Wysoka konkurencja i fragmentacja, (zatomizowanie) rynku – duża liczba małych podmiotów i ograniczone

- Szeroka różnorodność usług – obejmuje noclegi, gastronomię, catering, organizację konferencji i eventów, co pozwala na tworzenie kompleksowych ofert dla klientów indywidualnych i biznesowych. - Znaczenie dla gospodarki – sektor generuje miejsca pracy (ok. 700 tys. osób w HoReCa oraz 215 tys. w MICE), wpływy do budżetu państwa oraz rozwój lokalnych społeczności. - Adaptacja do nowych trendów – rozwój usług delivery, cyfryzacja rezerwacji, wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań gastronomicznych i hotelarskich po pandemii COVID-19. - Silne powiązania międzybranżowe – współpraca z rolnictwem, przemysłem spożywczym, transportem, logistyką, edukacją zawodową i JST. - Elastyczność małych i średnich przedsiębiorstw – szybka adaptacja do zmian rynkowych i możliwość eksperymentowania z ofertą. - Wzrost znaczenia turystyki krajowej i międzynarodowej – Polska przyciąga coraz więcej turystów, co zwiększa popyt na usługi HoReCa.	budżety marketingowe utrudniają rywalizację z dużymi sieciami. - Sezonowość działalności – wahania popytu związane z sezonami turystycznymi i wydarzeniami lokalnymi wpływają na przychody i planowanie kadrowe. - Brak jednolitej strategii branżowej – brak dokumentu sektorowego ogranicza możliwość koordynacji działań i wspólnej promocji. - Niedostateczna innowacyjność – część firm nie w pełni wykorzystuje nowe technologie, cyfryzację usług i innowacyjne modele biznesowe. - Problemy kadrowe – trudności w pozyskaniu i utrzymaniu wykwalifikowanego personelu, wysoka rotacja pracowników. - Wysokie koszty operacyjne – wzrost cen energii, surowców, mediów i pracy wpływa na rentowność. - Ograniczony dostęp do analiz rynkowych – brak kompleksowych badań utrudnia planowanie rozwoju i podejmowanie świadomych decyzji biznesowych. - Obecnie sektor HoReCa w świadomości turystów nie funkcjonuje jako rozpoznawalna marka.
Szanse (Opportunities)	**Zagrożenia (Threats)**
- Rozwój turystyki krajowej i zagranicznej – wzrost liczby turystów w	- Niepewność gospodarcza – inflacja, wahania kursów walut, kryzysy

Polsce, w tym segmentu MICE i turystyki weekendowej. - Wzrost znaczenia trendów ekologicznych i lokalnych – rozwój produktów ekologicznych, żywności lokalnej, kuchni roślinnej i zero waste może zwiększyć konkurencyjność (turystyka zrównoważona). - Cyfryzacja i automatyzacja usług – wykorzystanie systemów rezerwacji online, CRM, aplikacji mobilnych i automatyzacji procesów może poprawić efektywność operacyjną. - Programy wsparcia i fundusze unijne – możliwość pozyskania dofinansowania na rozwój infrastruktury, szkolenia i innowacje. - Współpraca z MSiT, MRiRW, POT, JST i organizacjami branżowymi – partnerstwo pozwala tworzyć atrakcyjne oferty turystyczne, podnosić jakość usług i wspierać promocję regionów. - Nowe modele biznesowe – rozwój usług delivery, wynajem krótkoterminowy, pakiety łączone (nocleg + gastronomia + event) zwiększają potencjał rynkowy.	ekonomiczne, wojna na Ukrainie, pandemie (vide działania branży w okresie COViD'19) - mogą obniżyć popyt na usługi HoReCa. - Rosnąca presja konkurencyjna – zarówno ze strony dużych sieci krajowych i zagranicznych, jak i alternatywnych form noclegu i gastronomii (Airbnb, food delivery). - Zmieniające się przepisy i regulacje – nowe standardy sanitarne, podatkowe, BHP i ekologiczne mogą wymagać dodatkowych nakładów i przystosowań. - Problemy kadrowe – niedobór wykwalifikowanej siły roboczej i migracja pracowników do innych sektorów mogą ograniczać możliwości rozwoju. - Szybko zmieniające się preferencje klientów – konieczność ciągłego monitorowania trendów i dostosowywania oferty może generować wysokie koszty operacyjne. - Ryzyko kryzysów zdrowotnych i społecznych – podobnie jak pandemia COVID-19, nowe zagrożenia zdrowotne mogą znacznie ograniczyć funkcjonowanie sektora. - Zanieczyszczenie środowiska i zmiany klimatyczne – wpływ na turystykę, sezonowość, dostępność atrakcji i koszty funkcjonowania obiektów.

Źródło: opracowanie własne, 2025

Poniżej przedstawiono wnioski strategiczne dla sektora HoReCa, wynikające z w/w analizy SWOT.

A) Konieczność stworzenia spójnej strategii rozwoju

Brak jednolitej wizji i dokumentu strategicznego utrudnia koordynację działań, promocję i wspólne inicjatywy branżowe. Opracowanie krajowej strategii HoReCa mogłoby pomóc w lepszym wykorzystaniu zasobów, poprawie jakości usług i zwiększeniu konkurencyjności sektora. Stworzenie „Marki HoReCa".

B) Współpraca członków sektora z organizacjami branżowymi

Współpraca (z takimi organizacjami branżowymi jak m.in.: Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego – IGHP, PIT) pozwala na lepsze wykorzystanie wiedzy i doświadczeń innych przedsiębiorców, co ułatwia podnoszenie jakości usług i wdrażanie innowacji. Uczestnictwo w inicjatywach branżowych daje również możliwość reprezentowania interesów sektora wobec administracji państwowej i samorządowej oraz korzystania ze szkoleń, badań i analiz rynkowych wspierających rozwój biznesu. Ponadto współpraca umożliwia budowanie sieci kontaktów i partnerstw, co sprzyja wspólnym projektom promocyjnym oraz tworzeniu silniejszej, bardziej konkurencyjnej i zintegrowanej branży.

C) Rola współpracy międzybranżowej, z instytucjami i administracją (szczebla rządowego/regionalnego i lokalnego)

Współpraca z rolnictwem, przemysłem spożywczym, logistyką, edukacją oraz jednostkami samorządowymi (różnych szczebli) jest kluczowa dla tworzenia spójnych, atrakcyjnych ofert i wspierania branży.

D) Zarządzanie personelem i rozwój kompetencji

Sektor musi podejmować działania mające na celu pozyskiwanie, szkolenie i zatrzymywanie wykwalifikowanej kadry, ponieważ brak kompetentnych pracowników stanowi poważne ograniczenie dla rozwoju.

E) Adaptacja do zmian rynkowych i trendów

Dynamiczne zmiany w preferencjach klientów, rosnące znaczenie ekologii, zdrowego odżywiania i usług cyfrowych wymagają elastyczności i gotowości do wdrażania innowacyjnych rozwiązań.

F) Zróżnicowanie oferty i konkurencyjność

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) powinny poszukiwać sposobów wyróżnienia się poprzez unikalną ofertę, lokalne produkty, personalizację usług oraz wysoką jakość obsługi, aby konkurować z dużymi sieciami krajowymi i zagranicznymi.

G) Znaczenie monitorowania rynku i analiz danych

Brak dostępu do kompleksowych badań i analiz ogranicza zdolność przewidywania trendów, planowania inwestycji i dostosowania oferty. Stworzenie platformy wymiany danych i raportów branżowych może znacząco poprawić decyzje strategiczne.

H) Potencjał turystyczny i gospodarczy sektora

Sektor jest kluczowym elementem turystyki i gospodarki krajowej. Właściwe wykorzystanie trendów turystycznych, zasobów przyrodniczych i infrastruktury może przyczynić się do wzrostu atrakcyjności Polski jako destynacji turystycznej oraz wzmocnienia jej wizerunku międzynarodowego.

I) Wzrost znaczenia innowacji i cyfryzacji

Sektor powinien intensywniej wdrażać nowoczesne technologie (systemy rezerwacji online, aplikacje mobilne, automatyzację procesów oraz narzędzia marketingowe, AI) aby zwiększyć efektywność operacyjną i poprawić doświadczenie klientów.

3.7. WSPÓŁPRACA SEKTORA HoReCa Z PODMIOTAMI, ORGANIZACJAMI I INSTYTUCJAMI

W tej części przedstawiono wybrane narzędzia wspierające rozwój sektora HoReCa na różnych poziomach zarządzania turystyką.

3.7.1. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Działania na poziomie rządowym dotyczyły realizacji programu „Dotacje dla branży HoReCa w ramach „Krajowego Planu Odbudowy Zwiększania Odporności". Dotacje dla branży hotelarskiej, gastronomicznej i cateringowej (HoReCa) oraz turystycznej i kulturalnej w ramach „Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności" realizowane były w ramach programu „A1.2.1. Inwestycje dla przedsiębiorstw w produkty, usługi i kompetencje pracowników oraz kadry związane z dywersyfikacją działalności", w skrócie nazywanego HoReCa. Wsparcie udzielone przedsiębiorstwom z sektora MŚP miało na celu dywersyfikację lub zmianę profilu prowadzonej działalności w takich branżach jak właśnie HoReCa oraz turystyka i kultura – należących do sektorów najbardziej dotkniętych skutkami pandemii COVID-19 w Polsce.

Wsparcie obejmowało realizację działań w trzech komponentach: inwestycyjnym, szkoleniowym i doradczym. Udział komponentów inwestycyjnego i szkoleniowego był obowiązkowy, przy czym inwestycje musiały stanowić co najmniej 70% wartości całego projektu. Warunkiem uzyskania wsparcia było wprowadzenie nowej usługi w ramach działalności prowadzonej w sektorze HoReCa.

Tabela 78. Informacje o Programie HoReCa w ramach „Krajowego Planu Odbudowy Zwiększania Odporności"

Instytucja zarządzająca	Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej
Jednostka wspierająca	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
Nadzór i realizacja	- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - Operatorzy: Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości, Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych S.A., Polska Fundacja Przedsiębiorczości
Okres obowiązywania	04.2024 r. – 31.01.2026 r. (nabór wniosków zakończono 31.10.2024 r.)
Beneficjenci	MŚP, w sektorach HoReCa, turystyka lub kultura, które w latach 2020 lub 2021 odnotowały spadek obrotów w wysokości min. 20 % liczony rok do roku i

	prowadzą potwierdzoną działalność gospodarczą w sektorze HoReCa na dzień 31.12.2019 lub maksymalnie od 20.03.2020 r.
Planowana liczba przedsiębiorstw do objęcia wparciem	2 500
Maksymalny poziom dofinasowania	90%
Komponent inwestycyjny	70%
Początkowa alokacja środków	1 261 552 841 PLN
Wysokość wsparcia / projekt	50 000 – 540 000 PLN

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, www.parp.gov.pl, [dostęp: 11.10.2025].

Poniżej w tabeli przedstawiono alokację środków z podziałem na województwa.

Tabela 79. Alokacja środków z podziałem na województwa

Województwo	**Poziom alokacji (PLN)**
Dolnośląskie	99 175 302
Kujawsko-pomorskie	46 713 639
Lubelskie	42 433 462
Lubuskie	27 147 863
Łódzkie	55 640 429
Małopolskie	128 523 259
Mazowieckie	187 713 248
Opolskie	29 471 083
Podkarpackie	22 990 287
Podlaskie	48 670 083

Pomorskie	118 618 397
Śląskie	125 588 393
Świętokrzyskie	26 169 340
Warmińsko-mazurskie	38 031 806
Wielkopolskie	94 406 083
Zachodnio-pomorskie	98 563 330

Źródło: opracowanie własne na podstawie https://www.gov.pl/web/sport/dotacje-dla-sektora-horeca-2025, [dostęp: 11.10.2025]

W sumie do regionów trafiło 1 189 856 004 PLN.

3.7.2. Ministerstwo Sportu i Turystyki (MSiT)

Ministerstwo Sportu i Turystyki angażuje się aktywnie w odbudowę i rozwój sektora HoReCa poprzez uruchomienie programu dotacyjnego w ramach Krajowego Planu Odbudowy (KPO). W 2024 roku ogłoszono nabór na dotacje o łącznej wartości ponad 1,2 mld zł**,** skierowany do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z branży hotelarskiej, gastronomicznej i cateringowej. W ramach tego programu przedsiębiorstwa HoReCa mogą ubiegać się o finansowanie na inwestycje mające na celu modernizację działalności, wprowadzanie nowych produktów lub usług, a także zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń. Fundusze te są również przeznaczone na działania związane z cyfryzacją (np. systemy informatyczne) oraz z zieloną transformacją (osiąganie lepszej efektywności energetycznej). Kolejnym obszarem wsparcia jest rozwój kompetencji kadry HoReCa – Ministerstwo organizuje szkolenia informacyjne dla wnioskodawców, podczas których tłumaczy zasady ubiegania się o dofinansowanie, omawia wymagania formalne, kryteria oceny wniosków i podpowiada, jak unikać typowych błędów. Dostępny jest także kurs online prowadzony przez ekspertów, który ułatwia gastronomom, hotelarzom i innym przedsiębiorcom przygotowanie aplikacji o dotację. Ministerstwo wspiera także sam proces aplikacyjny, udostępniając praktyczne wskazówki dotyczące przygotowania wniosku – np. wytyczne, jakie dokumenty zebrać, jak skonstruować model biznesowy czy jak zaplanować rozwój inwestycyjny. Ponadto MSiT współpracuje z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przy zarządzaniu programem – PARP

odpowiedzialna jest za organizację konkursów, ocenę wniosków i obsługę operacyjną całej inicjatywy. Warto również zauważyć, że Ministerstwo Sportu i Turystyki modyfikuje warunki naborów w zależności od potrzeb przedsiębiorców (np. przedłużono termin składania wniosków w jednym z konkursów do 3 października 2024 roku i wprowadzono ułatwienia w kryteriach, obniżając wymagany spadek obrotów, co zwiększa dostęp przedsiębiorstw do wsparcia). Dodatkowo MSiT prowadzi program „Wsparcie turystyki" w formie konkursów na zadania publiczne – część tych działań jest skierowana także do podmiotów z branży HoReCa, co pozwala na realizację projektów promujących turystykę, podnoszących jakość oferty hotelarskiej czy gastronomicznej.

3.7.3. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW)

Sektor HoReCa rozwija szeroko zakrojone partnerstwo z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi, którego celem jest wzmacnianie wykorzystania lokalnych i krajowych produktów, promowanie zdrowej żywności oraz wspieranie zrównoważonych praktyk gastronomicznych. Jednym z kierunków współpracy jest włączanie hoteli i restauracji hotelowych do programów promujących polską żywność wysokiej jakości, w tym żywność ekologiczną, regionalną oraz produkty wyróżnione certyfikatami jakości UE. Ważnym obszarem współpracy jest także wspólne prowadzenie kampanii edukacyjnych skierowanych do gości hoteli i lokalnych społeczności. Mogą one dotyczyć zasad zdrowego odżywiania, wartości żywności pochodzącej z regionalnych upraw, a także przeciwdziałania marnotrawstwu żywności.

Do przykładowych działań w zakresie współpracy MRiRW z sektorem HoReCa (jako partner) [40] zaliczyć można m.in.:

- *Festiwal Polskiej Żywności #KupujŚwiadomie* - wydarzenie organizowane przy współudziale resortu przez Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa (KOWR). W 2025 r. edycja wydarzenia odbyła się na PGE-Narodowym w Warszawie: producenci z całej Polski prezentowali swoje wyroby, a konsumenci mogli je degustować i kupować[41].

[40] Więcej na: https://www.gov.pl/web/gov/szukaj?scope=rolnictwo&query=horeca, [dostęp: 14.12.2025]
[41] https://www.kupujswiadomie.gov.pl/festiwal/ [dostęp: 14.12.2025]

- MRiRW ogłosiło w 2025 r. nabór wniosków o dofinansowanie w działaniu 2.7 *Świadomy konsument w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rybactwa 2021-2027*. Wsparcie przeznaczone jest na projekty promujące produkty rybne, podnoszące świadomość konsumentów oraz wspierające rozwój rynku rybnego w Polsce i Unii Europejskiej[42].
- Utrzymywanie i aktualizacja listy produktów tradycyjnych / regionalnych (system wpisów do tzw. „*Listy Produktów Tradycyjnych*" - obejmujących tradycyjne produkty rolne i środki spożywcze, wina lub napoje spirytusowe) - dzięki czemu producenci mogą uzyskiwać formalne uznanie swoich produktów, a restauracje/hotele mogą je wykorzystywać i promować jako autentyczne, certyfikowane produkty regionalne, a turyści mogą zapoznać się z najlepszymi, tradycyjnymi produktami żywnościowymi [43].
- Patronat MRiRW nad targami POLAGRA. To największe w Polsce oraz jedno z najważniejszych wydarzeń targowych dedykowanych branży spożywczej, gastronomicznej (HoReCa) i technologicznej (Foodtech). Targi odbywają się w Poznaniu i stanowią platformę prezentacji innowacji, nowoczesnych technologii, produktów oraz rozwiązań skierowanych do producentów żywności, handlu detalicznego, hoteli, restauracji oraz firm cateringowych[44].

3.7.4. Polska Organizacja Turystyczna (POT)

Polska Organizacja Turystyczna od lat konsekwentnie realizuje działania wzmacniające wizerunek polskiej oferty turystycznej, co bezpośrednio przekłada się na rozwój sektora HoReCa. Jednym z kluczowych elementów tej strategii jest aktywne promowanie polskiej gastronomii, która stanowi ważny filar doświadczenia turystycznego. POT pełni rolę organizatora krajowego programu Michelin Guide, wspierając proces certyfikacji restauracji oraz promując polskich szefów kuchni na arenie międzynarodowej. Dzięki temu polskie lokale – od wykwintnych restauracji po autorskie koncepty kulinarne – mają możliwość dołączenia do elitarnego grona miejsc rekomendowanych przez prestiżowy przewodnik Michelin. Program ten wzmacnia

[42] https://www.gov.pl/web/rolnictwo/rusza-nabor-wnioskow-w-dzialaniu-swiadomy-konsument-w-ramach-funduszy-europejskich-dla-rybactwa [dostęp: 14.12.2025]
[43] https://www.gov.pl/web/rolnictwo/lista-produktow-tradycyjnych [dostęp: 14.12.2025]
[44] https://polagra.pl/pl/ [dostęp: 14.12.2025]

markę polskiej gastronomii, przyciąga gości zagranicznych i zwiększa zainteresowanie lokalami w największych miastach turystycznych.

Istotnym obszarem działań POT jest również udział w międzynarodowych targach turystycznych, takich jak ITB Berlin, WTM London czy TT Warsaw. Na tych wydarzeniach Polska prezentuje bogatą ofertę hotelową, gastronomiczną oraz produkty regionalne, co buduje rozpoznawalność kraju jako destynacji o wysokim standardzie usług HoReCa. POT zapewnia obecność polskich przedsiębiorców, biur podróży, hoteli i ROT i LOT.

Ważnym elementem wspierającym branżę HoReCa jest także promocja produktów regionalnych i szlaków kulinarnych, które stanowią atrakcyjny komponent turystyki doświadczeń. POT rozwija kampanie podkreślające walory polskiej kuchni, prezentując tradycyjne potrawy, lokalnych producentów i restauracje.

Polska Organizacja Turystyczna wspiera również przedsiębiorców z poszczególnych regionów, poprzez organizację konkursów, plebiscytów i certyfikacji, takich jak „Najlepszy Produkt Turystyczny" czy akcje promocyjne podnoszące standardy obsługi. Wydawane przez POT rekomendacje i wyróżnienia zwiększają wiarygodność obiektów hotelowych, restauracji i atrakcji turystycznych, ułatwiając im dotarcie do szerszej grupy odbiorców[45].

Kolejnym działaniem promocyjnym wzmacniającym krajowy potencjał gastronomiczno-hotelowy są cykliczne podróże studyjne do Polski i po Polsce, organizowane dla przedstawicieli krajowej i zagranicznej branży turystycznej (we współpracy z Zagranicznymi Ośrodkami POT). Celem study tourów jest prezentacja oferty turystycznych regionów Polski, promocja Najlepszych Produktów Turystycznych – laureatów Certyfikatu POT, Polskich Marek Turystycznych oraz produktów nagrodzonych w ramach projektu EDEN. Podróże studyjne umożliwiają uczestnikom zdobycie aktualnych informacji o produktach turystycznych, potencjale gastronomicznym regionów oraz bazie gastronomiczno-noclegowej. Organizowane są we współpracy z Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi.

Istotnymi działaniami promocyjnymi są aktywności realizowane na rynkach zagranicznych (z udziałem ZOPOT-ów), obejmujące wykorzystanie publikacji – w tym

[45] W ramach konkursu wyodrębniono m.in. następujące, nagrodzone kategorie kulinarnych produktów turystycznych: „Gastronomia i kuchnia", „Kuchnia regionów", „Szlaki kulinarne" oraz „Polska w Przewodniku Michelin" (promocja 108 polskich restauracji z pięciu regionów: Małopolski, Mazowsza, Pomorza, Wielkopolski i Dolnego Śląska). Więcej na: https://www.polska.travel/certyfikaty-pot/ [dostęp: 22.11.2025]

artykułów oraz płatnych form reklamy w prasie branżowej, konsumenckiej i specjalistycznej. Ukazujące się materiały promocyjne docierają do szerokiego grona odbiorców na rynkach, na których działają ZOPOT-y, wzmacniając obecność polskiej oferty turystycznej i gastronomicznej.

Innym ciekawym działaniem POT promującym lokalną kuchnię oraz gastronomiczne wyroby jest również organizacja konkursów i inicjatyw o charakterze ogólnopolskim. W bieżącym roku (2025) Polska Organizacja Turystyczna, we współpracy z Łódzką Organizacją Turystyczną, ogłosiła zaproszenie dla regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych oraz Centrów Informacji Turystycznej do udziału w konkursie „Bądź blisko natury, bądź EKO". Celem tej inicjatywy jest upowszechnianie proekologicznego stylu życia i pracy w branży turystycznej, prezentowanie dobrych praktyk związanych z ochroną środowiska oraz budowanie świadomości ekologicznej wśród pracowników, turystów i społeczności lokalnych. Konkurs stanowi również okazję do promowania lokalnych inicjatyw, które wspierają zrównoważony rozwój i wprowadzają pozytywne zmiany w turystyce[46].

Jednocześnie, w związku z tym, że polska branża turystyczna stoi przed wyzwaniami wynikającymi z konieczności dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych, oczekiwań turystów oraz globalnych trendów w zakresie ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, POT wraz z Regionalnymi Organizacjami Turystycznymi realizowała w latach 2024–2025 projekt pt. „Współpraca–Innowacje–Turystyka Zrównoważona". Celem projektu było wzmocnienie świadomości i kompetencji branży turystycznej oraz jednostek samorządowych w zakresie wdrażania zasad turystyki zrównoważonej, a także integracja różnych podmiotów działających w tym obszarze. Dzięki szerokiej współpracy i wymianie doświadczeń opracowano praktyczne rekomendacje dla regionów oraz narzędzia ułatwiające wprowadzanie zmian w kierunku bardziej odpowiedzialnej turystyki, obejmującej również ofertę gastronomiczną, hotelową oraz działania branży związane ze zrównoważonym rozwojem.

Opisane działania potwierdzają konsekwentne podejście Polskiej Organizacji Turystycznej do rozwijania polskiej turystyki w oparciu o wysoką jakość usług HoReCa, promocję kulinariów oraz budowanie silnej międzynarodowej rozpoznawalności Polski.

[46] Więcej na: https://www.pot.gov.pl/pl/nowosci/wiadomosci-z-pot/ekologiczna-turystyka-w-praktyce-konkurs-pot-badz-blisko-natury-badz-eko-dla-lokalnych-i-regionalnych-organizacji-turystycznych [22.11.2025]

Dzięki temu kraj umacnia wizerunek atrakcyjnej, różnorodnej destynacji oferującej wysoki standard obsługi, co sprzyja zwiększeniu ruchu turystycznego i dynamicznemu rozwojowi całej branży.

3.7.5. Samorządy – jednostki samorządu terytorialnego (jst)

Samorządy lokalne odgrywają kluczową rolę w tworzeniu warunków sprzyjających rozwojowi turystyki oraz w budowaniu trwałych relacji z sektorem hotelarskim. Zadanie to realizowane jest nie tylko poprzez aktywne włączanie się w rozwój gospodarki turystycznej, ale również pośrednio – poprzez działania w obszarach takich jak gospodarka terenami, ochrona środowiska, rozwój infrastruktury technicznej i komunikacyjnej, promocja regionu oraz wspieranie inicjatyw inwestycyjnych i szkoleniowych.

Ważnym aspektem współpracy samorządów z branżą hotelową jest tworzenie mechanizmów dialogu i partnerstwa publiczno-prywatnego, umożliwiających wspólne planowanie kierunków rozwoju turystyki. Samorządy, we współpracy z hotelami, mogą realizować działania promocyjne, tworzyć pakiety ofertowe obejmujące lokalne atrakcje, a także wspierać inicjatywy podnoszące jakość usług i standardów obsługi turystów.

Samorząd województwa i samorządy gminne mają również obowiązek prowadzenia ewidencji obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskie, zgodnie z kompetencjami określonymi w obowiązujących przepisach. Dodatkowo mogą wspierać przedsiębiorców hotelowych w procesie pozyskiwania funduszy na modernizację obiektów czy rozwój oferty proekologicznej i całorocznej.

Istotnymi partnerami samorządów są także organizacje pozarządowe, instytucje kultury, klastry turystyczne oraz przedstawiciele branży hotelowej, którzy wspólnie z administracją lokalną tworzą spójną ofertę turystyki przyjazdowej i lokalnej. Współpraca ta pozwala na skuteczniejsze wykorzystanie potencjału regionu, podniesienie jego konkurencyjności oraz rozwój zrównoważonej gospodarki turystycznej opartej na wysokiej jakości usługach i trwałych relacjach między sektorem publicznym a prywatnym.

Poniżej w tabeli przedstawiono treść zapisów z dokumentów strategicznych[47] 16 województw, odnoszących się do posiadanego przez nich potencjału noclegowego i hotelowego poszczególnych regionów.

[47] Do tych dokumentów zaliczono m.in. strategie rozwoju gospodarczego oraz turystycznego obowiązujące obecnie w 16 województwach.

Tabela 80. Treść zapisów z dokumentów strategicznych 16 województw, odnoszących się do posiadanego przez nich potencjału noclegowego i hotelowego

Województwo	Zapisy dotyczące bazy noclegowej
Dolnośląskie	- Uwarunkowania prawne dla rozwoju turystyki na Dolnym Śląsku powinny zmierzać w kierunku: uregulowania wynajmu krótkotrwałego, przeprocedowaniu ustawy o noclegach i przewodnikach turystycznych (tak, aby chronić zarówno interes osób wykonujących ten zawód przed nieuczciwą konkurencją, jak i chronić turystę przed nierzetelnymi usługodawcami) oraz nowej ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej (która w założeniu ekspertów powinna wzmacniać regionalny i przede wszystkim lokalny szczebel zarządzania turystyką w Polsce). - Województwo znajduje się w czołówce kraju pod względem rozwinięcia bazy noclegowej oraz liczby odwiedzin turystów. Zgodnie z danymi GUS w 2021 roku najwięcej hoteli funkcjonowało w województwie małopolskim (378), a następnie w województwie dolnośląskim (273) oraz mazowieckim (252). W 2021 roku turyści najchętniej przebywali w obiektach zbiorowego zakwaterowania zlokalizowanych na terenie pięciu województw: małopolskiego (3,2 mln osób), mazowieckiego (3,0 mln), zachodniopomorskiego (2,5 mln), dolnośląskiego i pomorskiego (po 2,4 mln) - Nierównomierne zasoby bazy noclegowej w atrakcyjnych turystycznie obszarach województwa.
Kujawsko-pomorskie	- Zamierzone zwiększenie przyjazdowego ruchu turystycznego do województwa wymusza działania na rzecz rozwoju i podnoszenia jakości jak najszerzej rozumianego sektora usług turystycznych i para turystycznych. Niezbędne są w województwie: dalsze różnicowanie oferty usług hotelowych i gastronomicznych, wzbogacenie zagospodarowania rozrywkowo-rekreacyjnego, zwłaszcza licznych miejscowości zasobnych w ekspozycje dziedzictwa kulturowego i walory środowiska przyrodniczego, rozwój usług dla turystów zmotoryzowanych. Szczególnie ważnymi segmentami tego sektora winny być usługi uzdrowiskowe oraz kongresowo-konferencyjne.

	- Pod względem liczby obiektów noclegowych województwo nie wyróżnia się znacząco na tle kraju. W ostatnich latach zasługuje jednak na uwagę rozwój bazy o podwyższonym standardzie w postaci bazy hotelowej wraz z zapleczem konferencyjnym, obsługującej głównie ruch biznesowy, kongresowy, ale i ruch związany z organizacją wszelkich imprez sportowych i kulturalnych (nie tylko rangi krajowej, ale i międzynarodowej) oraz ruch krajoznawczy (choć w tym przypadku jego rola wydaje się znacznie mniejsza niż w przypadku wcześniej wymienionych rodzajów ruchu turystycznego). Z punktu widzenia ekonomicznego rozwój bazy hotelowej należy uznać za zjawisko bardzo korzystne, gdyż powszechnie przyjmuje się, iż największy wkład w PKB pochodzący z turystyki wnoszą właśnie obiekty hotelowe, a w dalszej kolejności transportowe i usługowe. - Skala ruchu turystycznego mierzonego liczbą udzielonych noclegów jest w przypadku największych miast pochodną ich zaplecza instytucjonalnego, generującego przepływy (biznes, nauka, kultura, itp.), a w niektórych ośrodkach również ich atrakcyjności związanej z walorami dziedzictwa kultury. Jest to więc bardzo ważny wskaźnik powiązań i zależności kształtowanych przez duże miasta. Bydgoszcz i Toruń notują bardzo korzystną dynamikę liczby udzielanych noclegów, szybko rozwija się także baza hotelowa o zróżnicowanym standardzie czyli dostępna dla różnych grup odbiorców (nadrabianie zaległości z poprzednich dekad). Niestety w łącznej sumie ruchu turystycznego miast wojewódzkich, obydwa miasta nie stanowią nawet 5%. O ile zrozumiałe są bardzo duże dysproporcje do miast będących także wielkimi centrami turystyki krajoznawczej (choć w tym zakresie aspiracje powinien wykazywać tez Toruń), to niedosyt powodują relatywnie słabe pozycje na tle pozostałych miast wojewódzkich. - Dostosowanie oferty do wymagań konsumentów wiąże się m.in. z łączeniem nowoczesnych sposobów leczenia i profilaktyki zdrowotnej z aktywnym wypoczynkiem i rozwojem kulturalnym. Z tego względu, obok surowców leczniczych i klimatu, na znaczeniu zyskują atrakcyjne walory przyrodnicze, dobrze zachowane oraz zaadaptowane obiekty zabytkowe, organizowane imprezy kulturalne czy rozrywkowe nie tylko te o zasięgu regionalnym, ale także krajowym.

	Dodatkowym atutem uzdrowisk jest ich silny potencjał w zakresie organizacji konferencji czy spotkań biznesowych poza bazą noclegową – wszystkie miejscowości uzdrowiskowe w województwie posiadają obiekty wyposażone w sale konferencyjne, gdzie organizowane są konferencje, co wiąże się ze znaczącymi korzyściami prestiżowymi i marketingowymi dla regionu. - Przed województwem otwiera się szansa na rozwój kompleksowej oferty pobytowej, dopasowanej do potrzeb różnych grup odbiorców w regionie (kilku-kilkunastodniowych pobytów urlopowych – głównego wypoczynku rodzinnego w okresie letnim), przede wszystkim na bazie walorów środowiskowych (jeziora, lasy, które już w przeszłości były podstawą dużej skali ruchu), wzmacnianych elementami turystyki aktywnej, indywidualnej i krajoznawczej. Niezbędne są więc szybkie działania mające na celu przygotowanie: bazy noclegowej, towarzyszącej bazy ogólnodostępnej, oferty skojarzonej, rozbudowy systemu informacji i intensywnej promocji. - Zadanie: „Integracja regionalnego systemu informacji turystycznej" konieczne będzie: wsparcie samorządów i lokalnych partnerów: współpraca z lokalnymi władzami, hotelami, gestorami atrakcji turystycznych, a także jednostkami samorządowymi, aby zapewnić odpowiednie wsparcie dla projektu i jego realizacji. - Zadanie: „Doskonalenie kadr branży turystycznej dla potrzeb turysty": Turystyka generuje miejsca pracy także poza swoim sektorem, łącząc usługi hotelarskie, gastronomiczne i przewodnickie. Kryzysy, jak pandemia czy wojna, spowalniają rozwój, ale nie zmieniają trendu rosnących wydatków na wypoczynek. Kluczowe jest więc dopasowanie edukacji do potrzeb rynku oraz profesjonalne szkolenie kadr, aby zapewnić konkurencyjną i kompleksową obsługę turystów (Działania: specjalistyczne szkolenia produktowe dla branży hotelowej oraz osób działających w turystyce).
Lubelskie	- Rekomendacje rozwoju produktów turystycznych woj. Lubelskiego- Turystyka miejska: włączenie wydarzeń do pakietów obiektów noclegowych.

	- Propozycje produktów uzupełniających Slow Lubelskie (Śniadanie po lubelsku): Stała pozycja w menu lubelskich hoteli i restauracji – śniadanie złożone z lokalnych produktów.
Lubuskie	- Województwo, pomimo bogatych i zróżnicowanych walorów naturalnych, unikatowego dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego umożliwiającego rozwój turystyki wodnej, rowerowej, zdrowotnej czy enoturystyki, posiada niski wskaźnik wykorzystania bazy noclegowej. Mała ilość wysokiej jakości infrastruktury turystycznej z pewnością jest wciąż jedną z barier rozwoju tej branży. Trudność sprawia także kreowanie spójnej, regionalnej oferty turystycznej. Słabą stroną jest również znikoma współpraca turystycznych podmiotów publicznych i prywatnych. Dużym wyzwaniem będzie dalsza rozbudowa infrastruktury turystycznej z zaangażowaniem prywatnych podmiotów, a także intensywna, spójna promocja działalności turystycznej przez samorząd wojewódzki i gminny oraz podmioty z branży turystycznej. - Cel operacyjny 1.6: Rozwój potencjału turystycznego. Kierunki interwencji(działań): c. Poprawa stanu obecnej i tworzenie nowej infrastruktury turystycznej, w tym bazy noclegowej i konferencyjnej o wysokim standardzie.
Łódzkie	- 2.1.3. Rozwój sektora sportu, turystyki i rekreacji, m.in. poprzez: wspieranie inwestycji w zakresie infrastruktury sportowej, rekreacyjnej i turystycznej (w tym m.in. szlaków turystycznych, ścieżek rowerowych, centrów edukacyjno-turystycznych, obiektów świadczących usługi hotelarskie, agroturystyki i ekoturystyki, obiektów gastronomicznych) oraz zagospodarowanie przestrzeni publicznych sprzyjających aktywności fizycznej, rekreacji i rodzinnemu wypoczynkowi.
Małopolskie	- Małopolska zajmuje 3. miejsce w grupie regionów, które charakteryzują się wyższym od średniej dla Polski odsetkiem jednostek prowadzących działalność w zakresie handlu i napraw; hoteli i restauracji. - Wojewódzkim liderem przedsiębiorczości pozostaje wciąż powiat tatrzański, gdzie prywatna wytwórczość i działalność usługowa rozwijają się na bazie wyjątkowych walorów przyrodniczych i kulturowych regionu (hotelarstwo, gastronomia i drobny handel związany z turystyką).

	- Ważnym kierunkiem podróży do województwa jest turystyka biznesowa. Kraków, jako znany ośrodek akademicki i miejsce grupujące centra naukowe i outsourcingowe, jest bardzo atrakcyjnym miejscem do organizowania międzynarodowych konferencji, spotkań, kongresów, targów i wystaw. Stolica regionu oferuje rozbudowaną bazę kongresowo-konferencyjną i noclegową oraz dobrą dostępność komunikacyjną, które sprawiają, że w mieście z powodzeniem rozwija się przemysł spotkań. Baza ta równocześnie uzupełnia i podnosi jakość oferty w regionie oraz stymuluje do rozwoju w tym zakresie także inne miejsca w Małopolsce.
Mazowieckie	- Niewystarczająca w stosunku do liczby turystów baza noclegowa wymaga rozwoju. Region Mazowiecki regionalny liczy niewielkie zasoby obiektów noclegowych, co powiązane jest ze zróżnicowanym rozwojem gospodarczym ośrodków osadniczych. W regionie Warszawskim stołecznym, pomimo lepiej rozwiniętej bazy noclegowej i koncentracji obiektów wysokostandardowych w stolicy, w dalszym ciągu wyzwaniem jest jej rozwój, zwłaszcza obiektów o niższym standardzie wpływających na większą dostępność dla turystów. - Zwiększanie atrakcyjności turystycznej województwa powinno być realizowane poprzez wykorzystanie potencjału przyrodniczego i kulturowego (z zastosowaniem rozwiązań sprzyjających ochronie środowiska naturalnego), a także rozwój infrastruktury kulturalnej, turystycznej i okołoturystycznej, co przyczyni się do rozwoju gospodarczego i promocji województwa. Istotnym elementem będzie też budowa lub modernizacja infrastruktury podmiotów świadczących usługi sanatoryjne, uzdrowiskowe i inne usługi wyspecjalizowane. Istotne jest również zwiększenie dostępności do bazy noclegowej oraz obiektów i atrakcji turystycznych dla wszystkich uczestników ruchu turystycznego, w tym dla osób ze szczególnymi potrzebami i niepełnosprawnościami.
Opolskie	Kobiety bardziej narażone są na społeczno- gospodarcze skutki kryzysu wywołanego COVID-19 ponieważ pracują najczęściej w branżach najbardziej dotkniętych ograniczeniami wywołanymi pandemią (turystyka, hotelarstwo, gastronomia, handel).

Podkarpackie	- W przeliczeniu na 1000 ludności województwa liczba korzystających z noclegów wyniosła 594, wobec 882 dla Polski. Pod względem wielkości wymienionego wskaźnika Podkarpacie zajmuje 11. miejsce w kraju. Wskaźnik rozwoju bazy noclegowej – liczba korzystających w odniesieniu do liczby miejsc noclegowych – wyniósł 36 (w kraju – 42). - W województwie podkarpackim rozwija się także turystyka biznesowa. W 2017 r. na terenie województwa do prowadzenia konferencji przygotowanych było ponad 35% turystycznych obiektów noclegowych i w porównaniu z 2013 r. wskaźnik ten wzrósł o 16%. Tym samym województwo uplasowało się na ósmym miejscu w kraju oraz na pierwszym wśród województw Polski Wschodniej.
Podlaskie	- Województwo podlaskie posiada unikatowe, rzadkie i cenne walory turystyczne o randze międzynarodowej i krajowej umożliwiające rozwój wybranych form aktywności turystycznej. Wokół obszarów występowania cennych walorów turystycznych rozwijają się, na wysokim poziomie i o wysokim standardzie, usługi noclegowe i gastronomiczna baza turystyczna. Intensywność funkcji turystycznej w regionie jest mniejsza od średniej dla kraju i znacznie zróżnicowana wewnątrz województwa. W latach 2010-2017 liczba obiektów noclegowych na terenie województwa podlaskiego zwiększyła się o 42,3% (z 182 do 259). - W województwie wokół obszarów występowania cennych walorów turystycznych rozwijają się, na wysokim poziomie i o wysokim standardzie, usługi noclegowe i gastronomiczna baza turystyczna. - Wskaźnik miejsca noclegowe w przeliczeniu na 1000 ludności w regionie jest prawie dwa razy niższy od średniej dla kraju, odpowiednio 11,8 wobec 20,1. - Przestrzenny rozkład bazy noclegowej pozostaje w bezpośrednim związku z najbardziej rozpoznawalnymi w kraju destynacjami

	turystycznymi regionu, tj. Suwalszczyzna, Puszcza Augustowska oraz Puszcza Białowieska. Baza noclegowa jest rozwinięta, jednak nadal nie jest w pełni wykorzystywana przez turystów.
Pomorskie	- Województwo dysponuje jedną z największych w Polsce baz noclegowych, która w ponad 80% zlokalizowana jest w nadmorskiej części regionu. Ponadto, województwo zbliżało się stopniowo do średniej dla kraju w zakresie odsetka turystów korzystających z noclegów poza letnim sezonem turystycznym. - Rozwojowi turystyki sprzyja fakt, że Pomorskie posiada jedną z największych baz noclegowych w Polsce, przy czym prawie 68% obiektów noclegowych regionu zlokalizowana jest w subregionie metropolitalnym. Drugą największą pod względem liczby obiektów bazę noclegową posiada subregion słupski. - Pomorskie należy do regionów, w których liczba noclegowych obiektów turystycznych na obszarach wiejskich w ostatnich latach wzrosła najbardziej, bo ponad dwukrotnie.
Śląskie	- W województwie śląskim w 2020 roku działało 620 turystycznych obiektów noclegowych, co stanowiło 6% tego typu obiektów w skali kraju. Była to piąta pozycja w kraju. Na pierwszym miejscu pod tym względem znalazło się województwo pomorskie z 1 555 obiektami, co stanowiło 15,1% w skali kraju. W powiatach województwa śląskiego najwięcej obiektów odnotowano w powiecie cieszyńskim (133 obiekty), na drugim miejscu znalazł się powiat żywiecki (76 obiektów). W odniesieniu do rodzajów turystycznych obiektów noclegowych w województwie śląskim odnotowano najwięcej hoteli (199). Na drugim i trzecim miejscu znalazły się inne obiekty hotelowe: 92 obiekty i pokoje gościnne oferowane przez 79 obiekty. - O faktycznej ofercie dostępnej bazy noclegowej dla turystów świadczy liczba miejsc noclegowych w przeliczeniu na 1 000

	mieszkańców. Wartość tego wskaźnika była w województwie śląskim niższa o połowę od średniej krajowej i plasowała region na przedostatnim miejscu w kraju (przed województwem łódzkim).
Świętokrzyskie	- To właśnie stan zagospodarowania turystycznego województwa umożliwia zaspokojenie podstawowych potrzeb (nocleg, wyżywienie) umożliwiając oddanie się zaspokojeniu potrzeb wyższego rzędu tj. rozrywki, edukacji, poznania, odpoczynku etc. - W bazie noclegowej województwa świętokrzyskiego dominują ilościowo inne obiekty noclegowe (pokoje gościnne i kwatery prywatne, zajazdy, domy pracy twórczej, itp.), gospodarstwa agroturystyczne i hotele, które stanowią odpowiednio 39%, 34% i 12% całości. - Obiekty noclegowe w regionie świętokrzyskim rozłożone są nierównomiernie; najwięcej z nich (30%) zlokalizowanych jest w powiecie kieleckim, podczas gdy w powiecie kazimierskim zaledwie 1%, 2% natomiast w powiecie opatowskim i pińczowskim. - Hotele były również najpopularniejszą kategorią obiektów noclegowych wśród turystów zagranicznych – zakwaterowanych w nich było 86% wszystkich turystów zagranicznych. - W przypadku obiektów gastronomicznych w turystycznych obiektach noclegowych dominują restauracje, które stanowią 49% wszystkich obiektów tego typu.
Warmińsko-mazurskie	- Na terenie województwa największe wykorzystanie miejsc noclegowych mają hotele 4-gwiazdkowe, następnie 5-gwiazdkowe. W pozostałych kategoriach obiektów hotelowych, wykorzystanie miejsc noclegowych rośnie w korelacji z wyższym standardem. - W województwie wiele jest pozytywnych przykładów udanych, wizerunkowych rewitalizacji np. zamków gotyckich na wysokiej

	jakości obiekty hotelowe.
Wielkopolskie	- Wzrost atrakcyjności wielkopolskiej oferty turystycznej dedykowanej zagranicznemu turyście biznesowemu - stworzenie i aktualizacja bazy obiektów hotelarskich według poszczególnych rodzajów i kategorii, - W województwie bardzo dynamicznie wzrasta liczba hoteli – bazy skategoryzowanej zaspakajającej w najlepszy sposób wymagania turystów. - Problemem dla wielkopolski jest nierównomierny rozwój bazy turystycznej, w tym przede wszystkim noclegowej. W województwie obserwuje się szybszy wzrost bazy noclegowej w obiektach hotelarskich w wybranych regionach turystycznych Wielkopolski aniżeli w Poznaniu, zaprzeczający opinii o regresie bazy noclegowej w ośrodkach prowincjonalnych. Wiele z nich wykorzystuje swoją rentę położenia (bliskość aglomeracji, położenie przy szlakach tranzytowych) i inwestuje w bazę turystyczną. Jednocześnie dostrzegalna jest zmiana struktury bazy noclegowej, poprawa jakości i jej „urynkowienie". Zarówno w Poznaniu, jak i w Wielkopolsce wzrasta liczba miejsc w obiektach hotelowych. Najszybciej rośnie liczba obiektów trzy- i czterogwiazdkowych. Natomiast maleje liczba miejsc w „innych obiektach" (tanich, nieskategoryzowanych i o niskim standardzie). - Ponad połowę wszystkich miejsc w województwie wielkopolskim oferowały obiekty hotelowe, tj. hotele, motele, pensjonaty i inne obiekty hotelowe. Najliczniejsza grupa w tej kategorii to hotele. -Województwo ma dużą bazę hotelową. Pod względem liczby hoteli zajmuje drugie miejsce w Polsce, a pod względem liczby pokoi i miejsc noclegowych w hotelach – szóste. Średnio jeden hotel dysponuje 74 miejscami noclegowymi.
Zachodnio-pomorskie	- Duży potencjał uzdrowiskowy i największa w kraju, zróżnicowana baza noclegowa (skoncentrowana głównie w pasie nadmorskim) oraz dobra dostępność dla turystów sprawiają, że województwo zachodniopomorskie jest absolutnym krajowym liderem w dziedzinie turystyki. Liczby udzielonych noclegów (zarówno turystom krajowym, jak i zagranicznym)

	w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców przekraczają analogiczne wartości dla dwóch-trzech kolejnych województw razem wziętych. Na Pomorzu Zachodnim udziela się 1/6 wszystkich noclegów udzielanych w Polsce i 1/5 noclegów udzielanych obcokrajowcom. Liczba obiektów zbiorowego zakwaterowania na 10 tys. mieszkańców jest trzykrotnie wyższa niż ta dla całego kraju, a miejsca przez nie oferowane to 1/6 całego krajowego potencjału. Bardzo wysoka jest jakość oferowanych miejsc noclegowych. Najwyższy w Polsce jest również stopień wykorzystania miejsc noclegowych (przekracza 50%, o ponad 11 pp. wyższy niż średnio w Polsce), co jest oznaką wysokiej zyskowności działalności hotelowej w regionie. Odsetek zatrudnionych w hotelach i restauracjach w zatrudnionych ogółem (3%) także jest najwyższy w Polsce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych 16 województw, 2025

Biorąc pod uwagę w/w zapisy, wskazać można na następujące wnioski:

- W wielu regionach turystyka pozostaje ważnym elementem gospodarki lokalnej, generującym miejsca pracy i przychody, a rozwój sektora hotelarskiego i gastronomicznego przyczynia się do wzrostu krajowego PKB. Wysokie wskaźniki wykorzystania miejsc noclegowych w niektórych częściach kraju potwierdzają potencjał branży i potrzebę dalszych inwestycji w jej rozwój oraz promocję zrównoważonej, całorocznej oferty turystycznej.
- W większości regionów kraju zauważa się rozwiniętą, choć nierównomiernie rozmieszczoną bazę noclegową. W wielu destynacjach wciąż brakuje obiektów o wysokim standardzie, a niska jakość infrastruktury turystycznej pozostaje barierą rozwoju. Jednocześnie widoczny jest pozytywny trend wzrostu liczby hoteli i obiektów konferencyjnych, co sprzyja rozwojowi turystyki biznesowej, kongresowej i uzdrowiskowej.
- Istotnym elementem konkurencyjności regionów staje się różnicowanie oferty turystycznej – łączenie wypoczynku z profilaktyką zdrowotną, kulturą i rekreacją. Duże znaczenie mają także przedsięwzięcia rewitalizacyjne, dzięki którym zabytki i obiekty dziedzictwa kulturowego zyskują nowe funkcje hotelowe i rekreacyjne.
- Rozwój turystyki wymaga jednak spójnych działań promocyjnych i lepszej współpracy między samorządami, przedsiębiorcami i instytucjami branżowymi. Wskazuje się na potrzebę integracji regionalnych systemów informacji turystycznej oraz wzmocnienia kadr sektora poprzez specjalistyczne szkolenia i dopasowanie edukacji do wymogów rynku.
- Kierunki interwencji powinny koncentrować się na modernizacji i rozbudowie infrastruktury turystycznej, w tym obiektów noclegowych, gastronomicznych, konferencyjnych i uzdrowiskowych, a także na zwiększeniu dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami.

3.7.6. Lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne (LOT/ROT)

Lokalne i Regionalne Organizacje Turystyczne pełnią kluczową rolę w budowaniu systemu współpracy pomiędzy sektorem publicznym a branżą hotelową. Ich zadaniem jest integrowanie działań samorządów, przedsiębiorców, instytucji kultury oraz podmiotów świadczących usługi turystyczne w celu tworzenia spójnej i atrakcyjnej oferty regionalnej. Organizacje te stanowią platformę współpracy,

wymiany informacji oraz promocji wspólnych inicjatyw, które sprzyjają rozwojowi turystyki w regionie.

We współpracy z branżą hotelową Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne mogą inicjować i realizować kampanie promocyjne, wspierać tworzenie produktów turystycznych łączących ofertę noclegową z lokalnymi atrakcjami, a także koordynować działania marketingowe pod wspólną marką regionu. Dzięki temu możliwe jest skuteczniejsze dotarcie do turystów krajowych i zagranicznych oraz zwiększenie rozpoznawalności danego obszaru jako atrakcyjnej destynacji turystycznej.

Ważnym elementem działalności tych organizacji jest także współpraca w zakresie doskonalenia jakości usług. Wspólnie z hotelami mogą one organizować szkolenia branżowe, warsztaty, wspierać wdrażanie standardów obsługi oraz promować dobre praktyki w zakresie zrównoważonej turystyki.

LOT i ROT odgrywają również znaczącą rolę w kreowaniu przestrzeni dialogu między przedsiębiorcami hotelowymi a samorządami. Ułatwiają wymianę informacji o potrzebach branży, identyfikują bariery rozwojowe i inicjują projekty partnerskie, które przyczyniają się do wzmacniania konkurencyjności regionu. Dzięki takiej współpracy sektor hotelarski staje się integralnym elementem lokalnego ekosystemu turystycznego, a wspólne działania przynoszą korzyści zarówno gospodarce regionalnej, jak i wizerunkowi turystycznemu całego obszaru.

W tabeli poniżej przedstawiono zestawienie liczby hoteli będących członkami Regionalnych Organizacji Turystycznych.

Tabela 81. Zestawienie liczby hoteli będących członkami Regionalnych Organizacji Turystycznych (ROT)

Regionalne Organizacje Turystyczne	Ilość
Dolnośląska Organizacja Turystyczna	18
Kujawsko-Pomorska Organizacja Turystyczna	3
Lubelska Regionalna Organizacja Turystyczna	26
Lubuska Regionalna Organizacja Turystyczna	3
Małopolska Organizacja Turystyczna	16
Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna	9
Opolska Regionalna Organizacja Turystyczna	18

Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna	17
Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna	14
Pomorska Regionalna Organizacja Turystyczna	3
Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego	3
Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego	42
Śląska Organizacja Turystyczna	2
Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna	20
Wielkopolska Organizacja Turystyczna	18
Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna	8
Razem	**220**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z 16 Regionalnych Organizacji Turystycznych, 2025

Według powyższego zestawienia największa liczba hoteli-członków ROT znajduje się w województwie świętokrzyskim (42) oraz lubelskim (26), a najmniejsza w województwie śląskim (2 obiekty).

IV. WIZJA I MISJA ROZWOJU SEKTORA HoReCa

Dziś bardzo istotnym problemem działalności sektora HoReCa jest zwłaszcza brak wspólnej wizji i spójnej strategii współpracy. Brak dokumentów strategicznych i standardów branżowych utrudnia tworzenie długofalowych działań, które mogłyby wspierać rozwój sektora HoReCa na poziomie krajowym i regionalnym.

Niewystarczająca wiedza o specyfice i potrzebach branży dodatkowo utrudnia dopasowanie oferty usług wspierających. Firmy i podmioty te nie posiadają pełnego obrazu struktury sektora, jego trendów i wyzwań, co ogranicza skuteczność podejmowanych wspólnych inicjatyw.

Ograniczone są również możliwości rozwijania kadry i kompetencji. Brak zintegrowanych programów edukacyjnych i szkoleń dostosowanych do potrzeb sektora HoReCa na różnych poziomach nauczania zmniejsza potencjał rozwojowy pracowników i menedżerów, a tym samym ogranicza innowacyjność i konkurencyjność

przedsiębiorstw (brak współpracy na linii sektor HoReCa-sektor szkolnictwa i edukacji).

W efekcie, branża wspierająca sektor HoReCa funkcjonuje w warunkach fragmentarycznych działań, ograniczonej wymiany informacji i trudności w reagowaniu na dynamiczne zmiany rynkowe. Brak spójnych narzędzi, standardów i kanałów komunikacji utrudnia pełne wykorzystanie możliwości, jakie daje współpraca pomiędzy przedsiębiorcami a podmiotami wspierającymi rozwój sektora

Pomimo licznych wyzwań sektor HoReCa stoi przed znacznymi szansami rozwoju. Polska staje się coraz bardziej atrakcyjnym celem turystycznym, a rosnące zróżnicowanie oferty hotelarskiej i gastronomicznej przyciąga zarówno turystów krajowych, jak i zagranicznych. Dynamiczny rozwój segmentu obejmuje różnorodne typy obiektów usługowych, co potwierdza duży potencjał rynku i funkcjonującej na nim branży oraz stwarza szerokie możliwości kreowania innowacyjnych usług.

Aby w pełni wykorzystać ten potencjał, sektor HoReCa potrzebuje wsparcia w postaci opracowania dokumentu strategicznego, który kompleksowo przeanalizuje stan obecny, zidentyfikuje kluczowe wyzwania i określi kierunki rozwoju. Dokument ten powinien wyznaczyć jasną wizję, cele oraz rekomendacje działań, które pozwolą poprawić jakość usług, zwiększyć konkurencyjność firm, lepiej wykorzystać zasoby kadrowe i promować Polskę jako atrakcyjną destynację turystyczną.

Dokument niniejszy stara się odpowiedzieć na potrzeby wszystkich grup docelowych sektora – usługodawców, odbiorców oraz branż wspierających HoReCa, jak również i turystów – konsumentów w/w usług. Dokument ma na celu zintegrowanie działań, podniesienie standardów i wzmocnienie pozycji polskiego rynku HoReCa.

4.1. WIZJA ROZWOJU SEKTORA HoReCa W PERSPEKTYWIE NAJBLIŻSZYCH LAT

Polska oferta HoReCa ma być rozpoznawalna nie tylko dzięki wysokiej jakości usług, ale również dzięki autentyczności, profesjonalnej gościnności, różnorodności kulturowej oraz dbałości o środowisko naturalne. Sektor powinien rozwijać się w oparciu o zasady zrównoważonego zarządzania, racjonalnego gospodarowania zasobami oraz wspierania lokalnych społeczności i dostawców.

Wizja zakłada by w perspektywie najbliższych lat sektor HoReCa dążył do tego, aby: - być sektorem odpornym, elastycznym i zdolnym do szybkiej adaptacji w obliczu zmian rynkowych, demograficznych i technologicznych,

- był sektorem otwartym na nowe technologie, personalizację obsługi oraz rozwiązania poprawiające komfort i doświadczenia gości.
- rozwijać kadrę kompetentną, elastyczną i przygotowaną na wyzwania przyszłości,
- oferować usługi i atrakcje tworzące całoroczną atrakcyjność sektora, tak aby zmniejszać sezonowość i zapewniać stabilne funkcjonowanie obiektów,
- współtworzyć atrakcyjny wizerunek Polski jako kraju nowoczesnego, gościnnego i zrównoważonego.

Tak sformułowana wizja stanowi fundament dla strategicznych kierunków rozwoju branży, obejmujących profesjonalizację usług, ekologizację działalności, digitalizację procesów, rozwój kompetencji oraz budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynkach krajowym i międzynarodowym.

Wizja rozwoju sektora HoReCa w Polsce

Rektor HoReCa w Polsce staje się nowoczesnym, innowacyjnym i konkurencyjnym sektorem gospodarki, który jest integralną częścią rozwoju turystyki. Wizją jest stworzenie środowiska, w którym hotele, restauracje, obiekty noclegowe, catering i przemysł MICE współpracują ze sobą, oferując spójną, atrakcyjną i dostępną dla każdego ofertę. Krajowa oferta sektora HoReCa powinna być kojarzona nie tylko z wysoką jakością usług, ale również z gościnnością, autentycznością, zrównoważonym rozwojem i pełną inkluzywnością.

Źródło: opracowanie własne, 2025

4.2. MISJA SEKTORA HoReCa JAKO ELEMENTU GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ

Misja sektora HoReCa wyznacza kierunek działań ukierunkowanych na budowanie wysokiej jakości usług, wspieranie lokalnej gospodarki oraz umacnianie wizerunku polskiej gościnności.

Misja zakłada, by w perspektywie najbliższych lat sektor HoReCa dążył do tego, aby:

- konsekwentnie podnosić jakość i różnorodność oferowanych usług, wzmacniając wizerunek polskiej gościnności i autentycznej kuchni; jednocześnie tworząc silny fundament dla rozwoju różnych form turystyki (m.in. wypoczynkowej, biznesowej i kulturowej, zdrowotnej, eventowej, gastronomicznej) które wymagają stabilnej i atrakcyjnej bazy usługowej).
- rozwijać współpracę z lokalnymi producentami i społecznościami, tak aby działalność obiektów realnie wspierała gospodarkę regionalną i budowała wartość dodaną dla lokalnych rynków; co bezpośrednio wpływa na unikatowość lokalnych ofert turystycznych i zwiększa ich konkurencyjność w skali krajowej i międzynarodowej.
- tworzyć trwałe, atrakcyjne miejsca pracy oraz środowisko sprzyjające rozwojowi nowoczesnych kompetencji i profesjonalnych kadr; co wzmacnia potencjał obsługi ruchu turystycznego, podnosi jakość doświadczeń gości i sprzyja budowaniu pozytywnego wizerunku Polski jako destynacji bezpiecznej i przyjaznej dla turystów.
- wdrażać innowacje i nowoczesne technologie, które zwiększają konkurencyjność sektora i pozwalają szybciej reagować na zmieniające się oczekiwania gości; a także umożliwiają sprawniejsze zarządzanie ruchem turystycznym, personalizację usług oraz tworzenie nowych produktów turystycznych opartych na danych i analizie zachowań turystów.

Misja sektora HoReCa w Polsce

Misją sektora HoReCa jest dostarczanie usług najwyższej jakości, które łączą potrzeby turystów krajowych i zagranicznych, a jednocześnie wspierają rozwój gospodarki lokalnej, regionalnej i narodowej. Sektor pełni rolę „ambasadora" polskiej gościnności, kultury i kuchni, tworząc miejsca pracy, wspierając lokalnych producentów i podnosząc atrakcyjność turystyczną kraju i regionów. Fundamentem misji jest także rozwój nowych kadr i wprowadzanie innowacji, które pozwolą utrzymać konkurencyjność sektora i odpowiadać na zmieniające się potrzeby rynku.

Źródło: opracowanie własne, 2025

V. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE SEKTORA HORECA

Sektor HoReCa stanowi jeden z najważniejszych elementów gospodarki turystycznej, wpływając na konkurencyjność destynacji, jakość doświadczeń odwiedzających oraz wizerunek regionu czy kraju jako miejsca przyjaznego turystom. Jego rozwój, elastyczność i zdolność dostosowania się do zmieniających się realiów rynkowych mają kluczowe znaczenie dla budowania nowoczesnej, innowacyjnej i zrównoważonej turystyki.

W obliczu globalnych przemian społeczno-ekonomicznych, technologicznych i środowiskowych sektor HoReCa staje przed koniecznością redefiniowania priorytetów i wyznaczania długofalowych kierunków rozwoju. Określenie celów strategicznych i operacyjnych pozwala na tworzenie spójnych ram działania, które umożliwiają skuteczną reakcję na nowe trendy, rosnące oczekiwania konsumentów, wyzwania cyfrowej transformacji oraz wymogi związane ze zrównoważonym rozwojem.

Cele strategiczne wyznaczają ogólną wizję rozwoju sektora, koncentrując się na podnoszeniu jakości usług, wspieraniu innowacyjności, doskonaleniu zarządzania i wzmacnianiu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw.

Cele operacyjne natomiast przekładają te założenia na konkretne działania i inicjatywy realizowane przez podmioty sektora hotelarsko-gastronomicznego. Ich wdrażanie sprzyja nie tylko wzrostowi konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw, lecz także umacnia pozycję całego sektora HoReCa jako kluczowego uczestnika rynku turystycznego i gospodarczego.

Autorzy niniejszego dokumentu wskazują na cele strategiczne przyszłego rozwoju HoReCa w Polsce.

Cele strategiczne sektora HoReCa w Polsce

- *Współpraca branżowa i integracja środowiska – silniejsza rola organizacji branżowych i wspólne inicjatywy (mówienie „jednym głosem”).*
- *Podnoszenie jakości usług i standardów obsługi – jako kluczowy element konkurencyjności.*
- *Profesjonalizacja i rozwój kadr – system szkoleń, edukacja zawodowa, pozyskiwanie i zatrzymanie pracowników w sektorze.*

- Innowacje i digitalizacja – wdrażanie nowych technologii (rezerwacje online, systemy zarządzania, automatyzacja, AI).

- Zrównoważony rozwój i ekologia – promocja lokalnych produktów, ograniczanie odpadów, efektywność energetyczna, certyfikacja obiektów hotelowych.

- Sezonowość i dywersyfikacja oferty – rozwój usług i atrakcji całorocznych i lokalnych oraz regionalnych.

- Wsparcie państwowe i regulacyjne – uproszczenie procedur, dostęp do funduszy i programów wsparcia.

- Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego (JST) – rozwój lokalnych produktów i atrakcji.

- Analiza trendów rynkowych i preferencji konsumentów – badania, monitoring i prognozowanie zmian.

- Wzmocnienie konkurencyjności małych i średnich) przedsiębiorstw (MŚP) – narzędzia do „rywalizacji" z dużymi sieciami.

- Obsługa nowych segmentów klientów (osoby z niepełnosprawnościami, seniorzy, rodziny z dziećmi, turyści z rynków dalekich).

- Promocja Polski jako destynacji turystycznej – marketing międzynarodowy i krajowy (współpraca z MSiT, POT, ROT, LOT, jst).

- Budowanie świadomości turystów na temat sektora HoReCa w Polsce i jej roli w kreowaniu kompleksowej oferty usług turystycznych (budowanie „Polskiej Marki HoReCa")

Źródło: opracowanie własne, 2025

5.1. PODNOSZENIE KONKURENCYJNOŚCI I JAKOŚCI USŁUG

Podnoszenie konkurencyjności i jakości usług stanowi kluczowy element strategii rozwoju obiektów hotelarskich i restauracji hotelowych w Polsce. Zagadnienie to bezpośrednio powiązane jest z dążeniem do budowania silnej, rozpoznawalnej i atrakcyjnej oferty HoReCa, opartej na wysokich standardach obsługi, nowoczesnych rozwiązaniach oraz profesjonalnym zarządzaniu.

Poniżej w tabeli przedstawiono cele strategiczne i operacyjne dla rozwoju obiektów hotelarskich oraz restauracji hotelowych w Polsce.

Tabela 82. Cele strategiczne i operacyjne dla rozwoju obiektów hotelarskich w Polsce

Rodzaj celu	Cele strategiczne	Cele operacyjne
Zrównoważony rozwój	Wprowadzenie standardów ekologicznych w hotelarstwie	Wdrożenie systemów zarządzania energią i gospodarki odpadami oraz praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju
	Certyfikacja obiektów	Spełnianie minimalnych standardów określonych przez GSTC (Global Sustainable Tourism Council - Światowa Rada Turystyki Zrównoważonej)
	Ograniczenie zużycia energii, wody i innych zasobów poprzez wdrażanie rozwiązań energooszczędnych.	Instalacja systemów monitoringu zużycia mediów i automatyzacji (np. smart energy).
	Redukcja kosztów operacyjnych związanych z eksploatacją obiektu hotelarskiego.	Wprowadzenie technologii oszczędnościowych: oświetlenie LED, systemy odzysku ciepła, perlatorów w łazienkach.
	Poprawa wizerunku ekologicznego obiektu.	Opracowanie i wdrożenie procedur ograniczających straty surowców (np. zmiana polityki wymiany ręczników i pościeli na życzenie gościa) wraz z przeprowadzeniem cyklicznych szkoleń personelu dotyczące racjonalnego gospodarowania zasobami..
Rozwój infrastruktury	Zwiększenie liczby nowoczesnych obiektów hotelowych w kluczowych lokalizacjach turystycznych i biznesowych	Budowa i modernizacja hoteli zgodnie z nowoczesnymi standardami ekologicznymi i technologicznymi

Podnoszenie jakości usług	Podwyższenie standardów obsługi i komfortu gości	Szkolenia dla personelu, inwestowanie w nowoczesne technologie obsługi
	Zwiększenie konkurencyjności polskich obiektów hotelarskich poprzez wdrażanie wysokich standardów obsługi i rozwój kultury jakości.	Certyfikacje
Marketing	Wzmocnienie rozpoznawalności polskich obiektów hotelowych na rynkach zagranicznych	Zwiększanie udziału własnych narzędzi komunikacyjnych w sprzedaży
	Wzmacnianie rozpoznawalności polskich obiektów hotelarskich na rynku krajowym i zagranicznym poprzez skuteczne narzędzia promocji i komunikacji.	Remarketing
	Rozwój zintegrowanej oferty turystycznej, zwiększającej atrakcyjność i konkurencyjność obiektów hotelarskich dzięki łączeniu usług w kompleksowe pakiety.	Pakietowanie dynamiczne
	Budowanie trwałych partnerstw i wspólnych inicjatyw promocyjnych w celu zwiększenia siły rynkowej obiektów hotelarskich.	Budowanie konsorcjów marketingowych
Rozwój oferty MICE	Przyciągnięcie większej liczby wydarzeń biznesowych i konferencji do polskich hoteli	Tworzenie nowoczesnych centrów konferencyjnych, dostosowanie oferty do potrzeb klientów korporacyjnych

Digitalizacja i innowacje	Wykorzystanie nowych technologii w hotelarstwie	Automatyzacja procesów rezerwacji, wdrażanie systemów inteligentnych pokoi
	Podnoszenie efektywności i jakości funkcjonowania hoteli poprzez wdrażanie nowoczesnych technologii cyfrowych oraz innowacyjnych rozwiązań sprzyjających automatyzacji procesów i poprawie doświadczeń gości.	Robotyzacja usług
Rozwój kadr i kompetencji pracowników	Zwiększenie liczby wykwalifikowanych pracowników w branży hotelarskiej	Programy szkoleniowe i współpraca z uczelniami kształcącymi w zakresie turystyki i hotelarstwa
	Narzędzie analityki wskaźników ekonomicznych wspierające procesy zarządcze oraz umożliwiające podejmowanie decyzji opartych na danych w zakresie rozwoju zasobów ludzkich i efektywności pracy.	Funkcjonowanie jednego, krajowego system gromadzenia i analizy danych rynkowych, pozwalający na monitorowanie wyników obiektów hotelarskich oraz ich porównywanie w celu doskonalenia kompetencji menedżerskich i operacyjnych (na wzór np. systemu STR (Smith Travel Research).
Dostosowanie do nowych trendów turystycznych	Rozwój ofert Wellness, SPA i turystyki luksusowej	Tworzenie nowych pakietów pobytowych
	Zwiększenie atrakcyjności i konkurencyjności obiektów hotelarskich poprzez wdrażanie innowacyjnych rozwiązań odpowiadających na zmieniające się potrzeby i preferencje turystów.	Rozbudowa stref relaksu i wypoczynku w hotelach

Współpraca z lokalnymi społecznościami	Wspieranie lokalnej gospodarki poprzez współpracę z regionalnymi producentami	Organizowanie wydarzeń lokalnych, promowanie regionalnych produktów i usług w hotelach (otwarcie na lokalnych producentów i lokalne społeczności)
	Minimalizacja konfliktów	Działania na rzecz mieszkańców i społeczności lokalnej
Bezpieczeństwo i higiena pracy	Podniesienie standardów bezpieczeństwa sanitarnego	Zastosowanie najnowszych procedur higienicznych, regularne audyty sanitarno-epidemiologiczne, certyfikaty higieniczne
Cyberbezpieczeństwo	Zabezpieczenie danych gości oraz systemów hotelowych przed cyber zagrożeniami	Wdrażanie systemów ochrony przed cyberatakami, regularne aktualizacje oprogramowania, szkolenia pracowników w zakresie bezpieczeństwa danych
Poprawa dostępności i inkluzywności usług	Zapewnienie pełnej dostępności obiektu dla osób z niepełnosprawnościami, seniorów oraz rodzin z dziećmi.	- Dostosowanie infrastruktury (podjazdy, windy, udogodnienia w pokojach, pętle indukcyjne, menu w formie brajlowskiej). - Wprowadzenie standardów obsługi gości o specjalnych potrzebach (np. szkolenia z komunikacji z osobami z niepełnosprawnościami).
	Rozbudowa oferty usług inkluzywnych odpowiadających różnorodnym potrzebom klientów.	Opracowanie dedykowanych pakietów pobytowych dla rodzin, seniorów i gości ze szczególnymi wymaganiami.

Wydłużanie sezonu turystycznego	Zwiększenie wykorzystania obiektu hotelarskiego poza sezonem wysokim.	- Rozszerzenie oferty o produkty sezonowe (np. pobyty tematyczne, wydarzenia kulturalne, warsztaty). - Współpraca z lokalnymi podmiotami w celu organizacji wydarzeń przyciągających gości poza szczytem sezonu.
	Diversyfikacja oferty usługowej w cyklu całorocznym.	Zwiększenie działań marketingowych ukierunkowanych na okresy niskiego popytu.
Budowanie marki i reputacji w oparciu o jakość doświadczeń gościa	Kształtowanie pozytywnego wizerunku obiektu o wysokim standardzie gościnności.	- Systematyczne badanie satysfakcji gości i wdrażanie działań naprawczych. - Personalizacja usług – tworzenie indywidualnych profili preferencji klientów.
	Zwiększenie współczynnika lojalności gości (repeat guests).	Wprowadzanie standardów obsługi i ich okresowa weryfikacja (audyt jakości świadczonych usług).
Optymalizacja polityki cenowej i zarządzania przychodami (Revenue Management)	Maksymalizacja przychodów obiektu przy zachowaniu konkurencyjności cenowej.	- Wdrożenie systemów dynamicznego ustalania cen. - Analiza segmentacji rynku i dostosowanie cenników do profilu klienta.

	Wykorzystanie narzędzi analitycznych do przewidywania popytu i optymalizacji sprzedaży.	Szkolenie personelu z zakresu revenue management i upsellingu.
Rozwój współpracy międzybranżowej i sieciowej	Budowanie partnerstw z podmiotami z branż komplementarnych (kultura, rekreacja,).	Wymiana informacji o ruchu turystycznym i potrzebach rynkowych między partnerami.
	Wzmacnianie pozycji obiektu poprzez uczestnictwo w klastrach turystycznych i lokalnych organizacjach i stowarzyszeniach turystycznych.	- Tworzenie wspólnych pakietów z lokalnymi atrakcjami. - Udział w lokalnych inicjatywach promocyjnych.
Zarządzanie ryzykiem i odporność organizacyjna (resilience)	Zapewnienie ciągłości działania obiektu w przypadku sytuacji kryzysowych (np. kryzysy sanitarne, ekonomiczne, klimatyczne, militarne)	- Przygotowanie i regularna aktualizacja procedur kryzysowych. - Przeprowadzanie okresowych szkoleń z zarządzania kryzysowego dla kadry.
	Opracowanie elastycznych modeli operacyjnych umożliwiających szybkie dostosowanie działalności.	Dywersyfikacja kanałów sprzedaży i segmentów klientów.

Źródło: opracowanie własne, 2025

Tabela 83. Cele strategiczne i operacyjne dla rozwoju restauracji hotelowych w Polsce

Rodzaj celu	Cele strategiczne	Cele operacyjne
Zrównoważony rozwój	Minimalizacja negatywnego wpływu na środowisko i promowanie odpowiedzialnej gastronomii.	Wdrożenie systemów zarządzania energią i gospodarki odpadami (spełnianie minimalnych standardów określonych przez GSTC (Global Sustainable Tourism Council - Światowa Rada Turystyki Zrównoważonej)
	Wdrażanie praktyk ekologicznych i efektywnego gospodarowania zasobami.	Ograniczenie marnotrawstwa żywności poprzez systemy kontroli magazynów i planowania produkcji.
		Współpraca z lokalnymi producentami i dostawcami ekologicznych surowców.
		Wprowadzenie biodegradowalnych opakowań i naczyń w usługach cateringowych.
		Promowanie w menu potraw sezonowych i opartych na produktach regionalnych.
Podnoszenie jakości i standardów obsługi	Tworzenie unikalnych doświadczeń kulinarnych dla gości.	Opracowanie autorskiego menu opartego na regionalnych i sezonowych produktach.
		Wprowadzanie cyklicznych wydarzeń kulinarnych (np. wieczory tematyczne, kolacje degustacyjne, live cooking).

		Rozszerzenie oferty o food & wine pairing we współpracy z lokalnymi winiarniami i browarami rzemieślniczymi.
		Personalizacja posiłków – możliwość dostosowania dań do indywidualnych preferencji i diet klientów.
		Tworzenie aranżacji wnętrz i atmosfery (muzyka, wystrój, oświetlenie) spójnych z charakterem restauracji oraz z charakterystyką regionu.
		Organizacja warsztatów kulinarnych i pokazów gotowania z udziałem szefów kuchni.
		- Zapraszanie gości specjalnych i celebrytów, np. znanych kucharzy lub ekspertów kulinarnych. - Budowanie historii wokół dań (storytelling w menu – opowieści o pochodzeniu składników i inspiracjach kucharza).
	Stałe doskonalenie jakości obsługi klienta.	Wprowadzenie regularnych szkoleń z zakresu obsługi klienta i trendów kulinarnych.
		Standaryzacja procesów obsługi w restauracjach hotelowych.
		Rozwój systemu monitorowania satysfakcji gości (ankiety, opinie online, monitoring recenzji).

		Organizacja cyklicznych eventów kulinarnych (wieczory tematyczne, degustacje).
Rozwój infrastruktury	Zwiększenie liczby nowoczesnych obiektów restauracyjnych w kluczowych lokalizacjach turystycznych i biznesowych	Budowa i modernizacja restauracji zgodnie z nowoczesnymi standardami ekologicznymi i technologicznymi
Rozwój innowacji i cyfryzacji	Wykorzystanie technologii w celu optymalizacji procesów i budowania nowoczesnego wizerunku.	Wdrożenie systemów rezerwacji online oraz zamówień mobilnych.
		Stosowanie aplikacji lojalnościowych i programów rabatowych dla klientów.
		Digitalizacja menu (np. kody QR, ekrany interaktywne).
	Ułatwienie gościom dostępu do usług gastronomicznych w hotelach (promocja obiektów).	Rozwój działań marketingowych w mediach społecznościowych i poprzez kampanie internetowe.
Rozwój kompetencji pracowników i profesjonalizacja usług	Budowanie wysoko wykwalifikowanej kadry gastronomicznej.	Organizacja szkoleń z zakresu kuchni międzynarodowej i dietetyki.
	Podnoszenie prestiżu zawodu w sektorze HoReCa.	Tworzenie ścieżek kariery i programów motywacyjnych dla pracowników.
		Współpraca z uczelniami i szkołami gastronomicznymi w zakresie praktyk uczniów i studentów.

		Wdrażanie certyfikacji i systemów jakości obsługi.
Budowanie konkurencyjności i wizerunku marki obiektów	Wzmocnienie pozycji restauracji hotelowych jako atrakcyjnych punktów kulinarnych, nie tylko dla gości hotelowych, ale i dla lokalnych mieszkańców. Wyróżnianie się na tle konkurencji poprzez unikalną ofertę i promocję.	- Rozwój oferty tematycznej (np. kuchnia regionalna, fusion, slow food). - Budowanie relacji z lokalną społecznością poprzez organizację wydarzeń kulinarnych.
		Opracowanie spójnej identyfikacji wizualnej i kampanii marketingowych.
		Wprowadzenie programów partnerskich (np. z winiarniami, browarami rzemieślniczymi).
Dostosowanie do zmieniających się potrzeb klientów	- Elastyczne reagowanie na nowe trendy żywieniowe i preferencje klientów. - Oferowanie zróżnicowanych usług odpowiadających na potrzeby różnych grup odbiorców (np. osób z niepełnosprawnościami).	Rozszerzenie oferty o dania wegańskie, bezglutenowe, fit i np. dla osób z alergiami i osób o specjalnych potrzebach żywieniowych.
		Personalizacja menu (np. możliwość samodzielnego komponowania posiłków).
		Tworzenie stref typu „Grab & Go” np. dla osób w podróży służbowej.
		Rozwijanie oferty śniadań biznesowych, lunchów i kolacji degustacyjnych.

Bezpieczeństwo i higiena pracy	Podniesienie standardów bezpieczeństwa sanitarnego restauracji	Zastosowanie najnowszych procedur higienicznych, regularne audyty sanitarno-epidemiologiczne, certyfikaty higieniczne, dbałość o standardy HACCP
Rozwój lokalności i krótkich łańcuchów dostaw	Wzmocnienie autentyczności oferty gastronomicznej poprzez wykorzystanie lokalnych i regionalnych produktów.	Zawarcie stałych umów z lokalnymi dostawcami żywności, w tym manufakturami i gospodarstwami.
	Budowanie relacji z lokalnymi i regionalnymi producentami i wspieranie lokalnej gospodarki.	Wprowadzenie sezonowych kart dań opartych na produktach lokalnych i regionalnych.
	Rozszerzenie oferty kulinarnej i konceptualizacja sezonowego (lokalnego) menu	Stworzenie unikalnej tożsamości restauracji hotelowej na tle konkurencji.
	Opracowanie koncepcji przewodniej menu (np. fine dining, comfort food premium, nowoczesna kuchnia regionalna).	Promowanie historii pochodzenia składników w menu i w materiałach promocyjnych i stronie www obiektu.
Wydłużanie sezonu i zwiększenie obłożenia restauracji	Zwiększenie udziału klientów zewnętrznych (nie tylko gości hotelowych).	Intensyfikacja kampanii lokalnych w social mediach i współpraca z influencerami lokalnymi.
	Zapewnienie większej rentowności gastronomii poza szczytem sezonowym.	Organizacja cyklicznych wydarzeń (koncerty kameralne, pokazy kulinarne, warsztaty dla dzieci, brunch’e weekendowe)

Rozwój oferty prozdrowotnej i dietetycznej	Dostosowanie oferty do rosnącego zapotrzebowania na zdrowe żywienie.	- Przygotowanie dedykowanych linii dań: wegetariańskich, wegańskich, bezglutenowych, wysokobiałkowych. - Konsultacja menu z dietetykiem lub technologiem żywności.
	Umocnienie restauracji jako miejsca przyjaznego klientom o szczególnych wymaganiach dietetycznych.	Jasne oznaczanie alergenów i wartości odżywczych w menu.
Wzmocnienie doświadczenia gościa (guest experience)	Budowanie wyjątkowego klimatu restauracji opartego na spójnym doświadczeniu kulinarnym i estetycznym.	Projektowanie aranżacji sali z akcentami z dodatkowymi aranżacjami (zapach, światło, muzyka, ekspozycja potraw) oraz rozwijanie elementów live cooking, sommelier service.
Współpraca międzydziałowa	Zwiększenie spójności oferty hotelu jako całości oraz działania w celu maksymalizacji przychodów dzięki synergii między działami.	Tworzenie pakietów łączonych (np. pobyt + kolacja - degustacyjna + SPA i Wellness).

Źródło: opracowanie własne, 2025

5.2. ROZWÓJ KADR I EDUKACJI ZAWODOWEJ

Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku pracy w sektorze usług turystycznych wynikają z wielu czynników, takich jak globalizacja, postęp technologiczny, rosnący ruch turystyczny, zmieniające się trendy konsumenckie czy działalność jednostek samorządu terytorialnego. Z jednej strony obserwuje się rosnące zapotrzebowanie na wysoko wyspecjalizowanych pracowników, z drugiej – na specjalistów o szerokich kompetencjach branżowych. W odpowiedzi na te wyzwania uczelnie wyższe coraz częściej dostosowują swoje programy kształcenia do realnych potrzeb rynku, konsultując ofertę z przedstawicielami branży turystycznej. Kierunki i specjalności studiów są systematycznie weryfikowane przez pracodawców, co pozwala studentom lepiej przygotować się do wymagań zawodowych i świadomie planować rozwój kariery.

Obecny system kształcenia kadr dla turystyki w Polsce jest rozbudowany i obejmuje różne poziomy edukacji – od szkół zawodowych i średnich, przez szkoły policealne, po uczelnie wyższe. Na poziomie akademickim nauczanie prowadzone jest na wielu kierunkach, w tym przede wszystkim na kierunku turystyka i rekreacja, który oferuje szeroki wybór specjalności dostosowanych do zróżnicowanych obszarów rynku.

Również w Polsce – zgodnie z globalnymi trendami – zapotrzebowanie na dobrze wykształcone kadry turystyczne będzie systematycznie wzrastać. Jednocześnie zauważalne jest niepokojące zjawisko rozbieżności między oczekiwaniami branży a faktycznym profilem kompetencji absolwentów. Problem ten wynika często z braku bieżącej wymiany informacji między sektorem edukacji a branżą turystyczną w zakresie potrzeb kadrowych, programów kształcenia czy planowanej przydatności kompetencji zawodowych. W efekcie część absolwentów kierunków turystycznych podejmuje zatrudnienie poza branżą, natomiast przedsiębiorstwa turystyczne nierzadko zatrudniają osoby bez wykształcenia kierunkowego.

Sytuacja ta szczególnie widoczna jest w sektorze HoReCa, gdzie mimo dużego zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników wciąż brakuje odpowiednio przygotowanych kadr odpowiadających na aktualne potrzeby rynku. Sektor HoReCa należy do najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów gospodarki, a jej sukces w dużej mierze zależy od dobrze przygotowanej kadry. Współpraca z instytucjami edukacyjnymi (szkołami branżowymi, technikami, uczelniami) stanowi kluczowy element budowania kompetentnych zespołów pracowników oraz podnoszenia jakości

usług. Partnerstwo między edukacją a branżą pozwala nie tylko lepiej dopasować programy kształcenia do realnych potrzeb rynku, ale także wspiera rozwój innowacji, praktycznego doświadczenia i profesjonalizacji zawodu.

Rozwój sektora turystycznego wymaga z jednej strony systematycznego kształcenia nowych kadr na różnych poziomach edukacji – od szkół zawodowych, przez średnie, po uczelnie wyższe – a z drugiej, ścisłej współpracy instytucji edukacyjnych z przedstawicielami sektora HoReCa. Tylko dzięki takiemu partnerstwu możliwe jest dostosowanie programów nauczania do aktualnych trendów, oczekiwań rynku pracy i rosnących standardów obsługi turystów. Szczególne znaczenie ma to w sektorze HoReCa, który stanowi jeden z filarów turystyki i wymaga dobrze przygotowanych, elastycznych i kompetentnych pracowników.

UNWTO wskazuje w swoim dokumencie „*Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju do roku 2030 wraz z celami zrównoważonego rozwoju (SDG)*", że „dobrze wyszkolona i wykwalifikowana siła robocza ma kluczowe znaczenie dla rozwoju turystyki. Sektor ten może zachęcać do inwestowania w kształcenie i szkolenie zawodowe oraz wspierać mobilność siły roboczej poprzez umowy transgraniczne dotyczące kwalifikacji, standardów i certyfikatów. W szczególności młodzież (…) powinna korzystać ze środków edukacyjnych, w których turystyka może promować integrację, wartości kultury tolerancję oraz pokój"[48].

Prognozy UNWTO na najbliższe lata wskazują na dynamiczny wzrost zatrudnienia w sektorze turystycznym, co przełoży się na rosnące zapotrzebowanie na nowoczesne i dobrze wykształcone kadry. Podobne stanowisko prezentuje Unia Europejska, podkreślając, że przewaga konkurencyjna Europy na globalnym rynku turystycznym będzie zależała od tworzenia innowacyjnych, markowych produktów turystycznych oraz od wysokiej jakości usług – ściśle powiązanej z poziomem kompetencji i profesjonalizmu pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Wraz z postępującą standaryzacją ofert, rozwojem nowych produktów turystycznych, zmianami w preferencjach podróżnych oraz wdrażaniem nowoczesnych technologii, rola wykwalifikowanej kadry staje się kluczowym czynnikiem rozwoju całej branży[49].

Jednocześnie UE przewiduje, że w okresie nadchodzących lat zdecydowanie wzrośnie

[48] UNWTO, TOURISM IN THE 2030 AGENDA, 2015, https://www.unwto.org/tourism-in-2030-Agenda, [dostęp: 30.10.2025]
[49] UNWTO, https://www.untourism.int/un-tourism-education, [dostęp: 30.10.2025]

zainteresowanie młodych ludzi podejmowaniem pracy w obsłudze ruchu turystycznego[50].

Jak wskazuje Polska Organizacja Turystyczna, w sektorze turystyki pojawiają się nowe zawody czy techniki pracy zespołowej. Wyraźnie przyśpiesza presja na podnoszenie kompetencji w edukacji pozaformalnej. Stają się one priorytetem międzynarodowych turystycznych programów edukacyjnych (między innymi UNWTO)[51].

O potrzebie doskonalenia kadr (także przyszłych kadr turystycznych) wskazano m.in. w dokumencie strategicznym Polskiej Organizacji Turystycznej z 2012 roku. W przeprowadzonej analizie SWOT potencjału krajowej turystyki, wskazano w Słabych Stronach: „Niedostateczny poziom wyszkolenia pracowników branży turystycznej", w Zagrożeniach: „Brak dopływu do branży turystycznej dostatecznej liczby odpowiednio wykształconych pracowników (deficyt ilościowy i jakościowy siły roboczej)" natomiast w Szansach wskazano na: „Poprawę jakości usług turystycznych w wyniku m.in. wzrostu konkurencji, a także lepszego wykształcenia/szkolenia pracowników i wprowadzanych standardów obsługi"[52].

Także poszczególne regiony podejmują inicjatywy mające na celu wzmocnienie swojego potencjału turystycznego, dostrzegając w rozwoju kapitału ludzkiego istotny czynnik budowania przewagi konkurencyjnej nad innymi destynacjami. W tabeli poniżej zaprezentowano wybrane zapisy z regionalnych dokumentów strategicznych, odnoszące się do działań ukierunkowanych na podnoszenie kwalifikacji zawodowych osób zainteresowanych zatrudnieniem w sektorze turystyki.

[50] European Parliament, https://www.europarl.europa.eu/portal/en, [dostęp: 30.10.2025]
[51] Strategia zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową w turystyce do roku 2030, Przypływ podnosi wszystkie łodzie, Polska Organizacja Turystyki, Warszawa 2023, s.56
[52] Marketingowa Strategia Polski w Sektorze Turystyki na lata 2012-2020, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2012, s. 73

Tabela 84. Treść zapisów z dokumentów strategicznych 16 województw, odnoszących się planowanych działań w zakresie edukacji kadr dla turystyki

Województwo	Zakres zapisów w dokumencie strategicznym
Dolnośląskie	Szkolenie profesjonalnych kadr dla turystyki (analizy potrzeb szkoleniowych w zakresie szeroko rozumianej turystyki, uwzględniając specyfikę regionu, opracowanie i wdrożenie, we współpracy z uczelniami, metodologii szkolenia oraz programów podnoszących jakość i standardy usług turystycznych dla kadr branży turystycznej); szkolenia pracowników jst.
Kujawsko-pomorskie	Podnoszenie kwalifikacji osób zatrudnionych w przemyśle turystycznym (szkolenia itp.).
Lubelskie	Region posiada duży potencjał ludzki (zasoby wykształconych kadr, dobra baza edukacyjna do kształcenia kadr na rzecz rozwoju przemysłów kultury i turystyki).
Lubuskie	Przygotowanie odpowiednio wykwalifikowanych kadr na potrzeby turystyki, w tym z uwzględnieniem obecnych potrzeb oraz spodziewanych tendencji w przyszłości (programy uczelni, szkolenia PUP). Podnoszenie kwalifikacji oraz jakości kadr sektora turystyki Regionu, w tym w zakresie najpilniejszych potrzeb, mogących istotnie wpłynąć na konkurencyjność oferty turystycznej.
Łódzkie	Zwiększenie potencjału kadrowego-zatrudnienie nowych, wykwalifikowanych pracowników, połączone z analizą zapotrzebowania rynku turystycznego na kadry turystyczne (monitoring rynku pracy). Stworzenie systemu współpracy pomiędzy branżą turystyczną, jst a instytucjami edukacji turystycznej (wdrożenie staży i praktyk). Wdrożenie systemu ustawicznego kształcenia zawodowego w turystyce, podnoszącego kwalifikacje zawodowe (np.Ogólnopolskie Centrum Kształcenia Zawodowego w Turystyce).

Małopolskie	Budowanie dialogu i partnerstwa instytucji rynku pracy w rozwiązywaniu lokalnych problemów związanych z zatrudnieniem i bezrobociem. Szkolenia w zakresie przedsiębiorczości i działalności gospodarki turystycznej.
Mazowieckie	Przygotowanie kadr powinno być rezultatem zaprogramowania i wdrożenia kompleksowego systemu, w którym głównymi podmiotami są przedstawiciele branży turystycznej (powiązanie z produktami turystycznymi Regionu oraz ze specyfiką ruchu turystycznego).
Opolskie	Organizować cykliczne szkolenia dla rolników rozpoczynających i prowadzących działalność agroturystyczną i ekoturystyczną (w tym kreowanie poczucia dumy z walorów i atrakcji lokalnych, podnoszenia jakości itp.).
Podkarpackie	Budowanie wizerunku turystycznego Regionu w oparciu o m.in. wyszkolone kadry. Stałe kształcenie i podnoszenia jakości kadr obsługujących ruch turystyczny (hotele, gastronomia, gospodarstwa agroturystyczne).
Podlaskie	Zapewnienie wysokiej jakości edukacji zawodowej i szkolenia zawodowego w turystyce.
Pomorskie	Podniesienie jakości kształcenia kadr turystycznych poprzez współpracę ze szkołami i innymi instytucjami edukacyjnymi w zakresie turystyki (doradztwo i szkolenia).
Śląskie	Istotnym warunkiem rozwoju sektora turystyki w regionie jest podnoszenie kwalifikacji kadry pracowników branży turystycznej i szkolenie nowych pracowników tego sektora.
Świętokrzyskie	Potrzeba dobrze przygotowanej kadry, organizacji szkoleń, doradztwa w zakresie funduszy UE. Wprowadzenie programów umożliwiających odbywanie praktyk, szkoleń i staży za granicą dla przyszłej kadry ekspertów krajowych, regionalnych i lokalnych animatorów w obszarze kreacji produktów oraz zarządzania projektami innowacyjnymi w turystyce. Realizacja programu "Profesjonalne kadry" (program skierowany do branży turystycznej i jst).

Warmińsko-mazurskie	Organizacja szkoleń i kursów dla kadry turystycznej (w zakresie promocji . Ściślejsze powiązanie uczelni o profilu turystyczną z gospodarką regionu (pozwoli to na zatrzymanie kadry z wykształceniem w Regionie).
Wielkopolskie	Działania w kierunku wzrostu zatrudnienia w gospodarce turystycznej (powstanie kadra zawodowa o wysokich kwalifikacjach, która zapewni nową jakość usług). Kształcenie będzie zgodnie z potrzebami rynku (na poziomie średnim i wyższym przy wykorzystaniu nowoczesnych technik i programów nauczania). Wiedza, umiejętności i przedsiębiorczość kadry turystycznej staną się atutem turystyki.
Zachodnio – pomorskie	Wykształcenie nowej kadry dla turystyki w połączeniu z ustawicznym podnoszeniem kwalifikacji personelu już pracującego w branży.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów strategicznych 16 województw, 2025

Analiza regionalnych dokumentów strategicznych, w tym strategii rozwoju turystyki, wskazuje, że wszystkie województwa uwzględniają w swoich planach działania dotyczące podnoszenia kwalifikacji zawodowych i szkolenia kadr na potrzeby sektora turystycznego, traktując je jako priorytet. Zapisy te odnoszą się m.in. do szkoleń w zakresie poprawy jakości usług turystycznych (w tym z zakresu usług gastronomicznych i noclegowych), doradztwa zawodowego, współpracy z uczelniami wyższymi, wspierania przedsiębiorczości w turystyce oraz rozwoju kształcenia ustawicznego.

Dynamika zmian w sektorze HoReCa staje się faktem i dotyczy wielu aspektów. Szczególnie odnosi się do zmieniającego się rynku pracy, ale także wprowadzania nowych technologii. Ponadto stale rosnące wymagania gości korzystających z lokali, czy rosnące normy bezpieczeństwa żywności.

Wymienione elementy skłaniają do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie kwalifikacji zawodowych kadr zatrudnionych w sektorze.

Ważnym aspektem tego procesu jest współpraca sektora HoReCa z sektorem edukacji formalnej oraz poza formalnej.

Współczesna szkoła nie do końca nadąża za zmianami zachodzącymi w sektorze, a w konsekwencji przygotowaniem kadr do aktualnych wyzwań.

Pomimo prowadzonych przez resort edukacji konsultacji branżowych, w których uczestniczą przedstawiciele sektora, zgłaszający swoje uwagi do podstawy programowej dotyczącej szkolnictwa branżowego, to należy stwierdzić, iż proces wdrażania tych wniosków oraz proces kształcenia w szkole branżowej sprawia, iż efekt końcowy nie do końca satysfakcjonuje przedsiębiorców. A zatem, ten stan rzeczy można sprowadzić do tezy, którą wyraża branża stwierdzając, iż *edukacja nie nadąża za potrzebami sektora*. Ale również z dużą dozą racji sektor edukacji stwierdza, „że gdyby nam powiedziano czego sektor oczekuje, zdefiniowano swoje potrzeby – wówczas lepiej zaspokojone byłyby potrzeby sektora”.

W strategicznym ujęciu należy dokonać pewnego resetu zacytowanego dialogu, uczynić go bardziej sprawnym, a nade wszystko – efektywnym.

Jednym z ważnych elementów tej współpracy są praktyki zawodowe, staże uczniów i studentów w trakcie nauki, które również pozostawiają wiele do życzenia, szczególnie w doprecyzowaniu zakresu programowego praktyk i staży,

Jednym z głównych wyzwań stojących przed branżą jest skończenie z zasadą, w której uczeń lub student rozpoczynający praktykę lub staż stawia się w zakładzie

pracy w programem zawierającym całą podstawę programową nieuwzględniającej konkretnej wiedzy, którą musi nabyć w trakcie krótkiego okresu odbywania stażu/praktyk.

Strategicznie ważnym elementem jest również osoba w przedsiębiorstwie nadzorująca staże i praktyki. Dlatego też należy systemowo rozwiązać problem opiekunów praktyk w zakładzie pracy – niezbędnym są środki finansowe, które mogłyby skutkować innym, lepszym podejściem do realizacji prawidłowego funkcjonowania tego etapu dla sektora HoReCa.

Istotnym narzędziem, które ma wspierać proces edukacji są, m.in. Branżowe Centra Umiejętności prowadzone przez szkoły branżowe oraz samorządy gospodarcze.

Pozytywnym przykładem jest Branżowe Centrum Umiejętności , którego współorganizatorem jest Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego.

Należy także upowszechnić w sektorze inne, sprawdzone narzędzia.

Należy do nich m.in. prowadzony w całej gospodarce Konkurs „Pracodawca Jutra" mający na celu pokazanie i upowszechnianie dobrych praktyk współpracy przedsiębiorców z sektorem edukacji. Wśród laureatów konkursu w sektorze HoReCa należy wymienić m.in.: Hotel Radison w Warszawie, czy Hotel Warszawa w Augustowie.

Kolejnym narzędziem, które należałoby wskazać są ogólnopolskie olimpiady branżowe. Aktualnie w sektorze HoReCa realizowane są dwie ogólnopolskie olimpiady, a mianowicie: Olimpiada Umiejętności Hotelarskich prowadzona przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie oraz Olimpiada Hotelarstwa prowadzona przez Wyższą Szkołę Gospodarki w Bydgoszczy.

Laureaci cytowanych olimpiad są doskonałym przykładem w jaki sposób można łączyć wiedzę teoretyczną z umiejętnościami praktycznymi.

Niezmiernie istotnym wyzwaniem stojącym przed branżą i szkolnictwem kształcącym na poziomie wyższym jest doprowadzenie do zmian na wyższych uczelniach o profilu praktycznym funkcjonowania Rad Przedsiębiorców. To ciało winno być autentycznym wsparciem uczelni w procesie edukacji, a nie fasadowym organem służącym do ochrony uczelni w przypadku kontroli Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA).

Kolejnym, bardzo ważnym elementem wsparcia sektora w przygotowaniu kadr jest edukacja poza formalna i związany z nią Zintegrowany System Kwalifikacji wraz z elementami zawartymi w Polskiej Ramie Kwalifikacji oraz Ramie Sektorowej.

Niestety, wiedza na ten temat zarówno wśród przedsiębiorców, jak i samorządowców jest bardzo nikła. Dlatego też należy podjąć działania zmierzające do upowszechniania systemu ZSK oraz Polskiej Ramy Kwalifikacji.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że obecnie w zakresie edukacji poza formalnej w sektorze HoReCa zostało wpisanych ponad 40 kwalifikacji do ZSK. Niestety, i na ten temat wiedza w sektorze jest niewielka. A zatem przed organizacjami branżowymi stoi zadanie inspirowania oraz wpisywania nowych kwalifikacji do ZSK, odpowiadających aktualnym potrzebom rynku pracy. Jednocześnie wymienione organizacje winny pełnić role instytucji certyfikujących dla wprowadzonych kwalifikacji, w celu stałego podnoszenia poziomu kształcenia kadr dla potrzeb sektora.

Dokonując analizy funkcjonowania sektora HoReCa nie można zapomnieć o tak ważnym segmencie, jakim są szeroko pojęte lokale gastronomiczne, a co za tym idzie, olbrzymia rzesza kadr, świadczących usługi na rzecz klienta.

Obecnie wdrażany jest pilotażowy projekt certyfikacji restauracji, mający na celu szeroką promocję standardów w gastronomi, promocję kuchni polskiej i regionalnej.
W wyniku przeprowadzonej certyfikacji w skali kraju - 320 lokali gastronomicznych otrzyma Certyfikat „Tu Warto”.

Oferta certyfikowanych, a zatem rekomendowanych lokali prezentowana będzie na specjalnej platformie promocyjnej, która stanowić będzie większą widoczność i prestiż lokali oraz wsparcie w budowaniu polskiej marki lokalnej i regionalnej. Ponadto będzie potwierdzeniem jakości obsługi i standardów kuchni polskiej i regionalnej.

Jednocześnie należy przyjąć założenie dotyczące wprowadzenia powszechnej certyfikacji gastronomii, uwzględniającej podział na segmentacje (restauracje, bary itd.).

Natomiast warto także wspomnieć o innym aspekcie funkcjonującym na rynku, a mianowicie dotyczącym zaniżania poziomu świadczonych usług i jakości obsługi wynikających z zatrudniania na rynku pracy dużej rzeszy cudzoziemców.

Należy rozważyć wypracowanie systemu szkolenia mającego na celu dostosowanie poziomu do obowiązujących polskich norm.

Reasumując należy stwierdzić, iż w zakresie rozwoju kadr i edukacji zawodowej rekomendujemy następujące działania:

1) Zmiana systemu konsultacji podstawy programowej z MEiN.

2) Wykorzystanie narzędzi funkcjonujących w sektorze, takich jak: Sektorowa Rada ds. Kompetencji Turystyka oraz Branżowe Centrum Umiejętności w Turystyce.

3) Upowszechnianie olimpiad branżowych jako elementu wspierającego edukacje.

4) Edukacja w zakresie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji oraz Polskiej Rady Kwalifikacji.

5) Wprowadzenie nowych kwalifikacji w edukacji poza formalnej, wzbogacających kompetencje pracowników.

6) Upowszechnianie idei certyfikacji restauracji „TU WARTO".

5.3. Zrównoważony rozwój sektora

Rozwój zrównoważony został wprowadzony i zdefiniowany w 1987 przez Brudtlanda w raporcie „Nasza wspólna przyszłość" Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju. Według tego raportu zrównoważony rozwój to taki, który „zaspokaja potrzeby współczesności, nie odbierając przyszłym pokoleniom zdolności do zaspokojenia ich własnych potrzeb"[53]. Rozwój zrównoważony dotyczy trzech wzajemnie powiązanych aspektów: ekonomicznych, społecznych oraz dotyczących środowiska naturalnego. Koncepcja rozwoju zrównoważonego ma na celu stworzenie harmonii pomiędzy człowiekiem a naturą, a także między ekonomią a społeczeństwem. W kontekście turystyki, zrównoważony rozwój oznacza podróżowanie w sposób, który szanuje środowisko, wspiera lokalne społeczności i gwarantuje, że korzyści z turystyki są sprawiedliwie rozdzielane. W praktyce oznacza to zarówno zmianę sposobu, w jaki podróżujemy, jak i sposobu, w jaki planujemy i zarządzamy turystyką.

Obecnie koncepcja zrównoważonego rozwoju coraz częściej wchodzi do głównego nurtu dyskusji nad rozwojem społeczno-gospodarczym, stając się priorytetowa zasadą, odzwierciedlaną we wszystkich politykach rozwojowych kraju, a co za tym idzie również w turystyce. Idea zrównoważonego rozwoju turystyki opiera się na trzech filarach:

1. efektywności ekonomicznej – zysk dla zbiorowości z turystyki, uwzględniający koszty społeczne i środowiskowe;

2. troski o środowisko przyrodnicze – ochrona naturalnych nieodnawialnych zasobów, zminimalizowanie negatywnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze;

[53] https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/glossary/sustainable-development.html [dostęp: 11.11.2025]

3. równowagi społeczno-kulturowej – tworzenie nowych miejsc pracy z uwzględnieniem specyfiki i tożsamości społeczności, wkomponowanie rozwoju turystyki w tradycje i historię obszaru, aktywne działania podnoszące jakość życia[54].

Zrównoważona turystyka i jej założenia skupiają się na realizacji trzech podstawowych celów. Pierwszy z nich – cel ekologiczny – zakłada zachowanie naturalnych zasobów, niezbędnych dla potrzeb turystycznych, oraz redukowanie emisji zanieczyszczeń generowanych przez turystykę. Drugim jest cel ekonomiczny, który skupia się na zapewnieniu dobrobytu ekonomicznego społeczności lokalnej, a także utrzymaniu i optymalnym wykorzystaniu dostępnej infrastruktury turystycznej. Ostatnim celem jest cel społeczny, który obejmuje osiągnięcie zadowalających wskaźników zatrudnienia w turystyce, zapewnienie wypoczynku zarówno turystom, jak i społeczności lokalnej, ochronę lokalnej kultury i dziedzictwa, a także wzrost partycypacji ludności lokalnej w zrównoważonej polityce[55].

W celu zbudowania zrozumienia turystyki zrównoważonej oraz określenia minimalnych wymagań, powstały Global Sustainable Tourism Council (GSTC) opracowane przez Światową Radę Turystyki Zrównoważonej[56]. Istnieje oddzielny zestaw zasad i wytycznych dla destynacji turystycznych oraz dla branży (dla biur podróży i dla obiektów zakwaterowania). Kryteria są podzielone na cztery obszary, na które należy zwracać uwagę w turystyce zrównoważonej:

- zarządzanie: dotyczy planowania, zarządzania i monitorowania działań turystycznych w sposób zrównoważony, uwzględniający ochronę środowiska, kulturę i gospodarczy rozwój lokalnych społeczności;
- środowisko: skupia się na minimalizacji negatywnego wpływu turystyki na środowisko naturalne, włączając ochronę zasobów naturalnych, bioróżnorodności, redukcję emisji gazów cieplarnianych i ochronę unikalnych ekosystemów;
- społeczność: odnosi się do korzyści społecznych generowanych przez turystykę, takich jak stymulacja lokalnej gospodarki, tworzenie miejsc pracy, promowanie równości, wspieranie kultury i dziedzictwa lokalnych społeczności oraz uwzględnienie ich opinii i potrzeb;

[54] Nawrocka E., Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010; Nr 140, Wrocław 2010, s. 87-100
[55] Para A., Zasady zrównoważonego rozwoju turystyki – bariery i szanse dla branży turystycznej, [W:] Zrównoważony rozwój w turystyce w różnych regionach Polski, w Zeszyty Naukowe 11 (1), Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych, Warszawa, 2013
[56] Więcej na: www.gstcouncil.org [dostęp: 16.11.2025]

- kultura: obejmuje poszanowanie, zachowanie i promocję kultury lokalnej, dziedzictwa kulturowego, tradycji i wartości, a także promowanie dialogu międzykulturowego i wzajemnego zrozumienia.

Zrównoważony rozwój w sektorze HoReCa to strategiczne podejście, które uwzględnia dbałość o środowisko, odpowiedzialność społeczną i efektywność ekonomiczną. Firmy, które wdrażają te praktyki, zyskują przewagę konkurencyjną, budują lojalność klientów i przyczyniają się do tworzenia bardziej zrównoważonej przyszłości. Jest on koniecznością, a nie tylko chwilową modą. Zrównoważony rozwój w HoReCa to strategiczne podejście, które uwzględnia dbałość o środowisko, odpowiedzialność społeczną i efektywność ekonomiczną. Firmy, które wdrażają te praktyki, zyskują przewagę konkurencyjną, budują lojalność klientów i przyczyniają się do tworzenia bardziej zrównoważonej przyszłości.

Rozwój taki polega na harmonijnym łączeniu aspektów ekologicznych, ekonomicznych i społecznych, co prowadzi do długoterminowych korzyści zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla środowiska.

1. Aspekt ekologiczny - ma na celu minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko poprzez:

- **Efektywność energetyczna:** stosowanie energooszczędnego sprzętu (oświetlenie LED, systemy HVAC), wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii (np. panele słoneczne) oraz systemów zarządzania energią, które wyłączają urządzenia w pustych pomieszczeniach,
- **Oszczędzanie wody:** instalacja armatury o niskim przepływie, monitorowanie zużycia wody oraz umożliwianie gościom wyboru częstotliwości wymiany ręczników i pościeli,
- **Gospodarka odpadami:** redukcja marnowania żywności (strategia *zero waste*), segregacja odpadów, recykling i kompostowanie,
- **Ograniczenie plastiku:** rezygnacja z jednorazowych opakowań i produktów, zastępowanie ich alternatywami wielorazowego użytku (np. dozowniki na kosmetyki w łazienkach).

2. Aspekt ekonomiczny - wdrażanie zrównoważonych praktyk przynosi wymierne korzyści finansowe w postaci:

- **Redukcja kosztów:** oszczędności na rachunkach za energię i wodę, a także niższe koszty utylizacji odpadów,
- **Lepsza reputacja:** wizerunek ekologicznej i odpowiedzialnej firmy przyciąga świadomych ekologicznie gości i klientów, co zwiększa konkurencyjność,
- **Lokalne łańcuchy dostaw:** współpraca z lokalnymi dostawcami zmniejsza koszty transportu i wspiera lokalną gospodarkę (koncepcja „od farmy do stołu").

3. Aspekt społeczny - działania prospołeczne wzmacniające więzi z lokalną społecznością i zwiększające zaangażowanie pracowników, takie jak:

- **Etyczne pozyskiwanie produktów:** zapewnienie, że produkty pochodzą z odpowiedzialnych źródeł, a dostawcy traktują pracowników uczciwie,
- **Wspieranie lokalnych społeczności:** zatrudnianie lokalnych pracowników i współpraca z lokalnymi dostawcami i producentami,
- **Edukacja i zaangażowanie:** szkolenie pracowników oraz edukowanie gości na temat zrównoważonych praktyk.

Wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju w sektorze HoReCa powinno zmierzać przede wszystkim na:

- **Lokalności produktów:** preferowanie składników od lokalnych dostawców to kluczowy element zrównoważonej gastronomi,
- **Ograniczanie odpadów:** wdrożenie programu redukcji marnowania żywności, w tym kreatywne wykorzystywanie resztek i optymalizacja zamówień,
- **Uzyskanie ekologicznych certyfikatów:** takich jak Green Globe czy LEED, potwierdzających zaangażowanie w zrównoważone praktyk, .
- **Transparentnej komunikacji:** informowanie gości o podejmowanych działaniach (np. na stronie internetowej, w menu) budują one zaufanie i wzmacniają wizerunek marki,
- **Innowacjach technologicznych:** wykorzystanie inteligentnych systemów zarządzania energią oraz cyfryzacja procesów (np. meldunek online) pozwala zredukować zużycie papieru.

KRYTERIA BRANŻOWE GSTC DLA HOTELI

W GSTC sformułowane zostały wskaźniki efektywności mające służyć do pomiaru zgodności z kryteriami GSTC dla hoteli[57]. Zostały one ujęte w 4 sekcjach

A. Wykazanie skutecznego zrównoważonego zarzadzania
B. Maksymalizacja korzyści społecznych i ekonomicznych dla społeczności lokalnej oraz minimalizacja negatywnego wpływu
C. Maksymalizacja korzyści dla dziedzictwa kulturowego i minimalizacja negatywnego wpływu
D. Maksymalizacja korzyści dla środowiska i minimalizacja negatywnego wpływu

KLUCZOWE OBSZARY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W HOTELARSTWIE

OCHRONA ŚRODOWISKA:

- **Efektywność energetyczna:** Automatyzacja systemów, wyłączanie urządzeń, gdy w pokojach nikogo nie ma, stosowanie energooszczędnych technologii.
- **Zarządzanie odpadami:** Redukcja odpadów papierowych i plastikowych, możliwość zamawiania ręczników i pościeli tylko wtedy, gdy są potrzebne.
- **Materiały:** Wykorzystanie zrównoważonych, lokalnych materiałów budowlanych i wykończeniowych.
- **Ekologiczne produkty:** Wprowadzanie produktów z własnych upraw lub od lokalnych dostawców.

ASPEKTY SPOŁECZNE I KULTUROWE:

- **Wspieranie lokalnej społeczności:** Zatrudnianie miejscowych pracowników, współpraca z rdzennymi społecznościami i lokalnymi rzemieślnikami.
- **Autentyczne doświadczenia:** Oferowanie autentycznych doświadczeń kulturalnych, które przynoszą korzyści zarówno gościom, jak i lokalnej społeczności.
- **Równość i integracja:** Zapewnienie równości płci i różnorodności społecznej w miejscu pracy.

ZARZĄDZANIE I EKONOMIA:

- **Odpowiedzialne zarządzanie:** Wdrożenie globalnie uznanych wskaźników zrównoważonego rozwoju, takich jak te opracowane przez World Travel & Tourism Council (WTTC).

[57] https://www.gstc.org/wp-content/uploads/GSTC-Industry-Criteria-for-Hotels-with-SDGs.pdf [dostęp: 11.11.2025]

- **Długoterminowe planowanie:** Przyjmowanie strategii, które uwzględniają nie tylko teraźniejszość, ale także przyszłe oddziaływanie na środowisko, gospodarkę i społeczeństwo.
- **Zgodność z zasadami ESG:** Działanie zgodnie z zasadami środowiskowymi, społecznymi i ładu korporacyjnego (ESG), co coraz częściej jest oczekiwane przez gości i inwestorów.

ZASADY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W GASTRONOMII – NAJWAŻNIEJSZE DZIAŁANIA

Zrównoważony rozwój w gastronomii to już nie tylko chwilowy trend, ale realna potrzeba.

Mniej odpadów, oszczędność wody, krótsze łańcuchy dostaw – to nie tylko działanie na rzecz planety, lecz także konkretne oszczędności dla restauracji. Klienci coraz częściej wybierają miejsca, które myślą o środowisku, a to oznacza, że zielone podejście może być naprawdę opłacalne. Poniżej zestawiono najważniejsze działania na rzecz równoważenia rozwoju w gastronomii:

Redukcja odpadów żywnościowych

Marnowanie jedzenia to problem, który dotyczy niemal każdej restauracji. Porcje często są duże, produkty psują się na zapleczu, a dania dnia lądują w koszu. Można temu zapobiec poprzez lepsze planowanie menu. Warto tworzyć karty dań tak, aby wykorzystywać te same składniki w kilku potrawach. Dzięki temu nic się nie zmarnuje, a kuchnia będzie działać sprawniej. Kolejnym rozwiązaniem jest kontrola porcji. Wprowadzenie różnych wielkości dań – małych, średnich i dużych – pozwoli gościom wybrać porcję dostosowaną do ich apetytu. Mniejsze porcje to mniej resztek, a to oznacza oszczędność pieniędzy i mniejsze obciążenie dla środowiska.

Kreatywne podejście do produktów z krótkim terminem ważności. Zamiast je wyrzucać, można z nich przygotować dania dnia lub specjalne oferty promocyjne. (Resztki warzyw? Idealne na kremową zupę lub bulion: Nadmiar pieczywa? Zrób z niego grzanki lub pudding chlebowy).

Kupowanie lokalnych produktów to jedna z najbardziej efektywnych strategii zrównoważonego rozwoju. Skraca to łańcuch dostaw, a to oznacza mniej emisji CO_2. Zamiast sprowadzać warzywa z odległych krajów, lepiej postawić na tych, którzy uprawiają je tuż za rogiem.

Współpraca z lokalnymi dostawcami to też korzyść dla wizerunku restauracji. Klienci coraz bardziej cenią autentyczność i jakość produktów. Informacja, że mięso pochodzi z pobliskiej hodowli, a warzywa z ekologicznego gospodarstwa, może być świetnym wyróżnikiem i argumentem w komunikacji marketingowej. Poza tym lokalni dostawcy to często produkty sezonowe – świeże, lepszej jakości, a przy tym tańsze. A sezonowe menu to także okazja do wprowadzania zmian w karcie dań i przyciągania gości czymś nowym.

Minimalizacja zużycia plastiku

Istnieją lepsze alternatywy dla wszechobecnego plastiku, np. biodegradowalne opakowania z kukurydzy, naczynia z trzciny cukrowej, papierowe słomki. Jednak zmiana opakowań to dopiero początek. Warto przyjrzeć się też dostawom – **c**zy każdy produkt musi być owinięty w folię**?** Może można zamówić większe ilości luzem i przechowywać je w wielorazowych pojemnikach?

Edukacja personelu i klientów

Komunikowanie działań proekologicznych w gastronomii

Transparentność to podstawa – np. zdjęcia nowych opakowań na wynos, informacje o współpracy z lokalnymi dostawcami, liczby i fakty. Konkretne przykłady działają lepiej niż ogólne hasła typu „jesteśmy eko”. Storytelling sprawdza się w promocji gastronomii.

Certyfikaty. Oznaczenia ekologiczne mogą być ważnym narzędziem komunikowania marki, Fair Trade, Rainforest Alliance, certyfikaty bio, i inne.

5.4. NOWE WYZWANIA I TRENDY MAJĄCE WPŁYW NA ROZWÓJ SEKTORA

Sektor HoReCa w Polsce mierzy się z nowymi wyzwaniami, takimi jak np. rosnące koszty prowadzenia działalności, zwłaszcza koszty pracownicze oraz trendami, takimi jak powszechna cyfryzacja oraz rosnące znaczenie social mediów i opinii online oraz adaptację do zmieniających się preferencji konsumentów. Dużym wyzwaniem dla sektora jest budowanie atrakcyjnej, konkurencyjnej oferty w obliczu rosnących kosztów działalności. Innym wyzwaniem jest podtrzymywania lojalności

wśród klientów, np. poprzez niezapomniane doświadczenia i indywidualne podejście, które pozwalają wyróżnić się na tle innych obiektów[58].

Z drugiej strony niższa inflacja, wzrost wynagrodzeń i powrót do pracy stacjonarnej wpływają na poprawę kondycji tego sektora

Trendy na rynku HoReCa zmieniają się dynamicznie, aby osiągnąć sukces w branży, należy monitorować zachodzące zmiany. Przedsiębiorcy, którzy zignorują istotę podążania za najnowszymi trendami, szybko zostaną wyeliminowani przez silną, zmotywowaną konkurencję**.**

5.4.1.Trendy i wyzwania w odniesieniu do hotelarstwa

Główne trendy i wyzwania na rynku hotelarskim to rosnące znaczenie technologii (automatyzacja, AI), zrównoważony rozwój (ESG), personalizacja i skupienie na doświadczeniach gościa (Wellness, MICE), a także kwestie kosztowe i kadrowe. Hotele muszą mierzyć się z rosnącą presją cenową, a także koniecznością inwestycji w nowe technologie, aby sprostać oczekiwaniom konsumentów i usprawnić procesy operacyjne. Intensywny rozwój turystyki i pojawienie się na polskim rynku zagranicznych graczy znacząco wpłynie na branżę hotelarską – większa konkurencja postawi przed hotelarzami nowe wyzwania, a walkę o klientów wygrają przedsiębiorcy, którzy świetnie rozumieją nowe trendy na rynku hotelarskim.

Tabela 85. Trendy i wyzwania w odniesieniu do hotelarstwa

Trendy	Wyzwania
Technologia i automatyzacja: Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, takich jak aplikacje mobilne, odprawa online, inteligentne pokoje, a nawet roboty do obsługi gości,	**Koszty:** Rosnące koszty operacyjne, zwłaszcza koszty pracy, stanowią jedno z największych wyzwań dla hotelarzy. **Kwestie kadrowe:** Niedobór pracowników i niestabilność

[58] Rynek HoReCa w Polsce. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2025-2030, https://pmrmarketexperts.com/raport/rynek-horeca-w-polsce/?gad_source=1&gad_campaignid=22906048468&gbraid=0AAAAAotP9yJs2Zi4goJz508dBjF1l5IiC&gclid=CjwKCAiAlMHIBhAcEiwAZhZBUlsB8ihwvbsOT0fDlJeGXEdp-ZJ_axQAk7ytFt9UeixHZF7P_mX8TxoCVNIQAvD_BwE [dostęp: 16.11.2025]

staje się standardem. Automatyzacja jest kluczowa w usprawnianiu procesów i rozwiązywaniu problemów kadrowych. **Zrównoważony rozwój (ESG):** Coraz więcej gości, zwłaszcza młodszych, wybiera hotele, które są ekologiczne. Spełnianie kryteriów ESG (Environmental, Social, Governance) to nie tylko wyzwanie, ale także szansa na obniżenie kosztów operacyjnych i przyciągnięcie inwestorów oraz gości. **Personalizacja doświadczeń:** Hotele muszą skupić się na indywidualnych potrzebach gości, oferując spersonalizowane usługi i doświadczenia. Trend ten obejmuje zarówno ofertę wellness i SPA, jak i rozwijającą się turystykę MICE (spotkania, incentive, konferencje, eventy). Gastronomia i unikalne oferty: Gastronomia hotelowa przechodzi rewolucję, stając się ważnym elementem wyróżniającym hotel na rynku.	zatrudnienia w branży skłaniają do automatyzacji i poszukiwania rozwiązań takich jak outsourcing. **Niepewność rynkowa:** Niestabilność i potrzeba elastycznego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe to kluczowe wyzwania, szczególnie po doświadczeniach związanych z pandemią. **Gromadzenie i analiza danych:** Zbieranie i efektywna analiza danych z różnych źródeł to skomplikowane zadanie, które wymaga ciągłego nadążania za szybko zmieniającym się rynkiem i preferencjami konsumentów.

Źródło: opracowanie własne, 2025

5.4.2.Trendy i wyzwania w odniesieniu do gastronomii (restauracje hotelowe, catering)

Wzrost popularności diet pudełkowych, zapotrzebowaniem na zdrowe i lokalne produkty oraz wykorzystaniem technologii. Kluczowe trendy obejmują również poszukiwanie innowacji kulinarnych, takich jak fermentowane produkty, rosnące

znaczenie social mediów i opinii online oraz adaptację do zmieniających się preferencji konsumentów, np. w kierunku zrównoważonej diety.

Tabela 86. Trendy i wyzwania w odniesieniu do gastronomii

Trendy	Wyzwania
Popularność diet pudełkowych: Rosnący rynek cateringu dietetycznego, szczególnie w dni robocze, zwiększa zapotrzebowanie na usługi gastronomiczne poza domem, takie jak posiłki na wynos (rosnąca popularność produktów "food-to-go" jako wygodnej alternatywy jedzenia w restauracjach). **Zdrowie i naturalność:** Klienci coraz częściej szukają zdrowych i ekologicznych produktów, a także tradycyjnych metod gotowania, co sprzyja rozwojowi turystyki wiejskiej i gastronomii opartej na lokalnych składnikach. **Innowacje kulinarne:** Fermentowane produkty, takie jak kimchi, kombucha i kefir, stają się coraz bardziej popularne, a w kuchni molekularnej wykorzystuje się nowe techniki, jak sferyfikacja, do tworzenia innowacyjnych potraw. **Cyfryzacja i social media:** Silna obecność w mediach społecznościowych, dobre opinie online	**Inflacja i rosnące koszty:** Wzrost cen żywności i energii wpływa na rentowność lokali, wymagając od przedsiębiorców poszukiwania oszczędności i optymalizacji kosztów. **Niedobór pracowników:** Sektor może zmagać się z problemami kadrowymi, co wpływa na jakość obsługi i funkcjonowanie lokali. **Zmienność preferencji klientów:** Szybkie zmiany trendów kulinarnych i rosnące zapotrzebowanie na zdrowe alternatywy wymagają ciągłej adaptacji oferty.

oraz estetyczne zdjęcia są kluczowe dla przyciągnięcia klientów i budowania rozpoznawalności marki. **Doświadczenia i personalizacja:** Klienci szukają nie tylko jedzenia, ale także doświadczeń, np. poprzez uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez lokale, a także doceniają spersonalizowane oferty, takie jak programy lojalnościowe czy rabaty. **Czynniki wspierające:** Niższa inflacja, wzrost wynagrodzeń i powrót do pracy stacjonarnej wpływają na poprawę kondycji sektora.	

Źródło: opracowanie własne, 2025

VI. INSTRUMENTY I NARZĘDZIA WSPARCIA DLA SEKTORA HoReCa

6.1. Cele strategiczne i propozycja działań dla sektora

Sektor HoReCa jest jednym z kluczowych elementów gospodarki usługowej, a jednocześnie jednym z najbardziej podatnych na wahania rynkowe, zmiany sezonowe oraz czynniki kryzysowe. Dynamiczne otoczenie, zmieniające się trendy, rosnąca konkurencja, zmiany preferencji konsumentów i presja kosztowa sprawiają, że sektor potrzebuje kompleksowych i dobrze zaplanowanych instrumentów wsparcia umożliwiających stabilny rozwój, podnoszenie jakości usług oraz wzmacnianie odporności na ryzyka.

Przedstawione poniżej instrumenty i narzędzia wsparcia stanowią uporządkowany zestaw działań, które mogą zostać wdrożone na poziomie lokalnym,

regionalnym lub krajowym – w zależności od potrzeb i możliwości interesariuszy. Obejmują one zarówno cele strategiczne, jak i konkretne działania operacyjne, uzupełnione o harmonogram realizacji, wskazanie zasobów oraz analizę potencjalnych zagrożeń i ryzyk. Tabela prezentuje kompleksową strukturę planistyczną, która pozwala na efektywne koordynowanie działań, kontrolę postępów oraz zapewnienie spójności pomiędzy założonymi celami a sposobem ich osiągania. Dzięki temu stanowi praktyczne narzędzie wspierające rozwój sektora HoReCa i podnoszące jego konkurencyjność w długiej perspektywie.

Tabela 87. Plan wdrażania instrumentów i narzędzi wsparcia dla sektora HoReCa

Cele strategiczne	Cele operacyjne	Działania	Harmonogram - terminy realizacji	Zasoby - źródła finansowania - budżet	Zagrożenia i ryzyka
I) ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH SEKTORA	1.Podnoszenie wiedzy nt. stosowania zasad prawnych w zakresie sektora	1.Stworzenie programu internetowego ułatwiającego dostęp do regulacji prawnych 2.Promocja informacji dot. regulacji (wraz z aktualizacja) + szkolenia w w/w zakresie	Do końca 2026.	1.MSiT 2. Ministerstwo Cyfryzacji 3.Ministerstwo Finansów	1.Niechęć do uczenia się (niechęć do poszerzania wiedzy) po stronie przedsiębiorców.
	2.Zwiększenie kompetencji personelu w zakresie obsługi gościa	1.Opracowanie „Standardu Obsługi Gościa Sektora HoReCa” 2.Szkolenia dla pracowników 3.Współpraca z rynkiem edukacyjnym (szkoły i uczelnie o profilu turystycznym i gastronomicznym, stowarzyszenia branżowe, BCU)	Co kwartał.	Stowarzyszenia branżowe	1.Wysoka fluktuacja personelu (sezonowość pracy) 2.Niska motywacja pracowników do przestrzegania standardów
	3.Edukacja (na różnych poziomach kształcenia) nowych kadr uwzględniających potrzeby rynku (obsługa	1.Kształcenie ustawiczne. 2.Szkolenia i certyfikacja uczestników. 3.Rozwój platform, programów i narzędzi edukacyjnych	Przez cały rok.	1.Uczelnie wyższe. 2.Jednostki szkoleniowe.	1.Niechęć pracowników do uczestnictwa w szkoleniach.

	zróżnicowanych segmentów turystów) zgodnie z nowymi trendami. 4.Doskonalenie kadr już funkcjonujących na rynku co wzmocni ich pozycję na rynku usług. 5.Wzrost poziomu nowoczesnych kompetencji przedstawicieli branży HoReCa	i doradczych dla hotelarzy - obsługa klienta i komunikacja, znajomość języków obcych, zarządzanie personelem i organizacja pracy, obsługa nowych technologii (systemy rezerwacyjne, kasy online, AI), wiedza o trendach (zdrowa żywność, ekologia, zrównoważony rozwój), umiejętność analizy raportów STR. 4. Obsługa klienta/turysty z niepełnosprawnościami (np. menu w alfabecie Braille'a, dostosowanie restauracji hotelowych do dostępności dla w/w osób) i gości - turystów o specjalnych potrzebach. 5. Uczestnictwo w wizytach studyjnych w kraju i za granicą w celu zapoznania się z dobrymi praktykami funkcjonowania branży.		3. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. 4. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych). 5.BCU. 6.Stowarzyszenia branżowe. 7.Srodki własne przedsiębiorstw. 8. Środki pomocowe UE.	2.Ograniczone środki finansowe przeznaczone na rozwój zasobów ludzkich.
II) ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ SEKTORA	1.Ograniczenie marnowania żywności.	1.Upowszechnienie audytów ekologicznych i energetycznych.	Co pół roku.	1.Fundusze „ekologiczne”.	1.Wysokie koszty początkowe.

	2.Redukcja zużycia energii, wody i surowców. 3.Zwiększenie udziału ekologicznych rozwiązań i materiałów. 4.Popularyzacja idei odpowiedzialnych usług noclegowych.	2.Wymiana urządzeń i wdrożenie systemów oszczędności energii. 3.Wprowadzenie polityki eliminacji marnowania żywności (menu zero waste). 4.Zamiana opakowań na biodegradowalne. 5.Zastosowanie standardów w zakresie zrównoważonego rozwoju (certyfikacja obiektów). 6.Opracowanie dobrych praktyk w zakresie raportowania niefinansowego w HoReCa. 7.Tworzenie i upowszechnianie praktyk organizacyjnych (zbiorów dobrych praktyk, kodeksów, procedur, standardów) dotyczących dobrego sąsiedztwa, zarządzania hałasem i współpracy z lokalnymi społecznościami.		2.Środki pomocowe UE. 3.Środki własne przedsiębiorstw.	2.Ograniczona dostępność do produktów eko. 3.Brak akceptacji personelu dla zmian operacyjnych.
	1.Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate	1.Wdrażanie standardów i kodeksów etycznych w HoReCa.	Przez cały rok.	1.Środki własne przedsiębiorstw.	1.Niska świadomość znaczenia CSR w branży.

	Social Responsibility - CSR)	2.Poprawa warunków pracy i bezpieczeństwa pracowników. 3.Przeciwdziałanie dyskryminacji i wspieranie równości. 4.Ograniczanie marnowania żywności oraz odpowiedzialne gospodarowanie zasobami. 5.Współpraca z lokalnymi dostawcami i społecznościami 6.Szkolenia pracowników i kadry zarządzającej z zakresu CSR. 7.Transparentna komunikacja działań CSR wobec klientów.		2.Budżet stowarzyszeń. 3.Środki pomocowe UE.	2. Brak akceptacji personelu dla zmian.
III) POPRAWA KONKURENCYJNO-ŚCI SEKTORA	1.Wprowadzenie nowych produktów/ usług (np. catering, eventy). 2.Opracowanie oferty sezonowej i premium. 3.Rozwój współpracy z lokalnymi producentami (m.in. żywność, pamiątki)	1.Promocja nowych ofert sektora. 2.Kampanie promujące lokalne produkty.	Przez cały rok.	1.Środki własne przedsiębiorstw. 2.Budżety JST.	1.Sezonowość produktów i wyższe koszty surowców. 2.Ryzyko niskiego popytu na nowe usługi.
	4.Wzmocnienie współpracy między	1.Komponowanie i promowanie kompleksowych produktów	Przez cały rok.	1.Środki własne przedsiębiorstw.	1.Mała chęć współpracy

	podmiotami branży HoReCa w celu podnoszenia jakości usług, standaryzacji, wymiany wiedzy, wspólnych zakupów, budowania silnej pozycji negocjacyjnej oraz wspólnych działań promocyjno-rozwojowych.	turystycznych w ujęciu lokalnym i regionalnym. 2.Rozwój sieci współpracy pomiędzy hotelami, restauracjami, firmami cateringowymi, dostawcami i organizacjami branżowymi. 3.Rozwój platform i programów współpracy podmiotów branży HoReCa oraz kooperantów. 4.Standaryzacja wybranych procesów (np. jakość dostaw, bezpieczeństwo żywności). 5.Wspólne zakupy i negocjacje z dostawcami w celu obniżenia kosztów operacyjnych. 6.Wymiana wiedzy i dobrych praktyk w zakresie zarządzania, marketingu i innowacji. 7.Rozwijanie wspólnych inicjatyw promocyjnych i eventowych zwiększających widoczność branży.		2.Budżet stowarzyszeń. 3.MSiT. 4.Środki JST.	pomiędzy konkurującymi podmiotami. 2.Trudności w utrzymaniu regularności spotkań i wymiany wiedzy. 3.Ryzyko niepowodzenia wspólnych negocjacji, jeśli zaangażowanie branży będzie zbyt niskie. 4.Różnice interesów pomiędzy segmentami branży.

		8.Powołanie regionalnych i lokalnych grup roboczych HoReCa. 9.Organizacja cyklicznych spotkań, warsztatów, konferencji, szkoleń i forów wymiany doświadczeń. 10.Utworzenie platformy online dla branży (baza dostawców, forum wiedzy, aktualności). 11.Wspólne negocjacje zakupowe z kluczowymi dostawcami (żywność, napoje, chemia, energia). 12.Tworzenie kampanii i produktów branżowych: festiwale kulinarne, konkursy, sezonowe akcje promocyjne, udział w targach i wystawach. 13.Wymiana dobrych praktyk operacyjnych (manuale, standardy, case studies). 14.Organizacja branżowych szkoleń z udziałem ekspertów i praktyków rynku.			

	5.Poprawa sprawności operacyjnej i perspektyw rozwoju branży poprzez zmiany przepisów prawnych.	1.Zmiana systemu klasyfikacji i kategoryzacji w kierunku ich dostosowania do współczesnych potrzeb. 2.Stworzenie jednej, kompleksowej i sumarycznie niższej opłaty na rzecz organizacji zrzeszających twórców oraz abonamentu RTV ujednolicenie i wprowadzenie ryczałtu branżowego. 3.Unormowanie i ujednolicenie prawne najmu krótkoterminowego m.in. w zakresie opodatkowania, ewidencji, standardów technicznych i prawnych (w tym ppoż., sanitarnych, budowlanych). 4.Ponowne uregulowanie opłaty miejscowej w kierunku jej upowszechnienia i ułatwienia poboru (obniżenie kosztów transakcyjnych). 5.Wprowadzenie możliwości meldunku elektronicznego, bez	Do końca 2026.	1.MSiT. 2.Ministerstwo Finansów. 3.Organizacje branżowe. 4.Środki pomocowe UE.	1.Brak konsensusu politycznego w stosunku do proponowanych zmian. 2.Konflikty wewnątrz HoReCa dotyczące kierunków zmian. 3.Dalsze pogarszanie się sytuacji budżetowej – utrzymanie się bardzo wysokiej dynamiki przyrostu długu publicznego.

		konieczności wypełniania papierowych kart meldunkowych w obiektach. 6.Uelastycznienie wysokości podatków od nieruchomości w kierunku uwzględnienia sezonowości popytu. 7.Wprowadzenie ulg, dotacji i innego wsparcia prawnego i finansowego dla JST i inwestorów prywatnych na budowę wielopoziomowych parkingów przed wjazdem do miejscowości turystycznej lub przy parkach narodowych oraz wsparcie transportu ułatwiającego przemieszczanie się wewnątrz obszarów recepcji turystycznej. 8.Wprowadzenie jednolitej stawki podatku VAT na usługi turystyczne, rekreacyjne, rozrywkowe i gastronomię.			

	6.Uwzględnienie w kolejnym okresie programowania UE turystyki jako obszaru dofinansowywania projektów w ramach wszystkich regionalnych programów operacyjnych.	1.Umożliwienie pozyskania zewnętrznych środków finansowych (bezzwrotnych i zwrotnych) na współfinansowanie projektów twardych i miękkich. 2.Promowanie w ramach konkursów podmiotów podejmujących działania zmierzające do: poprawy konkurencyjności wewnętrznej i zewnętrznej, zrównoważonego rozwoju, zwiększenia odporności i bezpieczeństwa, wdrażania innowacji, w tym rozwiązań związanych z digitalizacją, automatyzacją, AI oraz rozwoju turystyki inkluzywnej.	Do końca 2027.	1.MSiT. 2.POT. 3.MFiPR. 4.MF.	1.Wybór innych niż turystyka obszarów wsparcia w ramach polityki regionalnej. 2.Zmniejszenie się wielkości środków pomocowych dla Polski w kolejnym okresie programowania.
IV) INTENSYFIKACJA PROMOCJI I ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM SEKTORA	1.Poprawa wizerunku i opinii klientów o sektorze HoReCa. 2.Rozwój programów lojalnościowych w branży.	1.Kampanie marketingowe w social mediach i stronach www obiektów. 2.Kampanie centralne, regionalne i lokalne dotyczące znaczenia turystyki, w tym HoReCa dla	Przez cały rok.	POT, ROT, LOT. Stowarzyszenia branżowe. Przedsiębiorcy. JST.	1.Wysoka konkurencja w reklamach online. 2.Niska aktywność klientów

		rozwoju społeczno-ekonomicznego i jakości życia. 3.Programy lojalnościowe.			w programach lojalnościowych.
	3.Zacieśnienie relacji branży z MSiT, MRiRW, POT, JST w zakresie działań promocyjnych i programów rozwojowych. 4.Stworzenie mechanizmów współpracy z JST w obszarach promocji obiektów, lokalnych produktów, wydarzeń itp. 5.Udział sektora w procesach konsultacyjnych dotyczących polityki turystycznej (na poziomie regionalnym i lokalnym – ROT, LOT).	1.Organizacja regularnych spotkań roboczych pomiędzy przedstawicielami HoReCa, a instytucjami publicznymi 2.Włączenie HoReCa do zagranicznych, krajowych, regionalnych i lokalnych działań (programy, projekty, kampanie, wystawy, targi, konkursy) promujących turystykę i gastronomię (np. kampanie MSiT, MRiRW, POT, ROT, LOT, JST, projekty regionalne) 3.Współtworzenie m.in. eventów i projektów kulturalno-turystycznych. 4.Udział przedstawicieli sektora HoReCa w konsultacjach dotyczących strategii turystycznych na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.	Przez cały rok.	1.MSiT. 2.MRiRW. 3.POT, ROT, LOT. 4.JST. 5.Środki pomocowe UE. 6.Budżety partnerskie.	1.Brak spójności celów między sektorem publicznym a prywatnym. 2.Ograniczone budżety publiczne (szczególnie w JST) lub zmiany priorytetów politycznych. 3.Wolny proces decyzyjny w instytucjach publicznych. 4.Niska aktywność przedsiębiorców w działaniach partnerskich.

	6.Rozwój partnerstw publiczno-prywatnych w celu realizacji wspólnych projektów (np. eventów, kampanii promocyjnych).				5.Ryzyko nieuzyskania dofinansowań zewnętrznych.
	7. Wzmocnienie prozdrowotnej oferty gastronomicznej hoteli poprzez promocję zdrowej żywności wśród gości (ze szczególnym uwzględnieniem rodzin z dziećmi i społeczności lokalnej)	1.Wprowadzenie zróżnicowanego menu opartego na świeżych, lokalnych i sezonowych produktach, z wyraźnym oznaczeniem potraw zdrowych oraz dedykowanych dzieciom. 2. Organizacja cyklicznych wydarzeń kulinarnych (np. „Zdrowe Śniadania/Obiady/Kolacje”, „Zdrowe Rodzinne Posiłki”, „Zjedz smacznie przy rodzinnym stole”, „Rodzinne Warsztaty Kulinarne”, „Gastronomiczne Konkursy Rodzinne”, „Poznaj Lokalne/Regionalne Produkty”. 3.Uruchomienie lokalnych kampanii edukacyjnych na temat wartości	Przez cały rok.	1.MRiRW 2. MSiT. 3.POT, ROT, LOT. 4.JST. 5.Środki własne przedsiębiorstw. 6. Budżet stowarzyszeń. 7.Środki pomocowe UE.	1.Wyższe koszty pozyskiwania lokalnych i ekologicznych produktów, mogą wpłynąć na rentowność oferty. 2.Sezonowość dostaw i ograniczona dostępność świeżych produktów w niektórych regionach. 3.Niska świadomość zdrowego żywienia wśród części klientów, skutkująca

		odżywczych potraw oferowanych w hotelowej restauracji. 4.Współpraca z lokalnymi rolnikami, i dostawcami zdrowej i ekologicznej żywności oraz promowanie tej współpracy w komunikacji marketingowej hotelu i hotelowej restauracji. 5.Zapraszanie dietetyków lub edukatorów zdrowego żywienia do prowadzenia prelekcji o zdrowym odżywianiu dla rodzin (ferie, wakacje i weekendy tematyczne). 6.Podniesienie jakości oferty gastronomicznej hoteli poprzez standaryzację potraw zdrowych i edukację personelu. 7. Promocja wśród gości hotelowych lokalnych wyrobów (gastronomia, rękodzieło itp.) wraz z możliwością ich zakupu. 8. Działania ukierunkowane na budowanie trwałych relacji ze			mniejszym zainteresowaniem ofertą. 4.Konieczność dodatkowych szkoleń personelu oraz ryzyko oporu przed zmianami w standardowych procedurach pracy. 5. Możliwość wzrostu cen w menu, co może spotkać się z negatywną reakcją klientów 6.Ryzyko braku spójności w komunikacji marketingowej, jeśli zdrowe produkty nie będą faktycznie stosowane w

		społecznością poprzez regularne wydarzenia promujące zdrowe żywienie, wzmacniające wizerunek hotelu jako miejsca przyjaznego zdrowemu stylowi życia, m.in. poprzez możliwość oferowania i zakupu zdrowej żywności oraz regionalnych wyrobów.			praktyce (ryzyko „greenwashingu”).
	8.Koordynacja i poprawa spójności informacji na temat lokalnych i regionalnych produktów turystycznych.	1.Dokładna inwentaryzacja oferty turystycznej obszarów recepcyjnych. 2.Opracowanie procedury systematycznej aktualizacji informacji o ofercie. 3.Stworzenie jednego, dostępnego dla wszystkich, elektronicznego systemu informacji o ofercie turystycznej obszarów recepcyjnych. 4.Promowanie w/w systemu.	Do końca 2026.	1.POT, 2.JST. 3.MSiT. 4.MRiRW 5.ROT, LOT.	1.Niski poziom współpracy między podmiotami. 2.Problemy z aktualizacją danych.
	9.Intensyfikacja działań promocyjnych kraju i regionów na rynku	1.Wzrost nakładów na promocję Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie.	Do połowy 2027.	1.MSZ. 2.MSiT. 3.MF.	1.Problemy z pozyskaniem dodatkowych

	wewnętrznym i zewnętrznym.	2.Rozwój nowoczesnych form promocji kraju, regionów i miejscowości turystycznych. 3.Niwelowanie negatywnych skutków zjawiska overtourismu poprzez m.in. promowanie obszarów mniej popularnych turystycznie oraz „posezonowych” produktów turystycznych. 4.Uwypuklenie w przekazie promocyjnych takich aspektów, jak: nowoczesność, tradycja, bezpieczeństwo i klimat („coolvacation”). 5.Intensyfikacja działań promocyjnych z wykorzystaniem zagranicznych jednostek POT (ZOPOT), placówek dyplomatycznych i MSZ. 6. Współpraca w ramach działań promocyjnych realizowanych przez ROT, LOT, JST.		4.POT, ROT, LOT. 5.JST.	środków finansowych. 2.Trudności z koordynacją działań. 3.Kłopoty z pomiarem efektywności działań.

		7.Rozwój współpracy HoReCa z podmiotami zagranicznymi (m.in. organizacje branżowe, samorządy, touroperatorzy, szkoły i uczelnie branżowe). 8.Rozszerzenie działań związanych z popularyzacją marki Polska. 9.Poprawa koordynacji działań promocyjnych. 10.Pomiar efektów (skuteczność i efektywność) społeczno-ekonomicznych w/w działań.			
	10. Budowanie świadomości turystów na temat sektora HoReCa w Polsce i jej roli w kreowaniu kompleksowej oferty usług turystycznych (budowanie „Polskiej Marki HoReCa”)	1.Opracowanie i wdrożenie spójnej koncepcji „Polskiej Marki HoReCa”, obejmującej cały sektor HoReCa jako integralną część oferty turystycznej Polski 2.Realizacja ogólnopolskich i międzynarodowych kampanii promocyjno-informacyjnych budujących świadomość roli sektora w doświadczeniu turystycznym	Przez cały rok.	1.Środki własne przedsiębiorstw. 2.Budżet stowarzyszeń. 3.MSiT. 4.MRiRW 5.POT 6.JST. 7.Środki pomocowe UE.	1.Brak spójności i koordynacji działań promocyjnych pomiędzy interesariuszami sektora. 2. Rozproszenie przekazu marketingowego i osłabienie rozpoznawalności

		3.Wykorzystanie nowoczesnych kanałów komunikacji (media społecznościowe, platformy rezerwacyjne, marketing cyfrowy) do promocji sektora. 4.Współpraca z organizacjami turystycznymi, samorządami oraz podmiotami kultury i rekreacji w celu tworzenia zintegrowanych produktów i pakietów turystycznych. 5.Rozwój i promocja szlaków kulinarnych, wydarzeń gastronomicznych i tematycznych inicjatyw regionalnych 6.Udział sektora w m.in. targach turystycznych, wydarzeniach branżowych oraz misjach gospodarczych w kraju i za granicą. 7.Wdrażanie systemów certyfikacji, rekomendacji i znaków jakości powiązanych z marką narodową. 8.Promocja dobrych praktyk, lokalnych produktów oraz			„Polskiej Marki HoReCa” 3.Zróżnicowany poziom jakości usług i produktów w sektorze, wpływający negatywnie na wizerunek marki 4.Ograniczone zaangażowanie części przedsiębiorców w działania wizerunkowe i jakościowe 5.Niedostosowanie komunikacji (na bieżąco) do zmieniających się oczekiwań i preferencji turystów

		dziedzictwa kulinarnego w ramach komunikacji marki HoReCa.			6.Niewystarczające lub niestabilne finansowanie działań promocyjnych 7.Brak ciągłości i długofalowości realizowanych wspólnych inicjatyw promocyjnych.
V) WZROST ODPORNOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA SEKTORA	1.Zwiększenie obłożenia hoteli i liczby gości w gastronomii w okresach niskiego sezonu. 2.Pozyskanie nowych segmentów klientów poza sezonem (biznes, seniorzy, lokalni mieszkańcy, rodziny). 3.Rozszerzenie całorocznej oferty usług gastronomicznych i hotelowych.	1.Tworzenie pakietów pobytowych na sezon niski (weekendowe, Wellness i SPA, zdrowotne, rodzinne, tematyczne). 2.Opracowanie sezonowych menu w restauracjach. 3.Organizowanie wydarzeń kulinarnych: degustacji, kolacji tematycznych, warsztatów. 4.Wprowadzanie dodatkowych aktywności dla gości: dla dzieci, zajęcia rekreacyjne, warsztaty kulinarne, rękodzieła.	Niski sezon.	1.Środki własne przedsiębiorstw. 2.Budżet stowarzyszeń. 3.MSiT. 4.JST.	1.Niewystarczający popyt mimo rozwoju oferty poza sezonem. 2.Wysokie koszty inwestycji w infrastrukturę i nowe usługi. 4.Ograniczona współpraca podmiotów lokalnych, utrudniająca tworzenie pakietów.

	4.Wzmocnienie współpracy pomiędzy podmiotami HoReCa i lokalnymi partnerami.	5.Wprowadzenie sezonowych rabatów, voucherów, zniżek (dla gości i dla mieszkańców). 6.Prowadzenie kampanii promocyjnych skierowanych na okresy niskiego popytu. 7.Budowanie programów lojalnościowych zachęcających do powrotów poza sezonem. 8.Sprzedaż usług dla firm (szkolenia, konferencje, spotkania integracyjne) w miesiącach o mniejszym obłożeniu. 9.Współpraca z lokalnymi atrakcjami i tworzenie pakietów łączonych (hotel + restauracja + atrakcje). 10.Organizowanie wspólnych wydarzeń z innymi przedsiębiorcami HoReCa. 11.Rozwój atrakcji całorocznych w obiektach: Wellness, SPA, turystyka			5.Problemy kadrowe w sezonie niskim lub wysokie koszty utrzymania personelu. 6.Spadek jakości usług przy próbach ograniczania kosztów operacyjnych.

		zdrowotna, sale zabaw, strefy coworkingu. 12.Stawianie na nowe rynki odbiorców (np. kraje arabskie, oferta „coolcation"). 13.Szkolenie personelu w zakresie obsługi nowych usług i wydarzeń. 14.Współpraca z ROT, LOT, JST w celu wspólnych działań i inicjatyw przedłużających sezon turystyczny.			
VI) ROZWÓJ INNOWACJI I CYFRYZACJI	1.Utworzenie centralnej, publicznej jednostki naukowo-branżowej zajmującej się monitorowaniem rynku HoReCa.	1.Powołanie centralnej jednostki badawczo-rozwojowej. 2.Koordynacja i rozwój analiz i monitorowania rynku turystycznego, w tym HoReCa. 3.Identyfikacja trendów rynkowych, w tym innowacji w perspektywie + 10 lat. 4.Realizacja działalności badawczej i rozwojowej (generowanie innowacji).	Do połowy 2027 roku.	1.MSiT. 2.MNiSW. 3.MF. 4.POT. 5.Fundusze krajowe i UE (NCBiR, NCN).	1.Brak przyzwolenia politycznego na realizację jednostki. 2.Problemy z pozyskaniem środków finansowych na powstanie i funkcjonowanie.

	2.Upowszechnienie innowacji, w tym rozwiązań cyfrowych	1.Wsparcie informacyjne i organizacyjne (rozwiązania prawne, poszukiwanie partnerstw) HoReCa ze strony sektora publicznego. 2.Stworzenie programu grantów na innowacje dla HoReCa. 3.Rozwój kompetencji cyfrowych u przedstawicieli branży. 4.Rozwój współpracy branży z uczelniami i innymi instytucjami naukowymi. 5.Stworzenie konkursu na najbardziej innowacyjne rozwiązanie (podmiot) w branży (różne kategorie).	Do końca 2026	1.MSiT 2.MF 3.MC 4.MNiSW	1.Małe zainteresowanie ze strony branży 2.Zbyt niska intensywność działań w tym zakresie, która nie pozwoli na uzyskanie wartości dodanej.

Źródło: opracowanie własne, 2025

6.2. PODNOSZENIE JAKOŚCI I STANDARDÓW OBSŁUGI

Podnoszenie jakości usług w sektorze HoReCa staje się dziś jednym z kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej - w świecie, w którym goście oczekują jednocześnie **autentycznej gościnności**, **spersonalizowanego doświadczenia** oraz **spójnych standardów** wspieranych technologią. Współczesny klient nie traktuje jakości jako wartości dodanej - jest ona absolutnym minimum, na którym buduje się lojalność i satysfakcję. Dlatego rozwój standardów obsługi wymaga połączenia działań w czterech kluczowych obszarach: **ludzie, procesy, technologia oraz odpowiedzialność społeczna**.

6.2.1. Rozwój pracowników jako fundament jakości („Humans as Luxury").

Mimo postępującej automatyzacji to właśnie człowiek pozostaje centrum doświadczenia gościa. Nowe trendy w branży - w tym paradygmat „humans as luxury" - wskazują, że autentyczna, empatyczna i kompetentna obsługa staje się towarem premium.

Kluczowe kierunki działań:

- **Podnoszenie kompetencji i ciągłe szkolenia.** Szkolenia powinny obejmować zarówno umiejętności techniczne, jak i miękkie: empatię, storytelling, komunikację i rozwiązywanie problemów. Wsparciem stają się szkolenia z zakresu współpracy z narzędziami cyfrowymi (tzw. *technological proficiency*).
- **Empowering pracowników.** Pracownicy powinni otrzymać większą autonomię
- w reagowaniu na potrzeby gości - np. budżet na „zaskoczenie i zachwycenie" klienta czy decyzyjność w kwestii drobnych rekompensat.
- **Budowanie zaangażowania i stabilności zatrudnienia.** Stabilne warunki pracy, jasne ścieżki kariery, pełne zabezpieczenia społeczne i całoroczne miejsca pracy sprzyjają retencji kadr i podnoszą poziom obsługi. Hotele o przywództwie opartym na inteligencji emocjonalnej odnotowują **o 32% wyższe wskaźniki retencji**.

6.2.2. Standaryzacja i doskonałość procesowa.

Wysokie standardy obsługi wymagają przejrzystych i powtarzalnych procedur, które zapewniają spójność doświadczenia niezależnie od obiektu, pory dnia czy pracownika. Standaryzacja procesów pozostaje jednym z najskuteczniejszych sposobów na budowanie jednolitego, mierzalnego poziomu jakości.

Kluczowe kierunki działań:

- **Tworzenie jasnych standardów operacyjnych (SOP).** Dotyczy to wszystkich stanowisk: recepcji, służby piętrowej, gastronomii, Wellness i SPA czy zespołów technicznych.
- **Pętla informacji zwrotnej.** Systematyczne zbieranie i analiza opinii gości (ankiety, recenzje online, monitoring NPS) umożliwia szybką reakcję na zgłaszane problemy i podnoszenie jakości usług.
- **Kontrola obszarów krytycznych.** Analizy GRI i opinii gości wskazują, że największy wpływ na oceny mają:

✓ pokoje,
✓ czystość
✓ wartość w relacji do ceny,
✓ jakość jedzenia i napojów.

Nawet najlepsza obsługa nie zrekompensuje braków w tych obszarach.

6.2.3. Skupienie na gościu: personalizacja i „wow effect”.

Nowoczesna obsługa HoReCa powinna opierać się na dogłębnym zrozumieniu gościa. Personalizacja staje się standardem a nie dodatkiem ponieważ umiejętnie rozwiązana reklamacja może budować trwałą lojalność.

Kluczowe kierunki działań

- **Hiperpersonalizacja doświadczenia.** Zapamiętywanie preferencji gości (rodzaj poduszki, ulubione napoje, scenariusze świętowania) oraz ich wykorzystanie przy kolejnych pobytach zwiększa satysfakcję i NPS.
- **Obsługa reklamacji jako szansa.** Właściwie przeprowadzony proces naprawczy potrafi zwiększyć wskaźniki lojalności bardziej niż brak problemów podczas pobytu.

- **Projektowanie momentów „wow”.** Drobne prezenty, pozytywne zaskoczenia i proaktywne podejście tworzą emocjonalny wyróżnik marki.

6.2.4. Technologie cyfrowe i automatyzacja procesów

Technologia jest dziś jednym z głównych motorów podnoszenia jakości. Nie zastępuje człowieka - wspiera go, usprawniając procesy i umożliwiając hiperpersonalizację doświadczenia.

Kluczowe kierunki działań

- **Integracja systemów i automatyzacja procesów.** Nowoczesne PMS, CRM i rozwiązania omnichannel tworzą spójny „digital guest journey”: od rezerwacji, przez pobyt, po obsługę posprzedażową.
- **Sztuczna inteligencja w obsłudze gościa:**
  - predykcja preferencji i zachowań,
  - chatboty i wirtualni asystenci 24/7,
  - automatyzacja obsługi rezerwacji, zamówień i płatności,
  - analiza danych i optymalizacja pracy kuchni oraz redukcji odpadów.
- **Smart hotel i rozwiązania mobilne.** Samodzielne check-in/out, sterowanie pokojem czy zamawianie usług z poziomu telefonu zwiększają efektywność operacyjną i komfort gościa.

6.2.5. Współpraca lokalna i odpowiedzialność społeczna

Jakość obsługi wykracza poza fizyczną przestrzeń hotelu czy restauracji. Gość oczekuje kompleksowego doświadczenia, wpisanego w lokalny ekosystem.

Kluczowe kierunki działań

- **Ambasadorstwo regionu.** Pracownicy powinni umieć rekomendować lokalne atrakcje, wydarzenia, nieoczywiste miejsca i autentyczne doświadczenia.
- **Partnerstwa lokalne.** Współpraca z restauracjami, przewodnikami, dostawcami produktów czy wypożyczalniami wzmacnia ofertę i zapewnia gościom pełną, bezproblemową obsługę.
- **Zrównoważony rozwój.** Goście - szczególnie młodsze pokolenia - coraz częściej wybierają obiekty działające w sposób odpowiedzialny. Priorytety to redukcja plastiku,

oszczędność wody i energii, współpraca z lokalnymi producentami, EU Ecolabel, gospodarka o obiegu zamkniętym.

6.2.6. Wzmacnianie systemowe i zarządzanie jakością

Aby podnoszenie jakości miało charakter trwały, niezbędne jest wdrożenie wielowymiarowego, systemowego podejścia.

Kluczowe kierunki działań

- **Certyfikacja i oznakowanie jakości:**
  - ✓ EU Ecolabel,
  - ✓ certyfikacje branżowe HoReCa,
  - ✓ wewnętrzne programy audytów jakości.
- **Cyberbezpieczeństwo.** Ochrona danych gości stanowi podstawowy element budowania zaufania i reputacji.
- **Dostępność i inkluzywność.** Inwestowanie w infrastrukturę przyjazną osobom z niepełnosprawnościami oraz projektowanie usług dostępnych dla szerokiego grona użytkowników.
- **Integracja edukacji i rynku pracy.** Współpraca z uczelniami i szkołami branżowymi powinna dostarczać kadrom kompetencji z zakresu turystyki zrównoważonej, automatyzacji i pracy z AI.

Tabela 88. Wskaźniki jakości i standardów obsługi sektora HoReCa

Obszar	Wskaźnik / KPI	Opis miernika	Poziom zastosowania
HR / Zasoby ludzkie	Retencja pracowników (%)	Odsetek pracowników pozostających w firmie rok do roku	Operacyjny / strategiczny
	Liczba godzin szkoleniowych na pracownika	Średnia roczna liczba godzin szkoleń przypadająca na jednego pracownika	Operacyjny

Obsługa klienta	NPS (Net Promoter Score)	Poziom rekomendacji marki przez klientów	Strategiczny
	Czas reakcji na zapytania (min)	Średni czas odpowiedzi na zapytania klientów	Operacyjny
Jakość operacyjna	Poziom automatyzacji procesów (%)	Udział procesów wykonywanych automatycznie	Operacyjny / strategiczny
Zrównoważony rozwój	Zużycie energii na gościa (kWh)	Średnie zużycie energii przypadające na jednego użytkownika/usługobiorcę	Operacyjny
	Zużycie wody na jednostkę operacyjną	Ilość wody wykorzystanej na pokój/gościa/proces	Operacyjny
Finanse	RevPAR / przychód na jednostkę operacyjną	Przychód generowany na pokój / strefę usług / jednostkę operacyjną	Strategiczny
	Koszt jednostkowy usługi	Koszt wytworzenia jednej usługi lub produktu	Operacyjny
Marketing	Udział gości powracających (%)	Procent klientów powracających w kolejnych okresach	Strategiczny
	Wskaźnik konwersji kampanii (%)	Odsetek odbiorców kampanii wykonujących pożądane działanie	Operacyjny
Bezpieczeństwo i BHP	Liczba incydentów / 100 pracowników	Miernik bezpieczeństwa pracy	Operacyjny
Kontrola jakości	GRI (Global Review Index)	Agregowana średnia ocen online z głównych portali	Strategiczny

Źródło: opracowanie własne, 2025

VII. SYSTEMY MONITORINGU I ANALIZ RYNKOWYCH SEKTORA HoReCa.

Skuteczne zarządzanie rozwojem sektora HoReCa wymaga odejścia od intuicyjnych decyzji i przejścia do modelu opartego na danych, który umożliwia szybkie reagowanie na zmiany rynkowe, optymalizację operacji i budowanie odporności w długim okresie. W erze transformacji cyfrowej - wskazanej jako priorytet w Agendzie Europejskiej dla Turystyki 2030 - kluczową rolę odgrywają zintegrowane systemy monitoringu, analityki biznesowej oraz sztucznej inteligencji (AI), które pozwalają sektorowi przejść z trybu reaktywnego do proaktywnego.

System monitoringu w sektorze HoReCa staje się dziś odpowiednikiem zaawansowanej stacji meteorologicznej: nie tylko rejestruje bieżące dane operacyjne (obłożenie, ceny, recenzje), lecz przede wszystkim prognozuje zmiany popytu, wykrywa anomalie i ostrzega o „burzach" – takich jak spadki jakości, wahania cenowe na rynku czy rosnąca presja konkurencji.

7.1. Fundamenty analizy danych: Big Data, IoT i sztuczna inteligencja (AI)

Nowoczesne systemy monitorowania opierają się na dużych zbiorach danych (Big Data), uczeniu maszynowym i technologiach Internetu Rzeczy (IoT). Dane są zbierane w czasie rzeczywistym z wielu źródeł: rezerwacji, płatności, recenzji, social mediów, sensorów w obiektach, a nawet logowań do Wi-Fi.

Znaczenie Big Data dla zarządzania HoReCa:

- Umożliwia śledzenie przestrzennego i czasowego rozmieszczenia ruchu turystycznego.
- Pozwala obserwować zachowania gości online i offline (GPS, dane z sieci komórkowych).
- Zasilane przez chmurę obliczeniową, wspiera CRM, automatyzację marketingu i personalizację usług.
- Dostarcza podstaw dla usług czasu rzeczywistego: dynamicznych rekomendacji, kuponów, aktualizacji cen czy sugestii transportowych.

Rola AI i uczenia maszynowego:

- Prognozowanie popytu i wspieranie revenue management.

- Dynamiczne zarządzanie cenami (dynamic pricing) i alokacją zasobów.
- Predykcyjne planowanie budżetów oraz mapowanie danych do działań operacyjnych.
- Personalizacja doświadczeń gości - od ustawień pokoju po rekomendacje żywieniowe.

W restauracjach AI wspiera już m.in. zarządzanie inwentarzem (35% wdrożeń) i optymalizację menu (35%), co pokazuje, że transformacja technologiczna obejmuje nie tylko hotelarstwo, ale cały łańcuch wartości HoReCa.

7.2. Zintegrowane wskaźniki, analityka wyników i monitoring rynku

Efektywne monitorowanie wymaga standaryzacji mierników oraz integracji danych z wielu źródeł – od statystyki publicznej, przez platformy OTA, po systemy wewnętrzne obiektów.

Oficjalne źródła danych i statystyki publiczne

Kluczowe znaczenie mają dane GUS (BDL, Turystyka+), Eurostatu oraz Rachunku Satelitarnego Turystyki (RST), który pozwala mierzyć rzeczywisty wpływ sektora na gospodarkę. Szczególnego znaczenia nabiera włączenie danych z najmu krótkoterminowego, które dotychczas nie były w pełni ujęte w statystykach publicznych, a znacząco wpływają na pojemność i dynamikę rynku noclegowego.

Mierzenie rentowności i zwrotu z inwestycji (ROI)

Przedsiębiorstwa HoReCa muszą odchodzić od tzw. „mierników próżności” na rzecz pełnej analizy ścieżki klienta i pomiaru:

- całkowitego kosztu pozyskania klienta (Total Cost of Acquisition),
- efektywności kanałów rezerwacyjnych,
- realnego wpływu działań marketingowych na przychód.

W tym kontekście kluczową rolę odgrywają dane wewnętrzne (Property Performance Analytics), takie jak:

- **Occupancy (OB)** – obłożenie,
- **ADR** - średnia cena doby,
- **RevPAR** - przychód na dostępny pokój,
- **TRevPAR** - całkowity przychód na dostępny pokój (uwzględniający gastronomię, SPA itd.),
- analiza segmentacji gości oraz struktury kanałów rezerwacyjnych.

7.3. Monitoring konkurencji i benchmarking

Systemy monitoringu muszą obejmować również analizę konkurentów, pozwalając identyfikować ich mocne i słabe strony oraz efektywnie pozycjonować własną ofertę.

Kluczowe elementy **Competitive Intelligence**:

- **Rate Shopping** – stałe śledzenie cen i ich zmian w czasie.
- Analiza oferty, modernizacji, usług dodatkowych i unikalnych rozwiązań konkurentów.
- Monitoring recenzji i reputacji konkurencji w serwisach OTA i Google.
- Benchmarking kluczowych wskaźników (obłożenie, GRI, NPS, GSI) na tle rynku.

7.4. Monitoring jakości i reputacji online

Reputacja online staje się jednym z najważniejszych czynników konkurencyjności. Narzędzia takie jak ReviewPro czy TrustYou agregują recenzje z wielu platform i pozwalają na:

- analizę sentymentu i identyfikację najważniejszych czynników wpływających na ocenę,
- śledzenie zmian w czasie,
- porównywanie wyników z konkurencją,
- reagowanie w czasie rzeczywistym na negatywne sygnały.

W Europie dane pokazują, że personel i doświadczenie ogólne mają największy pozytywny wpływ na GRI, natomiast czystość, jedzenie oraz standard pokoi najczęściej obniżają ocenę. Wskaźnik **NPS** stanowi dodatkowy miernik lojalności i skłonności gości do rekomendacji.

7.5. Zaawansowane narzędzia analityczne i automatyzacja procesów

Nowoczesny monitoring wymaga pełnej integracji narzędzi technologicznych:

- **Revenue Management Systems (RMS)** analizujących dane historyczne, konkurencję i zdarzenia zewnętrzne.
- **Platform Business Intelligence (BI)** łączących dane operacyjne, sprzedażowe i finansowe w jedną przestrzeń decyzyjną.
- **Ankiet gości w czasie rzeczywistym** (QR, tablety), pozwalających wychwycić problemy zanim pojawią się negatywne recenzje.

- Narzędzi automatyzujących analizę ruchu, popytu i zachowań gości na poziomie całego obiektu lub sieci.

  Przejrzyste dashboardy umożliwiają menedżerom natychmiastową diagnozę sytuacji i podejmowanie decyzji opartych na rzetelnych, skonsolidowanych danych.

7.6. Prognozowanie, planowanie i zarządzanie ryzykiem

Prognozowanie popytu stanowi rdzeń pracy operacyjnej nowoczesnych hoteli i restauracji. Systemy forecastingowe pozwalają na tworzenie krótkoterminowych i długoterminowych prognoz opartych na:

- danych historycznych,
- trendach rynkowych,
- wydarzeniach lokalnych,
- danych konkurencji.

Dodatkowo symulacje *what-if* umożliwiają analizowanie wpływu zmian cen, budżetu marketingowego czy inwestycji na przyszłe wyniki finansowe.

7.7. Wyzwania systemowe i luki kompetencyjne

Pomimo postępu, większość MŚP w sektorze HoReCa wciąż wykazuje niski poziom cyfryzacji i umiejętności analitycznych.

Najważniejsze bariery to:

- brak kompetencji cyfrowych,
- ograniczona znajomość narzędzi analitycznych,
- niska adopcja mediów społecznościowych w gastronomii (59%),
- niski udział elektronicznego obiegu dokumentów (e-faktury 27%),
- brak interoperacyjności danych pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym.

Dlatego potrzebna jest **platforma współpracy MŚP**, oferująca:

- dostęp do najlepszych praktyk,
- zasoby edukacyjne,
- wsparcie transformacji technologicznej.

7.8. Rekomendowane kierunki rozwoju systemu monitoringu HoReCa

1. Integracja danych turystycznych

Włączenie najmu krótkoterminowego do statystyk GUS, współpraca z europejską przestrzenią danych dla turystyki.

2. Rozwój narzędzi AI

Inwestycje w predykcję popytu, analizę sentymentu i narzędzia reputacyjne czasu rzeczywistego.

3. Wsparcie cyfryzacji MŚP

Stworzenie jednolitego centrum kompetencji cyfrowych HoReCa.

4. Zaawansowane raportowanie i pomiar ROI

Przejście od prostych wskaźników do holistycznego monitorowania wartości klienta i kosztów pozyskania.

Podsumowanie

Systemy monitoringu i analiz rynkowych są fundamentem nowoczesnej, odpornej i konkurencyjnej branży HoReCa. Umożliwiają nie tylko efektywne zarządzanie operacjami i optymalizację cen, lecz przede wszystkim pozwalają wyprzedzać rynkowe trendy oraz doskonalić doświadczenia gości. W świecie, w którym decyzje podejmowane są na podstawie danych, przedsiębiorstwa pozbawione takich narzędzi działają w ciemności i tracą przewagę konkurencyjną.

Tabela 89. Wskaźniki efektywności systemu monitoringu i analiz rynkowych HoReCa

Obszar	Wskaźnik / KPI	Opis miernika	Poziom zastosowania
Monitoring rynku	Udział rynkowy (%)	Procentowy udział obiektu/marki w lokalnym lub regionalnym rynku usług HoReCa	Strategiczny

	Penetracja rynku	Liczba klientów w relacji do całkowitego potencjału rynkowego	Strategiczny
Monitoring konkurencji	Poziom cen konkurencyjnych (Price Index)	Relacja poziomu cen własnych do średniego poziomu cen konkurencji	Operacyjny / strategiczny
	RevPAR vs. Konkurencja	Porównanie przychodu na dostępny pokój / jednostkę z rynkiem referencyjnym	Strategiczny
Analiza popytu	Sezonowość popytu (Demand Seasonality Index)	Zmiany w popycie na usługi HoReCa w zależności od sezonu	Operacyjny
	Wskaźnik obłożenia (%)	Średnie wykorzystanie dostępnych miejsc / pokoi	Operacyjny
Analiza zachowań konsumentów	Customer Journey Completion Rate	Odsetek klientów, którzy przechodzą pełną ścieżkę zakupową	Operacyjny
	Wskaźnik porzuceń rezerwacji	Procent klientów rezygnujących w trakcie procesu rezerwacyjnego	Operacyjny
Reputacja online	GRI – Global Review Index	Zbiorczy indeks ocen klientów w głównych systemach opinii	Strategiczny
	Sentiment Score	Analiza nastroju opinii (pozytywne vs. negatywne)	Strategiczny
Benchmarking	Wskaźniki efektywności wobec best practices	Poziom zgodności z najlepszymi praktykami branżowymi	Strategiczny
	Poziom wykorzystania technologii (Tech Maturity Index)	Stopień wdrożenia systemów PMS, RMS, POS, CRM i narzędzi AI	Operacyjny / strategiczny

Przewidywanie trendów	Forecast Accuracy (%)	Trafność prognoz sprzedaży, popytu i obłożenia	Strategiczny
	Time-to-Insight	Czas od zidentyfikowania zmiany rynkowej do wdrożenia decyzji	Operacyjny
Analiza mediów i komunikacji	Share of Voice (%)	Udział obiektuw dyskusji online na tle konkurencji	Operacyjny / strategiczny
	Media Impact Score	Wpływ publikacji i materiałów w mediach na wizerunek obiektu	Strategiczny

Źródło: opracowanie własne, 2025

VIII. DOBRE PRAKTYKI I INSPIRACJE MIĘDZYNARODOWE SELKTORA HoReCa

W następstwie zaistniałych na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku przemiany geopolityczne w Europie centralnej skutkujących wyjściem Polski ze swoistej izolacji gospodarczej, obserwuje się obecnie znaczące zbliżenie polskich standardów funkcjonowania podmiotów turystyczno-hotelarskich do praktyk międzynarodowych. Pomimo tego wybrane wzorce zagraniczne w dalszym ciągu mogą stanowić źródło inspiracji dla polskich przedsiębiorców. Jednym z kluczowych zagadnień w przestrzeni obsługi klienta jest jego ukierunkowanie na jego pozytywne doznania, co stanowi o istocie tzw. ekonomii doświadczeń (ang. *experience economy)* stanowiącej po gospodarce opartej na usługach, kolejne stadium rozwoju gospodarczego [59]. W związku z tym uzasadnione wydaje się być poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o miejsce usług turystycznych w założeniach ekonomii doświadczeń oraz o możliwości wypracowania modelu projektowania produktu turystycznego, a w konsekwencji zarządzania nim, tak by wpisywał się on w warunki tej koncepcji. Za niewątpliwie

[59] Pine, B. J., Gilmore, J. H., Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review 1998, 76, 97-105.

pomocne narzędzie we wdrażaniu idei ekonomii doświadczeń uchodzić może spójna strategia 5P, zakładająca koherentne funkcjonowanie obiektów hotelarsko-gastronomicznych w obszarze Produktu (ang. *Product*), Ceny (ang. *Price*), Miejsca (ang. *Place*), Promocji (ang. *Promotion*) i Personelu (ang. *Personel*) [60]. Wymienione kategorie wchodzą w skład strategii usługowego marketingu mix coraz częściej urzeczywistnianej przez organizacje turystyczne [61].

W kontekście rynku HoReCa warto podkreślić, że międzynarodowe dobre praktyki pokazują wyraźnie, iż przewaga konkurencyjna nie wynika już wyłącznie z wysokiej jakości produktu czy bogatej oferty, lecz przede wszystkim z umiejętności tworzenia spójnych, wielozmysłowych doświadczeń. Najbardziej zaawansowane pod względem jakości usług rynki HoReCa konsekwentnie łączą tradycyjną troskę o gościa z nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi oraz pogłębioną personalizacją obsługi. W restauracjach i hotelach coraz częściej wykorzystuje się analitykę danych, umiejętne budowanie narracji marki, nawiązania do lokalnego dziedzictwa czy praktyki zrównoważonego funkcjonowania. Takie podejście nie tylko pozwala skuteczniej odpowiadać na potrzeby klienta, lecz także sprzyja tworzeniu emocjonalnej więzi z miejscem i budowaniu doświadczenia, które wykracza poza standardowy kontakt usługowy.

Dla polskiego sektora HoReCa oznacza to konieczność wzmocnienia orientacji na klienta poprzez inwestowanie w kompetencje miękkie personelu, rozwijanie konceptów gastronomicznych opartych na autentyczności oraz wdrażanie technologii podnoszących płynność i jakość obsługi – od systemów automatyzujących operacje po narzędzia pozwalające na lepszą personalizację oferty. Wzorem rynków międzynarodowych coraz większego znaczenia nabiera także projektowanie tzw. ścieżek gościa (*guest journey*), które pozwalają świadomie kreować wszystkie punkty kontaktu między klientem a obiektem, budując w ten sposób przewagę trwałą, trudną do skopiowania i silnie zakorzenioną w doświadczeniu.

[60] Panasiuk A., Marketing usług turystycznych, Warszawa, PWN 2005.
[61] Trojanowski T., Strategia marketingu MIX usług turystycznych, Logistyka 2012, 3, s.2319-2325.

8.1. Działania na szczeblu rządowym w odniesieniu do sektora HoReCa na wybranych przykładach europejskich (Niemcy, Francja, Włochy, Hiszpania, Holandia)

Określenie HoReCa definiujące rynek hotelarski i gastronomiczny pozwala rozpatrywać obie te kategorie w całości, lecz istotne jest również wskazanie różnicujących je kwestii. W obszarze hotelarskim istnieje relatywnie niewielka liczba cech specyficznych dla poszczególnych krajów wchodzących w skład Unii Europejskiej. Z pewnością należy do nich zagadnienie kategoryzacji obiektów hotelarskich. Zarówno w ujęciu globalnym, jak i regionalnym nie wypracowano jednolitego podejścia do kategoryzacji hoteli. Rozwiązania istniejące już w państwach członkowskich UE są różnorodne. W związku z tym konsument na rynku hotelarskim nie ma dostępu do ujednoliconych informacji o poziomie oferowanych usług hotelarskich podczas korzystania z usług oferowanych w różnych krajach. Stosowane standardy klasyfikacji obejmują niejednolite kryteria, a znaczenie niektórych standardów, z perspektywy funkcjonowania współczesnego rynku hotelarskiego, ma często charakter drugorzędny. W związku z tym ocena niektórych parametrów nie przynosi istotnej wartości dla konsumenta [62]. Także klasyfikacja hoteli według czynników zrównoważonego rozwoju w krajach członkowskich wykazuje znaczące różnice, przy czym np. system unijny Hotelstars Union (HSU) uwzględnia więcej kryteriów środowiskowych, będących jednakże po części zaledwie opcjonalnymi. Ten brak integracji z polityką publiczną oznacza, że chociaż istnieją zewnętrzne systemy certyfikacji, takie jak Green Key czy ISO 14001, które wykorzystują kryteria zrównoważonego rozwoju, nie są one jeszcze w pełni włączone do krajowych systemów klasyfikacji hoteli.

Z drugiej jednak strony liczne działania podejmowane w przestrzeni europejskiej są uniwersalne i obejmują:

- stale powiększaną ofertę usług, głównie o usługi rekreacyjne i kultu ralne,

[62] Wszendybył-Skulska, E., Panasiuk, A., The Classification of Hotels in the Context of Sustainable Development Factors: A Case Study of Public Policy in the European Union and Poland, Sustainability 2024, 16, 8485.

- wykorzystywanie nowoczesnego marketingu i reguły STP oznaczającej segmentację (ang. *segmenting* - S), prowadzącą do wyboru rynku docelowego (ang. *targeting* - T) i pozycjonowania produktu w segmentach rynku (ang. *positioning* - P)[63],
- obejmowane ofertą kolejnych segmentów gości, ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych i mniej zamożnych,
- pogłębienie zjawiska koncentracji, poprzez fuzje i przejęcia występujące na tym rynku,
- zakładanie spółek z mieszanym kapitałem inwestycyjnym,
- postęp w zarządzaniu zasobami ludzkimi i wdrażanie marketingu wewnętrznego,
- honorowanie są aspektów lokalnej specyfiki kulturowej w duchu społecznej odpowiedzialności biznesu,
- postęp technologiczny,
- szeroko rozumiane bezpieczeństwo - gości hotelowych, pracowników i lokalnych społeczności,
- budowa silnych marek z intensyfikacją działań na rzecz kształtowania wizerunku firm przyjaznych, z zastosowaniem instrumentów public relations [64],
- udoskonalanie strategii zrównoważonego rozwoju w wymiarze zarządzania zasobami ekologicznymi [65].

Znacząco bardziej specyficzne poszczególnych krajach europejskich wydają się być rynki gastronomiczne, obejmujące dwa pozostałe, poza hotelarskim, człony skrótu HoReCa. Stąd w niniejszym opracowaniu analizie poddano kraje o wiodącym w skali Unii Europejskiej znaczeniu gospodarczym wyrażanych odsetkiem produktu krajowego brutto według stanu na rok 2022 (Purchasing power parities (PPPs), price level indices and real expenditures for ESA 2010 aggregates). W klasyfikacji tej Polska zajmuje 6 miejsce (4,15% całkowitego PKB EU w euro), ustępując miejsca Niemcom (24,48%), Francji (16,69%), Włochom (12,08%), Hiszpanii (8,39%) oraz Holandii (5,95%). Wymienionej kraje poddano poniżej charakterystyce w kontekście wybranych rządowych strategii wspierania sektora HoReCa.

[63] Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Geberthner & Ska, Warszawa 1994.
[64] Jedlińska M., Megatrendy w hotelarstwie wyznaczane przez wielkie systemy hotelowe Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2008, 29, s.173-180.
[65] Świstak E., Świątkowska M., Stangierska D., Strategia zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie na przykładzie grupy Accor, Handel Wewnętrzny 2016, 1(360): s.133-142.

NIEMCY

Rząd Niemiec wspiera sektor HoReCa wdrażając projekty ukierunkowane na zrównoważony rozwój, do których w pierwszej kolejności zaliczyć należy Narodową Strategię Redukcji Marnotrawstwa Żywności, zakładającą 50% ograniczenie objętości odpadów żywnościowych do 2030 roku. Inicjatywa ta zakłada współpracę między organami rządowymi, przedsiębiorstwami i lokalną społecznością. Inne programy rządowe obejmują promocję efektywności energetycznej, w którą wpisuje się redukcja emisji CO_2, obejmująca m.in. rolnictwo i ogrodnictwo, co pośrednio przynosi korzyści łańcuchowi dostaw żywności wspierającemu HoReCa. Rozpowszechniane sa również zasady gospodarki o obiegu zamkniętym, takie jak tworzenie systemów zbiórki i przetwarzania odpadów żywnościowych, a także zrównoważone wzorce konsumpcji, kształtujące politykę biznesową i wybory konsumentów w sektorze HoReCa.

Działania rządowe skoncentrowano ponadto na symulacji potencjalnych scenariuszy dotyczących gospodarowania gruntami i dystrybucji żywności, wykorzystując oparty na programie Excel Kalkulator FABLE, co przyczyniło się do ważnych z punktu widzenia inetersów sektora HoReCa ustaleń co do przewidywanych zmian dietetycznych w świetle prawdopodobnego w perspektywie roku 2050 wzrostu liczebności zamieszkującej Niemcy populacji. Prognozy te zakładają m.in. zmianę diety z 15% redukcją spożycia cukru i czerwonego mięsa, ograniczenie importu soi oraz eksportu wołowiny, wieprzowiny i mleka o 25% do oku 2050 w porównaniu z rokiem 2010, a wreszcie - rosnący wzrost wydajności upraw i hodowli zwierząt oraz zwiększenie powierzchni użytków rolnych objętych praktykami agroekologicznymi do 70% całkowitej powierzchni niemieckich użytków rolnych. Szansa na dostęp do zdrowych produktów żywnościowych wynikać ma z lub zaprzestania stosowania agrochemikaliów i innych praktyk rolniczych szkodzących bioróżnorodności, w tym 50% ograniczenia wykorzystania pestycydów o 50% do roku 2030 w porównaniu z latami 2016-2020 [66].

[66] Chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://fableconsortium.org/media/images/Docs/2023-scenathon-snapshots/Germany.pdf [dostęp: 16.11.2025]

FRANCJA

Francja od wielu lat przywiązuje szczególną wagę do żywności swoich obywateli, za strategiczne sektory uznając przemysł rolno-spożywczy, leśnictwo i rybołówstwo. Na szczeblu krajowym i w regionalnym strategie te są tworzone we współpracy ze wszystkimi interesariuszami, w tym organizacjami i federacjami handlu rolnego, organizacjami pozarządowymi, organizacjami non-profit, instytucjami badawczymi oraz firmami rolno-spożywczymi. Do najważniejszych podmiotów rynkowych należą: Wyższa Rada ds. Orientacji i Koordynacji Gospodarki Rolnej i Żywnościowej (fr. *Conseil Supérieur d'Orientation et de coordination de l'économie agricole et alimentaire – CSO*) [67], funkcjonująca przy Ministerstwie Rolnictwa, Krajowa Rada ds. Żywności (fr. *Conseil national de l'alimentation – CNA*) [68] czy Krajowa Konferencja ds. Żywności (fr. *États Généraux de l'alimentation – EGA*) [69]. Zorganizaowana w roku 2020 krajowa debata publiczna zaowocowała propozycją przygotowania Narodowego Planu Strategicznego Francji (fr. *Plan Stratégique National – PSN*) [70] opracowanego w ramach Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023–2027.

Kompletny zestaw strategii publicznych dotyczących rolnictwa, żywności, handlu, zdrowia i środowiska jest realizowany w sposób skoordynowany i ukierunkowany na zdrowsze, odporniejsze i zrównoważone systemy żywnościowe, z myślą o optymalnym zarządzaniu zasobami naturalnymi. Rozumieć przez to należy zwiększenie produkcji rolnej bez uszczerbku dla gęstości odżywczej lub stanu gleb, ograniczenie do minimum marnotrawstwa żywności, jak również dostosowanie polityki żywnościowej do lokalnych realiów.

Wspomniany Krajowy Plan Strategiczny na lata 2023–2027 wyznacza nowe obszary działań mających na celu istotna modyfikację oferty żywieniowej w kierunku jej ekologizacji. To trend, który będzie musiał być uwzględniony przez wiodące podmioty francuskiego sektora HoReCa. Priorytetami stanie się m.in. rozwój produkcji warzyw strączkowych charakteryzujących się połączeniem wysokiej zawartości białka roślinnego z zaletami agronomicznymi i środowiskowymi takimi jak wiązanie azotu atmosferycznego, ograniczone zużycie środków produkcji oraz redukcja emisji gazów

[67] https://agriculture.gouv.fr/3e-conseil-superieur-dorientation-et-de-coordination-de-leconomie-agricole-et-alimentaire-cso [dostęp: 20.11.2025]
[68] https://cna-alimentation.fr/ [dostęp: 20.11.2025]
[69] https://agriculture.gouv.fr/alimagri-les-etats-generaux-de-lalimentation [dostęp: 20.11.2025]
[70] https://agriculture.gouv.fr/pac-2023-2027-le-plan-strategique-national [dostęp: 20.11.2025]

cieplarnianych. Oznacza to, że Francja podwoi powierzchnię upraw do roku 2030, redukując w tym czasie o 7% zużycie nawozów azotowych. W tym celu znacząco zwiększono budżet przeznaczony na dopłaty do warzyw strączkowych, które wzrosną do 236 mln euro w roku 2027, w porównaniu ze 137 mln euro w roku 2020. Docelowo zakłada się podwojenie powierzchni upraw ekologicznych do 2027 roku, aby łącznie stanowiły 18% wszystkich gruntów rolnych.

WŁOCHY

Włochy zapewniają rządowe wsparcie dla sektora HoReCa poprzez zintegrowane fundusze na rzecz konkurencyjności turystyki, fundusz gwarancyjny dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz fundusz kapitałowy na rzecz przebudowy nieruchomości. Dodatkowe wsparcie obejmuje ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw działających w sektorze turystycznym oraz projekty promujące zatrudnienie młodzieży i przedsiębiorczość w sektorze HoReCa, takie jak inicjatywa „Ho(spitable) Re(silient) Ca(pable)" zakładająca wymianę doświadczeń w obszarze HoReCa, ukierunkowaną na innowacyjność i współpracę transgraniczną Włoch i Kosowa [71]. Niezależnie od tego, rząd włoski utworzył zintegrowane fundusze w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych, w tym ulgę podatkową na poprawę warunków zakwaterowania, fundusz gwarancyjny ułatwiający dostęp do kredytów dla małych i średnich przedsiębiorców oraz fundusz kapitałowy na rzecz przebudowy nieruchomości o wysokim potencjale turystycznym.

Trzy najpopularniejsze włoskie destynacje pod względem kulinarnym i winiarskim to: Sycylia, Emilia-Romania i Kampania, te same, których specjały kulinarne są najlepiej znane włoskim turystom. Tymczasem poszczególne destynacje powinny stać się bardziej konkurencyjne poprzez podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz dążenie do przyciągania młodych talentów. Regionalny problem stanowią obecnie trudności w znalezieniu pracowników w tym sektorze. Na szczeblu politycznym należy zwiększyć świadomość wartości gastronomii dla włoskiej turystyki. Często jest ona prezentowana jako „produkt" na oficjalnych portalach turystycznych włoskich regionów, ale poziom strukturyzacji oferty jest nierównomierny. Ponadto wdrażanie przepisów dotyczących turystyki winiarskiej i oliwkowej jest nadal w toku i nie wszystkie regiony posiadają odnoszące się do tego dekrety wykonawcze.

[71] https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/hospitable-resilient-capable-support-labour-market-integration-young-people [dostęp: 20.11.2025]

Konieczne jest stworzenie korzystnych ram regulacyjnych dla rozwoju turystyki gastronomicznej rozumianych jako minimalne standardy we wszystkich regionach. Niektóre przepisy, takie jak te dotyczące HACCP, muszą zostać zmodyfikowane, aby ułatwić turystykę w przestrzeniach produkcyjnych. Postuluje się także zdefiniowanie minimalnych wymagań dla zawodów związanych z turystyką kulinarną (np. przewodników turystycznych specjalizujących się w jedzeniu i winach) [72].

Zalecenia żywieniowe dla miejscowych restauracji wynikają z wytycznych europejskiego programu FOOD [73] obejmujących regularną ofertę roślin strączkowych i chleba pełnoziarnistego, naprzemienne oferowanie białka pod postaciami czerwonego i białego mięsa, jaj i produktów nabiałowych, posiłki na bazie ryb, oliwa z oliwek extra virgin, desery na bazie owoców, jak również surowe warzywa i jogurt jako zamienniki chipsów ziemniaczanych i słonych przekąsek wraz z ograniczeniem przyprawiania produktów solą.

HISZPANIA

Powszechnie uznaje się, że kuchnia hiszpańska zaspokaja najbardziej wymagające podniebienia na świecie. Słynie bowiem z wyrazistych smaków, wspaniałych aromatów, intensywnych kolorów i datowanych na wieki wstecz receptur. Najwybitniejsi miejscowi szefowie kuchni wyznaczają nowe trendy we współczesnym świecie kulinarnym. Według najnowszego rankingu 50 najlepszych restauracji świata, trzy z 10 najlepszych restauracji znajdują się w Hiszpanii [74]. Różnorodność kuchni hiszpańskiej odzwierciedla również historię kraju i jego złożoną mozaikę kulturową. Stanowi to dogodne podłoże dla wspierania inicjatyw turystyczno-gastronomicznych przez władze regionalne.

Rząd hiszpański oferuje wsparcie lokalnym projektom HoReCa (Hotele, Restauracje i Catering), głównie za pośrednictwem programów takich jak Plan Odbudowy, Transformacji i Odporności (ang. Recovery, Transformation, and

[72] https://www.researchgate.net/profile/Roberta-Garibaldi-2/publication/372420342_Trends_and_scenarios_in_gastronomy_tourism/links/64b666dab9ed6874a52c6ecb/Trends-and-scenarios-in-gastronomy-tourism.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmxvYWQiLCJwcmV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbiJ9fQ [dostęp: 20.11.2025]

[73] https://www.food-programme.eu/en/ [dostęp: 20.11.2025]

[74] https://www.academia.edu/83792013/A_complete_guide_to_Spanish_cuisine [dostęp: 20.11.2025]

Resilience Plan) [75], który finansuje inicjatywy w zakresie transformacji cyfrowej i zrównoważonego rozwoju. Szczegółowe opisy konkretnego wsparcia systemowego dla branży HoReCa zamieszczane są na stronie internetowej hiszpańskiego Ministerstwa Przemysłu i Turystyki [76], publikującego podstawy regulacyjne dla programów pomocowych związanych z cyfryzacją, zrównoważonym rozwojem oraz badaniami i rozwojem w sektorze turystyki.

Rządowe działania skoncentrowane są ponadto na wspieraniu sektora HoReCa poprzez projekty skoncentrowane na modernizacji, zrównoważonym rozwoju i cyfryzacji, finansowane w dużej mierze ze Strategicznego Projektu PERTE AGRO [77], którego kluczowe inicjatywy obejmują finansowanie przedsiębiorstw, nastawionych na stawanie się bardziej konkurencyjnymi, cyfrowymi i zrównoważonymi. Dla lokalnych przedsiębiorców dostępne są także bezpośrednie pakiety pomocowe pomagające im w odbudowie po kryzysach, takich jak pandemia koronawirusa.

HOLANDIA

Holandia nie posiada konkretnego programu wsparcia dla lokalnych projektów HoReCa. Wsparcie to jest rozdrobnione i często pośrednie, a finansowanie jest powiązane z szerszymi inicjatywami, takimi jak krajowy niedobór mieszkań czy przedsiębiorczość społeczna, jak widać. Rząd wspiera jednak lokalne projekty poprzez inicjatywy skoncentrowane na przedsiębiorczości społecznej i tworzeniu sprzyjającego środowiska dla przedsiębiorstw o celach społecznych.

W ostatnich latach rząd holenderski wdrożył kilka dobrowolnych projektów na rzecz zdrowego zaplecza żywnościowego. W roku 2014 r. zawarto porozumienie z przedstawicielami przemysłu spożywczego dotyczące redukcji ilości soli, tłuszczów nasyconych i cukru w produktach żywnościowych [78]. Natomiast w roku 2018 władze holenderskie wraz z ponad siedemdziesięcioma organizacjami publicznymi i prywatnymi podpisały „Narodowe Porozumienie Prewencyjne" (ang. *National*

[75] https://www.fondoseuropeos.hacienda.gob.es/sitios/dgpmrr/en-gb/paginas/plan.aspx [dostęp: 20.11.2025]
[76] www.mintur.gob.es [dostęp: 20.11.2025]
[77] https://www.mintur.gob.es/en-us/recuperacion-transformacion-resiliencia/paginas/perte-agro.aspx [dostęp: 20.11.2025]
[78] Roetert B, van den Berg B, van der Grinten LJHM, Verheij T. Schippers EI (Minister of Health, Welfare and Sport (VWS). National Agreement to Improve Product Composition 2014-2020 (2014). Available at: https://www.akkoordverbeteringproductsamenstelling.nl/en [dostęp: 20.11.2025]

Prevention Agreement NPA) [79] , mając na uwadze poprawę kondycji zdrowotnej społeczeństwa. Choć inicjatywa ta jest założeniowo wsparciem zdrowych środowisk żywnościowych, to w praktyce pozostaje niekonsekwentna, o czym przekonywać może kontrowersyjny podatek od napojów słodzonych, który nadal nie został wdrożony w Holandii. W przeciwieństwie do tych działań, rząd holenderski zwiększył w roku 2019 z 6 do 9% podatek od wszystkich produktów spożywczych, w tym owoców i warzyw [80]. Brakuje wobec tego przejrzystej i kompleksowej wizji lokalnej polityki żywnościowej, co nie pozostaje bez znaczenia w kontekście stabilności holenderskiej branży HoReCa.

8.2. PRZYKŁADY ROZWIĄZAŃ W BRANŻY HOTELARSKIEJ I GASTRONOMICZNEJ W UE.

Jedną z istotniejszych przestrzeni potencjalnego wzrostu jakości świadczonych usług jest ukierunkowanie na rozwój zrównoważony z przejawami aktywności prospołecznej rozumianej jako społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility CSR*) oraz aktywności proekologicznej nawiązującej do optymalizacji działań skoncentrowanych na oszczędnym gospodarowaniu zasobami środowiska przyrodniczego.

Na gruncie krajowym nawiązanie do zasad zrównoważonego rozwoju jest uwydatnione w art. 5 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Idea ta została uwzględniona także w wielu innych aktach prawnych i dokumentach strategicznych. W odniesieniu do samej turystyki przyjęte zostały: Program rozwoju turystyki do 2020 r. oraz Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020, akcentujące potrzebę rozwijania turystyki konkurencyjnej i innowacyjnej na drodze wspierania przedsiębiorstw, organizacji i instytucji oraz inicjatyw sektora turystyki z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju [81]. W ostatnim czasie naturalną kontynuacją postulowanych inicjatyw stała się kampania wizerunkowa Polskiej

[79] National Prevention Agreement. National Government. Ministry of Health, Welfare and Sport. The National Prevention Agreement. A Healthier Netherlands , 2019, https://www.government.nl/documents/reports/2019/06/30/the-national-prevention-agreement [dostęp: 20.11.2025].
[80] Djojosoeparto SK, Kamphuis CBM, Vandevijvere S, Poelman MP. How can National Government Policies Improve Food Environments in the Netherlands? Int J Public Health. 2022 Mar 7;67:1604115.
[81] Program rozwoju turystyki do 2020 roku, MSiT, Warszawa 2015.

Organizacji Turystycznej pod hasłem „Poland. More Than You Expected", której przewodnią myślą, nawiązująca do ducha *experience economy* jest zaskoczenie odbiorców różnorodnością i oryginalnością polskich atrakcji turystycznych [82].

Co do zasady, przedsiębiorstwa hotelarsko-gastronomiczne powinny angażować się w działania proekologiczne i prospołeczne, mające na celu dobro pracowników oraz gości [83]. Działalności w branży hotelarskiej coraz częściej towarzyszy wysiłek na rzecz kontroli kosztów, m.in. poprzez ograniczanie zużycia wody i energii. W dzisiejszych czasach dodatkowy impuls do podejmowania wymienionych działań stanowi rosnące konsumenckie zainteresowanie wpływem przedsiębiorstw na środowisko przyrodnicze, aczkolwiek jest ono niekiedy wiązane z zadowalającym statusem ekonomicznym obywateli [84]. Jednak, mimo wieloletnich zabiegów na rzecz ochrony środowiska, zużycie energii i zasobów w hotelach nadal jest znaczące. Wysiłki te, mimo wszystko, przynoszą korzyść w postaci oszczędności dla przedsiębiorstwa i korzyści dla środowiska społeczno-przyrodniczego. Zrównoważony rozwój wymaga od przedsiębiorców poświęcania większej uwagi lokalnym społecznościom przejawiającej się pomocą w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych, w tym propagowaniu kultury i edukacji oraz wspieraniem inwestycji społecznych [85]. Z analizy działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w wybranych grupach hoteli wynika, że w obiektach noclegowych dotyczą one przede wszystkim pracowników (programy dotyczące odpowiedzialności za zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, szkolenia, aktywna polityka w zakresie mobilności i rozwoju kariery zawodowej, prowadzenie przyjaznej polityki kadrowej oraz nowoczesne systemy motywacyjne) [86]. Z kolei w odniesieniu do rynku wymienia się m.in. tworzenie kodeksu postępowania dla dostawców, promocję produktów pochodzących z ekologicznych i zrównoważonych upraw oraz promowanie ich dostawców [87]. Natomiast w przypadku relacji z klientami znaczenie mają działania w zakresie uczciwego marketingu, ochrony

[82] https://www.gov.pl/web/zea/kampanii-wizerunkowej-pot-poland-more-than-you-expected [dostęp: 17.11.2025]
[83] Borkowska-Niszczota M., Społeczna odpowiedzialność biznesu turystycznego na rzecz zrównoważonego rozwoju na przykładzie obiektów hotelarskich, Economics and Management 2015, 1, s.368-392.
[84] Franzen A., Meyer R., Environmental attitudes in cross-national perspective: A multilevel analysis of the ISSP 1993 and 2000. European Sociological Review 2010, 26(2), s.219-234.
[85] Ibidem.
[86] Mazur-Wierzbicka E., Społeczna odpowiedzialność biznesu w branży hotelarskiej, Ekonomiczne Problemy Turystyki 2018, 1 (41), s. 59–66.
[87] Ibidem.

zdrowia i bezpieczeństwa klientów, promocji zrównoważonej konsumpcji, właściwej obsługi klientów oraz ochrony ich danych i własności [88].

Na wciąż wznoszącej się fali zainteresowania turystyką zorientowaną na zrównoważony rozwój, światowy przemysł hotelarski w szerokim zakresie identyfikuje się z rozmaitymi rozwiązaniami proekologicznymi odnoszącymi się do **gospodarki wodnej, racjonalnego dysponowania energią elektryczną, gospodarki odpadami oraz zarządzania produktami**.

Przemysł hotelarski jest jednym z tych, w których **woda** odgrywa nadrzędną rolę. Ogromne jej ilości zużywane są w hotelowych obiektach gastronomicznych, pralniach i ogrodach. Przykładowo obiekt posiadający basen potrzebuje na jego funkcjonowanie około 140 litrów dziennie na każdego hotelowego gościa, co stanowi 15% ogólnego zapotrzebowania na wodę w obiekcie. Pralnia natomiast pochłania około 10% stanowiąc równowartość zużycia 25 litrów na turystę w ciągu dnia [89]. Jednakże najwięcej zużywa się jej w łazienkach oraz restauracji hotelowej. Proekologiczne działania mogą przyczynić się zatem nie tylko do obniżenia opłat za wodę, ale także za odprowadzenie ścieków. Przyczyniają się również do wspierania regionu, ponieważ deficyty wody w miejscowości turystycznej bywają źródłem konfliktów społeczności lokalnej z wczasowiczami [90]. Najpowszechniejszym działaniem na rzecz ograniczenia zużycia tego cennego surowca jest zachęcanie gości hotelowych do powtórnego wykorzystania ręczników kąpielowych. Do innych oczywistych rozwiązań zrównoważonej gospodarki wodnej zaliczyć należy:

- regularne monitorowanie i analizowanie zużycia wody,
- wyeliminowanie systemów chłodzenia wodą,
- częste sprawdzanie wszelkich możliwych przecieków,
- montaż sprzętów ograniczających zużycie wody, takich jak regulatory przepływu w prysznicach, duże głowice talerzowe, ograniczniki objętości w zbiornikach spłuczek toalet dające do 2 litrów zaoszczędzonej wody przy każdorazowym jej spuszczeniu wody [91], spłuczka z funkcją „stop" i / lub podziałem na spłukiwanie pełne i oszczędne,

[88] Citkowski M. (red.), Społeczna odpowiedzialność biznesu. Koncepcja i praktyka, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji Publicznej, Białystok 2010.
[89] Gössling S. et al., Tourism and Water Use: Supply, Demand and Security. An International Review, Tourism
Management 2012, 33(1), s. 11.
[90] Łabaj M., Komponenty zarządzania ekologicznego hotelu, [W:] Ekologiczny hotel jako innowacyjny kierunek rozwoju polskiej turystyki, Seminarium szkoleniowe, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2009.
[91] Mrozik P., Ekonomiczna strona sprzątania, Świat Hoteli 2010, 3, s. 40.

pisuar, także bezwodny (w porównaniu do spłuczki – dużo mniejsze zużycie wody lub jego brak), perlatory (oszczędność 15–60% wody), ograniczanie przepływu wody do 5 l/min przy zachowaniu pełnego komfortu użytkowania, włączanie jedynie całkiem załadowanych zmywarek i pralek, unikanie zmywania przy bieżącej wodzie, zakrywanie nieużywanych basenów – głównie na noc, termostaty, zamontowanie zbiorników na deszczówkę – woda deszczowa jest za darmo, a można ją wykorzystać np. do podlewania ogrodu, spłukiwanie toalet, przyhotelowa oczyszczalnia ścieków.

Energia jest bardzo ważnym tematem, ponieważ hotel zużywa ogromne jej ilości, głównie na takie działania jak: ogrzewanie pomieszczeń, wody, funkcjonowanie sprzętu RTV i AGD, jednakże większość energii, bo ponad połowa, jest zużywana na chłodzenie i oświetlenie przestrzeni użytkowej [92]. Obecnie, poza kosztami zatrudnienia, zużycie energii stanowi największą część rocznego budżetu operacyjnego obiektów hotelarskich. Oszczędne gospodarowanie energią nie tylko zmniejsza uciążliwy wpływ na środowisko naturalne, ale również może przyczynić się do obniżenia kosztów stałych hotelu o co najmniej 10%, zaś zastosowanie bardziej skomplikowanych, proekologicznych rozwiązań może podnieść ten wskaźnik nawet trzykrotnie. Oszczędności takie uzyskiwane są m.in. na drodze:

- wprowadzania docelowych limitów oraz regularnego monitoringu i analizy jej zużycia,
- stosowania energooszczędnych lodówek w pokojach,
- zamontowania urządzenia do odzysku ciepła ze zużytej wody,
- stosowania energooszczędnej klimatyzacji i energooszczędnych kotłów,
- wyłączania światła w nieużytkowanych pomieszczeniach,
- stosowania systemu HVAC (Heating, Ventilation and Air Conditioning – ogrzewanie, wentylacja i klimatyzacja) [93],

– zamontowania urządzeń automatycznego włączania i wyłączania oświetlenia oraz regulatorów jego natężenia

– maksymalnego wykorzystywania światła dziennego,

– systematycznego dbania o stan oświetlenia oraz urządzeń elektrycznych,

[92] Burzyński T., Przykłady istniejących rozwiązań ekologicznych w bazie noclegowej, [W:] Ekologiczny hotel jako innowacyjny kierunek rozwoju polskiej turystyki, Seminarium szkoleniowe, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2009.

[93] Diaz Torres Y., Alvarez Guerra Piasencia M.A., Perez Novo E., Heating ventilation and air-conditioned configurations for hotelsan approach review for the design and exploitation, Energy Reports 2020, 6(6):487-497

– regularnego czyszczenia żarówek w celu maksymalnej wydajności,
– stosowania energooszczędnego oświetlenia [94].

Produkcja odpadów w skali całego świata zwiększyła się w ostatnich 20 latach o 50%, a zaledwie 10% śmieci jest poddawanych recyklingowi [95]. W wielu krajach uprzemysłowionych, postawy konsumentów, a także normy jakościowe, takie jak daty przydatności do spożycia, mogą przyczyniać się do znacznego poziomu marnotrawstwa [96]. Stanowi to poważne wyzwanie dla restauracji, hoteli i firm cateringowych, których znaczna część kosztów wynika z nadprodukcji, resztek i marnotrawstwa żywności podczas przygotowywania i serwowania posiłków. Jak zauważają Pirani i Arafat efektywne zarządzanie zasobami przynosi znaczne oszczędności finansowe dla firm [97]. Ponadto oczywiste są korzyści związane ze zdrowiem, bezpieczeństwem i redukcją emisji dwutlenku węgla dzięki zmniejszeniu transportu odpadów w tym sektorze [98].

Aby osiągnąć znaczną redukcję marnotrawstwa żywności i obniżenie kosztów, organizacje muszą ulepszyć swoje systemy zarządzania, zwłaszcza w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw [99]. Ponadto kultura kulinarna, obejmująca przygotowywanie, marketing i konsumpcję żywności, stanowi istotny element w procesie ulepszania usług turystycznych [100].

Biorąc pod uwagę w./w każdy odpowiedzialny hotelarz i restaurator powinien rozważyć różne możliwości w **gospodarowaniu odpadami,** mając na uwadze wymierne korzyści finansowe wynikające z ograniczenia wydatków na zakupy przy jednoczesnym zmniejszeniu ilości i toksyczności odpadów. Do najważniejszych

[94] Kieś-Kokocińska K., LEED nie tylko z LED-ami, Hotel Profit 2009, 7–8, s. 22–24.
[95] Ziobro M., Ekologiczne propozycje rozwiązań w pokoju hotelowym, [W:] Ekologiczny hotel jako innowacyjny kierunek rozwoju polskiej turystyki, Seminarium szkoleniowe, Kraków 2009.
[96] Wang, Y.F., Chen, S.P., Lee, Y.C., & Tsai, C.T.S., Developing green management standards for restaurants: An application of green supply chain management. International journal of Hospitality management, 34, s.263-273, 2013, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.001 [dostęp: 01.11.2025]
[97] Pirani, S.I., Arafat, H.A., Solid waste management in the hospitality industry: A review. Journal of Environmental Management, 146, s.320-336, 2014, https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2014.07.038, [dostęp: 01.11.2025]
[98] Ball, S., & Taleb, M.A., Benchmarking waste disposal in the Egyptian hotel industry. Tourism and Hospitality Research, 11(1), s.1-18, 2011, https://doi.org/10.1057/thr.2010.16, [dostęp: 01.11.2025]
[99] Gładysz, B., Buczacki, A., & Haskins, C., Lean management approach to reduce waste in HoReCa food
services. Resources, 9(12), s.144. 2020, https://doi.org/10.3390/resources9120144, [dostęp: 01.11.2025]
[100] Stankov, S., Fidan, H., Toskov, G., Dimitrova, E., & Nikovska, K., Traditional Bulgarian foods in the Horeca sector as a factor of choice for the tourist destination. Bulgarian Journal of Agricultural Science, 25(4), 2019, https://doi.org/10.1109/crebus.2019.8840044, [dostęp: 01.11.2025]

działań w sferze gospodarowania odpadami podmiotów hotelarsko-gastronomicznych zaliczyć można:
- segregację śmieci,
- pobieranie znacznie niższych opłat za odbiór śmieci posegregowanych przez firmy odbierające śmieci,
- używanie elektronicznych wiadomości zamiast listów,
- kompostowanie organicznych odpadów,
- używanie baterii wielokrotnego użytku,
- zakup napojów w szklanych butelkach,
- darowanie hotelowych mebli czy urządzeń lokalnym organizacjom charytatywnym,
- audyt mających na celu ocenę typu i ilości odpadów,
- odzyskiwanie opakowań papierowych, kartonowych, czasopism, opakowań szklanych, plastykowych, puszek metalowych, pojemników na tusz, urządzeń elektrycznych i elektronicznych,
- wykorzystanie nienadających się już ręczników i pościeli dla potrzeb gospodarczych, np. jako ściereczki,
- wprowadzenie racjonalnej gospodarki papierem, np. drukowanie zawsze na obu stronach kartki, a do pewnych notatek powtórnie użycie kartki zapisanej z jednej strony.

Inne rozwiązania proekologiczne obejmować mogą:
- kupowanie produktów hurtowo i w dużych opakowaniach,
- stosowanie ekologicznych kosmetyków,
- używanie preparatów biodegradowalnych,
- kupowanie produktów lokalnych,
- wykorzystywanie produktów z odzysku lub takich, które można poddać recyklingowi,
- zastępowanie produktów toksycznych mniej szkodliwymi lub nietoksycznymi alternatywami (produktami posiadającymi certyfikaty).
- używanie materiałów posiadających aprobatę Forest Stewardship Council, międzynarodowej organizacji promującej odpowiedzialne gospodarowanie zasobami leśnymi świata.

Wdrażanie szeregu powyższych usprawnień stanowi często fragment strategii pozwalającej na pełną identyfikację z ekologicznym nurtem w obsłudze ruchu turystycznego poprzez zyskiwanie przywileju ekocertyfikacji. Zasadnicze korzyści

wynikające z zyskania ekocertyfikatu to budowa wizerunku hotelu jako obiektu odpowiedzialnego społecznie i ekologicznie, skoncentrowana na pozytywnym odróżnieniu od podmiotów konkurencyjnych.

Jeśli chodzi o turystykę, to na świecie istnieje ponad 100 systemów certyfikujących tę branżę, z czego około 40 dotyczy hotelarstwa. Do najważniejszych zalicza się: Eco-friendly Hotels, Ecotel, Environmental Squirrel, Green Leaf, Green Key, Green Hotelier, Nordic Swan, EU Flower [101], a także Green Key i Green Globe Certificate [102] [103]. Ekolabel, zwany również Zieloną Stokrotką, wprowadzono jako unijne oznakowanie ekologiczne w 1992 r. Obecnie podstawą przyznawania oznakowania jest Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 66/2010 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie oznakowania ekologicznego UE dla poszczególnych grup wyrobów. Wśród usług, których może dotyczyć Ecolabel, znajdują się również usługi hotelarskie. Aby obiekt mógł otrzymać certyfikat, powinien spełnić szereg warunków podzielonych na obowiązkowe (37 kryteriów) i fakultatywne (47 kryteriów) [104].

Zabiegi służące uzyskaniu statusu obiektów ekologicznie certyfikowanych bywają również wzmacniane przez politykę urzeczywistniającą podstawowe założenia zrównoważonej architektury krajobrazu. Określenie „architektura organiczna" jest odnoszone do tych budynków, których kształt ma być zachowany w harmonii ze środowiskiem przyrodniczym. Na etapie tworzenia formy budowli określają się świadome i podświadome potrzeby człowieka, jego związek z funkcjonalnością budynku i otoczeniem [105].

Zamysłem architektów organicznych nie jest wyłącznie skupienie na harmonii pomiędzy naturalnym pięknem krajobrazu a budynkiem, lecz także użycie naturalnych, przyjaznych materiałów [106]. Zasady przyjaznego naturze zakwaterowania w czasach ekspansywnie rozwijającej się cywilizacji antropocenu mogą stać się prawdziwą egzotyką dla gości hotelowych. W niektórych ekohotelach nie ma w związku z tym zasięgu komórkowego, elektryczności i innych udogodnień cywilizacyjnych. Innym

[101] Kłos A., Proekologiczne rozwiązania w obiektach hotelarskich, „Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja" 2013, nr 1(11), s.147–165.
[102] Cembruch-Nowakowski M., Labels and Certificates for Green Hotels. Rocznik Ochrona Środowiska 2020, 22, s.308-323.
[103] Kapera I., Rozwój zrównoważony w hotelarstwie – między teorią a praktyką w Polsce. Turyzm 2018, 28(2), s.25-32.
[104] Kłos A., Proekologiczne rozwiązania w obiektach hotelarskich, „Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja" 2013, nr 1(11), s.147–165.
[105] Solska M., Architektura organiczna i bioniczna a nowoczesne technologie budowlane. Czasopismo Techniczne. Architektura, 108(2-A/2), 2011, s.187–196.
[106] Paprzyca K., Natura–Architektura–Człowiek. Środowisko Mieszkaniowe 2018, 22, s.140–146.

przykładem może być ogrzewanie wody pod prysznicem wyłącznie przez słońce albo stosowanie świeczek zamiast żarówek. Bardzo często ekohotel ma własną małą farmę lub ogród, gdzie uprawiane są ekologiczne owoce i warzywa. Lokalizacja hoteli ekologicznych obejmuje tereny oddalone od stref przemysłowych i sąsiedztwo obszarów objętych ochroną. Już na etapie projektowania budynku koniecznym jest badanie terenu pod budowę, w tym stanu miejscowej gleby, wody i powietrza, poziomu promieniowania, hałasu, a niekiedy nawet potencjalnego zagrożenia sejsmicznego [107]. W szczególności budynki takie powinny być energooszczędne i umożliwiające wykorzystanie alternatywnych, odnawialnych źródeł energii - słońca, wiatru czy wody. Głównym wkładem w efektywność energetyczną może być wszechstronne zastosowanie niezbędnych rozwiązań wysokiej jakości w zakresie izolacji termicznej w postaci materiałów kamiennych, ograniczenia strat ciepła przez ściany, dachy i fundamenty kolektorów słonecznych na dachach budynków oraz ich pokrycia naturalną zielenią regulującą lokalnie warunki mikroklimatyczne i zwiększającą estetykę krajobrazu [108].

We współczesnym założeniu projektantów tereny zielone wokół ekohoteli pokryte są trawnikami, krzewami, żywopłotami, kwiatami, drzewami i roślinami ozdobnymi. Są one często zaprojektowane i pielęgnowane w celu stworzenia przyjemnej i relaksującej przestrzeni dla gości hotelowych. Tereny zielone mogą być również wykorzystywane do organizowania różnego rodzaju imprez plenerowych, takich jak wesela, pikniki, koncerty czy imprezy firmowe. Ponadto, tereny zielone wokół hotelu często pełnią funkcję ochronną, zabezpieczając przed hałasem i zanieczyszczeniem powietrza [109].

Niezależnie od starań zmierzających do zacieśnienia kontaktów człowieka wypoczywającego z outdoorowymi przestrzeniami przyrodniczymi, z początkiem lat 70. ubiegłego wieku duże firmy amerykańskie zaczęły dekorować pomieszczenia biurowe żywymi roślinami doniczkowymi. Nie kierując się żadnymi doniesieniami naukowymi w tym zakresie intuicyjnie uznawano, że obecność roślin zwiększa

[107] Ewald K., The neglect of aesthetics landscape planning in Switzerland. Land-scape and Urban Planning 2001, 54, s.255–266.
[108] Ziółkowska-Weiss K., Znajomość architektury organicznej i jej zastosowanie w hotelarstwie w opinii respondentów. Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Geographica 2021, 16, s.19-35.
[109] Nowak J., Oddziaływanie roślin na samopoczucie, zachowanie i zdrowie człowieka. Zeszyty Problemowe Postępów Nauk Rolniczych 1997, 449, s.13-22.

wydajność pracy, obniża absencję, a nawet podnosi morale pracowników [110]. Jednak już w roku 1979 wykazano, że obecność roślin i ryb w akwariach sprawia, że klienci czują się w biurze bardziej komfortowo i mają wrażenie, że są mile widziani [111].

Przeprowadzone dekadę później badania wykazały, że 70% ankietowanych zgadza się ze stwierdzeniem, że biuro ładnie udekorowane żywymi kwiatami stwarza wrażenie dobrze zorganizowanej i kompetentnej instytucji. Dane te świadczą o tym, że obecność roślin może decydować o pierwszym wrażeniu klienta o firmie [112].

Kolejny obszar dobrych praktyk w branży hotelarsko-gastronomicznej, aczkolwiek po części istotnie nawiązujący do wątków proekologicznych, jest wyznaczony przez założenia **społecznej odpowiedzialności biznesu**. Motywy podejmowania definiującej ją aktywności to m.in. tworzenie wiarygodności marki i lojalności klientów, odpowiedź na oczekiwania świadomych klientów, względy finansowe z perspektywą ograniczania kosztów działalności, a wreszcie chęć zatrudniania najzdolniejszych pracowników oraz niski poziom fluktuacji [113].

Wybrane podmioty i sieci hotelowe odpowiedzialność taką przejawiają w czterech częściowo powiązanych ze sobą sferach. Pierwszą z nich stanowi **miejsce pracy**. Analiza aktywności wybranych przedsiębiorców, takich jak Grupa Hotelowa Carlson Rezidor czy sieć hoteli Qubus pozwala na wyodrębnienie najważniejszych jej przejawów, którymi są:

- odpowiedzialność za zdrowie i bezpieczeństwo pracowników (m.in. nowoczesne systemy ochrony, wyposażenie każdego hotelu w defibrylator, szkolenie pracowników z zasad udzielania pierwszej pomocy, oferowanie zdrowych posiłków w restauracji),
- wspieranie rozwoju zawodowego pracowników poprzez obowiązkowe ich szkolenia,
- kreowanie świadomości ekologicznej i etycznej wśród pracowników),
- sprawna komunikacja wewnętrzna w oparciu o zbiory wszystkich obowiązujących procedur, podręczników, dokumentów, narzędzi, z bazą danych dobrych praktyk umożliwiających wymianę pomysłów między hotelami, a także bazą obowiązujących ustaw i rozporządzeń w państwach, w których działają hotele
- prowadzenie przyjaznej dla pracowników polityki kadrowej,

[110] Ibidem
[111] Campbell D.E., Interior office design and visitor response. J. Applied Psychology 1979, 64: s.648-653.
[112] Aitken J.E., Palmer R.D., The use of plants to promote warmth and caring in a business environment. EDRS: ED 303 843, CS 509 539, 1989.
[113] Paliwoda-Matiolańska A., Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Warszawa C.H. Beck 2009.

- docenienie pracodawców, którzy świadomie inwestują w swoją kadrę,
- nowoczesny system motywacyjny (opracowanie wskaźników pokazujących pracownikom, które działania są najważniejsze i jakie wyniki powinni osiągnąć),
- inwestowanie w pakiet pozafinansowych form motywowania pracowników, m.in. dofinansowanie prywatnej opieki zdrowotnej, zajęć sportowo-rekreacyjnych,
- dofinansowanie do wyprawek szkolnych dzieci pracowników ,
- spotkania integracyjne i projektowe, komunikaty i szkolenia na platformie e-learningowej,
- szkolenia z zasad BHP oraz certyfikacji ISO i HCCP

Kolejny obszar aktywności przedsiębiorców obejmuje **środowisko przyrodnicze**. Przedstawiciele Grupy Hotelowej Carlson Rezidor, grupy hotelowej Orbis oraz sieci hotelowych Accor i Qubus sa zaangażowani m.in. w:
- zielone pakiety konferencyjne wdrażane w ramach organizowanie spotkań realizowanych zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju,
- projekt Think Planet (cel - redukcja zużycia energii o 25% w ciągu pięciu lat, poprzez optymalizację ogrzewania, wentylacji, klimatyzacji i podgrzewania wody,
- szkolenia dla pracowników mające zwiększyć ich świadomość ekologiczną,
- segregację śmieci, zbiórkę zużytych baterii od gości hotelowych, ograniczanie zużycia opakowań plastikowych w gastronomii i monitorowanie zużycia mediów,
- inwestycje proekologiczne pozwalające na redukcję zużycia wody, energii elektrycznej, zachęcanie gości hoteli do ograniczenia częstotliwości wymiany ręczników i pościeli w pokojach,
- wdrażanie rozwiązań z poszanowaniem środowiska i zasobów naturalnych w zakresie projektowania, budowy, renowacji i utrzymania nieruchomości,
- gospodarkę odpadami i recykling,
- zapewnienie bioróżnorodności na terenie obiektów,
- promowanie energetyki odnawialnej,
- program Plant for the Planet (przekazywanie 50% oszczędności z tytułu prania ręczników na zalesianie),
- inicjatywa wspierania powrotu do tradycyjnych sadów owocowych poprzez współpracę z lokalnymi dostawcami,
- udział w Światowym Dniu Ziemi,
- oferowanie gościom ekologicznych kosmetyków,

- wybór dostawców i usługodawców (przede wszystkim pralni) pod kątem przestrzegania zaleceń w zakresie ochrony środowiska,
- podnoszenie świadomości środowiskowej gości
- stosowanie lamp LED-owych do oświetlania otoczenia obiektów, w tym przestrzeni parkingowych

Trzecia przestrzeń, w oczywisty sposób nawiązująca do społecznej odpowiedzialności biznesu obejmuje **interakcje z przedstawicielami lokalnych społeczności**. Grupa Hotelowa Carlson Rezidor oraz sieć hoteli Qubus wcielają tę ideę poprzez:
- działalność dobroczynną na rzecz lokalnej społeczności,
- pomoc osobom niepełnosprawnym
- inicjatywę obiektów przyjaznych rodzinom przejawiającą się w przystosowaniu do pobytów rodzinnych, zapoznawaniu dzieci z pracą w hotelarstwie oraz w dedykowanych im grach i zabawach edukacyjnych.

Wreszcie w **obszarze rynkowym** działania wymienionych podmiotów gospodarczych mają na celu:
- przygotowanie propozycji zdrowego menu w karcie restauracyjnej dla gości,
- edukację ekologiczną z zakresu CSR,
- współpracę z odpowiedzialnymi społecznie partnerami biznesowymi i dostawcami,
- monitorowanie i skrócenie łańcuchów dostaw,
- prowadzenie regularnego dialogu z interesariuszami, zgodnie z ideą ciągłego doskonalenia,
- wspieranie małych lokalnych inicjatyw biznesowych [114].

Intensywny rozwój terapeutycznych funkcji oferowanych przez przemysł hotelarski będący następstwem zainicjowanej przed kilku latu ideologii healthismu[115] pozwala na dostrzeżenie wyznaczników dalszego rozwoju tej gałęzi **turystyki zdrowotnej**. U schyłku ubiegłego wieku zaproponowano rozwinięcie dyskusji na temat znaczenia krajobrazów terapeutycznych, sugerując, że niektóre lokalizacje lub środowiska mogą w pełni odpowiadać tej kategorii [116]. Krajobrazy terapeutyczne

[114] Paliwoda-Matiolańska A., Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Warszawa: C.H. Beck 2009.
[115] Armstrong D., The Changing Discourse of Healthism: A Contextual Analysis. Sociology of Health & Illness 2025; 47:e70073.
[116] Gesler Wilbert M., 'Therapeutic Landscapes: Medical Issues in Light of the New Cultural Geography'. Social Science & Medicine 1992, 34(7), s.735-746.

wywołują uczucie ukojenia, które wynika z wzajemnego oddziaływania środowiska fizycznego i architektonicznego, a także z postrzegania i interakcji społecznych odgrywając doniosłą rolę w poprawie ogólnej jakości życia ludzi [117]. Naturalne krajobrazy terapeutyczne podzielić można na tzw. przestrzenie niebieskie, w tym plaże, rzeki, jeziora i uzdrowiska [118] oraz zielone, w tym ogrody i małe lasy [119]. Interakcja ze środowiskiem naturalnym i architektonicznym w znacznym stopniu przyczynia się do przyspieszonego osiągania efektów leczniczych [120]. Przestrzenie takie mogą spełniać funkcje krajobrazów sensorycznych, gdyż wielozmysłowe doświadczenia człowieka związane z naturalnymi dźwiękami, kolorami, zapachami i fakturami mają potencjał wzmacniania percepcji regeneracyjnej, łagodzenia stresu, wspomagania powrotu do równowagi psychicznej i poprawy zdrowia fizycznego [121]. Hotele wypoczynkowe oferują szeroki wachlarz zajęć Wellness, których celem jest promowanie zdrowia gości i poprawa ich samopoczucia fizycznego i psychicznego. Specjalistyczna oferta obiektów Spa obejmuje zabiegi akupunktury, jogi, medytacji, poradnictwa terapeutycznego, aktywności fizycznej, aromaterapii oraz zabiegów kosmetyczno-pielęgnacyjnych [122], przyczyniając się do uzyskania szeregu korzyści zdrowotnych w zakresie fizycznym, społecznym i psychologicznym [123]. Z kolei obiekty takie jak gorące źródła, sauny i łaźnie parowe kładą większy nacisk na regenerację, odnowę i relaks fizyczny [124]. Uprawianie rekreacyjnych sportów jest powszechnie uznawane za przynoszące znaczne korzyści dla zdrowia i dobrego samopoczucia [125],

[117] English J., Wilson K., & Keller-Olaman S., Health, healing and recovery: Therapeutic landscapes and the everyday lives of breast cancer survivors. Social Science & Medicine 2008, 67(1), s.68-78.
[118] Britton E., Kindermann G., Domegan C., & Carlin C., Blue care: A systematic review of blue space interventions for health and wellbeing. Health Promotion International 2020, 35(1), s.50-69.
[119] Zhou, L., Yu, J., Wu, M. Y., Wall, G., & Pearce, P. L., Seniors' seasonal movements for health enhancement. The Service Industries Journal 2018, 38(1-2), s.27-47.
[120] Oster, C., Adelson, P. L., Wilkinson, C., & Turnbull, D., Inpatient versus outpatient cervical priming for induction of labor: therapeutic landscapes and women's preferences. Health & Place 2011, 17(1), s.379-385.
[121] Ratcliffe E., Gatersleben B., & Sowden P. T., Bird sounds and their contributions to perceived attention restoration and stress recovery. Journal of Environmental Psychology, 36, 2013, s.221-228.
[122] Harris P. E., Cooper K. L., Relton C., & Thomas K. J., Prevalence of visits to massage therapists by the general population: A systematic review. Complementary Therapies in Clinical Practice, 2014, 20(1), s.16-20.
[123] Søgaard K., & Jull G., Therapeutic exercise for prevention, treatment and rehabilitation of musculoskeletal pain and function as well as general health and life quality: A call for papers. Manual Therapy, 2014, 19(4), s.277-278.
[124] Cohen M., & Bodeker G. (Eds.), Understanding the global spa industry: Spa management. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2008.
[125] Penedo F. J., & Dahn J. R., Exercise and well-being: a review of mental and physical health benefits associated with physical activity. Current Opinion in Psychiatry, 18(2), 2005, s.189-193.

przykładem czego jest fitness w specjalnie zaprojektowanych przestrzeniach wyposażonych w wielofunkcyjny sprzęt fitness [126]. Wszystkie one i wiele niewymienionych dają synergistyczny efekt urzeczywistniający ideę *experience economy* znacząco wpływać na doświadczenia gości związane z szeroko pojętą terapią [127].

Niemożliwym do pominięcia czynnikiem determinującym rozwój współczesnej oferty hotelarsko-gastronomicznej jest **transformacja cyfrowa**, kluczowa z punktu widzenia poprawy wydajności operacyjnej i wzbogacenia doświadczeń gości. Zjawisko to wpłynęło nie tylko na model funkcjonowania hoteli, ale także na sposoby korzystania przez gości z usług hotelarskich. Wdrożenie technologii cyfrowych - systemów Internetu Rzeczy (ang. *Internet of Things IoT*) zwiększających komfort pobytu gości i pozwalających hotelom efektywniej zarządzać zużyciem energii oraz bezpieczeństwem - znacznie zmniejszyło bariery w świadczeniu usług i dało pracownikom hoteli możliwość skupienia się na poprawie jakości obsługi gości [128] [129]. Natomiast korzystanie z cyfrowych asystentów głosowych pozwala gościom na składanie różnych próśb lub dokonywanie rezerwacji za pomocą prostych poleceń głosowych. Nie tylko przyspiesza to proces obsługi, ale także zmniejsza potrzebę bezpośredniej interakcji gości z personelem, pozwalając ograniczać stres i zwiększając komfort gości. Technologia ta pozwala także uzyskać dostęp do informacji, regulować oświetlenie, kontrolować temperaturę w pokojach, a nawet zamawiać dodatkowe usługi rozmawiając z urządzeniem zintegrowanym z pokojem. Ponadto technologia IoT łączy różne urządzenia i systemy w hotelu, umożliwiając im automatyczną i skuteczną komunikację. Wyniki badań przekonują, że hotele, które wykorzystują technologie cyfrowe do poprawy interakcji z gośćmi i usług, osiągają

[126] Chi C. G. Q., Chi O. H., & Ouyang Z., Wellness hotel: Conceptualization, scale development, and validation. International Journal of Hospitality Management, 2020, 89, 102404.
[127] Liu C. R., Wang Y. C., Kuo T. M., Tsui C. H., & Chen H., Healing experiences at resort hotels (HERH): Conceptualization and scale development. International Journal of Hospitality Management, 2024, 120, 103749.
[128] Buhalis D., Technology in tourism-from information communication technologies to etourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. Tourism Review, 75(1), 2019, s.267-272.
[129] Buhalis D., Moldavska I., In-room voice-based ai digital assistants transforming on-site hotel services and guests' experiences, 2021, s.30-44.

zazwyczaj wyższy poziom satysfakcji gości, a w rezultacie zwiększają ich lojalność [130] [131] [132].

Wdrożenie systemu zarządzania nieruchomościami zintegrowanego z platformą rezerwacji online znacznie poprawiło wydajność operacyjną i zadowolenie gości. Technologia ta ułatwia hotelom kontrolowanie rezerwacji i przydzielanie pokoi w bardziej zorganizowany i wydajny sposób. Dzięki zastosowaniu tego systemu hotele mogą zmniejszyć ryzyko błędów w procesie rezerwacji, które wcześniej często bywały źródłem problemów klientów.

Technologia cyfrowa odgrywa również bardzo istotną rolę w zaspokajaniu preferencji wypoczynkowych przedstawicieli pokolenia millenialsów, wykazującego się bardzo dobrą znajomością postępów technologicznych [133]. Hotele, które spełniają oczekiwania tej grupy klientów zyskują znaczną przewagę konkurencyjną. Na przykład funkcje takie jak automatyczne zameldowanie i wymeldowanie, cyfrowe systemy monitorowania parametrów życiowych oraz aplikacje mobilne do obsługi pokoju i zarządzania obiektem hotelowym są bardzo cenione przez gości z tego pokolenia. Zintegrowane cyfrowo doświadczenia pozwalają im cieszyć się wygodą i wydajnością, które odpowiadają ich szybkiemu, opartemu na technologii stylowi życia [134].

Analityka cyfrowa i technologie big data spowodowały znaczące zmiany w branży hotelarskiej, umożliwiając hotelom lepsze zrozumienie zachowań i preferencji swoich gości. Dzięki zastosowaniu zaawansowanych technik analizy danych hotele mogą dokładniej dostosować swoje usługi do potrzeb i oczekiwań każdego gościa [135] [136]. Wykorzystując dostępne dane, hotele mogą zoptymalizować swoje strategie marketingowe, poprawiając ogólną jakość obsługi gości. Analiza

[130] Sadek H., The impact of digital transformation on guest loyalty in marsa alam hotels. International Journal of Tourism Archaeology and Hospitality, 2(3), 2022, s.1-18.
[131] Nadkarni S., Kriechbaumer F., Rothenberger M., & Christodoulidou N., The path to the hotel of things: internet of things and big data converging in hospitality. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 2019, 11(1), s.93-107.
[132] Anwar F., Deliana D., & Suyamto S., Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. International Journal of Management Science and Information Technology 2024. 4 (2), s.428-437.
[133] Budidharmanto L., Riharjo I., & Susanto J., Perception of millennials towards the implementation of automation staying in ciputra world hotel surabaya. Advances in Economics, Business and Management Research 2021, 175, s.1-4.
[134] Floričić T., Sustainable Solutions in the Hospitality Industry and Competitiveness Context of “Green Hotels”, Civil Engineering Journal 2020, 6(6), s.1104-1113.
[135] Gupta S., Leszkiewicz A., Kumar V., Bijmolt T., & Dmitriy P., Digital analytics: modeling for insights and new methods. Journal of Interactive Marketing, 51, 2020, s.26-43.
[136] Feng Q., Borbon N. M. D., & Deng B., Smart hotel attributes and its effect on guest acceptance. International Journal of Research Studies in Management, 2022, 10(3), s.89-101.

danych umożliwia hotelom tworzenie bardziej spersonalizowanych i trafnych ofert. Na przykład dane historyczne i preferencje gości mogą być wykorzystane do przedstawiania bardziej precyzyjnych rekomendacji dotyczących dodatkowych usług, takich jak spa lub restauracje. Odbywa się to poprzez uwzględnienie poprzednich preferencji gości i historii ich wizyt [137]. Zastosowanie tych technologii nie tylko pomaga w świadczeniu bardziej spersonalizowanych usług, ale także zwiększa skuteczność kampanii marketingowych. Hotele mogą wykorzystywać analizę danych do identyfikowania wzorców i trendów w zachowaniach gości, które następnie można przełożyć na bardziej skuteczne strategie marketingowe.

W erze postpandemicznej wdrażanie technologii cyfrowych ma kluczowe znaczenie dla **poprawy standardów higieny i bezpieczeństwa** w branży hotelarskiej. Jednym z najbardziej znaczących skutków pandemii jest zwiększona koncentracja na zdrowiu i higienie, co wymaga od hoteli szybkiego dostosowania się do oczekiwań gości dotyczących bezpiecznego i higienicznego środowiska. Technologia cyfrowa odgrywa znaczącą rolę w zaspokajaniu tych potrzeb poprzez innowacje ograniczające zagrożenia zdrowotne, na jakie mogą być narażeni hotelowi goście [138]. Bezkontaktowe systemy zameldowania i wymeldowania są jednym z przykładów technologii mających fundamentalne znaczenie dla zapewnienia gościom oczekiwanego poczucia bezpieczeństwa. Dzięki temu systemowi proces rejestracji i rozliczenia płatności odbywa się cyfrowo, co ogranicza potrzebę bezpośredniej fizycznej interakcji z personelem hotelu. Zmniejsza to ryzyko przenoszenia chorób i przyspiesza proces zameldowania i wymeldowania, zapewniając gościom dodatkową wygodę. Ponadto wspomniana wyżej technologia Internetu Rzeczy (IoT) zrewolucjonizowała sprzątanie i utrzymanie czystości w hotelach, umożliwiając monitoring i zarządzanie czystością w czasie rzeczywistym. Na przykład zautomatyzowane systemy czyszczenia zintegrowane z czujnikami mogą zapewnić, że pomieszczenia wspólne i pokoje gościnne są sprzątane zgodnie z ustalonymi standardami. Czujniki te mogą wykrywać poziom czystości i przesyłać

[137] Buhalis D., Leung R., Smart hospitality-interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. International Journal of Hospitality Management, 71, 2018, s.41-50.
[138] Shin H., Kang J., Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the covid-19 pandemic era: focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. International Journal of Hospitality Management, 91, 102664, 2020.

informacje do zespołu sprzątającego, aby w razie potrzeby można było natychmiast podjąć działania służbowe.

Dzięki technologii, która ogranicza bezpośredni kontakt i zapewnia czyste i bezpieczne środowisko, hotele mogą budować zaufanie gości do swojego zaangażowania w kwestie zdrowia i bezpieczeństwa. Zaufanie to ma kluczowe znaczenie dla przyciągnięcia gości, którzy mogli z obawą rozważać możliwość podróżowania w czasie pandemii [139].

Ponieważ branża hotelarska staje się coraz bardziej konkurencyjna, rośnie **zapotrzebowanie na pracowników z wyrazistymi umiejętnościami miękkimi**. Umiejętności miękkie to cechy osobiste, które pozwalają profesjonalistom z branży hotelarskiej na skuteczną i harmonijną interakcję z klientami, współpracownikami i innymi interesariuszami. W szczególności zarządzanie zmianą i umiejętności komunikacyjne są niezbędne w sektorze hotelarskim, ponieważ umożliwiają pracownikom odpowiednie reagowanie na zmiany potrzeb klientów lub warunków operacyjnych. Dzięki tym umiejętnościom personel hotelarski może szybko dostosować swoje podejście, zachowując pozytywne nastawienie w przebiegu całego procesu obsługi.

Aby zbudować te umiejętności, profesjonaliści z branży hotelarskiej potrzebują dostępu do kompleksowych szkoleń i możliwości rozwoju, które pozwolą im poszerzyć swój repertuar zawodowy. Powinni zatem brać udział w ćwiczeniach skutecznej komunikacji, takich jak odgrywanie ról lub studia przypadków, które wspomogą ich w ćwiczeniu umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów. Ponadto, przedstawiciele branży hotelarsko-gastronomicznej powinni kultywować pozytywne nastawienie do zmian. Podczas gdy niektóre zmiany mogą być niepożądane w trakcie wstępnego rozeznania, pracownicy powinni postrzegać wyzwania jako możliwości uczenia się, a nie przeszkody, które mogą utrudniać postęp. Korzystanie z narzędzi cyfrowych, takich jak kursy online lub wirtualne sesje coachingowe, może zapewnić profesjonalistom z branży hotelarskiej niezbędne zasoby, których potrzebują, aby pozostać elastycznymi w obliczu nieoczekiwanych zmian w sektorze.

Wreszcie, wykorzystując moc technologii, firmy hotelarskie mogą oferować możliwości szkoleniowe, takie jak cyfrowe platformy wiedzy lub specjalistyczne warsztaty,

[139] Shin H., Kang, J., Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the covid-19 pandemic era: focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. International Journal of Hospitality Management, 91, 102664, 2020.

wspomagających profesjonalistów z przestrzeni hotelarskiej w zdobyciu nowych umiejętności technicznych, takich jak języki kodowania lub skuteczniejsze wykorzystywanie cyfrowych inicjatyw marketingowych. Wdrażając nowoczesne technologie do swoich procesów pracy, firmy hotelarskie mogą wyprzedzić konkurencję, jednocześnie umożliwiając swoim pracownikom bycie na bieżąco z trendami w branży, co ostatecznie doprowadzi do zwiększenia wydajności ich działań [140].

Niezależnie od zawsze obecnej w rzeczywistości turystycznej drobnej przestępczości, eskalacja incydentów terrorystycznych i liczne konflikty militarne, istotnie naznaczyły pierwsze ćwierćwiecze obecnego stulecia. Stąd **bezpieczeństwo gości** wiąże się zarówno z przewidywaniem, przeciwdziałaniem oraz z likwidowaniem potencjalnych źródeł zagrożeń. Na zwiększenie bezpieczeństwa wpływa zastosowanie nowoczesnych rozwiązań w dziedzinie samego dostępu do pokoi. Coraz więcej obiektów korzysta z zamków na kartę kodową. System rejestruje wejścia i wyjścia do pokoju oraz daje możliwość określenia różnych poziomów dostępności do pomieszczeń czy pięter budynku. Takie rozwiązanie umożliwia z jednej strony niejako kontrolę gościa i ochronę przed wyłudzeniem odszkodowań przez tych mniej uczciwych, z drugiej zaś pozwala na nadzór nad pracownikami i organizację ich pracy. Ogromną rolę odgrywają jednocześnie audyty systemu bezpieczeństwa hoteli, które pozwalają uzyskać informację na temat poziomu bezpieczeństwa w obiekcie, ewentualnych niedociągnięć i sposobów ich likwidacji. Audyty mogą dotyczyć różnych obszarów tematycznych, na przykład: bezpieczeństwa przeciwpożarowego, żywności, elektronicznego, ogólnego, pierwszej pomocy, higieny. Z kolei w ramach zagadnień związanych z bezpieczeństwem danych i polityką prywatności warto przytoczyć siedem zasad systemu Accor. Są to: przejrzystość, legalność, istotność i dokładność, przechowywanie, dostęp i korekta, poufność i bezpieczeństwo, udostępnianie i przesyłanie za granicę. W ramach powyższych zasad goście hotelowi powinni być informowani o tym, w jakim celu i do kogo kierowane są gromadzone i przetwarzane dane osobowe. O celach tych jest mowa w „Polityce prywatności gości hotelowych". Dodatkowo wdraża się środki techniczne i organizacyjne służące ochronie powierzonych danych osobowych. Jednym ze sposobów na utrzymanie względnie

[140] Zlatanovska Popova K., Umiejętności miękkie XXI wieku: zarządzanie zmianą i skuteczna komunikacja. HoReCa4VET dla zrównoważonego rozwoju Redakcja: Katarzyna Sławińska, Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji Radom, 2023, s.40-50.

wysokiego poziomu bezpieczeństwa internetowego jest stosowanie odpowiedniego sprzętu i specjalistycznych legalnych, programów komputerowych, szkolenie pracowników, zabezpieczenie pomieszczeń, ustalenie praw dostępu do kont i zasobów sieci internetowej. Należy także wspomnieć o różnego rodzaju inicjatywach związanych z certyfikacją hoteli pod kątem bezpieczeństwa. Przykładem może być Certyfikat Bezpieczeństwa „Bezpieczny Karpacz". To inicjatywa szeregu podmiotów, w tym Karkonoskiej Organizacji Turystycznej, której celem jest między innymi motywowanie właścicieli i użytkowników obiektów do większej dbałości o bezpieczeństwo swoich klientów, a także wyzwolenie inicjatyw i kreatywności w procesie poprawy bezpieczeństwa na terenie obiektów [141].

Zagadnieniem w istotny sposób nawiązującym tak do bezpieczeństwa jak i funkcjonalności staje się coraz bardziej nagląca kwestia poprawy dostępności do przestrzeni parkingowych. Aby zwiększyć dostępność do hotelowych parkingów, można fizycznie rozbudować przestrzeń, na przykład przez optymalizację układu parkingu i zmianę sposobu parkowania, a także przez wdrożenie technologii i systemów zarządzania. Dodatkowe opcje obejmują monetyzację niewykorzystanych miejsc dla gości zewnętrznych oraz budowę piętrowego lub podziemnego parkingu. Przez optymalizację układu parkingu rozumieć należy wyznaczenie miejsc parkingowych prostopadle do alejek i równolegle do dłuższego boku działki, co może zwiększyć pojemność parkingu nawet o 20%. Z kolei wdrożenie inteligentnych systemów zarządzania parkingiem pozwala zoptymalizować wykorzystanie przestrzeni, zwiększyć bezpieczeństwo i zautomatyzować procesy. Korzystanie z parkingu i zwiększanie wygody użytkowników jest optymalizowane z wykorzystaniem nowoczesnych parkomatów z integracją płatności mobilnych. Dodatkowo platformy rezerwacyjne umożliwiają rezerwację miejsc parkingowych przez Internet, co ułatwia zarządzanie obłożeniem i monetyzację. Istotną wskazówką organizacyjną jest zasada proporcjonalności miejsc parkingowych do liczby pokoi hotelowych.

Hotele, mając na względzie dynamiczne zmiany w zakresie potrzeb turystów, zmieniające się trendy czy styl życia, starają się modyfikować i różnicować ofertę według różnych kryteriów. Działania te są szczególnie zauważalne w okresach posezonowych, związanych ze spadkiem liczby turystów. Wybrane do analizy hotele mają oferty specjalne o charakterystycznych atrybutach, m.in. okazji, grupy docelowej

[141] Kapera I, Kapera J., Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim. Bezpieczeństwo – teoria i praktyka 2014, 3(16), s.69-79.

czy panuj ącej mody. Różnorodność dostępnych ofert może świadczyć o ich popularności, określonych korzyściach, również w obszarze ograniczania sezonowości. **Oferta specjalna** zatem odznacza się nie tylko cechami w zakresie wykorzystania wolnych mocy poza sezonem, lecz także może pełnić funkcję promocyjną obiektu w ujęciu ogólnym [142].

Współczesne tendencje na rynku usług hotelarskich kształtują rodzaj oferowanych usług, pakietów usług, które są odpowiedzią na dynamicznie zmieniające się potrzeby odbiorców. W zależności od rodzaju obiektów hotelarskich, ich wielkości, a głównie potencjału usługowego (rzeczowego i ludzkiego) można wskazać na wybrane przykłady produktów hotelarskich, tj. weekendowy (nocleg, wyżywienie, usługi rekreacyjno-sportowe), konferencyjny (nocleg, wyżywienie wraz z obsługą konsumpcyjną w trakcie konferencji, udostępnianie sali konferencyjnej i obsługa konferencji), rekreacyjno-wypoczynkowy (nocleg, wyżywienie, usługi fitness i spa) czy okolicznościowy (np. świąteczne wieczerze, Dzień Kobiet). Struktura ofert specjalnych jest oparta na dwóch podstawowych filarach: usługach podstawowych oraz usługach dodatkowych, których konsumpcja odbywa się według określonych założeń (w postaci usług specjalnych).

Niezmiernie ważnym czynnikiem mogącym stanowiącym o zyskaniu przewagi konkurencyjnej w branży hotelarskiej są **usługi dodatkowe**, mogące znacząco wpłynąć na wizerunek hotelu i zadowolenie gości. Usługi dodatkowe, takie jak transfery z lotniska, usługi pralnicze, czy opieka nad dziećmi, znacznie podnoszą komfort i wygodę gości. Dzięki nim goście hotelowi mogą skupić się na relaksie i wypoczynku, nie martwiąc się o organizację dodatkowych kwestii. Dodatkowe udogodnienia czy luksusowe usługi mogą być kluczowym czynnikiem wpływającym na pozytywne recenzje i wysokie oceny w serwisach takich jak TripAdvisor czy Booking [143].

W szerokim wachlarzu usług hotelarskich wyróżnić można cztery kategorie usług, między którymi istnieją dość subtelne różnice. Mowa w tym przypadku o usługach dodatkowych, uzupełniających, towarzyszących i fakultatywnych. Usługi dodatkowe w hotelu wykraczają poza podstawowy pakiet i dopełniają ofertę hotelową,

[142] Orfin K., Sidorkiewicz M., Wolna-Samulak A., Kreowanie ofert specjalnych w obiektach hotelarskich a wydłużanie sezonu turystycznego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 2012, 24, s.385-396.
[143] https://betasi.pl/blog/uslugi-dodatkowe-w-hotelu [dostęp: 16.11.2025]

oferując gościom dodatkowe korzyści np. darmowe Wi-Fi, parking czy otwarty basen lub strefa fitness. Dodatkowe możliwości mogą obejmować też room service i usługi concierge, usługi pralnicze, transportowe (transfery z lotniska) czy atrakcje dla dzieci (strefa zabaw, animacje). Usługi uzupełniające na ogół są przeznaczone dla Gości i bezpośrednio powiązane świadczeniem usługi hotelowej. Często bezpłatne usługi hotelowe takie jak budzenie, depozyt, przechowalnia bagażu – również mieszczą się w tej kategorii. Z kolei usługi uzupełniające wspierają główną ofertę hotelu, stanowiąc wartość dodaną do podstawowych usług. Zaliczamy do nich na przykład ofertę SPA, a w jej ramach masaże relaksacyjne, zabiegi kosmetyczne czy sauny. Mogą one obejmować również wynajem sal konferencyjnych na spotkania biznesowe, dostępność wypożyczalni rowerów czy możliwość wynajmu samochodów. Wreszcie usługi towarzyszące mają na celu uatrakcyjnienie pobytu gości, oferując różnorodne aktywności i rozrywki. Są one dodatkowym elementem wzbogacającym doświadczenia gości obejmując aktywności takie jak lokalne wycieczki z przewodnikiem, warsztaty kulinarne czy koncerty muzyki na żywo. Zaznaczyć trzeba, że wybór i dostępność usług uzależnione są od kategorii obiektu. Oferta luksusowych, pięciogwiazdkowych resortów będzie wobec tego zdecydowanie inna niż miejskich hoteli o niższym standardzie. Decyzja, czy oferować dodatkowe usługi hotelowe jako płatne, czy bezpłatne, zależy od strategii hotelu. Płatne usługi dodatkowe, takie jak zabiegi czy wynajem samochodów, generują dodatkowy przychód. Z kolei usługi dodatkowe bezpłatne, np. dostęp do siłowni czy basenu, mogą być źródłem satysfakcji gości a zatem w oczywisty sposób zachęcać ich do rekomendacji lub powtórnej konsumpcji oferowanych usług.

Nie wszystkie usługi dodatkowe są jednakowo wartościowe dla każdego hotelu - tak samo jak różne są potrzeby i możliwości resortów wypoczynkowych czy hoteli konferencyjnych . Przed wprowadzeniem nowych usług hotelowych warto rozważyć możliwe scenariusze i wpływ różnych czynników, tak by realistycznie ocenić potencjał planowanych zmian.

W obsłudze gości warto wykorzystywać również nowoczesne rozwiązania. Integracja z systemami płatności online w celu ułatwienie gościom rozliczeń za dodatkowe usługi to już standard w większości obiektów. Można jednak pójść o krok dalej, wprowadzając chociażby hotelową aplikację mobilną, umożliwiającą gościom zarezerwować usługi dodatkowe w hotelu i zapłacić za nie bezpośrednio z ich smartfonów.

8.3. PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK W SEKTORZE HoReCa W UE.

Jak wynika z badania Cyfryzacja MŚP 2021 [144], w sektorze HoReCa hotele są najbardziej zaawansowane w procesie cyfryzacji, delegując coraz częściej do kontaktu z klientem roboty. Istnieją roboty z rozpoznawaniem twarzy, które meldują i wymeldowują gości. Niektóre z nich towarzyszą gościom w drodze do pokoju czy pozostałych obiektów hotelu takich jak restauracja, obiekt SPA czy pływalnia. Są też w stanie przeanalizować liczbę osób w pomieszczeniu. Idą tam, gdzie dostrzegają potrzeby: otwierają drzwi, aby pomóc osobom o ograniczonej sprawności. Ponadto są zaprogramowane do opanowania znacznej liczby języków obcych. Pojawia się wobec tego kontrowersja krążąca wokół odpowiedzi na pytanie, czy roboty zastąpią wkrótce ludzki personel w branży hotelarskiej? Uspokajająco brzmi tu zapewnienie, że nie chodzi o to, aby zastępować ludzi, ale o to, aby być bardziej wydajnym w pracy, mając jednocześnie możliwość rozwijania własnych kompetencji miękkich. Dobry przykład stanowi tu Korea Południowa, która jest najbardziej zrobotyzowanym krajem na świecie, a jednocześnie krajem o najniższej stopie bezrobocia. Dzięki pomocy robotów pracownicy mogą bardziej zaangażować się w obsługę klienta. W branży HoReCa, a dokładniej w branży hotelarskiej, zaczęto znajdować inteligentne roboty współpracujące, ułatwiające poruszanie się po pomieszczeniu. Dystrybuują one żywność, naczynia czy ręczniki gwarantując higienę i bezpieczeństwo żywności bez kontaktu z gośćmi. Są w stanie wykonać około 400 dostaw żywności i napojów w ciągu dnia. Kluczem jest tu uwolnienie personelu ludzkiego od zadań powtarzalnych, a często przez to żmudnych i skupienie się na rzeczywistej obsłudze klienta. Biorąc pod uwagę te zalety, decyzja o leasingu robota hotelarskiego może być bardzo interesującą opcją [145].

Ciekawych informacji na temat technologicznych innowacji dostarczają wyniki badania autorów polskich [146] rozważających integrację technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w celu poprawy jakości usług i zrównoważonego rozwoju

[144] https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/wsparcie-msp-w-obszarze-cyfryzacji-bony-na-cyfryzacje [dostęp: 16.11.2025]
[145] Fortea L., Nowe technologie, cyfryzacja i trendy w sektorze HoReCa. HoReCa4VET dla zrównoważonego rozwoju Redakcja: Katarzyna Sławińska, Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji Radom, 2023 , s.50-61.
[146] Ceynowa W., Przybyłowski A., Wojtasik P., Ciskowski Ł., Digitalization and Sustainability of Supply Chains: Assessing the Potential of the DYLLI Application in the Hotel, Restaurant, and Catering Industry. Sustainability 16, 10380, 2024.

w sektorze hotelarskim, restauracyjnym i cateringowym (HoReCa). Celem tego badania było zbadanie, w jaki sposób usprawniona komunikacja oparta na technologiach informacyjno-komunikacyjnych może zoptymalizować procesy łańcucha dostaw i podnieść standardy usług. Jako użyteczne narzędzie zaprezentowano aplikację DYLLI 1.0.0, która została stworzona w odpowiedzi na te wyzwania, zapewniając kompleksowy system łączący sektor HoReCa z dostawcami żywności, poprawiając w ten sposób jakość usług i wspierając zrównoważony rozwój. Aplikacja DYLLI posiada intuicyjny interfejs, który pozwala użytkownikom składać zamówienia, monitorować ich status i efektywnie zarządzać relacjami z dostawcami. Kluczowe funkcje DYLLI obejmują różne moduły, takie jak czat, zarządzanie pracownikami i przeglądanie ofert pracy, które łącznie poprawiają komfort użytkowania i usprawniają codzienne operacje. Aplikacja integruje społeczność biznesową, sprzyjając innowacyjnym podejściom do zarządzania relacjami z klientami i dostawcami. Dostępna na urządzenia z systemem Android i iOS, DYLLI wykorzystuje technologię Flutter dla interfejsu mobilnego i Node.js dla architektury serwerowej, zapewniając skalowalność i adaptowalność w środowisku chmury obliczeniowej. Użytkownicy mają znaczną kontrolę nad funkcjami aplikacji, co pozwala na dostosowanie jej do konkretnych potrzeb organizacyjnych i celów strategicznych [147].

W okresie zapoczątkowanym przez pandemię koronawirusa Polacy coraz chętniej zamawiają **jedzenie online**, z dowozem pod drzwi. Jest to zrozumiałe o tyle, że to wyjątkowo wygodna forma dożywiania, pozwalająca zaoszczędzić mnóstwo czasu. Nie jest to również rozwiązanie znacząco droższe, niż w przypadku samodzielnego udania się do lokalu, gdyż koszty paliwa mogą przy obecnych cenach równać się z kosztami dowozu.

Sztuczna inteligencja wnika obecnie również do branży gastronomicznej, co można zaobserwować już na etapie przyjmowania zamówień, zwłaszcza na dowóz. Nowoczesne boty, wykorzystujące modele językowe sztucznej inteligencji, mogą zapewnić profesjonalną obsługę wszystkim klientom, przyczyniając się do skrócenia czasu realizacji i odciążenia pracowników. Co więcej, istnieje możliwość wykorzystania ich zarówno w przypadku składania zamówień drogą internetową, jak i telefoniczną.

[147] Ceynowa W., Przybyłowski A., Wojtasik P., Ciskowski Ł., Digitalization and Sustainability of Supply Chains: Assessing the Potential of the DYLLI Application in the Hotel, Restaurant, and Catering Industry. Sustainability 16, 10380, 2024.

AI w gastronomii może okazać się przydatnym wsparciem także bezpośrednio w pracy związanej z zarządzaniem lokalem. Sztuczna inteligencja może „zająć się" planowaniem harmonogramów pracy, opracowywaniem nowych przepisów i intrygującego menu restauracji czy też kwestią odpowiedniego zarządzania zasobami.

Czynnikiem istotnie oddziałującym na wyobraźnię przedstawicieli młodego pokolenia, a zarazem skutecznie wzbudzającym potrzeby konsumenckie, jest działalność influencerów. Jednym z najlepszych na to dowodów są prowadzone w ostatnich sezonach kampanie sieci *fast food*, które wprowadzały do sprzedaży zestawy sygnowane pseudonimami postaci znanych z Internetu. Nie trzeba zapewne podkreślać, że takie posiłki wyprzedawały się dosłownie na pniu i trudno byłoby oczekiwać, że branża kulinarna nie będzie chętnie korzystać z takiej odpowiedzi klientów.

Można przewidywać, że jednym z wiodących trendów nadchodzących lat w branży kulinarnej będzie nacisk na ograniczanie strat żywności. Pojęcie *zero waste* już na stałe wpisało się w świadomość ludzi, którzy chętnie korzystają z różnego rodzaju sposobów na oszczędzanie jedzenia, a przy tym także pieniędzy.

Konsumenci coraz chętniej wybierają też aplikacje, które umożliwiają zakup żywności taniej, na koniec dnia pracy wybranego lokalu. Zasada działania jest prosta – kawiarnia, restauracja czy podobny obiekt wystawia na sprzedaż końcówki deserów czy inne, świeże potrawy (kanapki, sałatki, niekiedy kompletne dania obiadowe), których nie da się już sprzedać w regularnej cenie. Koszt zakupu takiego jedzenia jest niższy nawet o 50% lub więcej. Klient otrzymuje taniej pełnowartościowy produkt, a lokal nie wyrzuca żywności i ogranicza też straty finansowe.

Współczesna gastronomia coraz częściej sięga po inspiracje z przeszłości, łącząc tradycyjne przepisy z nowoczesnymi technikami kulinarnymi. Ta tendencja przyciąga zarówno miłośników klasycznych smaków, jak i tych szukających nowych doświadczeń kulinarnych. Dlatego tez restauracje na całym świecie przekształcają tradycyjne przepisy, stosując nowoczesne technologie i techniki kulinarne, takie jak sous-vide, sferifikacja czy użycie azotu w kuchni molekularnej. Dzięki temu klasyczne dania, takie jak gulasz czy risotto, zyskują nowe oblicze, zachowując swoją duszę, ale zyskując na teksturze i intensywności smaku. To podejście nie tylko odświeża

tradycyjne przepisy, ale również pozwala na większą precyzję w ich przygotowaniu, co jest kluczowe dla nowoczesnych restauracji [148].

Elementy tworzenia przewagi konkurencyjnej przez lokale gastronomiczne to m.in. **unikalne menu** stanowiące efekt współpracy wielu restauracji hotelowych z renomowanymi szefami kuchni. Menu takie jest często inspirowane kuchnią międzynarodową, ale z dodatkiem lokalnych składników i smaków. Ponadto restauracje hotelowe często inwestują w eleganckie i komfortowe wnętrza pełne luksusowych detali, takich jak kryształowe żyrandole, obrazy czy ręcznie robione meble. Niezmiennie jednym z najważniejszych atutów lokali gastronomicznych jest dostępność komunikacyjna. Hotele położone w strategicznych miejscach miast z reguły przez sam ten fakt zajmują uprzywilejowaną pozycję rynkową. Warto przy tym, aby dodatkowy argument na rzecz ich odwiedzenia stanowiła pomysłowa aranżacja wnętrza, szczególnie taka, która jest naznaczona obecnością roślin ozdobnych. W strefie wejściowej .naturalne zielone akcenty tworzą już na wstępie pozytywną atmosferę. Poza tym roślinne zaplecze z kwiatami lub sztuczną trawą to idealne miejsce na selfie i relacje klientów. Rośliny w strefach wypoczynkowych obniżają także stres i poprawiają nastrój, dzięki czemu goście spędzają tam więcej czasu. Natomiast dobrze zaprojektowana zielona ściana z roślinami może stać się znakiem rozpoznawczym lokalu, a więc czymś, co klienci będą trwale i pozytywnie kojarzyli.

Wartością dodaną będzie również przestrzeganie proekologicznych zachowań w restauracji hotelowej, m.in. poprzez stosowanie:

- żywności ekologicznej,
- produktów sezonowych (w danym okresie tańszych i bardziej dostępnych),
- produktów potwierdzonych odpowiednim certyfikatem, np. szwedzkim certyfikatem KRAV, który wspomaga rolnictwo niestosujące pestycydów i nawozów sztucznych, bądź z oznaczeniem „Fairtrade” na kawie – pozwala ona na rozwój krajom, z których się ją importuje,
- szybkowarów, jeśli to możliwe (zużywają jedynie 60 W/h, aby zagotować 1,5 l wody),
- używanie przykrywek (wydajność zwiększona o 8–14%),
- stosowanie wysokiej jakości wentylatorów,
- separacja i recykling oleju do smażenia,

[148] https://horecapolska.pl/pl/n/2025/01/Trendy-w-gastronomii-2025-nowe-kierunki-w-branzy-kulinarnej/151?srsltid=AfmBOoqYnBFGv7RiKPt4rUFc588_4kaMvalJ2OrQmYUIGfOsd2LA93Kx [dostęp: 16.11.2025]

- kupowanie nowego sprzętu z oznaczeniem energetycznym Energy Star (partnerami Energy Star są takie sieci hotelowe, jak: Hilton, Marriott, Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Accor czy Best Western),
- współdzielenie transportu z innymi odbiorcami i dostawcami,
- stosowanie biodegradowalnych kubków, talerzyków itp. w przypadku organizacji imprezy w plenerze[149].

Celem przyciągnięcia liczniejszej klienteli do restauracji hotelowej, warto także organizować **cykliczne tematyczne wieczory kulinarne**. Nie bez znaczenia pozostaje również stała aktywność w mediach społecznościowych w postaci regularnych postów, wywiadów, promocji czy konkursów. Wciąż też, mimo stopniowej utraty tej formy poleceń, warto rozważyć reklamę w lokalnych mediach czy na billboardach w strategicznych miejscach miasta, co może przyciągnąć uwagę potencjalnych, szczególnie starszych wiekiem klientów. Ta grupa odbiorców może tez życzliwie reagować na oferowane, okresowe zniżki dla przedstawicieli lokalnych społeczności.

Także **współorganizacja eventów z miejscowymi producentami**, np. browarami czy winiarniami może przyciągnąć klientów zainteresowanych lokalnymi produktami. Oryginalnym zabiegiem marketingowym mogą być poza tym wspólne promocje z atrakcjami turystycznymi w okolicy. Przykład tego stanowią pakiety promocyjne w rodzaju "obiad w restauracji + bilet do muzeum". Stale trzeba mieć też na uwadze potrzebę poprawy jakości obsługi. Stąd przedsiębiorcy powinni przywiązywać wagę do regularnych szkoleń personelu ukierunkowanych na podniesienie standardu obsługi i idące za tym zwiększenie satysfakcji klientów. Uzupełnieniem tej strategii mogą być ankiety satysfakcji dla gości pozwalające zrozumieć, w czym goście gustują w restauracji, a co można zmienić lub poprawić.

8.4. MOŻLIWOŚCI ADAPTACJI DOBRYCH PRAKTYK DO WARUNKÓW POLSKICH

Choć adaptacja dobrych praktyk hotelarskich do warunków polskich wymaga uwzględnienia polskich regulacji prawnych, specyfiki lokalnego rynku i indywidualnych potrzeb klientów to istnieje duża szansa implementacji zagranicznych wzorców na

[149] Marciniak M., Gospodarka turystyczna w służbie zrównoważonego rozwoju (przykład działalności hotelarskiej na forum międzynarodowym), Gospodarka w Praktyce i Teorii 2009, nr 1, s. 95.

polski rynek w formie mało zmodyfikowanej. Zawdzięczać to można postępującym nieuchronnie procesom globalizacji, które skutkują z jednej strony stopniowym zatracaniem regionalnej specyfiki, z drugiej jednak możliwościami uniwersalnego zarządzania przestrzeniami hotelarsko-gastronomicznymi.

Stąd w polskim hotelarstwie i gastronomii, idąc w ślad za sprawdzonymi w swej skuteczności wdrożeniami zagranicznymi zapewniającymi satysfakcję klientów, można poprawić jakość obsługi szkoląc personel i personalizując oferty w duchu dbałości o zrównoważony rozwój i marketing zorientowany na lokalne społeczności. **Wykorzystanie technologicznych innowacji** ma wspomagać obsługę gości, funkcjonowanie systemów rezerwacyjnych oraz analizę danych do optymalizacji zapasów i personalizacji menu. Istotnym wsparciem komunikacyjnym są również cyfrowe ekrany do wyświetlania informacji o usługach, promocjach i wydarzeniach. Ich umiejscowienie powinno być jednak na tyle dyskretne, by nie uprzykrzając pobytu klienta stanowiły dodatkowy element wystroju wnętrza. Obsługa cyfrowa obejmować też powinna systemy rozpoznawania twarzy do szybkiego zameldowania, cyfrowe klucze w aplikacjach mobilnych, niezawodny dostęp do Internetu oraz systemy zarządzania energią i innymi mediami. Wartością dodaną w trybie sprzedaży sugerowanej (ang. *up-selling*) bywa też oferowanie dodatkowych usług, takich jak zabiegi SPA, częstsze sprzątanie pokoju czy dodatkowe posiłki. Znakiem obecnego czasu, szczególnie w kontekście opublikowanej przed dekadą Agendy na rzecz **zrównoważonego rozwoju** 2030, jest realizacja powiązanych z turystyką celów tworzących to przesłanie, natrafiająca jednakże na trudności wywołane częściową niechęcią do stosowania samoograniczeń w tym względzie. O ile jednak hotelarze zaczynają powoli podążać ścieżką rozwoju zrównoważonego, o tyle zachęcenie klientów do powielanie tych wzorców nie jest zadaniem łatwym [150]. O ile duże międzynarodowe systemy i sieci hotelowe wypracowały już mechanizmy informowania, a przez to wpływania na wizerunek obiektu, o tyle mniejsze hotele, nawet jeśli działają proekologicznie i prospołecznie, to często nie umieją tego nazwać albo komunikować o takiej aktywności. Tymczasem niezwykle ważne jest, by zarządzający hotelem w należyty sposób przedstawiali swoje działania w zakresie zrównoważonego rozwoju potencjalnym klientom. Poprzez takie postępowanie będzie

[150] Bohdanowicz J., Bohdanowicz P., Stymulatory ekonomiczne i prawne polityki ekorozwoju dla turystyki, Konferencja pt. „Główne problemy badawcze i metodologiczne współczesnej politologii w Polsce", 8–10 listopada 2004, Władysławowo, Polska 2004.

łatwiej wpływać na ich decyzje dotyczące wyboru obiektu stosującego omawianą politykę i jednocześnie przyczyniać się do wdrażania ich przez obiekty konkurencyjne.

Mówiąc o wszelkich proekologicznych rozwiązaniach, nienarzuconych z góry przez przepisy prawne, warto wspomnieć o dużym znaczeniu źródeł odnawialnych – wykorzystujących energię słońca, wiatru i wnętrza Ziemi – dla prowadzenia obiektu hotelowego (głównie ze względu na gospodarkę elektryczną). Jest to coraz powszechniejszy światowy trend, który powoli wkracza również do Polski. W budownictwie turystycznym energię słoneczną można wykorzystać w dwóch różnych systemach: bezpośrednio zmieniając energię promieniowania słonecznego na prąd elektryczny (baterie słoneczne) oraz zmieniając energię promieniowania słonecznego na energię cieplną (kolektory słoneczne, pompy ciepła). Drugi system jest tańszy i całkiem opłacalny nawet w naszym kraju, ponieważ w Polsce latem praktycznie całość zapotrzebowania na podgrzanie wody użytkowej w obiekcie można pokryć z promieniowania słonecznego (dzięki panelom umieszczonym na dachu lub ścianie budynku), co łącznie rocznie pozwala zaoszczędzić do 60% kosztów podgrzewania wody [151].

Wciąż wiele zastrzeżeń budzić może raczej wątpliwe zaangażowanie polskiej branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej w **ekologiczną certyfikację produktów i usług**, co w dużej mierze spowodowane jest kwestiami finansowymi, gdyż towarzyszące temu procedury obciążone są opłatami uzależnionymi w swej wielkości od rodzaju obiektu turystycznego oraz od wybranego pakietu .

Jak dotąd, prawdopodobnie jedynym obiektem w Polsce cieszącym się certyfikatem Ekolabel, zwanym również Zieloną Stokrotką był poznański hotel Topaz. Jednakże obecnie najbardziej rozpowszechnionym w naszym kraju, zagranicznym certyfikatem jest Green Key. Jest to duńska etykieta odnosząca się do hoteli i innych obiektów turystyczno-konferencyjnych, powstała w 1994 r. W Polsce certyfikat Green Key otrzymało dotąd kilkanaście obiektów, w związku z czym mówić tu można zaledwie o początku długiej drogi ekologizacji rodzimego hotelarstwa. Warto też wspomnieć o jedynym polskim certyfikacie odnoszącym się do usług hotelarskich, jakim jest certyfikat Czysta Turystyka, przyznawany hotelom, hostelom, pensjonatom i domom gościnnym, które przez wdrożenie oszczędnych i przyjaznych środowisku rozwiązań chcą obniżyć koszty eksploatacji, podnieść jakość oferowanych usług

[151] Bryszewski G., Hotel słońcem ogrzewany, Hotel Profit 2009, s. 26–27.

i zwiększyć swoją konkurencyjność. Certyfikat ten został powołany do życia przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska i uprawnia do wykorzystywania jego logo we wszystkich własnych materiałach informacyjnych i promocyjnych . Szczególną odmianą ekocertyfikacji są tzw. zielone pakiety konferencyjne wdrażane w ramach spotkań realizowanych zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju w hotelu Radisson Blu w Krakowie. Promowany w ramach tej idei specjalny pakiet zawiera 2 przerwy kawowe, lunch, ekologiczne menu, wodę w butelkach nadających się do recyklingu, któremu podlegają również materiały biurowe . Inicjatywa ta, niezależnie od przesłanek proekologicznych, w oczywisty sposób nawiązuje do ducha społecznej odpowiedzialności biznesu.

Szczególne miejsce w strategii funkcjonowania organizacji turystycznych zajmują **kwestie bezpieczeństwa publicznego i personalnego**. Mimo że polskie hotele nie są kojarzone z terroryzmem, podejmuje się odpowiednie działania szkoleniowe na wypadek zaistnienia tego rodzaju sytuacji. Przykładem były ćwiczenia w hotelu Kasprowy w Zakopanem, w których uczestniczyli członkowie straży granicznej, Tatrzańskiego Ochotniczego pogotowia Ratunkowego, straży miejskiej i pożarnej. W trakcie manewrów przećwiczono ewakuację gości i pracowników oraz udzielanie pierwszej pomocy. Natomiast w przestrzeni bezpieczeństwa żywieniowego za podstawowe zagrożenia w gastronomii uznaje się zatrucia i zakażenia pokarmowe, wskazując jednocześnie, że w ich przypadku profilaktyka jest znacznie tańsza niż usuwanie skutków [152]. Systemem, który ma gwarantować bezpieczeństwo żywności, jest HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point). Najogólniej rzecz ujmując, polega on na zidentyfikowaniu potencjalnych zagrożeń i zastosowaniu rozwiązań, które pozwolą je wyeliminować lub zminimalizować do akceptowalnego poziomu.

Kolejnym wątkiem nawiązującym do bezpieczeństwa klientów jest właściwe **zabezpieczanie danych wrażliwych**. Wraz z pobytem gościa w hotelu pojawia się konieczność pozyskania jego danych osobowych. Część z nich jest wymagana już na etapie rezerwacji. Kolejne są potrzebne w związku z obowiązkiem meldunkowym. Także przy okazji uczestnictwa klientów hotelu w różnego rodzaju działaniach organizowanych w celach marketingowych takie dane mogą być użyteczne.

W związku z postępującym rozwojem technologii informacyjnych obecnie dane takie są gromadzone i przetwarzane głównie przy użyciu sprzętu komputerowego.

[152] Witkiewicz Z., Wilgocki S., Organizacja i technika pracy w zakładzie gastronomicznym, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Gdańsk 2008, s.192-195.

Tutaj także pojawiają się zagrożenia, które mogą wynikać z zastosowania: systemów komputerowych (możliwość utarty danych na skutek np. kradzieży sprzętu, haseł), z podłączenia hotelu do Internetu i z innych przyczyn, takich jak chociażby wirusy komputerowe.

Każdy gość przybywający do hotelu powinien być traktowany należycie. Pojawiają się jednak w obiekcie przyjezdni, wobec których stosuje się zindywidualizowane procedury obsługi. Wśród nich są na przykład politycy, głowy państw, aktorzy, piosenkarze. Często zyskują oni miano VIP-ów. W takich przypadkach bezpieczeństwo, dyskrecja i profesjonalizm są jeszcze bardziej akcentowane. Przyjazd bardzo ważnych osób niejednokrotnie pociąga za sobą konieczność zapewnienia dodatkowych środków ostrożności. Najważniejsze osoby w państwie polskim są chronione przez Biuro Ochrony Rządu. Funkcjonariusze tej jednostki mają obowiązek sprawdzić i zabezpieczać miejsca czasowego pobytu osoby ochranianej [153]. W przypadku hotelu pierwszym krokiem jest nawiązanie kontaktu z kierownictwem hotelu, a w dalszym postępowaniu udostępnienie przez hotel różnorodnej dokumentacji, w tym dotyczących stanu technicznego budynku oraz umożliwienie szeregu innych czynności kontrolnych. Obiekty są sprawdzane kompleksowo, kontroli podlega zarówno jego otoczenie, jak i pomieszczenia wewnątrz budynku.

Innymi gośćmi, którzy powinni być traktowani ze szczególną troską, są dzieci. Polska Izba Hotelarstwa, posiadając dział Hotelarskie Centrum Bezpieczeństwa i monitorując zjawiska związane z bezpieczeństwem w hotelu, zwróciła uwagę na bezpieczeństwo nieletnich w hotelu. Prezes organizacji skierował do urzędów marszałkowskich pismo w którym czytamy: „Nowym negatywnym zjawiskiem, ewoluującym do stopnia powszechnego jest brak w hotelarstwie dostrzegania problemu bezpieczeństwa nieletnich. W zagadnieniu tym występują porwania i gwałty na dzieciach, z którymi przybywają dorośli do hoteli. Recepcje hotelowe meldują dorosłych nie pytając o pokrewieństwo z nieletnimi. I na tym styku występują zagrożenia" [154].

Coraz częściej zwraca się też uwagę na dostosowanie hotelu dla potrzeb samotnie podróżujących kobiet, w tym business woman. Poza odpowiednio

[153] Drogoń W., Bezpieczeństwo VIP-a w hotelu - wybrane zagadnienia, [W:] Bezpieczny hotel. Wybrane zagadnienia, red. W. Drogoń, Instytut Wiedzy i Umiejętności, Warszawa 2012, s.158.
[154] Ibidem

skomponowanym zestawem usług (odmienny wystrój pokoi, lepsze przystosowanie łazienek, odpowiednio dobrane posiłki, możliwość skorzystania z zabiegów kosmetycznych i fryzjerskich) uwzględnia się też zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa podróżującym kobietom. Na obcojęzycznych stronach internetowych można znaleźć wytyczne na temat tego, czym samotnie podróżująca kobieta powinna się kierować podczas wyboru miejsca na nocleg. W kwestii bezpieczeństwa zwraca się szczególną uwagę na lokalizację obiektu i położenie pokoju, bezpieczny parking, dostarczanie posiłków do pokoju przez osobę tej samej płci. W związku z powyższym stosuje się na przykład rozwiązania polegające na wydzieleniu osobnych pięter dla kobiet. Jednym z takich obiektów jest duński Bella Sky Cromwell. Siedemnaste piętro zostało tam przeznaczone wyłącznie dla kobiet. Mogą się na nie dostać tylko kobiety posiadające odpowiednią kartę oraz hotelowy personel. Jest też 24-godzinna ochrona nadzorująca teren hotelu i łańcuchy do drzwi we wszystkich pokojach. W Polsce również zaczyna się dostrzegać potrzebę zastosowania takich rozwiązań [155].

Pytanie o wizerunek polskiego sektora HoReCa w przyszłości zachęca do refleksji nad dynamiką zmian obserwowanych na rynku turystycznym. Zjawisko wykorzystywania sztucznej inteligencji do coraz większej liczby hotelarsko-gastronomicznych procedur przestaje być innowacją, a przekształca się w normę organizacyjną. Systemy sztucznej inteligencji niosą ze sobą wiele korzyści, które nie są jeszcze dostępne dla dużej liczby hoteli, ale oczekuje się, że zaczną być dostępne w krótkim czasie. Niektóre ważne obiekty hotelowe eksperymentują z włączeniem robotów do swojej kadry pracowniczej, przenosząc na nie odpowiedzialność za udzielanie porad na temat atrakcji, interakcję z gośćmi i oferowanie rozwiązań ich problemów. Jest to niezrównane futurystyczne doświadczenie [156], które z czasem stawać się będzie coraz bardziej naturalnym wyznacznikiem jakości obsługi klienta.

[155] Nowicki Z.T., Bezpieczny hotel, Hotelarz 1997, Rok XXXV, nr 6, s. 5-6.
[156] Fortea L. Nowe technologie, cyfryzacja i trendy w sektorze HoReCa. HoReCa4VET dla zrównoważonego rozwoju, red. K.Sławińska, Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji Radom, 2023, s.50-61.

IX. WSKAZANIE OBSZARÓW WYMAGAJĄCYCH DALSZYCH ANALIZ I BADAŃ

Poniżej przedstawiono kierunki dalszych analiz i badań w odniesieniu do sektora HoReCa.

1. Monitoring podaży i popytu turystycznego.
2. Analiza aktywności turystycznej przedstawicieli różnych grup w zależności od: wieku, płci, wykształcenia, dochodów, statusu zawodowego, miejsca zamieszkania wybierających usługi sektora HoReCa.
3. Obserwacja światowych trendów mogących mieć znaczenie dla sektora.
4. Identyfikacja możliwych obszarów zastosowania AI w sektorze oraz wpływ platform cyfrowych i ekonomii współdzielenia na konkurencyjność sektora.
5. Pomiar wskaźników zrównoważonego rozwoju (zrównoważona produkcja i konsumpcja) w sektorze.
6. Efektywność energetyczna i transformacja ekologiczna obiektów z sektora (wdrażanie zielonych technologii, ograniczania zużycia energii, wody i surowców oraz kosztów i barier związanych z adaptacją proekologicznych rozwiązań).
7. Analiza potrzeb klientów (gości), pracowników, właścicieli, dostawców, społeczności lokalnych i innych grup interesariuszy sektora.
8. Ocena atrakcyjności turystycznej miejscowości i regionów z perspektywy krajowego i zagranicznego turysty.
9. Rola turystyki w procesach rozwoju społeczno-gospodarczego (wzrost gospodarczy, zatrudnienie, bilans płatniczy, konsumpcja, jakość życia).
10. Analiza perspektyw rozwoju określonych rodzajów (form) turystyki: wypoczynkowa, biznesowa, kulturowa, wiejska, aktywna, szkolna, rodzinna z perspektywy sektora.
11. Determinanty konkurencyjności podmiotów sektora.
12. Wpływ zmian demograficznych na funkcjonowanie sektora (m.in. starzenie się społeczeństwa, zdrowie, żywienie itp.).
13. Badanie preferencji żywieniowych konsumentów (analiza trendów takich jak kuchnia roślinna, zero waste, lokalność, sezonowość itp.) oraz ich wpływu na ofertę gastronomiczną.
14. Zarządzanie doświadczeniem klienta (Customer Experience) (badanie elementów które mają największy wpływ na lojalność gości i ich skłonność do rekomendacji - np. personalizacja usług, atmosfera miejsca, obsługa turysty, wykorzystanie technologii).

15. Kształcenie i rozwój kompetencji pracowników zatrudnionych oraz planowanych do zatrudnienia w sektorze, obejmujące analizę potrzeb szkoleniowych, zmian w wymaganych kwalifikacjach, wpływu automatyzacji i cyfryzacji na strukturę zatrudnienia oraz modele kształcenia, a także analizę wyzwań i luk kompetencyjnych między edukacją turystyczną (na wszystkich szczeblach) a branżą HoReCa.
16. Odporność sektora HoReCa na kryzysy – badania dotyczące ryzyk (epidemie, klęski żywiołowe, kryzysy ekonomiczne i militarne), scenariuszy ich wpływu oraz najlepszych praktyk budowania odporności organizacyjnej.
17. Rola innowacji produktowych i usługowych w rozwoju sektora (analiza nowych konceptów gastronomicznych, modeli hotelowych, trendów w rekreacji i rozrywce oraz ich skuteczności rynkowej).
18. Wpływ infrastruktury transportowej na rozwój usług HoReCa – badania nad znaczeniem dostępności komunikacyjnej (drogowej, kolejowej, lotniczej) dla lokalizacji i atrakcyjności obiektów.
19. Cyberbezpieczeństwo w sektorze HoReCa (ocena jakości ochrony danych klientów, bezpieczeństwa systemów rezerwacyjnych, płatniczych i rozwiązań cyfrowych w hotelach i restauracjach).

X. PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE KOŃCOWE

Sektor HoReCa w Polsce stanowi jeden z kluczowych i najbardziej dynamicznych elementów gospodarki usługowej oraz systemu turystycznego kraju. Jego znaczenie wykracza daleko poza funkcję zaplecza noclegowo-gastronomicznego – sektor ten realnie współtworzy jakość doświadczeń turystycznych, wpływa na wizerunek miejscowości i regionów, generuje znaczący wkład w PKB oraz zapewnia zatrudnienie wielu pracowników. Zmiany stylu życia, rosnąca mobilność społeczeństwa, wzrost dochodów oraz upowszechnienie konsumpcji usług poza domem powodują, że HoReCa staje się stałym i naturalnym elementem codzienności, a nie dobrem luksusowym.

Jednocześnie sektor funkcjonuje w warunkach rosnącej presji kosztowej, niedoboru wykwalifikowanych kadr, wysokiej sezonowości popytu oraz dynamicznych zmian regulacyjnych i technologicznych. Przeprowadzone w ramach niniejszego opracowania badania jednoznacznie wskazują, że zarówno przedsiębiorcy, jak

i turyści dostrzegają potrzebę poprawy jakości obsługi, stabilności otoczenia prawnego, większej spójności oferty oraz lepszego dostępu do informacji i nowoczesnych rozwiązań. Szczególnie wyraźnie zarysowuje się problem braku kompleksowego, długofalowego dokumentu strategicznego, który integrowałby działania sektora HoReCa na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.

Brak wspólnej wizji rozwoju, standardów branżowych oraz skoordynowanych działań promocyjnych i rozwojowych ogranicza zdolność sektora do pełnego wykorzystania posiadanego potencjału. Fragmentaryczne inicjatywy, niedostateczna współpraca z sektorem edukacji oraz niewystarczające wsparcie w zakresie innowacji, digitalizacji i rozwoju kompetencji powodują, że sektor reaguje na zmiany rynkowe częściej w sposób doraźny niż systemowy. Jednocześnie rosnące oczekiwania konsumentów, presja na zrównoważony rozwój oraz konieczność adaptacji do nowych technologii wymagają skoordynowanego podejścia i jasnych kierunków działania.

Pomimo tych wyzwań sektor HoReCa w Polsce stoi przed znacznymi szansami rozwoju. Atrakcyjność turystyczna kraju, rosnące znaczenie turystyki kulinarnej, eventowej, rozwój rynku krajowego oraz napływ turystów zagranicznych tworzą solidne podstawy do dalszego wzrostu. Warunkiem wykorzystania tych szans jest jednak wzmocnienie współpracy branżowej, profesjonalizacja zarządzania, inwestycje w kadry, technologie oraz budowanie silnej i rozpoznawalnej „Polskiej Marki HoReCa", opartej na jakości, autentyczności, gościnności i odpowiedzialności środowiskowej.

Niniejsza podstrategia stanowi odpowiedź na zidentyfikowane potrzeby sektora i proponuje spójny zestaw celów strategicznych i operacyjnych, obejmujących rozwój zasobów ludzkich, zrównoważony rozwój, poprawę konkurencyjności, intensyfikację promocji i zarządzania wizerunkiem, wzrost odporności sektora oraz rozwój innowacji i cyfryzacji. Zaproponowane działania mogą być wdrażane elastycznie – w zależności od skali i możliwości interesariuszy – jednak ich skuteczność wymaga koordynacji oraz długofalowego podejścia.

Podsumowując, należy stwierdzić, że dalszy rozwój sektora HoReCa w Polsce wymaga odejścia od działań punktowych na rzecz systemowego, strategicznego zarządzania rozwojem branży. Kluczowe znaczenie ma opracowanie i konsekwentne wdrażanie spójnej strategii krajowej, która umożliwi integrację interesariuszy, poprawę jakości usług, zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wzmocnienie odporności sektora na przyszłe kryzysy.

Rekomenduje się w szczególności:

- przyjęcie kompleksowego dokumentu strategicznego dla sektora HoReCa na poziomie krajowym, spójnego z polityką turystyczną i rozwojową państwa;
- wzmocnienie roli organizacji branżowych jako platformy współpracy, wymiany wiedzy i reprezentacji interesów sektora;
- rozwój zintegrowanych programów edukacyjnych i szkoleniowych, realizowanych we współpracy z sektorem edukacji, odpowiadających realnym potrzebom rynku pracy;
- systemowe wsparcie procesów cyfryzacji, innowacji oraz wdrażania nowoczesnych technologii w przedsiębiorstwach HoReCa;
- budowanie i promocję „Polskiej Marki HoReCa" jako elementu kompleksowej oferty turystycznej kraju;
- wspieranie działań ograniczających sezonowość popytu oraz promujących całoroczną ofertę usług;
- rozwój rozwiązań sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi, współpracy z lokalnymi dostawcami i ochronie środowiska;
- uproszczenie i ujednolicenie otoczenia regulacyjnego, zwiększające przewidywalność i stabilność prowadzenia działalności.

Realizacja powyższych rekomendacji pozwoli wzmocnić pozycję sektora HoReCa jako nowoczesnego, innowacyjnego i odpowiedzialnego filaru polskiej gospodarki oraz ważnego elementu konkurencyjności polskiej turystyki na rynkach krajowych i międzynarodowych.

Załącznik nr 1. Tabela 90. Podstawowe akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym określające zasady, które muszą być respektowane przez przedsiębiorców przy podejmowaniu działalność gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej

Lp.	Nazwa etapu	Akty prawne o charakterze horyzontalnym wprowadzające zasady dotyczące danego etapu	Wprowadzone zasady	Wyjątki od wprowadzo-nych zasad dla hotelarstwa	Wyjątki od wprowadzonych zasad dla gastronomii	Akty prawne o charakterze branżowym dla hotelarstwa	Zasady wprowadzone aktami prawnymi o charakterze branżowym modyfikujące lub uzupełniające zasady wprowadzone przez przepisy o charakterze horyzontalnym	Akty prawne o charakterze branżowym dla gastronomii	Zasady wprowadzone aktami prawnymi o charakterze branżowym modyfikujące lub uzupełniające zasady wprowadzone przez przepisy horyzontalne
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Ustalenie charakteru prowadzonej działalności przesadzającej o tym jakie akty mają do niej zastosowanie Definicje prawne terminów	1. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 1480 2. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny.	Analizą zostaną objęte regulacje prawne dotyczące działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorców „Działalnością gospodarczą – jest zorganizowana	Przepisów o charakterze horyzontalnym nie stosuje się do wynajmowania przez rolników pokoi, i świadczenia w gospodarstwach	Przepisów o charakterze horyzontalnym nie stosuje się do sprzedaży posiłków domowych i świadczenia w gospodarstwach rolnych innych	Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych	Określa warunki świadczenia usług hotelarskich. Definiuje pojęcie usługi hotelarskiej „krótkotrwałe, ogólnie dostępne	Brak regulacji o charakterze branżowym określającej warunki świadczenia usług gastronomicznych. Brak prawnej definicji usługi gastronomicznej.	

	„działalność gospodarcza”, „przedsiębiorca”, „przedsiębiorstwo” wyznaczające zakres podmiotowy i przedmiotowy regulacji objętych analizą.	Tekst ujednolicony Dz.U. 2025 poz. 1071.	działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły”. Działalność niespełniająca tych warunków nie jest objęta regulacjami będącymi przedmiotem analizy „Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą. Przedsiębiorcami są także wspólnicy spółki cywilnej w	rolnych innych usług związanych z pobytem turystów.	usług związanych z pobytem turystów.		wynajmowanie domów, mieszkań, pokoi, miejsc noclegowych, a także miejsc na ustawienie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie, w obrębie obiektu, usług z tym związanych”. Usługi zakwaterowania nie spełniające ww. warunków nie są objęte ustawą. Rozszerza zakres podmiotowy ponieważ obejmuje swym zakresem „wynajmowane przez rolników		

			zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej” Ww. definicja określa formy organizacyjno-prawne w jakich prowadzona jest działalność gospodarcza „Przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej”. Termin „przedsiębiorca” i „przedsiębiorstwo” nie są synonimami.			USTAWA z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych	pokoje i miejsca na ustawianie namiotów w prowadzonych przez nich gospodarstwach rolnych”, co oznacza, że obejmuje również podmioty, które nie mają statusu przedsiębiorcy w rozumieniu prawa przedsiębiorców.	USTAWA z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych	Zawiera definicję usługi turystycznej, którą jest „inna usługa świadczoną podróżnym, która nie stanowi

						usługach turystycznych Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 2211.	Zawiera definicję „usługi turystycznej”, którą jest m.in. „zakwaterowanie w celach innych niż pobytowe, które nie jest nieodłącznym elementem przewozu pasażerów”. Zawiera definicję przedsiębiorcy turystycznego. Jest nim „organizator turystyki, przedsiębiorca ułatwiający nabywanie powiązanych usług turystycznych, agent turystyczny lub dostawca usług turystycznych, będący	usługach turystycznych Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 2211.	integralnej części usługi przewozu, zakwaterowania wynajmu pojazdów samochodowych”. Zawiera definicję przedsiębiorcy turystycznego. Jest nim„ organizator turystyki, przedsiębiorca ułatwiający nabywanie powiązanych usług turystycznych, agent turystyczny lub dostawca usług turystycznych, będący przedsiębiorcą… albo prowadzący działalność od-płatną”. Z powyższego wynika że przedsiębiorcy oraz jednostki pożytku publicznego świadczące

							przedsiębiorcą… albo prowadzący działalność od-płatną". Z powyższego wynika że przedsiębiorcy oraz jednostki pożytku publicznego świadczące odpłatnie usługi hotelarskie są przedsiębiorcam i turystycznymi		odpłatnie usługi gastronomiczne są przedsiębiorcami turystycznymi/
2.	Formy organizacyjno-prawne w jakich może być prowadzona działalność gospodarcza w hotelarstwie.	1. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny Tekst ujednolicony Dz.U. 2025 poz. 1071 2. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych Tekst jednolity		Nie wprowadzają ograniczeń odnośnie form organizacyjno-prawnych w jakich może być prowadzona działalność w hotelarstwie.	Nie wprowadzają ograniczeń odnośnie form organizacyjno-prawnych w jakich może być prowadzona działalność w gastronomii.	Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944	Nie reguluje problematyki form organizacyjno-prawnych prowadzenia działalności w hotelarstwie.	Brak odrębnej regulacji o charakterze branżowym w tym zakresie.	

		Dz.U. 2022 poz. 1467. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 89	Reguluje podejmowanie i wykonywanie działalności gospodarczej przez osoby zagraniczne na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, Wprowadza ograniczenia odnośnie formy organizacyjnej dla cudzoziemców nie spełniających warunków określonych w ustawie.	Nie wprowadza wyjątków od tej zasady dla działalności gospodarczej w hotelarstwie	Nie wprowadza wyjątków od tej zasady dla działalności gospodarczej w gastronomii.				
3.	Nazwa pod jaką przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą (firma)	1. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (KC) Tekst ujednolicony Dz.U. 2025 poz. 1071 2. Ustawa z dnia 15 września 2000	KC. określa zasady tworzenia nazwy (firmy) pod jaką przedsiębiorca występuje na rynku i ochrony tej nazwy (firmy) KSH wprowadza wymóg podawania	Przepisy o charakterze horyzontalnym nie wprowadzają odrębnych zasad tworzenia nazwy (firmy) dla podmiotów prowadzących działalność	Przepisy o charakterze horyzontalnym nie wprowadzają odrębnych zasad tworzenia nazwy (firmy) dla podmiotów prowadzących działalność	Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników	Wprowadza: 1. prawną ochronę nazw rodzajowych obiektów hotelarskich i oznaczeń kategoryzacyj-nych .	Brak odrębnej regulacji o charakterze branżowym w tym zakresie.	

		r. Kodeks spółek handlowych (KSH) Tekst jednolity Dz.U. 2022 poz. 1467.	w nazwie (firmie) formy organizacyjno-prawnej w jakiej prowadzona jest działalność	gospodarczą w hotelarstwie.	gospodarczą w gastronomii.	turystycznych Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944	2. podział wszystkich obiektów w których są świadczone usługi hotelarskie na obiekty hotelarskie i inne obiekty w których są świadczone usługi hotelarskie. 3. podział obiektów hotelarskich na rodzaje (hotele, motele, pensjonaty, domy wycieczkowe, schroniska, schroniska młodzieżowe, kempingi i pola biwakowe) i kategorie (oznaczane * lub		

							cyframi rzymskimi) ochrona nazw rodzajowych i oznaczeń kategoryzacyj-nych co powoduje, że mogą one być stosowane tylko do obiektów, które decyzją marszałka województwa zostały zaliczone do grupy rodzajowej i kategoryzacyjnej. 4.wprowadza promesy – wydawane przez marszałka na wniosek przedsiębiorcy na okres nie przekraczający 2 lat tj.		

							przyrzeczenie zaszeregowania obiektu hotelarskiego do odpowiedniego rodzaju i kategorii, promesa uprawnia przedsiębiorcę do posługiwania się nazwą rodzajowa i oznaczeniem kategoryzacyjnym do celów informacyjnych i promocyjnych, przed rozpoczęciem świadczenia usług w obiekcie hotelarskim.		
4.	Rejestracja działalności gospodarczej polegającej na świadczeniu usług	1. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców Tekst jednolity	Rodzaj rejestru zależny od formy organizacyjnej w jakie prowadzona jest działalność gospodarcza	Wyłączenie z zakresu podmiotowego ustawy świadczenia usług	Wyłączenie z zakresu podmiotowego ustawy świadczenia usług	Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich	Ustawa nakłada na przedsiębiorców, którzy chcą świadczyć usługi w obiektach	Usługi gastronomiczne świadczone w obiektach hotelarskich objęte są ustawą	W ewidencji obiektów hotelarskich zamieszczane są informacje na temat usług

	hotelarskich i gastronomicznych.	Dz.U. 2025 poz. 1480 2. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy. Tekst jednolity Dz.U. 2022 poz. 541. 3. Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 869.	(osoby fizyczne i wspólnicy spółek cywilnych mają obowiązek rejestracji w CEIGD, pozostałe formy organizacyjne w KRS). Możliwość prowadzenia działalności gospodarczej bez rejestracji dotyczy osób fizycznych spełniających następujące warunki: miesięczne przychody nie przekraczają (75%) minimalnego wynagrodzenia oraz w ciągu ostatnich 60 miesięcy osoby te nie prowadziły zarejestrowanej	hotelarskich gospodarstwach rolnych (brak obowiązku rejestracji).	gastronomicznych w gospodarstwach rolnych (brak obowiązku rejestracji.	oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944 2. Rozporządze-nie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. Tekst jednolity Dz.U. 2017 poz. 2166. Rozporządze-nie ministra	hotelarskich obowiązek zgłoszenia wniosku do marszałka województwa w sprawie zaliczenia tych obiektów do grupy rodzajowej oraz nadania im kategorii, a także wpisania ich do ewidencji obiektów hotelarskich prowadzonej przez marszałka województwa. Przepisy wykonawcze do ustawy określają warunki jakie muszą spełniać te obiekty (wymogi kategoryzacyjne) oraz opłaty	z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944. 2. Rozporządzenie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. Tekst jednolity Dz.U. 2017 poz. 2166.	gastronomicznych świadczonych w obiekcie hotelarskim oraz zmian w tym zakresie.

			działalności gospodarczej.			sportu i turystyki z dnia 29 grudnia 2010 r. w sprawie opłat związanych z zaszeregowaniem obiektu hotelarskiego. Dz.U. 2011 nr 10 poz. 54. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego	pobierane od przedsiębiorców z tego tytułu. c) w przypadku przedsiębiorców świadczących usługi w innych obiektach istnieje obowiązek ich zgłoszenia do ewidencji innych obiektów w których są świadczone usługi hotelarskie prowadzonej przez wójta, burmistrza lub prezydenta Przepisy sektorowe nie dotyczą usług gastronomicznych Definiuje pojęcie „usługa		

						i Rady (UE) 2024/1028 z dnia 11 kwietnia 2024 r. w sprawie gromadzenia i udostępniania danych dotyczących usług krótkotermino wego najmu lokali mieszkalnych. Dz.U. L, 2024/1028, 29.4.2024.	krótkoterminowe go najmu lokali mieszkalnych" – który oznacza krótkoterminowy , odpłatny wynajem jednostki, wykonywany zawodowo, niezawodowo, regularnie lub tymczasowo, jak określono dalej w prawie krajowym. Nakłada na wynajmujących obowiązek rejestracji takich obiektów.		
5.	Opodatkowanie działalności w zakresie świadczenia usług hotelarskich i gastronomicznych	Podatki 1. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 111.	Normuje: 1) zobowiązania podatkowe; 2) informacje podatkowe; 3)postępowanie podatkowe, kontrolę	Nie wprowadza specjalnych regulacji w odniesieniu do branży hotelarskiej.	Nie wprowadza specjalnych regulacji w odniesieniu do branży gastronomicznej.	Brak odrębnych przepisów o charakterze branżowym w tym zakresie.		Brak odrębnych przepisów o charakterze branżowym w tym zakresie.	

	Rodzaje podatków i formy opodatkowania.	Podatki dochodowe: 1. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT) Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 163.	podatkową i czynności sprawdzające; 4) tajemnicę skarbową. Ustawa reguluje opodatkowanie podatkiem dochodowym dochodów osób fizycznych oraz daninę solidarnościową[157] Zgłoszenie formy opodatkowania przy rejestracji CEiDG Dostępne formy opodatkowania a) na zasadach ogólnych: wg skali podatkowej 12% (do 120 000 dochodu); 32%	Art. 21 ust. 1 pkt 43 -Wolne od podatku są dochody uzyskane z tytułu wynajmu pokoi gościnnych, w budynkach mieszkalnych położonych na terenach wiejskich w gospodarstwie rolnym, osobom przebywającym na wypoczynku oraz dochody uzyskane z tytułu wyżywienia tych	Art. 21 ust. 1 pkt 43 wolne od podatku są dochody uzyskane z tytułu wynajmu pokoi gościnnych, w budynkach mieszkalnych położonych na terenach wiejskich w gospodarstwie rolnym, osobom przebywającym na wypoczynku oraz dochody uzyskane z tytułu wyżywienia tych osób, jeżeli liczba	Brak odrębnych przepisów o charakterze branżowym w tym zakresie.		Brak odrębnych przepisów o charakterze branżowych w tym zakresie.	

[157] Jest uregulowana w rodz. 6a ustawy o podatku dochodowym. Osoby fizyczne są obowiązane do zapłaty daniny solidarnościowej w wysokości 4% podstawy obliczenia tej daniny. Podstawę obliczenia stanowi nadwyżka ponad 1 000 000 zł sumy dochodów podlegających opodatkowaniu

			powyżej tego progu dochodu; b) podatek liniowy – stawka 19%.	osób, jeżeli liczba wynajmowanych pokoi nie przekracza 5.	wynajmowanych pokoi nie przekracza 5.			Brak odrębnych przepisów o charakterze branżowym w tym zakresie.	
		2. ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne. Tekst jednolity Dz.U.2025 poz.843.	Ustawa reguluje opodatkowanie zryczałtowanym podatkiem dochodowym niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą Opodatkowany jest przychów (tj. bez odliczania kosztów jego uzyskania), Skorzystać z tej formy opodatkowania mogą osoby fizyczne uzyskujące przychody z	Stawka wynosi 8,5 % przychodów do kwoty 100 000 zł oraz 12,5 % przychodów od nadwyżki ponad kwotę 100 000 zł z tytułu świadczenia usług związanych z zakwaterowaniem.	Stawka wynosi 8,5 %: a) przychodów z działalności usługowej, w tym przychodów z działalności gastronomicznej w zakresie sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5 %; 3,0 % przychodów z działalności gastronomicznej, z wyjątkiem przychodów ze sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5 %.	Brak odrębnych przepisów o charakterze branżowym w tym zakresie.			

		Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (CIT) Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 278.	prowadzonej samodzielnie działalności – nieprzekraczające 2 000 000 EUR. Wprowadza zróżnicowane stawki podatku w zależności od rodzaju działalności w tym stawki podatku dla usług zakwaterowania i wyżywienia. Reguluje opodatkowanie podatkiem dochodowym dochodów osób prawnych i spółek kapitałowych w organizacji, spółek jawnych (jeżeli wspólnikami nie są wyłącznie osoby fizyczne), spółek komandytowych i spółek	Nie wprowadza odrębnych zasad dla podmiotów świadczących usługi hotelarskie.	Nie wprowadza odrębnych zasad dla podmiotów świadczących usługi gastronomiczne.	Brak odrębnych przepisów o charakterze branżowym w tym zakresie.		Brak odrębnych przepisów o charakterze branżowym w tym zakresie.	

			komandytowo-akcyjnych. Standardowa stawka CIT wynosi 19% a dla małych podatników (tj. podatników, których przychody za poprzedni rok podatkowy nie przekroczyły równowartości 2 mln euro) 9%, Od 1 stycznia 2025 r. najwięksi podatnicy (przychody ponad 50 mln euro) a od stycznia 2026 r. wszyscy podatnicy muszą przesyłać elektronicznie księgi rachunkowe w ramach JPK-CIT, w tym struktury						Brak odrębnych przepisów o charakterze branżowym w tym zakresie.	
		Podatek VAT ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o	JPK_KR_PD i JPK_ST.		W przypadku usług gastronomicznyc	Brak odrębnych przepisów o charakterze			

		podatku od towarów i usług Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 775 Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 707.	Wprowadza obowiązek rejestracji dla celów VAT w urzędzie skarbowym przedsiębiorców, których sprzedaż przekracza 200 tys. zł rocznie (od stycznia 2026 r. limit sprzedaży wyniesie 240 tys. zł-). Reguluje stawki podatku VAT: a) stawka podstawowa – obecnie 23% b) stawki obniżone: 8% – m.in. dla usług gastronomicznych i hotelarskich. 5% – dla wybranych towarów (m.in. żywność).	W przypadku usług hotelowych obowiązuje obniżona stawka VAT, która wynosi 8%. Jednak w przypadku dodatkowych usług (np. wynajem sal konferencyjnych) może obowiązywać stawka 23%	h stosowane są następujące stawki podatku VAT: a) dania i posiłki gotowe przeznaczone do sprzedaży w stanie nieprzetworzonym są opodatkowane stawką 5%, b) posiłki serwowane w restauracjach i punktach gastronomicznych są opodatkowane stawką 8%, c) natomiast pozostałe opodatkowane są stawką 23%. Podatek od gruntów, budynków i	branżowym w tym zakresie.			

		Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2007 r. w sprawie warunków, jakie powinna spełniać miejscowość, w której można pobierać opłatę miejscową Dz.U. 2007 nr 249 poz. 1851 3. Obwieszczenie Ministra Finansów i Gospodarki z dnia 1 sierpnia 2025 r. w sprawie górnych granic stawek kwotowych podatków i opłat lokalnych na rok 2026. M.P. 2025 poz. 726	Ustawa reguluje: 1. podatek od nieruchomości; 2. podatek od środków transportowych; 3. opłaty lokalne: targową, miejscową, uzdrowiskową, reklamową, od posiadania psów. Rada gminy może wprowadzić: 1. opłatę miejscową pobieraną od osób przebywających dłużej niż dobę w celach turystycznych, wypoczynkowych lub szkoleniowych w miejscowościach posiadających korzystne właściwości klimatyczne, walory	Podatek od gruntów i budynków i budowli związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej m.in. w hotelarstwie Wyłączenie: nie jest działalnością gospodarczą wynajem turystom pokoi gościnnych w budynkach mieszkalnych znajdujących się na obszarach wiejskich przez osoby ze stałym miejscem pobytu w gminie położonej na tym terenie, jeżeli liczba pokoi przeznaczonych	budowli związane z prowadzeniem działalności gospodarczej m.in. w gastronomii Podatek od środków transportu.				

			krajobrazowe oraz warunki umożliwiające pobyt osób w tych celach lub w miejscowościach znajdujących się na obszarach, którym nadano status obszaru ochrony uzdrowiskowej, 2. opłatę uzdrowiskową w miejscowościach znajdujących się na obszarach, którym nadano status uzdrowiska W rozporządzeniu określono maksymalną wysokość tych opłat.	do wynajęcia nie przekracza 5; Podstawę opodatkowania gruntów stanowi powierzchnia, a budynków powierzchnia użytkowa. Podatek od środków transportu jest płacony od pojazdów powyżej 3,5 tony. Wysokość podatku ustala rada gminy z uwzględnieniem narzuconych przez Ministra Finansów limitów o masie przekraczającej 3,5 t.: podstawę opodatkowania środków transportu					

				stanowi rodzaj pojazdu. Stawki podatku od nieruchomości i środków transportu określa rada gminy, nie mogę one jednak przekroczyć stawek maksymalnych określonych przez ministra właściwego ds. finansów					
6.	Odpowiedzialność za nieprzestrzegania zasad dotyczących podejmowania działalności wprowadzonych przez przepisy horyzontalne i sektorowe.	Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 734 Rozdział VIII Wykroczenia przeciwko porządkowi i spokojowi publicznemu.	1. Brak wpisu do KRS lub CEIDG lub jego aktualizacji jest wykroczeniem Art. 601. § 1.Kto wykonuje działalność gospodarczą bez wymaganego zgłoszenia do ewidencji	Nie wprowadzono odrębnych zasad w tym zakresie dla hotelarstwa.	Nie wprowadzono odrębnych zasad w tym zakresie dla gastronomii.	Wykroczenia dotyczące usług hotelarskich.	Art. 601. § 4. Kto 2) świadcząc usługi hotelarskie używa nazw rodzajowych lub określenia kategorii obiektów hotelarskich bez decyzji lub		

			działalności gospodarczej, wpisu do rejestru działalności regulowanej lub bez wymaganej koncesji albo zezwolenia, podlega karze ograniczenia wolności albo grzywny. § 2. Tej samej karze podlega, kto nie dopełnia obowiązku zgłoszenia do ewidencji działalności gospodarczej zmian danych objętych wpisem.				niezgodnie z decyzją, 2a) świadcząc usługi hotelarskie, używa oznaczeń, które mogą wprowadzić klientów w błąd co do rodzaju lub kategorii obiektu hotelarskiego, 3) wbrew obowiązkowi świadczy usługi hotelarskie w obiekcie niezgłoszonym do ewidencji, 4) świadczy usługi hotelarskie wbrew decyzji nakazującej wstrzymanie ich świadczenia		

Źródło: opracowanie własne, 2025.

Załącznik nr 2. Tabela 91. Podstawowe akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym wprowadzające zasady, które muszą być respektowane przy prowadzeniu przez przedsiębiorców działalności gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej

Lp.	Nazwa etapu	Akty prawne o charakterze horyzontalnym wprowadzające zasady dotyczące danego etapu	Wprowadzone zasady	Wyjątki od wprowadzonych zasad dla hotelarstwa	Wyjątki od wprowadzonych zasad dla gastronomii	Akty prawna branżowe dla hotelarstwa	Zasady wprowadzone aktami prawnymi modyfikujące lub uzupełniające zasady wprowadzone przez przepisy horyzontalne	Akty prawne branżowe dla gastronomii	Zasady wprowadzone aktami prawnymi modyfikujące lub uzupełniające zasady wprowadzone przez przepisy horyzontalne
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1.	Budynek: Wymagania budowlane, sanitarne i przeciwpożarowe w stosunku do obiektu, w którym będą świadczone usługi hotelarskie i/lub gastronomiczne.	1.Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 418 i wydane na jej podstawie przepisy wykonawcze w tym Rozporządzenie Ministra infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie. Tekst jednolity Dz.U. 2022 poz. 1225.	Reguluje sprawy projektowania, budowy, utrzymania i rozbiórki obiektów budowlanych. Rozporządzenie określa m.in. wymagania higieniczno-sanitarne dla pomieszczeń, wymagania ogólne dla budynków i pomieszczeń w tym budynków z pomieszczeniami przeznaczonymi na pobyt ludzi, a także wymagania dotyczące bezpieczeństwa pożarowego, dróg	Nie wprowadza odrębnych zasad dla obiektów w których są świadczone usługi hotelarskie. Nie wprowadzono odrębnych zasad dla hotelarstwa. Budynki, w których są świadczone usługi hotelarskie należą budynków z pomieszczeniami przeznaczonymi	Nie wprowadza odrębnych zasad dla obiektów, w których są świadczone usługi gastronomiczne. Nie wprowadzono odrębnych zasad dla hotelarstwa. Budynki, w których są świadczone usługi gastronomiczne należą budynków z pomieszczeniami przeznaczonymi	Ustawa o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Rozporządzenie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. Tekst jednolity	Wprowadza zasadę, że obiekty hotelarskie i inne obiekty, w których są świadczone usługi hotelarskie muszą spełniać wymogi budowalne, przeciwpożarowe i sanitarne. Reguluje m.in. sposób dokumentowania spełnienia wymagań budowlanych, sanitarnych i przeciwpożaro-wych.	Ustawa o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Rozporządzenie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. Tekst jednolity Dz.U. 2017 poz. 2166.	Nie wprowadza odrębnych wymagań odnośnie obiektu budowlanego w którym są świadczone usługi gastronomiczne. Reguluje m.in m.in. sposób dokumentowania spełnienia wymagań budowlanych, przeciwpożarowych i sanitarnych.

		2. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 188 i wydane na jej podstawie przepisy wykonawcze.	ewakuacyjnych, wymagania przeciwpożarowe dla elementów wykończenia wnętrz i wyposażenia stałego i instalacji, wymagania w zakresie higieny i zdrowia, ochrona czystości powietrza, ochrona przed promieniowaniem i zawilgoceniem , hałasem. Ustawa m.in. określa zakres ochrony przeciwpożarowej, osoby odpowiedzialne za zabezpieczenie przed pożarem, obowiązki właścicieli budynków lub obiektów budowlanych, a	na pobyt ludzi i muszą spełniać wymagania dotyczące tych pomieszczeń a także wymagania sanitarne i przeciwpożarowe przewidziane dla tej kategorii budynków. Nie wprowadza odrębnych zasad dla hotelarstwa.	na pobyt ludzi i muszą spełniać wymagania dotyczące tych pomieszczeń a także wymagania sanitarne i przeciwpożarowe przewidziane dla tej kategorii budynków. Nie wprowadza odrębnych zasad dla gastronomii.	Dz.U. 2017 poz. 2166. Ustawa o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944.	Rozporządzenie reguluje sposób dokumentowania spełnienia wymagań przeciwpożarowych w obiektach, w których są świadczone usługi hotelarskie.	Ustawa o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944.	Rozporządzenie reguluje sposób dokumentowania spełnienia wymagań przeciwpożarowych w obiektach, w których są świadczone usługi hotelarskie.

		Ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej (PIS) Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 416.	także warunki jakie muszą spełniać osoby upoważnione do przeprowadzania kontroli p.poż. Wprowadza zasadę, że PIS sprawuje m. in. nadzór nad warunkami higieny wypoczynku i rekreacji oraz warunkami zdrowotnymi żywności, żywienia i produktów kosmetycznych. Stanowi, że powiatowy inspektor sanitarny prowadzi rejestr zakładów, które produkują lub wprowadzają do obrotu żywność zawierającą jednocześnie środki spożywcze	Nie wprowadza odrębnych zasad dla branży hotelarskiej.	Nie wprowadza odrębnych zasad dla branży gastronomicznej.	Rozporządzenie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie Tekst jednolity Dz.U. 2017 poz. 2166 Brak przepisów o charakterze branżowym regulujących kwestię prowadzania przez PIS kontroli		Rozporządzenie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie Tekst jednolity Dz.U. 2017 poz. 2166. Brak przepisów o charakterze branżowym regulujących kwestię prowadzania przez PIS zakładów gastronomicznych znajdujących się w obiektach świadczących usługi hotelarskie.	

			pochodzenia niezwierzęcego.			obiektów w których są świadczone usługi hotelarskie.			
		Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia. Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1448.	Ustawa określa wymagania i procedury niezbędne dla zapewnienia bezpieczeństwa żywności i żywienia zgodnie z przepisami rozporządzenia (WE) wymagania zdrowotne żywności – w zakresie nieuregulowanym w rozporządzeniach Unii Europejskiej oraz właściwość organów w zakresie przeprowadzania	Nie wprowadza odrębnych zasad dla usług gastronomicznych świadczonych w obiektach, w których są świadczone usługi hotelarskie.	Nie wprowadza odrębnych zasad dla zakładów gastronomicznych znajdujących się obiektach, w których są świadczone usługi hotelarskie.	Brak przepisów o charakterze branżowym regulujących kwestię bezpieczeństwa żywienia i żywności w obiektach hotelarskich w których są świadczone usługi gastronomiczne.		Brak przepisów o charakterze branżowym regulujących kwestię bezpieczeństwa żywienia i żywności w obiektach hotelarskich w których są świadczone usługi gastronomiczne.	

	Wymagania rodzajowe i kategoryzacyjne wobec obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie.	Brak regulacji o charakterze horyzontalnym.	urzędowych kontroli żywności wdrożenia i stosowania zasad systemu HACCP w zakładzie., a także rejestrację i zatwierdzanie zakładów podlegających kontroli Państwowej Inspekcji sanitarnej.			Ustawa o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944.	Wprowadza podział wszystkich obiektów w których są świadczone usługi hotelarskie na 2 grupy tj. na obiekty hotelarskie oraz na inne obiekty w których są świadczone usługi hotelarskie. Określa wymagania jakie musi spełnić każda z tych grup. Wprowadza	Ustawa o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944.	Wskazuje, w jakich rodzajach obiektów hotelarskich świadczenie usług gastronomicznych jest obligatoryjne.

						Rozporządzenie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie Tekst jednolity	podział obiektów hotelarskich na rodzaje i określa wymogi jakie muszą spełnić (wielkość obiektu, rodzaj i zakres świadczonych usług, położenie lub przeznaczenie obiektu. Określa wymagania dla poszczególnych rodzajów i kategorii obiektów hotelarskich co do wyposażenia oraz zakresu świadczonych usług, w tym usług gastronomicz-nych, a także minimalne	Rozporządzenie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie Tekst jednolity Dz.U. 2017 poz. 2166.	Wprowadza zasadę, że usługi gastronomiczne są elementem usługi hotelarskiej.

						Dz.U. 2017 poz. 2166.	wymagania co do wyposażenia innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. Określono również sposób dokumentowania spełnienia wymagań budowlanych, przeciwpożarowych i sanitarnych Dopuszcza się odstępstwa od wymagań co do wyposażenia i zakresu świadczonych usług dla obiektów hotelarskich znajdujących się w obiektach zabytkowych.		

2.	Zatrudnianie personelu.	1. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (KP) Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 277.	Główne obszary regulacji: 1. zakres podmiotowy i przedmiotowy (definicje: pracodawcy i pracownika); 2.podstawowe zasady prawa pracy; 3.rodzaje umów o pracę ich zawieranie, zmiana i rozwiązywanie; 4.czas pracy (w tym praca w godzinach nocnych i nadliczbowych); 5.urlopy; 6. wynagrodzenie; 7. obowiązki w zakresie BHP; 8. Zatrudnianie młodocianych.	KP nie wprowadza odrębnych zasad dla hotelarstwa.	KP nie wprowadza odrębnych zasad dla gastronomii.	Brak regulacji branżowych dotyczących zatrudnienia na podstawie umowy o pacę w hotelarstwie.		Brak regulacji branżowych dotyczących zatrudnienia na podstawie umowy o pacę w gastronomii.	
		Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za	Określa sposób ustalania wysokość minimalnego wynagrodzenia w	Ustawa nie wprowadza odrębnych	Ustawa nie wprowadza odrębnych	Brak regulacji branżowych dotyczących minimalnego		Brak regulacji branżowych dotyczących minimalnego	

		pracę. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1773 i wydawane na jej podstawie rozporządzenia w sprawie minimalnego wynagrodzenia w danym roku. Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 236.	danym roku oraz minimalnej stawki godzinowej. Ustawa reguluje zasady zatrudniania pracowników tymczasowych przez pracodawcę będącego agencją pracy tymczasowej oraz zasady kierowania tych pracowników i osób niebędących pracownikami agencji pracy tymczasowej do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz pracodawcy użytkownika.	zasad ustalania wysokości minimalnego wynagrodzenia i minimalnej stawki godzinowej w hotelarstwie. Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad dla hotelarstwa.	zasad ustalania wysokości minimalnego wynagrodzenia i minimalnej stawki godzinowej w gastronomii. Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad dla gastronomii.	wynagrodzeni a i minimalnej stawki godzinowej w hotelarstwie. Brak regulacji branżowych dotyczących zatrudniania pracowników tymczasowych w hotelarstwie.		wynagrodzenia i minimalnej stawki godzinowej w gastronomii. Brak regulacji branżowych dotyczących zatrudniania pracowników tymczasowych w gastronomii.	

		2. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny Tekst ujednolicony Dz.U. 2025 poz. 1071.	Reguluje m.in. świadczenie pracy na podstawie umów cywilnoprawnych: nienazwanych (np. kontrakt menadżerski) i nazwanych, umowa zlecenia, umowa o dzieło.	KC nie wprowadza odrębnych zasad dla hotelarstwa.	KC nie wprowadza odrębnych zasad dla gastronomii.	Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących świadczenia pracy na podstawie umowy cywilnoprawnej w hotelarstwie.		Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących świadczenia pracy na podstawie umowy cywilnoprawnej w gastronomii.	
		3. Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Dz.U. 2025 poz. 621.	Ustawa określa warunki dostępu cudzoziemców do rynku pracy, organy właściwe oraz tryb postępowania w tych sprawach. Wprowadzone zasady nie mają zastosowania do obywateli państw członkowskich UE, EFTA, UK i Irlandii Północnej. Zatrudnianie cudzoziemców w	Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad dla hotelarstwa.	Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad dla gastronomii.	Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących zatrudniania cudzoziemców w hotelarstwie.		Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących zatrudniania cudzoziemców w gastronomii.	

		Ustawa z dnia 13 maja 2016 r. o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym i ochronie małoletnich. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1802.	wymaga legalnego pobytu w RP i odpowiednich dokumentów uprawniających do pracy, którymi mogą być zezwoleniem na pracę lub oświadczenie o powierzeniu pracy. Ustawa określa m.in. obowiązki pracodawców i innych organizatorów w zakresie działalności związanej z wychowaniem, edukacją, wypoczynkiem, leczeniem, świadczeniem porad psychologicznych, rozwojem duchowym, uprawianiem sportu	Nie wprowadza odrębnych reguł dotyczących branży hotelarskiej.	Nie wprowadza odrębnych reguł dotyczących branży gastronomicznej.	Brak odrębnych regulacji prawnych o charakterze branżowym dotyczących zagrożeń na tle seksualnym i ochrony małoletnich.		Brak odrębnych regulacji o charakterze branżowym dotyczących zagrożeń na tle seksualnym i ochrony małoletnich.	

			lub realizacją innych zainteresowań przez małoletnich, lub z opieką nad nimi oraz osób zatrudnianych i dopuszczanych do takiej działalności Wprowadza ona obowiązek tworzenia i przestrzegania przez instytucje, w których przebywają dzieci, standardów ochrony małoletnich. Główne cele to m.in. weryfikacja osób pracujących z dziećmi pod kątem karalności, zapewnienie bezpiecznych relacji personelu z dziećmi oraz stworzenie procedur interwencji w przypadku podejrzenia						

			krzywdzenia - Określa standardy ochrony małoletnich.						
3.	Kwalifikacje. Uzyskiwanie kwalifikacji w szkołach zawodowych: a) kształcenie na poziomie średnim (szkoły branżowe I i II stopnia, technika).	Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 1043.	Zasady: 1)wymóg dostosowywanie kierunków i treści kształcenia do wymogów rynku pracy; 2)postulat wspierania kształcenia zawodowego przez pracodawców i ich związki a także przez sektorowe rady do spraw kompetencji oraz Radę Programową do spraw kompetencji, 3)zasada, że kształcenie zawodach szkolnictwa branżowego odbywa się w	Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad dla hotelarstwa.	Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad dla gastronomii.	Brak przepisów o charakterze branżowym dotyczących kształcenia na poziomie zawodowym dla branży hotelarskiej.		Brak przepisów o charakterze branżowym dotyczących kształcenia na poziomie zawodowym dla branży gastronomicznej.	

			oparciu o podstawę programową określającą obowiązkowy zestaw celów kształcenia i treści nauczania opisanych w formie oczekiwanych efektów kształcenia: wiedzy, umiejętności zawodowych oraz kompetencji personalnych i społecznych, niezbędnych dla danego zawodu. 4)Branżowe centra umiejętności (BCU) wchodzą w skład systemu edukacji. Są to placówki kształcenia, szkolenia i egzaminowania o zasięgu ogólnokrajowym, ukierunkowane						

		Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. Tekst jednolity	branżowo, integrujące szkoły prowadzące kształcenie zawodowe, placówki kształcenia ustawicznego, centra kształcenia zawodowego, uczelnie oraz inne podmioty wymienione w ustawie 5)Typy szkół branżowych - kształcenie branżowe prowadzone jest w: trzyletnich branżowych szkoła I stopnia; dwuletnich branżowych szkołach II stopnia; pięcioletnich technikach; trzyletnich szkołach specjalnych	Ustawa nie wprowadza odrębnych	Ustawa nie wprowadza odrębnych	Brak regulacji o charakterze branżowym		Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących	

		Dz.U. 2025 poz. 881.	przysposabiającą do pracy dla uczniów z niepełnosprawnością intelektualną Określa w szczególności zasady organizacji wypoczynku dzieci i młodzieży - w tym wymogi z zakresie	zasad dotyczących kształcenia branżowego dla potrzeb dla hotelarstwa.	zasad dotyczących kształcenia branżowego dla potrzeb gastronomii.	dotyczących kształcenia dla potrzeb hotelarstwa.		kształcenia dla potrzeb gastronomii.	
	b) kształcenie na poziomie wyższym	Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1571.	obiektów w których jest organizowany wypoczynek oraz wymogi w stosunku do zatrudnianej kadry (kierownik, wychowawcy, instruktorzy). Wprowadza podział uczelni wyższych na akademickie oraz zawodowe, które prowadzą kształcenie uwzględniające potrzeby otoczenia	Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad dotyczących kształcenia na poziomie wyższym dla hotelarstwa.	Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad dotyczących kształcenia na poziomie wyższym dla gastronomii.	Brak odrębnych regulacji o charakterze branżowym dotyczących kształcenia na poziomie wyższym dla branży hotelarskiej.		Brak odrębnych regulacji o charakterze branżowym dotyczących kształcenia na poziomie wyższym dla branży gastronomicznej.	

			społeczno-gospodarczego Studia są prowadzone na określonym kierunku, poziomie i profilu na podstawie programu studiów. Profil studiów określa charakter programu nauczania, dzieląc go na praktyczny lub ogólnoakademicki. Profil praktyczny skupia się na zdobywaniu konkretnych umiejętności zawodowych, podczas gdy profil ogólnoakademicki koncentruje się na poszerzaniu wiedzy teoretycznej i rozwoju naukowym. Program studiów o profilu praktycznym						

	Podnoszenie kwalifikacji w ramach stosunku pracy.	Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (KP) Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 277.	przewiduje praktyki zawodowe w wymiarze co najmniej: 1) 6 miesięcy – w przypadku studiów pierwszego stopnia i jednolitych studiów magisterskich; 2) 3 miesięcy – w przypadku studiów drugiego stopnia. Jednym z zadań uczelni jest działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych Przewiduje możliwość tworzenia przez uczelnie spółek kapitałowych do komercjalizacji wyników prac B+R, a także ich przystępowanie do istniejących spółek	KP nie wprowadza odrębnych zasad dotyczących podnoszenia kwalifikacji w branży hotelarskiej.	KP nie wprowadza odrębnych zasad dotyczących podnoszenia kwalifikacji w branży gastronomicznej.	Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących podnoszenia kwalifikacji w branży hotelarskiej.		Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących podnoszenia kwalifikacji w branży gastronomicznej.	

		Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (ZSK) Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1606.	wspólnie z innymi podmiotami. Rozdział III KP Kwalifikacje zawodowe pracowników. Reguluje uprawnienia pracowników w przypadku podnoszenia kwalifikacji zawodowych z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą (urlop szkoleniowy, zwolnienia z całości lub części dnia pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia). Ustawa określa: 1) cele ZSK oraz zakres kwalifikacji	Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad dla branży hotelarskiej.	Ustawa nie wprowadza odrębnych zasad dla branży gastronomicznej.	Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 18 maja 2017 r. w sprawie Sektorowej Ramy Kwalifikacji w sektorze turystyka, Dz.U. 2017 poz. 1155 w tym dla branży hotelarskiej.	W załączniku nr 1 do rozporządzenia znajdują się charakterystyki efektów uczenia się dla poziomów 2-6 Sektorowej Ramy Kwalifikacji w branży hotelarskiej, ujęte w kategoriach wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych. Kwalifikacje, do których odnosi się Sektorowa Rama	Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 18 maja 2017 r. w sprawie Sektorowej Ramy Kwalifikacji w sektorze turystyka Dz.U. 2017 poz. 1155, w tym dla branży gastronomicznej.	W załączniku nr 2 do rozporządzenia znajdują się charakterystyki efektów uczenia się dla poziomów 2-6 Sektorowej Ramy Kwalifikacji w branży gastronomicznej, ujęte w kategoriach wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych. Kwalifikacje, do których odnosi się Sektorowa Rama Kwalifikacji w sektorze turystyka, przygotowują do wykonywania działalności usługowej, w tym

			włączonych do ZSK 2) Polską Ramę Kwalifikacji; 3) standardy opisywania kwalifikacji; 4) zasady przypisywania poziomów Polskiej Ramy Kwalifikacji do kwalifikacji; 5) zasady włączania kwalifikacji do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji; 6) zasady włączania do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji Sektorowych Ram Kwalifikacji; 7) wymogi dotyczące podmiotów przeprowadzających walidację i certyfikowanie oraz				Kwalifikacji w sektorze turystyka, przygotowują do wykonywania działalności usługowej, w tym zarządczej, koordynacyjnej, specjalistycznej, doradczej oraz pomocniczej w branży hotelarskiej. W Zintegrowanym		zarządczej, koordynacyjnej, specjalistycznej, doradczej oraz pomocniczej w branży hotelarskiej. W Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji znajdują się m.in.

		Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o zasadach uznawania kwalifikacji zawodowych nabytych w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 334	zasady uzyskiwania uprawnień do certyfikowania; 8) zasady zapewniania jakości walidacji i certyfikowania; 9) zasady nadzoru nad walidacją i certyfikowaniem; 10) Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji; 11) koordynację funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Ustawa wprowadziła podział kwalifikacji na pełne, cząstkowe i rynkowe. Utworzyła Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji (ZRK) jako centralną bazę danych o kwalifikacjach . Określiła standardy	W hotelarstwie nie występują zawody regulowane	W gastronomii nie występują zawody regulowane.	Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących wymogów kwalifikacyj-nych w hotelarstwie.	Rejestrze Kwalifikacji znajdują się m.in. kwalifikacje z branży hotelarskiej	Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących wymogów kwalifikacyjnych w gastronomii	kwalifikacje z branży gastronomicznej

			opisu kwalifikacji, zasady przypisywania im poziomu Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK), a także mechanizmy włączania kwalifikacji do systemu i ich certyfikowania. Ustawa określa procedury umożliwiające pracę w Polsce w zawodach regulowanych osobom, które zdobyły kwalifikacje w innych krajach UE, EFTA lub w Szwajcarii. Reguluje również uznawanie kwalifikacji do wykonywania zawodów regulowanych,						

			świadczenia usług transgranicznych oraz ubiegania się o europejską legitymację zawodową.						
4.	Tworzenie, promocja, pośrednictwo i sprzedaż usług hotelarskich i gastronomicznych .	1. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (KC) Tekst ujednolicony Dz.U. 2025 poz. 1071	Reguluje problematykę zobowiązań – w tym zobowiązań wzajemnych, a w szczególności umów (nazwanych i nienazwanych zawieranych: 1. Podwykonawcami tj. dostawcami towarów i usług (umowa sprzedaży, zlecenia, o dzieło pożyczki, leasingu, robót budowlanych, ubezpieczenia…) 2. Jednostkami zajmującymi się promocją (umowa zlecenia lub umowa o dzieło)	Kodeks cywilny nie wprowadza odrębnych zasad dla umów zawieranych przez podmioty świadczące usługi hotelarskie. KC reguluje odpowiedzialność prowadzących hotele lub podobne zakłady za utratę lub uszkodzenie rzeczy wniesionych przez gości. Zakaz stosowania niedozwolonych	Kodeks cywilny nie wprowadza odrębnych zasad dla umów zawieranych przez podmioty świadczące gastronomiczne. Zakaz stosowania niedozwolonych klauzul w umowach w konsumentami.	Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych.	Ustawa nie reguluje problematyki umów związanych z tworzeniem, promocją, pośrednictwem w sprzedaży i sprzedażą usług hotelarskich. Upoważnia przedsiębiorców świadczących usługi hotelarskie w obiektach hotelarskich do wydawania regulaminów porządkowych wiążących wszystkie osoby	Brak odrębnej regulacji o charakterze branżowym w tym zakresie.	

			3 Agentami (umowa agencyjna) 4. Konsumentami (umowy nienazwane tj. umowa o świadczenie usługi hotelarskiej i umowa oświadczenie usługi gastronomicznej).	klauzul w umowach w konsumentami.			przebywające na terenie obiektu.		
		Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1616.	Ustawa określa warunki rozwoju i ochrony konkurencji oraz zasady podejmowanej w interesie publicznym ochrony interesów przedsiębiorców i konsumentów. Wprowadza zakaz zawierania porozumień ograniczających konkurencję i nadużywania pozycji dominującej	Nie wprowadza odrębnych zasad dla hotelarstwa.	Nie wprowadza odrębnych zasad dla gastronomii.	Brak regulacji o charakterze branżowym w tym zakresie.		Brak regulacji o charakterze branżowym w tym zakresie.	
		Ustawa				Brak regulacji o charakterze		Brak regulacji o charakterze branżowym	

		z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1796	Ustawa określa prawa przysługujące konsumentowi, w szczególności: 1) obowiązki przedsiębiorcy zawierającego umowę z konsumentem; 2) zasady i tryb zawierania z konsumentem umowy na odległość i poza lokalem przedsiębiorstwa; 3) zasady i tryb wykonania przysługującego konsumentowi prawa odstąpienia od umowy zawartej na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa.	Obejmuje swym zakresem umowy o świadczenie usług hotelarskich zawierane poza lokalem przedsiębiorstwa lub na odległość	Obejmuje swym zakresem umowy o świadczenie usług gastronomicznych zawierane poza lokalem przedsiębiorstwa lub na odległość	branżowym branżowych w tym zakresie		branżowych w tym zakresie	

5.	Kontrola przedsiębiorców	1. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (PP) Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 1480.	Kontrola działalności gospodarczej przedsiębiorców jest przeprowadzana na zasadach określonych w ustawie PP a w zakresie nieuregulowanym stosuje się odrębne przepisy. Podstawowe zasady prowadzenia kontroli przedsiębiorców obejmują m.in. ograniczenia czasowe, obowiązek uprzedniego zawiadomienia (z pewnymi wyjątkami), prowadzenie czynności w godzinach pracy i z	Zakres przedmiotowy kontroli oraz organy upoważnione do jej przeprowadzania określają odrębne przepisy. W przypadku kontroli przedsiębiorców świadczących usługi hotelarskie kwestie te uregulowane w przepisach branżowych.	Brak odrębnych regulacji o charakterze branżowym dotyczących kontroli przedsiębiorców świadczących usługi gastronomiczne.	Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944 oraz Rozporządzenie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi	Przepisy o charakterze branżowym upoważniają marszałków województw oraz wójtów burmistrzów i prezentów do kontroli obiektów w których są świadczone usługi hotelarskie Ustalają zakres i sposób prowadzenia kontroli (mogą dokonywać kontroli wszystkich pomieszczeń i urządzeń wchodzących w skład kontrolowanych obiektów; żądać od kierownika obiektu oraz od	Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących usług gastronomicznych . W przypadku usług gastronomicznych świadczonych w obiektach hotelarskich ma zastosowanie Ustawa. z sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944 oraz Rozporządzenie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych	W przypadku usług gastronomicznych świadczonych w obiektach hotelarskich mają zastawanie zasady określone w przepisach o charakterze branżowym dla hotelarstwa.

			poszanowaniem praw przedsiębiorcy. Kontrola powinna być prowadzona sprawnie i w sposób minimalizujący zakłócenia, a jej zakres musi być jasno określony. Przedsiębiorca ma prawo do składania zastrzeżeń do protokołu kontroli.			hotelarskie Tekst jednolity Dz.U. 2017 poz. 2166.	wszystkich osób, które są w tym obiekcie zatrudnione, pisemnych i ustnych informacji w sprawach objętych kontrolą; żądać okazania dokumentów potwierdzających spełnienie przez obiekt wymagań. Przepisy branżowe (rozporządzenie) nie określają sposobu przeprowadzania czynności kontrolnych	obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie Tekst jednolity Dz.U. 2017 poz. 2166.	

	Odpowiedzialność za przestępstwa, wykroczenia i szkody powstałe w związku z prowadzeniem działalności gospodarczej.	Przestępstwa Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (KK.) Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 383.	Przestępstwa popełniane w obrocie gospodarczym, które godzą w uczciwe zasady prowadzenia działalności, zysku, rzetelności i ostrożności takie jak np.: nadużycie udzielonych uprawnień, niedopełnienie obowiązków, korupcja, działania na szkodę przedsiębiorcy, fałszowanie dokumentów. Zostały uregulowane w rozdziale XXXVI zatytułowanym „Przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu i interesom majątkowym w	Brak odrębnej grupy przestępstw zawiązanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w hotelarstwie.	Brak odrębnej grupy przestępstw zawiązanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w gastronomii.	Brak odrębnych regulacji o charakterze branżowym w tym zakresie.		Brak odrębnych regulacji o charakterze branżowym w tym zakresie.	

		Wykroczenia. Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 734.	obrocie cywilnoprawnym” Wykroczenia przeciwko porządkowi i spokojowi publicznemu.	Używanie nazw rodzajowych i oznaczeń kategoryzacyj-nych bez decyzji marszałka; używanie oznaczeń, które mogą wprowadzić klientów w błąd co do rodzaju lub kategorii obiektu hotelarskiego; świadczenie usług hotelarskich w obiekcie niezgłoszonym do ewidencji; świadczenie usług hotelarskich wbrew decyzji nakazującej	Brak odrębnej grupy wykroczeń dotyczących działalności gastronomicznej.	Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących wykroczeń w hotelarstwie. Brak regulacji o charakterze branżowym		Brak regulacji branżowych dotyczących wykroczeń w gastronomii. Brak odrębnych regulacji o charakterze branżowym	

	Odpowiedzialność cywilna.	Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (KC) Tekst ujednolicony Dz.U. 2025 poz. 1071.	Wykroczenia przeciwko bezpieczeństwu osób i mienia. Wykroczenia przeciw zdrowiu. Rodzaje odpowiedzialności: deliktowa (art. 435 KC) dotyczy szkód wyrządzonych w wyniku czynu niedozwolonego - np. zaniedbania lub wypadku np. uszkodzenie ciała, rozstrój zdrowia,	wstrzymanie ich świadczenia. Naruszenie przepisów przeciwpożaro-wych. Naruszenie przepisów sanitarnych. Odpowiedzialność deliktowa przedsiębiorcy w tym przedsiębiorcy świadczącego usługi hotelarskie jest	Naruszenie przepisów przeciwpożaro-wych. Naruszenie przepisów lub sanitarnych. Odpowiedzialność deliktowa przedsiębiorcy w tym przedsiębiorcy świadczącego usługi gastronomiczne jest oparta na zasadzie ryzyka co oznacza, że	dotyczący wykroczeń przeciwko bezpieczeństwu osób i mienia. Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczący naruszenia przepisów sanitarnych. Brak przepisów o charakterze branżowym dotyczących odpowiedzial-ności deliktowej w hotelarstwie.		dotyczących wykroczeń w gastronomii. Brak odrębnych przepisów o charakterze branżowym dotyczących odpowiedzialności deliktowej w gastronomii. Brak odrębnych regulacji o charakterze branżowym dotyczących odpowiedzialności kontraktowej w gastronomii.	

			uszkodzenie mienia)	oparta na zasadzie ryzyka co oznacza, że przedsiębiorca poniesie odpowiedzialność niezależnie od tego czy ponosi winę czy nie. Jedynie w 3 przypadkach przedsiębiorca jest zwolniony od tej odpowiedzialno-ści tj. jeśli udowodni, że szkoda nastąpiła wyłącznie z jednej z poniższych przyczyn: na skutek zdarzeń o charakterze siły wyższej (np. katastrofa); wyłącznie z winy poszkodowaneg o; wyłącznie z	przedsiębiorca poniesie odpowiedzialność niezależnie od tego czy ponosi winę czy nie. Jedynie w 3 przypadkach przedsiębiorca jest zwolniony od tej odpowiedzialno-ści tj. jeśli udowodni, że szkoda nastąpiła wyłącznie z jednej z poniższych przyczyn: na skutek zdarzeń o charakterze siły wyższej (np. katastrofa); wyłącznie z winy poszkodowaneg o; wyłącznie z winy osoby trzeciej	Brak odrębnych		Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczącej opłaty reprograficznej w gastronomii	

			Odpowiedzialność kontraktowa (art. 471 i nast. KC. dotyczy szkód spowodowanych niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem umowy).	winy osoby trzeciej Odpowiedzialność oparta na zasadzie winy domniemanej – można się uwolnić od odpowiedzialności dowodem braku winy. Niewykonanie w całości – odmowa przyjęcia gościa mimo przyjęcia rezerwacji Nienależyte wykonanie umowy np.,	Odpowiedzialność oparta na zasadzie winy domniemanej – można się uwolnić od odpowiedzialności dowodem braku winy. Niewykonanie w całości – niedostarczenie posiłku Nienależyte wykonanie – podanie dań niezgodnych ze składem.	regulacji o charakterze branżowym dotyczących odpowiedzialności kontraktowej w hotelarstwie.			
	Wykorzystywanie materiałów chronionych prawem autorskim	Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 24	Określa co jest przedmiotem prawa autorskiego, Wprowadza podział na autorskie prawa osobiste, które	niższy standard, niesprawna klimatyzacja. Nakłada obowiązek płacenia tantiem	Nakłada obowiązek płacenia tantiem za publiczne odtwarzanie utworów.	Brak regulacji charakterze branżowym dotyczącej opłaty reprograficznej w hotelarstwie			

		Ustawa z dnia 15 czerwca 2018 r. o zbiorowym zarządzaniu prawami autorskimi i prawami pokrewnymi Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1665 wdrożyła do polskiego porządku prawnego Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/26/UE z dnia 26 lutego	przysługują twórcy i autorskie prawa majątkowe, które przysługują twórcy, jego spadkobiercom, a także osobom na które te prawa zostały przeniesione w drodze umowy. Nakłada obowiązek płacenia tantiem za publiczne odtwarzanie utworów. Ustawa stanowi, że organizacja zbiorowego zarządzania prawami autorskimi lub prawami pokrewnymi reguluje zatwierdzanie i zmianę zatwierdzonych tabel wynagrodzeń	za publiczne odtwarzanie utworów. Przedsiębiorca świadczący usługi hotelarskie musi zawrzeć umowę licencyjną z każdą z organizacji, która reprezentuje prawa do odtwarzanych utworów. Umowa określa wysokość opłat licencyjnych Ustawa stanowi, że organizacja zbiorowego zarządzania prawami autorskimi lub prawami	Przedsiębiorca świadczący usługi gastronomiczne musi zawrzeć umowę licencyjną z każdą z organizacji, która reprezentuje prawa do odtwarzanych utworów. Umowa określa wysokość opłat licencyjnych				

		2014 r. w sprawie zbiorowego zarządzania prawami autorskimi i pokrewnymi oraz udzielania licencji wieloterytorialnych dotyczących praw do utworów muzycznych do korzystania online na rynku wewnętrznym	za korzystanie z utworów lub przedmiotów praw pokrewnych Opłaty pobierają organizacje zbiorowego zarządzania prawami autorskimi. Przedsiębiorca świadczący usługi hotelarskie musi zawrzeć umowę licencyjną z każdą z organizacji, która reprezentuje prawa do odtwarzanych utworów. Umowa określa wysokość opłat licencyjnych.	pokrewnymi reguluje zatwierdzanie i zmianę zatwierdzonych tabel wynagrodzeń za korzystanie z utworów lub przedmiotów praw pokrewnych Opłaty pobierają organizacje zbiorowego zarządzania prawami autorskimi. Przedsiębiorca świadczący usługi gastronomiczne musi zawrzeć umowę licencyjną z każdą z organizacji, która reprezentuje					

				prawa do odtwarzanych utworów. Umowa określa wysokość opłat licencyjnych.					
8	Polubowne rozstrzygania sporów z konsumentami w przypadku nieuwzględnienia reklamacji.	Polubowne rozstrzyganie sporów 1. Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. - Kodeks postępowania cywilnego Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1568 2. Ustawa z dnia 23 września 2016 r. o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich. Dz.U. 2016 poz. 1823.	Negocjacje, mediację, koncyliacja, arbitraż.	Nie wprowadzają odrębnych zasad dla hotelarstwa.	Nie wprowadzają odrębnych zasad dla gastronomii.	Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących składania i rozpatrywania reklamacji i polubownego rozstrzygania sporów w przypadku ich nieuwzględnie-nia.		Brak regulacji o charakterze branżowym dotyczących składania i rozpatrywania reklamacji i polubownego rozstrzygana sporu w przypadku ich nieuwzględnienia.	

Źródło: Opracowanie własne, 2025

Załącznik nr. 3. Treść pytań Ankietowych

1) Ankieta badawcza - BADANIA BRANŻY: https://forms.office.com/e/arJUyrSB3y

Szanowni Państwo

W związku z przygotowywaniem i opracowywaniem przez Fundację Polskie Hotele Niezależne dokumentu (w ramach projektu Ministerstwa Sportu i Turystyki) pn. „Podstrategia sektora HoReCa", zwracam się do Państwa z prośbą o wypełnienie poniższej Ankiety badawczej. Zgoda na udział w badaniu jest całkowicie dobrowolna. Dane zebrane w trakcie badania będą wykorzystane wyłącznie do celów naukowych i analizy statystycznej. Zapewniam, że wszelkie informacje zostaną traktowane jako poufne i nie będą wykorzystywane w sposób umożliwiający identyfikację poszczególnych respondentów. Z góry dziękuję Państwu za poświęcony czas. Z poważaniem Dr hab. Dariusz Jacek Olszewski-Strzyżowski, prof. AWFiS w Gdańsku.

1. CHARAKTERYSTYKA PODMIOTU

A) Jaki typ działalności prowadzi Państwa podmiot? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ Hotel

☐ Pensjonat

☐ Ośrodek wypoczynkowy

☐ Obiekt – najem krótkoterminowy

☐ Obiekt PTTK

☐ Obiekt PTSM

☐ Agroturystyka/turystyka wiejska

☐ Restauracja / bar / kawiarnia / cukiernia - hotelowa

☐ Firma cateringowa

☐ Branża MICE

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

B) Jak długo działają Państwo na rynku? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ Mniej niż 1 rok

☐ 1–5 lat

☐ 6–10 lat

☐ Ponad 10 lat

C) Jaką wielkość zatrudnienia posiada Państwa podmiot? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ Do 5 pracowników

☐ 5-20 pracowników

☐ 20-50 pracowników

☐ Powyżej 50 pracowników

2. PROBLEMY I WYZWANIA

A) Które z poniższych wyzwań w największym stopniu dotyczą Państwa podmiotu? (można wybrać więcej odpowiedzi)

☐ Rosnące koszty prowadzenia działalności (energia, czynsze, podatki)

☐ Brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących podejmowania działalności w obiekcie hotelarskim

☐ Brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących podejmowania działalności w innym obiekcie w którym są świadczone usługi hotelarskie

☐ Brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących prowadzenia działalności w obiekcie hotelarskim

☐ Brak jasnych przepisów w branży hotelarskiej dotyczących prowadzenia działalności w innym obiekcie w którym są świadczone usługi hotelarskie

☐ Które z obowiązujących przepisów dotyczącej działalności hotelarskiej powinny być uchylone (jakie? – proszę opisać)…….

☐ Które z obowiązujących przepisów dotyczącej działalności hotelarskiej powinny być zmienione (jakie? – proszę opisać)……. Na czym powinna polegać ta zmiana (proszę opisać)……..

☐ Jakie kwestie dotychczas nie objęte regulacją prawną powinny być uregulowane (jakie? – proszę opisać)…….

☐ Trudności w pozyskaniu wykwalifikowanego personelu

☐ Wysoka rotacja pracowników

☐ Brak chętnych do pracy w branży

☐ Brak odpowiednich kwalifikacji pracowników

☐ Konieczność częstego szkolenia nowych pracowników

☐ Oczekiwania płacowe pracowników wyższe niż możliwości podmiotu

☐ Konkurencja ze strony dużych sieci (w tym zagranicznych)

☐ Zmienność preferencji klientów

☐ Sezonowość popytu

☐ Brak dostępu do nowoczesnych technologii

☐ Niedostateczne wsparcie ze strony instytucji państwowych / samorządowych

☐ Nie wystarczająca promocja regionu / kraju

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

3. OCZEKIWANIA WOBEC OTOCZENIA INSTYTUCJONALNEGO

A) Jakie formy wsparcia ze strony instytucji publicznych byłyby dla Państwa najważniejsze? (można wybrać więcej odpowiedzi)

☐ Ujednolicenie systemu kategoryzacji obiektów polegające na objęciu kategoryzacją wszystkich obiektów w których są świadczone usługi hotelarskie

☐ Ujednolicenie systemu kategoryzacji obiektów polegające na zmianie kryteriów branych pod uwagę przy dokonywaniu kategoryzacji

☐ Dofinansowania / granty na rozwój działalności

☐ Ułatwienia w dostępie do kredytów i pożyczek

☐ Wsparcie w zakresie innowacji i digitalizacji

☐ Programy szkoleniowe dla pracowników

☐ Wsparcie w procesie rekrutacji pracowników

☐ Promocja regionu jako destynacji turystycznej

☐ Obniżenie podatków (jakie? – proszę opisać)…….

☐ Obniżenie opłat branżowych (jakie? – proszę opisać)…….

☐ Wprowadzenie nowego systemu kategoryzacji (jakie? – proszę opisać)……

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

4. ROZWÓJ I INNOWACJE

A) Jakie działania rozwojowe planuje Państwa podmiot w najbliższych latach? (można wybrać więcej odpowiedzi)

☐ Rozszerzenie oferty usługowej

☐ Inwestycje w infrastrukturę (modernizacja, rozbudowa)

☐ Podniesienie standardu obiektu

☐ Wdrożenie nowych technologii (systemy rezerwacyjne, digitalizacja obsługi klienta, AI)

☐ Wprowadzenie oferty zrównoważonej (np. lokalne produkty, redukcja plastiku, odnawialne źródła energii, certyfikacja obiektu)

☐ Rozwój usług online

☐ Intensyfikacja działań marketingowych

☐ Wprowadzenie programów motywacyjnych i benefitów dla pracowników

☐ Obsługa turystów/klientów z niepełnosprawnościami

☐ Zintensyfikowanie działań w przestrzeni cyfrowej (m.in. Internet, strony www, media społecznościowe)

☐ Stworzenie aplikacji turystycznych / rezerwacyjnych

☐ Dystrybucja broszur i ulotek informacyjnych o swoich usługach

☐ Brak planów rozwojowych

☐ Udział w projektach UE (jakie? – proszę opisać)…….

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

B) Jak ważne są dla Państwa podmiotu następujące trendy rynkowe? (można wybrać więcej odpowiedzi)

☐ Zdrowa i ekologiczna żywność

☐ Wprowadzanie lokalnych i sezonowych produktów do oferty gastronomicznej

☐ Zrównoważony rozwój

☐ Personalizacja oferty

☐ Digitalizacja procesów obsługi klienta

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

5. WSPÓŁPRACA I POTRZEBY BRANŻOWE

A) Z jakimi podmiotami Państwo współpracujecie (można wybrać więcej odpowiedzi)

☐ Polska Organizacja Turystyczna

☐ Urząd Marszałkowski

☐ JST (jednostki samorządu terytorialnego)

☐ Regionalne Organizacje Turystyczne

☐ Lokalne Organizacje Turystyczne

☐ Instytucje edukacyjne (szkoły, uczelnie)

☐ Instytucje kultury (teatry, muzea, obiekty historyczne)

☐ Centra/punkty informacji turystycznej

☐ Stowarzyszenia i organizacje branżowe

☐ Firmy zewnętrze realizujące usługi na zlecenie hotelu/obiektu

☐ Inne obiekty/podmioty branży HoReCa

☐ Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka, HoReCa

☐ Polska Izba Turystyki

☐ Lokalne gospodarstwa rolne / lokalni dostawcy produktów spożywczych

☐ Brak zainteresowania współpracą

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

B) Jakie obszary współpracy w ramach branży HoReCa uważają Państwo za najbardziej potrzebne? (można wybrać więcej odpowiedzi)

☐ Wspólna promocja kraju/regionu

☐ Wspólne programy szkoleniowe dla kadry

☐ Wspólne zakupy (tańsze dzięki efektowi skali)

☐ Wymiana doświadczeń i dobrych praktyk

☐ Realizacja wspólnych projektów innowacyjnych

☐ Stworzenie wspólnej strategii działania branży hotelarsko-gastronomicznej

☐ Wspólny udział w targach turystycznych

☐ Uczestnictwo w wizytach studyjnych w kraju i za granicą w celu zapoznania się z dobrymi praktykami funkcjonowania branży

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

6. SEZONOWOŚĆ I ELASTYCZNOŚĆ DZIAŁAŃ

A) W jakim stopniu sezonowość wpływa na funkcjonowanie Państwa podmiotu? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ W bardzo dużym stopniu

☐ W dużym stopniu

☐ W umiarkowanym stopniu

☐ W niewielkim stopniu

☐ W ogóle nie wpływa

☐ Nie mam zdania

B) Jakie działania podejmują Państwo, aby ograniczać skutki sezonowości? (można wybrać więcej odpowiedzi)

☐ Zatrudnienie pracowników sezonowych

☐ Dywersyfikacja oferty (np. imprezy, konferencje, catering)

☐ Promocje i zniżki poza sezonem

☐ Współpraca z innymi podmiotami turystycznymi w regionie

☐ Współpraca z JST

☐ Współpraca z Regionalnymi/Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi

☐ Brak działań

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

C) W jakim stopniu atrakcyjność turystyczna regionu wpływa na działalność Państwa podmiotu? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ W bardzo dużym stopniu

☐ W dużym stopniu

☐ W umiarkowanym stopniu

☐ W niewielkim stopniu

☐ W ogóle nie wpływa

☐ Nie mam zdania

7. EDUKACJA I RYNEK PRACY

A) Jak oceniają Państwo przygotowanie absolwentów szkół zawodowych/uczelni do pracy w branży HoReCa? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ Bardzo dobre

☐ Raczej dobre

☐ Przeciętne

☐ Raczej słabe

☐ Bardzo słabe

☐ Nie mam zdania

B) Jakie umiejętności pracowników wymagają największego wsparcia szkoleniowego? (można wybrać więcej odpowiedzi)

☐ Obsługa klienta i komunikacja

☐ Znajomość języków obcych

☐ Umiejętności kulinarne/baristyczne/barmańskie

☐ Zarządzanie personelem i organizacja pracy

☐ Obsługa nowych technologii (systemy rezerwacyjne, kasy online, AI)

☐ Wiedza o trendach (zdrowa żywność, ekologia, zrównoważony rozwój)

☐ Obsługa klienta/turysty z niepełnosprawnościami

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

8. WSPÓŁPRACA Z INNYMI SEKTORAMI

A) Jakie znaczenie mają dla Państwa dostawy lokalnych produktów (np. od rolników)? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ Kluczowe – większość produktów pochodzi od lokalnych dostawców

☐ Ważne – część oferty opiera się na lokalnych produktach

☐ Uzupełniające – sporadycznie korzystamy z lokalnych dostawców

☐ Mało istotne – głównie korzystamy z hurtowni i dużych dostawców

☐ Nie mam zdania

9. DOŚWIADCZENIA PO PANDEMII COVID-19

A) Jakie zmiany wprowadzili Państwo w wyniku pandemii COVID-19? (można wybrać więcej odpowiedzi)

☐ Rozwój usług dostawy i sprzedaży na wynos

☐ Wdrożenie nowych standardów sanitarnych

☐ Zmniejszenie zatrudnienia

☐ Dywersyfikacja oferty (np. catering, usługi online)

☐ Brak zmian

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

B) Jak oceniają Państwo trwałość zmian wprowadzonych w wyniku pandemii COVID-19? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ Będą kontynuowane w pełnym zakresie

☐ Zostaną częściowo utrzymane

☐ Były to działania wyłącznie tymczasowe

☐ Nie mam zdania

10. PRZYSZŁOŚĆ BRANŻY

A) W jakich obszarach inwestycje i działania są obecnie najbardziej potrzebne dla rozwoju branży HoReCa? (można wybrać więcej odpowiedzi)

☐ Modernizacja obiektów noclegowych

☐ Rozwój infrastruktury gastronomicznej

☐ Nowe technologie (systemy rezerwacyjne, digitalizacja obsługi, wykorzystanie AI)

☐ Promocja i marketing

☐ Szkolenia i rozwój kadr

☐ Współpraca z uczelniami i instytucjami edukacyjnymi w celu opracowania nowych programów nauczania/kształcenia zgodnych z aktualnymi potrzebami branży

☐ Współpraca przy tworzeniu podstawy programowej właściwej szkoły branżowej

☐ Udział w programach praktyk dla uczniów i studentów szkół turystycznych, hotelarskich i gastronomicznych oraz współpraca przy ich tworzeniu

☐ Udział w programach staży dla uczniów i studentów szkół turystycznych, hotelarskich i gastronomicznych oraz współpraca przy ich tworzeniu

☐ Udział w realizacji programu kształcenia (prowadzenie zajęć, organizacja w zakładzie wizyty uczniów, studentów itp.)

☐ Wspieranie/ organizacja konkursów i olimpiad wiedzy o hotelarstwie i gastronomii

☐ Organizacja wydarzeń i festiwali kulinarnych

☐ Tworzenie klastrów turystycznych

☐ Współpraca z zagranicznymi touroperatorami

☐ Członkostwo w branżowych organizacjach/stowarzyszeniach krajowych

☐ Członkostwo w branżowych organizacjach/stowarzyszeniach zagranicznych

☐ Współpraca z organizacjami/stowarzyszeniami branżowymi w kraju

☐ Współpraca z organizacjami/stowarzyszeniami branżowymi za granicą

☐ Współpraca z sektorem bankowym

☐ Współpraca z administracją rządową (MSiT, POT) i JST

☐ Tworzenie i rozwój nowych produktów turystycznych

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

B) Jakie działania ze strony organizacji branżowych byłyby dla Państwa najbardziej przydatne? (można wybrać więcej odpowiedzi)

☐ Negocjacje z administracją publiczną w sprawie warunków prowadzenia działalności

☐ Programy dotacyjne i pożyczkowe na modernizację obiektów

☐ Ochrona branży przed skutkami kryzysów (np. pandemia, inflacja, wojna na Ukrainie)

☐ Organizacja szkoleń, warsztatów, konferencji i konkursów

☐ Tworzenie wspólnych kampanii promocyjnych

☐ Ułatwianie współpracy między podmiotami HoReCa

☐ Dostarczanie analiz rynku i trendów branżowych

☐ Promocja w mediach społecznościowych i portalach turystycznych

☐ Współpraca pomiędzy organizacjami branżowymi

☐ Reforma krajowego systemu kategoryzacji obiektów

☐ Włączenie standardów zrównoważonego rozwoju do kategoryzacji obiektów

☐ Edukowanie i informowanie turystów o usługach branży, jej roli w turystyce oraz dostępnej ofercie

☐ Uproszczenie procedur prawno-administracyjnych (jakie? – proszę opisać)……

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

C) Jak oceniają Państwo perspektywy rozwoju branży HoReCa w Polsce w najbliższych latach? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ Bardzo dobre (duże możliwości rozwoju)

☐ Raczej dobre

☐ Przeciętne

☐ Raczej słabe

☐ Bardzo słabe (spadek znaczenia branży)

☐ Nie mam zdania

2) Ankieta badawcza – DOŚWIADCZENIA I OCZEKIWANIA TURYSTÓW WOBEC BRANŻY HORECA: https://forms.office.com/e/SYRUZ7C0FZ

Szanowni Państwo

W związku z przygotowywaniem i opracowywaniem przez Fundację Polskie Hotele Niezależne dokumentu (w ramach projektu Ministerstwa Sportu i Turystyki) pn. „Podstrategia sektora HoReCa", zwracam się do Państwa z prośbą o wypełnienie poniższej Ankiety badawczej. Zgoda na udział w badaniu jest całkowicie dobrowolna. Dane zebrane w trakcie badania będą wykorzystane wyłącznie do celów naukowych i analizy statystycznej. Zapewniam, że wszelkie informacje zostaną traktowane jako poufne i nie będą wykorzystywane w sposób umożliwiający identyfikację poszczególnych respondentów. Z góry dziękuję Państwu za poświęcony czas. Z poważaniem Dr hab. Dariusz Jacek Olszewski-Strzyżowski, prof. AWFiS w Gdańsku.

I) INFORMACJE DEMOGRAFICZNE

A) Wiek:

☐ poniżej 18 lat

☐ 18–25 lat

☐ 26–35 lat

☐ 36–50 lat

☐ 51–65 lat

☐ powyżej 65 lat

B) Płeć:

☐ Kobieta

☐ Mężczyzna

☐ Osoba niebinarna

C) Miejsce zamieszkania - miasto (proszę napisać)…….

II) ŚWIADOMOŚĆ I ROZUMIENIE POJĘCIA HORECA

A) Czy zna Pan/Pani skrót „HoReCa”? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ Tak, wiem, co oznacza

☐ Słyszałem, ale nie wiem dokładnie

☐ Nie wiem / nie znam tego pojęcia

B) Co według Pana/Pani obejmuje pojęcie branży HoReCa? (można wybrać kilka odpowiedzi)

☐ Hotele i obiekty noclegowe

☐ Restauracje, bary, cukiernie

☐ Kawiarnie i punkty gastronomiczne

☐ Firmy cateringowe

☐ Organizacja eventów i konferencji (MICE)

☐ Usługi dodatkowe związane z turystyką (np. możliwość zakupu lokalnych lub regionalnych wyrobów gastronomicznych)

☐ Nie wiem / nie znam tego pojęcia

C) Jak ważne jest dla Pana/Pani, aby usługodawcy jasno komunikowali, że są częścią branży HoReCa? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ Bardzo ważne

☐ Ważne

☐ Nieistotne

☐ Nie mam zdania

III) KORZYSTANIE Z USŁUG HORECA

A) Z jakich usług HoReCa korzysta Pan/Pani najczęściej podczas podróży? (można wybrać kilka odpowiedzi)

☐ Hotel

☐ Pensjonat

☐ Ośrodek wypoczynkowy

☐ Obiekt – najem krótkoterminowy

☐ Obiekt PTTK

☐ Obiekt PTSM

☐ Agroturystyka/turystyka wiejska

☐ Restauracja / bar / kawiarnia / cukiernia - hotelowa

☐ Firma cateringowa

☐ Branża MICE (eventy / konferencje)

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)

B) Jak często korzysta Pan/Pani z usług HoReCa podczas podróży? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ Zawsze

☐ Często

☐ Sporadycznie

☐ Rzadko

IV) OCZEKIWANIA WOBEC BRANŻY HORECA

A) Jakie aspekty usług HoReCa są dla Pana/Pani najważniejsze? (można wybrać kilka odpowiedzi)

☐ Jakość obsługi

☐ Profesjonalizm personelu

☐ Komfort i wyposażenie obiektów

☐ Dostępność oferty dla osób z niepełnosprawnościami

☐ Lokalna i zdrowa kuchnia / produkty regionalne

☐ Czystość i bezpieczeństwo

☐ Innowacje i nowoczesne rozwiązania w usługach

☐ Stosunek jakości do ceny

☐ Działania w ramach zrównoważonego rozwoju

☐ Posiadane przez usługodawcę certyfikaty

☐ Posiadane przez usługodawcę nagrody i wyróżnienia

☐ Pozytywna opinia w mediach społecznościowych

☐ Usługodawca jest członkiem organizacji/stowarzyszeń branżowych

☐ Różnorodność oferowanych usług

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

B) Czy uważa Pan/Pani, że oferta branży HoReCa jest wystarczająco różnorodna? (można wybrać jedną odpowiedź)

☐ Zdecydowanie tak

☐ Raczej tak

☐ Raczej nie

☐ Zdecydowanie nie

C) Jakie według Pana/Pani są największe problemy branży HoReCa w Polsce? (można wybrać kilka odpowiedzi)

☐ Wysokie ceny usług

☐ Ograniczona różnorodność oferty (np. brak opcji dietetycznych)

☐ Niewystarczająca jakość obsługi

☐ Brak informacji o dostępnej ofercie i usługach (rozproszenie informacji)

☐ Niedostosowanie obiektów do potrzeb osób z niepełnosprawnościami

☐ Sezonowość usług – ograniczona dostępność w określonych miesiącach

☐ Brak innowacji i nowoczesnych rozwiązań w usługach (np. nowe technologie, AI)

☐ Zauważalny brak współpracy między członkami branży HoReCa

☐ Brak działań w zakresie zrównoważonego rozwoju

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

C) Co mogłoby poprawić Pana/Pani doświadczenia związane z usługami HoReCa? (proszę opisać) …….

V) PROMOCJA I KOMUNIKACJA

A) Skąd najczęściej czerpie Pan/Pani informacje o usługach HoReCa podczas podróży? (można wybrać kilka odpowiedzi)

☐ Internet / strony www obiektów

☐ Media społecznościowe - Facebook

☐ Media społecznościowe - YouTube

☐ Media społecznościowe - Instagram

☐ Media społecznościowe - TikTok

☐ Media społecznościowe - LinkedIn

☐ Media społecznościowe - WhatsApp

☐ Media społecznościowe - X (Twitter)

☐ Media społecznościowe - Pinterest

☐ Media społecznościowe - Snapchat

☐ Media społecznościowe - Google Maps

☐ Aplikacje turystyczne / rezerwacyjne

☐ Centra/punkty informacji turystycznej

☐ Broszury i ulotki informacyjne

☐ Polecenia rodziny/znajomych

☐ Nie kieruję się opiniami innych

☐ Inne (jakie? – proszę opisać)…….

Bibliografia

- Accommodation and food service activities: issues and challenges related to labour mobility, 2024, ELA Strategic Analysis, https://www.hotrec.eu/media/static/files/import/all_news_2024_2024_36/european-labour-authority-horeca-report.pdf?utm_source=chatgpt.com, [dostęp: 07.10.2025]
- Aitken J.E., Palmer R.D., The use of plants to promote warmth and caring in a business environment. EDRS: ED 303 843, CS 509 539, 1989.
- Anwar F., Deliana D., & Suyamto S., Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. International Journal of Management Science and Information Technology 2024.
- Armstrong D., The Changing Discourse of Healthism: A Contextual Analysis. Sociology of Health & Illness 2025.
- Ball S., & Taleb M.A., Benchmarking waste disposal in the Egyptian hotel industry. Tourism and Hospitality Research, 11(1), https://doi.org/10.1057/thr.2010.16, [dostęp: 01.11.2025]
- Bohdanowicz J., Bohdanowicz P., Stymulatory ekonomiczne i prawne polityki ekorozwoju dla turystyki, Konferencja pt. „Główne problemy badawcze i metodologiczne współczesnej politologii w Polsce", 8–10 listopada 2004, Władysławowo, Polska 2004.
- Borkowska-Niszczota M., Społeczna odpowiedzialność biznesu turystycznego na rzecz zrównoważonego rozwoju na przykładzie obiektów hotelarskich, Economics and Management 2015.
- Britton E., Kindermann G., Domegan C., & Carlin C., Blue care: A systematic review of blue space interventions for health and wellbeing. Health Promotion International 2020.
- Bryszewski G., Hotel słońcem ogrzewany, Hotel Profit 2009.
- Budidharmanto L., Riharjo I., & Susanto J., Perception of millennials towards the implementation of automation staying in ciputra world hotel surabaya. Advances in Economics, Business and Management Research 2021.
- Buhalis D., Leung R., Smart hospitality-interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. International Journal of Hospitality Management, 71, 2018.
- Buhalis D., Moldavska I., In-room voice-based ai digital assistants transforming on-site hotel services and guests' experiences, 2021.

- Buhalis D., Technology in tourism-from information communication technologies to etourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. Tourism Review, 75(1), 2019.
- Burzyński T., Przykłady istniejących rozwiązań ekologicznych w bazie noclegowej, [W:] Ekologiczny hotel jako innowacyjny kierunek rozwoju polskiej turystyki, Seminarium szkoleniowe, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2009.
- Campbell D.E., Interior office design and visitor response. J. Applied Psychology 1979.
- Cembruch-Nowakowski M., Labels and Certificates for Green Hotels. Rocznik Ochrona Środowiska 2020.
- Ceynowa W., Przybyłowski A., Wojtasik P., Ciskowski Ł., Digitalization and Sustainability of Supply Chains: Assessing the Potential of the DYLLI Application in the Hotel, Restaurant, and Catering Industry. Sustainability 16, 10380, 2024.
- Chi C. G. Q., Chi O. H., & Ouyang Z., Wellness hotel: Conceptualization, scale development, and validation. International Journal of Hospitality Management, 2020.
- Chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://fableconsortium.org/media/images/Docs/2023-scenathon-snapshots/Germany.pdf [dostęp: 16.11.2025]
- Citkowski M. (red.), Społeczna odpowiedzialność biznesu. Koncepcja i praktyka, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji Publicznej, Białystok 2010.
- Cohen M., & Bodeker G. (Eds.), Understanding the global spa industry: Spa management. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2008.
- Czarniecka-Skubina E., Jakość usługi gastronomicznej w aspekcie żywieniowym, technologicznym i higienicznym, „Żywność. Nauka. Technologia. Jakość”, 2006.
- Czernicki Ł., Kukołowicz P., Miniszewski M., Branża turystyczna w Polsce. Obraz sprzed pandemii. Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2000.
- Dąbrowska A., Rozwój rynku usług w Polsce – uwarunkowania i perspektywy, SGH, Warszawa 2008,
- Diaz Torres Y., Alvarez Guerra Piasencia M.A., Perez Novo E., Heating ventilation and air-conditioned configurations for hotelsan approach review for the design and exploitation, Energy Reports 2020.

- Djojosoeparto S.K., Kamphuis C.B.M., Vandevijvere S., Poelman M.P., How can National Government Policies Improve Food Environments in the Netherlands? Int J Public Health. 2022 Mar 7.
- Drogoń W., Bezpieczeństwo VIP-a w hotelu - wybrane zagadnienia, [W:] Bezpieczny hotel. Wybrane zagadnienia, (red.) W.Drogoń, Instytut Wiedzy i Umiejętności, Warszawa 2012.
- English J., Wilson K., & Keller-Olaman S., Health, healing and recovery: Therapeutic landscapes and the everyday lives of breast cancer survivors. Social Science & Medicine 2008, 67(1).
- European Parliament, https://www.europarl.europa.eu/portal/en, [dostęp: 30.10.2025]
- Eurostat, Seasonality in the tourist accommodation sector, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Seasonality_in_the_tourist_accommodation_sector [dostęp: 16.10.2025]
- Ewald K., The neglect of aesthetics landscape planning in Switzerland. Land-scape and Urban Planning 2001.
- Feng Q., Borbon N.M.D., & Deng B., Smart hotel attributes and its effect on guest acceptance. International Journal of Research Studies in Management, 2022.
- Floričić T., Sustainable Solutions in the Hospitality Industry and Competitiveness Context of “Green Hotels”, Civil Engineering Journal 2020.
- Fortea L. Nowe technologie, cyfryzacja i trendy w sektorze HoReCa. HoReCa4VET dla zrównoważonego rozwoju, (red.) K.Sławińska, Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji Radom, 2023.
- Franzen A., Meyer R., Environmental attitudes in cross-national perspective: A multilevel analysis of the ISSP 1993 and 2000, European Sociological Review 2010.
- Gesler Wilbert M., ‘Therapeutic Landscapes: Medical Issues in Light of the New Cultural Geography’. Social Science & Medicine 1992.
- Gheribi E., Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce. Marketing i rynek. Realia rynku, 4/2013.
- Gładysz B., Buczacki A., & Haskins C., Lean management approach to reduce waste in HoReCa food services. Resources, 9(12), 2020, https://doi.org/10.3390/resources9120144, [dostęp: 01.11.2025]

- Gössling S. et al., Tourism and Water Use: Supply, Demand and Security. An International Review, Tourism Management 2012.
- Gupta S., Leszkiewicz A., Kumar V., Bijmolt T., & Dmitriy P., Digital analytics: modeling for insights and new methods. Journal of Interactive Marketing, 51, 2020.
- Gutkowska K., Ozimek I., Laskowski W., Uwarunkowania konsumpcji w polskich gospodarstwach domowych, SGGW, Warszawa, 2001.
- Gutkowska K., Ozimek I., Uwarunkowania korzystania z usług gastronomicznych w zaspokajaniu potrzeb żywnościowych Polaków, „Handel Wewnętrzny", nr 2(9-10), 2012.
- Harris P. E., Cooper K. L., Relton C., & Thomas K. J., Prevalence of visits to massage therapists by the general population: A systematic review. Complementary Therapies in Clinical Practice, 2014.
- Jedlińska M., Megatrendy w hotelarstwie wyznaczane przez wielkie systemy hotelowe, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2008.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja, Zarządzanie, PWE, Warszawa 2005
- Kapera I, Kapera J., Bezpieczeństwo w hotelarstwie polskim. Bezpieczeństwo – teoria i praktyka 2014.
- Kapera I., Rozwój zrównoważony w hotelarstwie – między teorią a praktyką w Polsce. Turyzm 2018.
- Kieś-Kokocińska K., LEED nie tylko z LED-ami, Hotel Profit 2009, 7–8.
- Kłos A., Proekologiczne rozwiązania w obiektach hotelarskich, „Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja" 2013, nr 1(11).
- Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Geberthner & Ska, Warszawa 1994.
- Liu C. R., Wang Y. C., Kuo T. M., Tsui C. H., & Chen H., Healing experiences at resort hotels (HERH): Conceptualization and scale development. International Journal of Hospitality Management, 2024.
- Łabaj M., Komponenty zarządzania ekologicznego hotelu, [W:] Ekologiczny hotel jako innowacyjny kierunek rozwoju polskiej turystyki, Seminarium szkoleniowe, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2009.

- Majek A., Matysiak W., Morawiecki M., Rynek Hotelowy: Ciężki przebieg COVID-19 z możliwymi długofalowymi powikłaniami. Departament Analiz Ekonomicznych PKO BP, Warszawa 2021.
- Marciniak M., Gospodarka turystyczna w służbie zrównoważonego rozwoju (przykład działalności hotelarskiej na forum międzynarodowym), Gospodarka w Praktyce i Teorii 2009, nr 1.
- Marketingowa Strategia Polski w Sektorze Turystyki na lata 2012-2020, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2012.
- Mazur-Wierzbicka E., Społeczna odpowiedzialność biznesu w branży hotelarskiej, Ekonomiczne Problemy Turystyki 2018, 1 (41).
- Mrozik P., Ekonomiczna strona sprzątania, Świat Hoteli 2010, 3.
- Nadkarni S., Kriechbaumer F., Rothenberger M., & Christodoulidou N., The path to the hotel of things: internet of things and big data converging in hospitality. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 2019, 11(1).
- National Prevention Agreement. National Government. Ministry of Health, Welfare and Sport. The National Prevention Agreement. A Healthier Netherlands , 2019, https://www.government.nl/documents/reports/2019/06/30/the-national-prevention-agreement [dostęp: 20.11.2025].
- Nawrocka E., Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010; Nr 140, Wrocław 2010.
- Nowak J., Oddziaływanie roślin na samopoczucie, zachowanie i zdrowie człowieka. Zeszyty Problemowe Postępów Nauk Rolniczych 1997.
- Nowicki Z.T., Bezpieczny hotel, Hotelarz 1997, Rok XXXV, nr 6.
- Obwieszczenie Ministra Finansów i Gospodarki z dnia 1 sierpnia 2025 r. w sprawie górnych granic stawek kwotowych podatków i opłat lokalnych na rok 2026 .M.P. 2025 poz. 726.
- Orfin K., Sidorkiewicz M., Wolna-Samulak A., Kreowanie ofert specjalnych w obiektach hotelarskich a wydłużanie sezonu turystycznego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 2012.
- Oster, C., Adelson, P. L., Wilkinson, C., & Turnbull, D., Inpatient versus outpatient cervical priming for induction of labor: therapeutic landscapes and women's preferences. Health & Place 2011.

- Paliwoda-Matiolańska A., Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Warszawa C.H. Beck 2009.
- Panasiuk A., Ekonomika turystyki i rekreacji, PWN, Warszawa 2011.
- Panasiuk A., Marketing usług turystycznych, Warszawa, PWN 2005.
- Paprzyca K., Natura–Architektura–Człowiek. Środowisko Mieszkaniowe 2018.
- Para A., Zasady zrównoważonego rozwoju turystyki – bariery i szanse dla branży turystycznej, [W:] Zrównoważony rozwój w turystyce w różnych regionach Polski, w Zeszyty Naukowe 11 (1), Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych, Warszawa 2013.
- Penedo F. J., & Dahn J. R., Exercise and well-being: a review of mental and physical health benefits associated with physical activity. Current Opinion in Psychiatry, 18(2), 2005.
- Pine, B. J., Gilmore, J. H., Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review 1998.
- Pirani S.I., Arafat H.A., Solid waste management in the hospitality industry: A review. Journal of Environmental Management, 146, 2014, https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2014.07.038, [dostęp: 01.11.2025]
- PMR Market Experts by Hume's , Raport „Rynek HoReCa w Polsce. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2025-2030", https://pmrmarketexperts.com/ [dostęp: 13.10.2025]
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, www.parp.gov.pl, [dostęp: 11.10.2025].
- Program rozwoju turystyki do 2020 roku, MSiT, Warszawa 2015.
- Propozycje IGHP zmian przepisów kategoryzacyjnych przekazane do MSiT. 4.11.2025r. https://www.ighp.pl/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci?NewsID=93498 [dostęp: 13.12.2025]
- Raport „Made for restaurant". Badanie i raport rynkowy 2024/2025. Wkład informacyjny dla przyszłości polskiej gastronomii. Perspektywa restauratorów i gości, 2024.
- Raport z rynku hotelarskiego i gastronomicznego 2025, „Hotelarz"
- Ratcliffe E., Gatersleben B., & Sowden P. T., Bird sounds and their contributions to perceived attention restoration and stress recovery. Journal of Environmental Psychology, 36, 2013.

- Roetert B., van den Berg B., van der Grinten LJHM, Verheij T. Schippers EI (Minister of Health, Welfare and Sport (VWS). National Agreement to Improve Product Composition 2014-2020 (2014). https://www.akkoordverbeteringproductsamenstelling.nl/en [dostęp: 20.11.2025]
- Ruch graniczny oraz wydatki cudzoziemców w Polsce i Polaków za granicą w 2 kwartale 2025 r., GUS, Warszawa 2025.
- Rynek HoReCa w Polsce. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2025-2030, https://pmrmarketexperts.com/raport/rynek-horeca-w-polsce/?gad_source=1&gad_campaignid=22906048468&gbraid=0AAAAAotP9yJs2Zi4goJz508dBjF1l5IiC&gclid=CjwKCAiAlMHIBhAcEiwAZhZBUlsB8ihwvbsOT0fDlJeGXEdp-ZJ_axQAk7ytFt9UeixHZF7P_mX8TxoCVNIQAvD_BwE [dostęp: 16.11.2025]
- Sadek H., The impact of digital transformation on guest loyalty in marsa alam hotels. International Journal of Tourism Archaeology and Hospitality, 2(3), 2022.
- Shin H., Kang J., Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the covid-19 pandemic era: focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. International Journal of Hospitality Management, 91, 102664, 2020.
- Søgaard K., & Jull G., Therapeutic exercise for prevention, treatment and rehabilitation of musculoskeletal pain and function as well as general health and life quality: A call for papers. Manual Therapy, 2014.
- Solska M., Architektura organiczna i bioniczna a nowoczesne technologie budowlane. Czasopismo Techniczne. Architektura, 108(2-A/2), 2011.
- Stankov S., Fidan H., Toskov G., Dimitrova E., & Nikovska K., Traditional Bulgarian foods in the Horeca sector as a factor of choice for the tourist destination. Bulgarian Journal of Agricultural Science, 25(4), 2019, https://doi.org/10.1109/crebus.2019.8840044, [dostęp: 01.11.2025]
- Strategia zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową w turystyce do roku 2030, Przypływ podnosi wszystkie łodzie, Polska Organizacja Turystyki, Warszawa 2023.
- Świstak E., Świątkowska M., Stangierska D., Strategia zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie na przykładzie grupy Accor, Handel Wewnętrzny 2016.
- Tarnawa Ł., Peterlik M., Analizy sektorowe. Hotele (PKD 55.101). Raport branżowy 18 lipca 2025. Biuro Analiz Makroekonomicznych i Sektorowych BOŚ Bank, Warszawa 2025.

- Trojanowski T., Strategia marketingu MIX usług turystycznych, Logistyka 2012.
- Turystyka w krajach Unii Europejskiej – dane za 2023 r. GUS, Warszawa 2025.
- UNWTO, https://www.untourism.int/un-tourism-education, [dostęp: 30.10.2025]
- UNWTO, TOURISM IN THE 2030 AGENDA, 2015, https://www.unwto.org/tourism-in-2030-Agenda, [dostęp: 30.10.2025]
- Wang Y.F., Chen S.P., Lee Y.C., & TsaiC.T.S., Developing green management standards for restaurants: An application of green supply chain management. International journal of Hospitality management, 34, s.263-273, 2013, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.001 [dostęp: 01.11.2025]
- Witkiewicz Z., Wilgocki S., Organizacja i technika pracy w zakładzie gastronomicznym, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Gdańsk 2008.
- Wróbel A., Rola sektora usług w rozwoju społeczno-gospodarczym i kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego", nr 37(1), 2014.
- Wszendybył-Skulska E., Panasiuk A., The Classification of Hotels in the Context of Sustainable Development Factors: A Case Study of Public Policy in the European Union and Poland, Sustainability 2024.
- Zabrocki R., Rekonstrukcja paradygmatu zachowań firm świadczących usługi żywieniowe wobec konsumentów, „Studia i Prace Naukowe WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 43(2), 2016.
- Zhou L., Yu J., Wu M.Y., Wall G., & Pearce P.L., Seniors' seasonal movements for health enhancement. The Service Industries Journal 2018.
- Ziobro M., Ekologiczne propozycje rozwiązań w pokoju hotelowym, [W:] Ekologiczny hotel jako innowacyjny kierunek rozwoju polskiej turystyki, Seminarium szkoleniowe, Kraków 2009.
- Ziółkowska-Weiss K., Znajomość architektury organicznej i jej zastosowanie w hotelarstwie w opinii respondentów. Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Geographica 2021.
- Zlatanovska Popova K., Umiejętności miękkie XXI wieku: zarządzanie zmianą i skuteczna komunikacja. HoReCa4VET dla zrównoważonego rozwoju, (red.) K.Sławińska, Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji Radom, 2023.

Ustawy i Rozporządzenia

- Ustawa z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 2211
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 188
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (KP). Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 277
- Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1773
- Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 775
- Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 707
- Ustawa z dnia 13 maja 2016 r. o przeciwdziałaniu zagrożeniom przestępczością na tle seksualnym i ochronie małoletnich. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1802
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 1043Ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 416
- Ustawa z dnia 15 czerwca 2018 r. o zbiorowym zarządzaniu prawami autorskimi i prawami pokrewnymi Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1665
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (CIT). Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 278
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych . Tekst jednolity Dz.U. 2022 poz. 1467
- Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1616
- Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. - Kodeks postępowania cywilnego. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1568
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1571

- Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 843
- Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 734
- Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej Dz.U. 2025 poz. 621
- Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o zasadach uznawania kwalifikacji zawodowych nabytych w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 334
- Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (ZSK) Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1606
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny. Tekst ujednolicony Dz.U. 2025 poz. 1071
- Ustawa z dnia 23 września 2016 r. o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich. Dz.U. 2016 poz. 1823
- Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia. Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1448
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (PIT). Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 163
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych. Tekst jednolity Dz.U. 2023 poz. 1944
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 111
- Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta. Tekst jednolity Dz.U. 2024 poz. 1796
- Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 24
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks karny. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 383
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy Tekst jednolity Dz.U. 2022 poz. 541

- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 89
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 1480
- Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 418
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 88
- Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Tekst jednolity Dz.U. 2025 poz. 236
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 18 maja 2017 r. w sprawie Sektorowej Ramy Kwalifikacji w sektorze turystyka. Dz.U. 2017 poz. 1155
- Rozporządzenie Ministra gospodarki i pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. Tekst jednolity Dz.U. 2017 poz. 2166
- Rozporządzenie Ministra infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie. Tekst jednolity Dz.U. 2022 poz. 1225
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1028 z dnia 11 kwietnia 2024 r. w sprawie gromadzenia i udostępniania danych dotyczących usług krótkoterminowego najmu lokali mieszkalnych. Dz.U. L, 2024/1028, 29.4.2024
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2007 r. w sprawie warunków, jakie powinna spełniać miejscowość, w której można pobierać opłatę miejscową. Dz.U. 2007 nr 249 poz. 1851

Netografia

- https://agriculture.gouv.fr/3e-conseil-superieur-dorientation-et-de-coordination-de-leconomie-agricole-et-alimentaire-cso [dostęp: 20.11.2025]
- https://agriculture.gouv.fr/alimagri-les-etats-generaux-de-lalimentation [dostęp: 20.11.2025]
- https://agriculture.gouv.fr/pac-2023-2027-le-plan-strategique-national [dostęp: 20.11.2025]
- https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat [dostęp: 17.11.2025]
- https://betasi.pl/blog/uslugi-dodatkowe-w-hotelu [dostęp: 16.11.2025]
- https://cna-alimentation.fr/ [dostęp: 20.11.2025]
- https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/glossary/sustainable-development.html [dostęp: 11.11.2025]
- https://horecapolska.pl/pl/n/2025/01/Trendy-w-gastronomii-2025-nowe-kierunki-w-branzy-kulinarnej/151?srsltid=AfmBOoqYnBFGv7RiKPt4rUFc588_4kaMvalJ2OrQmYUIGfOsd2LA93Kx [dostęp: 16.11.2025]
- https://polagra.pl/pl/ [dostęp: 14.12.2025]
- https://researchhub.wttc.org/product/factsheet-poland-travel-tourism-economic-impact [dostęp: 17.11.2025]
- https://researchhub.wttc.org/product/factsheet-poland-travel-tourism-economic-impact [dostęp: 17.11.2025]
- https://www.academia.edu/83792013/A_complete_guide_to_Spanish_cuisine [dostęp: 20.11.2025]
- https://www.fondoseuropeos.hacienda.gob.es/sitios/dgpmrr/en-gb/paginas/plan.aspx [dostęp: 20.11.2025]
- https://www.food-programme.eu/en/ [dostęp: 20.11.2025]
- https://www.gov.pl/web/gov/szukaj?scope=rolnictwo&query=horeca, [dostęp: 14.12.2025]
- https://www.gov.pl/web/rolnictwo/lista-produktow-tradycyjnych [dostęp: 14.12.2025]
- https://www.gov.pl/web/rolnictwo/rusza-nabor-wnioskow-w-dzialaniu-swiadomy-konsument-w-ramach-funduszy-europejskich-dla-rybactwa [dostęp: 14.12.2025]
- https://www.gov.pl/web/sport/dotacje-dla-sektora-horeca-2025, [dostęp: 11.10.2025]

- https://www.gov.pl/web/zea/kampanii-wizerunkowej-pot-poland-more-than-you-expected [dostęp: 17.11.2025].
- https://www.gstc.org/wp-content/uploads/GSTC-Industry-Criteria-for-Hotels-with-SDGs.pdf [dostęp: 11.11.2025]
- https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/hospitable-resilient-capable-support-labour-market-integration-young-people [dostęp: 20.11.2025]
- https://www.kupujswiadomie.gov.pl/festiwal/ [dostęp: 14.12.2025]
- https://www.mintur.gob.es/en-us/recuperacion-transformacion-resiliencia/paginas/perte-agro.aspx [dostęp: 20.11.2025]
- https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/wsparcie-msp-w-obszarze-cyfryzacji-bony-na-cyfryzacje [dostęp: 16.11.2025]
- https://www.researchgate.net/profile/Roberta-Garibaldi-2/publication/372420342_Trends_and_scenarios_in_gastronomy_tourism/links/64b666dab9ed6874a52c6ecb/Trends-and-scenarios-in-gastronomy-tourism.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmxvYWQiLCJwcmV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbiJ9fQ [dostęp: 20.11.2025]
- https://www.weforum.org [dostęp: 17.11.2025]
- www.gstcouncil.org [dostęp: 16.11.2025]
- www.mintur.gob.es [dostęp: 20.11.2025]

Spis rysunków

- Rysunek 1. Powiązanie podstrategii „Sektora HoReCa” z pozostałymi podstrategiami 1
- Rysunek 2. Powiązania sektora HoReCa z formami turystyki 9
- Rysunek 3. Mechanizm efektów mnożnikowych 76
- Rysunek 4. Mechanizm akceleracji 77

Spis tabel, rysunków i wykresów

- Tabela 1. Postrzeganie zadań i roli sektora HoReCa przez wybrane podmioty 11
- Tabela 2. Problemy i wyzwania dla usługodawców w sektorze HoReCa 14
- Tabela 3. Wybrane problemy i wyzwania dla grupy docelowej (odbiorców - turystów) w sektorze HoReCa 16
- Tabela 4. Problemy i wyzwania dla grupy docelowej – branże wspierające sektor HoReCa 18
- Tabela 5. Liczba podmiotów gospodarczych i pracujących w sekcji I PKD (stan na 31.12.2023) 32
- Tabela 6. Turystyczne obiekty noclegowe w tys. w krajach UE (rok 2023) 33
- Tabela 7. Liczba turystycznych obiektów noclegowych i miejsc w tych obiektach w Polsce w wybranych latach 35
- Tabela 8. Dynamika (r/r) zmian liczby miejsc w turystycznych obiektach noclegowych w poszczególnych województwach w latach 2015-2024 .. 36
- Tabela 9. Liczba turystycznych obiektów noclegowych według rodzajów w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2024) 38
- Tabela 10. Liczba turystycznych obiektów noclegowych według rodzajów w poszczególnych województwach c.d. (stan na 31.07.2024) 39
- Tabela 11. Liczba miejsc w turystycznych obiektach noclegowych według rodzajów w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2024) 40

- Tabela 12. Liczba miejsc w turystycznych obiektach noclegowych według rodzajów w poszczególnych województwach c.d. (stan na 31.07.2024) 41
- Tabela 13. Liczba hoteli według kategorii w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2024) 42
- Tabela 14. Liczba pokoi i miejsc noclegowych w hotelach według kategorii w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2024) 43
- Tabela 15. Wybrane wskaźniki podażowe w turystycznych obiektach noclegowych ogółem (w roku 2024) 44
- Tabela 16. Hotele i obiekty hotelowe uruchomione w 2024 roku 45
- Tabela 17. Dziesięć największych międzynarodowych sieci hotelowych w Polsce w 2024 roku 46
- Tabela 18. Dziesięć największych międzynarodowych marek hotelowych w Polsce w 2024 roku 47
- Tabela 19. Piętnaście największych sieci, grup i operatorów hotelowych w Polsce (stan na 31.03.2025) 48
- Tabela 20. Obiekty wyposażone w udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi (stan na 31.07.2025) 49
- Tabela 21. Liczba turystycznych obiektów noclegowych wyposażonych w udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi według ich rodzajów (stan na 31.07.2025) 50
- Tabela 22. Liczba i rodzaje placówek gastronomicznych
- w turystycznych obiektach noclegowych (stan na 31.07.2025) 51
- Tabela 23. Liczba placówek gastronomicznych w turystycznych obiektach noclegowych w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2024) 52
- Tabela 24. Liczba placówek gastronomicznych w turystycznych obiektach noclegowych w poszczególnych województwach c.d. (stan na 31.07.2024) 53
- Tabela 25. Liczba turystycznych obiektów noclegowych posiadających zaplecze sportowo-rekreacyjne i odnowy biologicznej według rodzajów w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2025) 55

- Tabela 26. Liczba turystycznych obiektów noclegowych posiadających zaplecze sportowo-rekreacyjne i odnowy biologicznej według rodzajów w poszczególnych województwach c.d. (stan na 31.07.2025) 56
- Tabela 27. Liczba turystycznych obiektów noclegowych posiadające zaplecze konferencyjne w poszczególnych województwach (stan na 31.07.2025) 57
- Tabela 28. Turyści i udzielone noclegi w turystycznych obiektach noclegowych w tys. w krajach UE (rok 2023) 58
- Tabela 29. Liczba turystów i noclegów w tys. udzielonych
- w turystycznych obiektach noclegowych w Polsce w wybranych latach ...60
- Tabela 30. Liczba turystów i noclegów w poszczególnych miesiącach w turystycznych obiektach noclegowych ogółem (w 2024 roku) 61
- Tabela 31. Liczba turystów i noclegów w poszczególnych miesiącach w hotelach (w 2024 roku) 62
- Tabela 32. Liczba turystów zagranicznych i noclegów w poszczególnych województwach (w 2024 roku) 64
- Tabela 33. Liczba turystów zagranicznych z poszczególnych krajów (w 2024 roku) 65
- Tabela 34. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w obiektach według rodzajów (w roku 2024) 67
- Tabela 35. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w obiektach według rodzajów (w roku 2024) 68
- Tabela 36. Wybrane wskaźniki popytowe w turystycznych obiektach noclegowych ogółem (w roku 2024)..... 69
- Tabela 37. Ruch graniczny oraz wydatki cudzoziemców w Polsce i Polaków za granicą w 2 kwartale 2025 r..... 70
- Tabela 38. Turyści w turystycznych obiektach noclegowych w 1 półroczu 2025 r..... 72
- Tabela 39. Noclegi udzielone w turystycznych obiektach noclegowych w 1 półroczu 2025 r..... 73
- Tabela 40. Uczestnictwo mieszkańców Polski w wieku powyżej 15 lat w prywatnych podróżach turystycznych w 2024 roku według cech społeczno-ekonomicznych (w tys.) 124

- Tabela 41. Podróże turystyczne mieszkańców Polski w wieku powyżej 15 lat w 2024 roku według celu wyjazdu i rodzaju zakwaterowania (w tys.) 125
- Tabela 42. Natężenie krajowego ruchu turystycznego mieszkańców Polski w wieku powyżej 15 lat w 2024 roku według województw (w tys.) 127
- Tabela 43. Wydatki mieszkańców Polski w wieku powyżej 15 lat związane z podróżami prywatnymi w 2024 roku (w mln. złotych) 128
- Tabela 44. Wydatki cudzoziemców odwiedzających Polskę w 2024 roku według kraju pochodzenia 129
- Tabela 45. Hotele i obiekty planowane do uruchomienia w 2025 roku 130
- Tabela 46. Miejskie hotele i obiekty planowane do uruchomienia w latach 2026-2027 132
- Tabela 47. Wskaźniki ekonomiczne hoteli w wybranych polskich miastach 137
- Tabela 48. Wyniki finansowe przedsiębiorstw z działu 55.10 PKD Hotele i podobne obiekty zakwaterowania 138
- Tabela 49. Charakterystyka badanych przedsiębiorców 140
- Tabela 50. Najważniejsze problemy i wyzwania sektora HoReCa 142
- Tabela 51. Oczekiwania sektora HoReCa wobec otoczenia instytucjonalnego 145
- Tabela 52. Planowane działania rozwojowe 147
- Tabela 53. Kluczowe dla sektora HoReCa trendy rozwoju 148
- Tabela 54. Podmioty z którymi współpracują badani 149
- Tabela 55. Potencjalne obszary współpracy w ramach sektora HoReCa 150
- Tabela 56. Ocena wpływu sezonowości na sektor HoReCa 151
- Tabela 57. Działania podejmowane przez sektor HoReCa w celu ograniczania skutków sezonowości 151
- Tabela 58. Ocena wpływu atrakcyjności turystycznej regionu na działalność podmiotu 152
- Tabela 59. Ocena przygotowania absolwentów szkół zawodowych/uczelni do pracy w sektorze HoReCa 152

- Tabela 60. Umiejętności pracowników wymagające największego wsparcia szkoleniowego 153
- Tabela 61. Znaczenie lokalnych dostawców dla podmiotów 154
- Tabela 62. Zmiany wprowadzone po pandemii COViD'19 154
- Tabela 63. Ocena trwałości zmian wprowadzonych po pandemii COViD'19 155
- Tabela 64. Obszary inwestycji i działań niezbędnych dla rozwoju sektora HoReCa 156
- Tabela 65. Najbardziej przydatne dla badanych działania organizacji branżowych 158
- Tabela 66. Ocena perspektyw rozwoju sektora HoReCa 159
- Tabela 67. Charakterystyka badanych gości 178
- Tabela 68. Deklaracja rozumienia pojęcia HoReCa 179
- Tabela 69. Składowe pojęcia HoReCa w opinii badanych 179
- Tabela 70. Znaczenie komunikowania podmiotów, że są częścią branży HoReCa 180
- Tabela 71. Segmenty HoReCa z których korzystają badani 180
- Tabela 72. Częstość korzystania z usług oferowanych przez HoReCa 181
- Tabela 73. Najważniejsze aspekty usług oferowanych przez branżę HoReCa 182
- Tabela 74. Ocena różnorodności sektora HoReCa 183
- Tabela 75. Najważniejsze problemy branży HoReCa 184
- Tabela 76. Źródła informacji o usługach świadczonych w sektorze HoReCa 185
- Tabela 77. Analiza SWOT krajowego sektora HoReCa 186
- Tabela 78. Informacje o Programie HoReCa w ramach „Krajowego Planu Odbudowy Zwiększania Odporności" 191
- Tabela 79. Alokacja środków z podziałem na województwa 192
- Tabela 80. Treść zapisów z dokumentów strategicznych 16 województw, odnoszących się do posiadanego przez nich potencjału noclegowego i hotelowego 200
- Tabela 81. Zestawienie liczby hoteli będących członkami Regionalnych Organizacji Turystycznych (ROT) 221

- Tabela 82. Cele strategiczne i operacyjne dla rozwoju obiektów hotelarskich w Polsce 218
- Tabela 83. Cele strategiczne i operacyjne dla rozwoju restauracji hotelowych w Polsce 224
- Tabela 84. Treść zapisów z dokumentów strategicznych 16 województw, odnoszących się planowanych działań w zakresie edukacji kadr dla turystyki 233
- Tabela 85. Trendy i wyzwania w odniesieniu do hotelarstwa 246
- Tabela 86. Trendy i wyzwania w odniesieniu do gastronomii 248
- Tabela 87. Plan wdrażania instrumentów i narzędzi wsparcia dla sektora HoReCa..... 251
- Tabela 88. Wskaźniki jakości i standardów obsługi sektora HoReCa 274
- Tabela 89. Wskaźniki efektywności systemu monitoringu i analiz rynkowych HoReCa 280

- Załącznik nr 1. Tabela 90. Podstawowe akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym określające zasady, które muszą być respektowane przez przedsiębiorców przy podejmowaniu działalność gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej..... 325
- Załącznik nr 2. Tabela 91. Podstawowe akty prawne o charakterze horyzontalnym i branżowym wprowadzające zasady, które muszą być respektowane przy prowadzeniu przez przedsiębiorców działalności gospodarczej w branży hotelarskiej i gastronomicznej 346