

Wojciech Sadkowski

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Polska ■ Jagiellonian University in Kraków, Poland

Krzysztof Sala

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Polska ■ Pedagogical University of Krakow, Poland

Przedsiębiorczość oraz zarządzanie kryzysowe w hotelach unikatowych podczas pandemii COVID-19 i kryzysu wywołanego wojną ukraińsko-rosyjską w 2022. Studium przypadku województwa kujawsko-pomorskiego

Entrepreneurship and crisis management in unique hotels during the COVID-19 pandemic and the Ukrainian-Russian war crisis in 2022. Case study of the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship (Poland)

Streszczenie: Przedsiębiorczość jest jednym z najbardziej charakterystycznych komponentów współczesnej gospodarki rynkowej. Podejmowanie działań przedsiębiorczych jest domeną wszystkich podmiotów rynkowych, w tym także obiektów hotelarskich. Lata 2020–2022 to okres szczególnie wymagający dla każdego przedsiębiorcy. Pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie prowadzona przez Federację Rosyjską to kryzysy, z którymi przyszło się mierzyć podmiotom gospodarczym. Metodą stosowaną do łagodzenia przebiegu kryzysów i minimalizowania ich skutków jest zarządzanie kryzysowe. Celem publikacji jest omówienie bieżącej sytuacji gospodarczej, działań przedsiębiorczych i mechanizmów zarządzania kryzysowego wybranych hoteli butikowych i historycznych, określonych wspólnym mianem hoteli unikatowych. Dla potrzeb realizacji celów publikacji zbadano podmioty województwa kujawsko-pomorskie, ponieważ wyróżnia się ono wysokim potencjałem obiektów zabytkowych stanowiących zaplecze rozwoju hotelarstwa unikatowego. W części teoretycznej autorzy omówili pojęcie hotelarstwa unikatowego oraz scharakteryzowali jego sytuację w Polsce i w województwie kujawsko-pomorskim. Ponadto przedstawiono zagadnienie zarządzania kryzysowego. W części empirycznej zaprezentowano i omówiono wyniki przeprowadzonych badań. Autorzy przeprowadzili badania w formie wywiadu osobistego z celowo wybraną grupą właścicieli i managerów hoteli unikatowych w regionie kujawsko-pomorskim. Trudność badań wynikała z hermetyczności badanego segmentu hotelarstwa. W artykule autorzy postawili następującą hipotezę badawczą: kryzys epidemiczny i wojenny w istotny sposób wpłynęły na przedsiębiorczość i funkcjonowanie omawianej grupy hoteli. Publikacja została przygotowana z wykorzystaniem materiałów zwartych, publikacji naukowych, danych statystycznych i netograficznych oraz danych pozyskanych za pośrednictwem wywiadu osobistego.

Abstract: Entrepreneurship is one of the most characteristic components of the modern market economy. Taking entrepreneurial activities is the domain of all market entities, including hotel facilities. The years 2020–2022 is a particularly demanding period for every entrepreneur. The COVID-19 pandemic and the war in Ukraine waged by the Russian Federation are crises faced by economic entities. The method used to mitigate the course of crises and minimize their effects is crisis management. The aim of the publication is to discuss the current economic situation, entrepreneurial activities and crisis management mechanisms of selected boutique and historical hotels, collectively referred to as unique hotels. For the purposes of achieving the objectives of the publication, the entities of the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship (Poland) were examined, because they are distinguished by the high potential of historic buildings constituting the backbone for the development of unique hospitality. In the theoretical part, the authors discussed the concept of unique hotel industry and characterised its situation in Poland and in the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship. In addition, the following issues were presented: entrepreneurship and crisis management. The empirical part presents and discusses the results of the conducted research. The authors conducted the research in the form of a personal interview with a deliberately selected group of owners and managers of unique hotels in the Kujawsko-Pomorskie region. The difficulty of the research resulted from the hermetic nature of the surveyed segment of the hotel industry. In the article, the authors put forward the following research hypothesis: the epidemic and war crisis had a significant impact on the entrepreneurship and functioning of the discussed group of hotels. The publication was prepared with the use of compact materials, scientific publications, statistical and netographic data, as well as data obtained through personal interview.

Słowa kluczowe: hotel butikowy; hotel historyczny; pandemia COVID-19; wojna rosyjsko-ukraińska; zarządzanie kryzysowe

Keywords: boutique hotel; crisis management; historic hotel; Russian-Ukrainian war; the COVID-19 pandemic

Otrzymano: 11 października 2022

Received: 11 October 2022

Zaakceptowano: 20 listopada 2022

Accepted: 20 November 2022

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Sadkowski, W., Sala, K. (2022). Przedsiębiorczość oraz zarządzanie kryzysowe w hotelach unikatowych podczas pandemii COVID-19 i kryzysu wywołanego wojną ukraińsko-rosyjską w 2022. Studium przypadku województwa kujawsko-pomorskiego. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(2), 192–204. <https://doi.org/10.24917/20833296.182.12>

Wstęp

Sektor usług hotelarskich należy do najbardziej wrażliwych na zachodzące w otoczeniu zmiany dziedzin gospodarki. Trwająca od początku 2020 r. pandemia COVID-19 w istotny sposób wywarła wpływ na obłożenie i rentowność obiektów hotelarskich. Trwający od lutego 2022 r. konflikt rosyjsko-ukraiński i związany z nim napływ uchodźców do Polski nie pozostał obojętny dla sytuacji krajowego hotelarstwa.

Pod pojęciem przedsiębiorczości można rozumieć ciągły proces realizowania nowych pomysłów na biznes, rozwijania bieżącej działalności gospodarczej, dostosowywania swoich działań do panującej sytuacji oraz wdrażania nowych rozwiązań nakierowanych na osiągnięcie dodatkowych profitów na rynku. Przedsiębiorczość możemy zaliczyć do typowych cech, którymi powinien się wyróżniać skuteczny przedsiębiorca prowadzący własne

przedsiębiorstwo w celach zarobkowych (Matusiak, 2011). W publikacji przedstawiane są wyniki badań nad przedsiębiorczością, które mają na celu ujawnienie bieżących poczynań i planów na przyszłość w zakresie prowadzenia biznesu hotelarskiego w specyficznej sytuacji: pandemii COVID-19 i konfliktu zbrojnego na Ukrainie.

Celem publikacji jest omówienie bieżącej sytuacji gospodarczej i działań przedsiębiorczych wybranych hoteli butikowych i historycznych, określonych wspólnym mianem hoteli unikatowych. Dla potrzeb realizacji celów publikacji wzięto pod uwagę województwo kujawsko-pomorskie, które wyróżnia się wysokim potencjałem obiektów zabytkowych stanowiących zaplecze rozwoju hotelarstwa unikatowego.

Hipoteza badawcza opiera się na założeniu, że kryzys epidemiczny i wojenny w istotny sposób wpłynęły na przedsiębiorczość i funkcjonowanie omawianej grupy hoteli. Publikacja została napisana z wykorzystaniem materiałów zwartych, publikacji naukowych, danych statystycznych i netograficznych oraz danych pozyskanych za pośrednictwem wywiadu osobistego.

Motyacją do podjęcia opisanych badań były zainteresowania naukowe obu autorów oraz istotna luka poznawcza w literaturze związana z hotelarstwem unikatowym w układzie regionalnym, a zwłaszcza jego działalność w zmienionych warunkach w czasie pandemii COVID-19 i konfliktu na Ukrainie.

Hotele unikatowe jako przedsiębiorstwa na rynku turystycznym w Polsce

Działania przedsiębiorcze podmiotów zmierzają do zapewnienia efektywnej i racjonalnej koordynacji ich zasobów (Kurczewska, 2013). Przedsiębiorczość to aktywny proces budowania nowego przedsięwzięcia, dostrzegania szans oraz wykorzystywania nowatorskich pomysłów w celu generowania korzyści na rynku. Każdy przedsiębiorczy podmiot dąży do maksymalizacji zysków i minimalizacji kosztów (Michalski, 2021). Takie działania można również dostrzec, analizując sektor hotelarski (Sala, 2019).

Hotele podobnie jak inne przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku wykazują się innowacyjnością oraz umiejętnościami dostosowywania do zmieniających się warunków rynkowych oraz popytu (Janasz, Kaczmarek, Wasilczuk, 2020). Wyrazem takich działań jest powstawanie specyficznych form hotelarstwa do których należą hotele butikowe i historyczne (Sala, 2021).

Hotele historyczne to hotele umiejscowione w obiekcie wpisanym do rejestru zabytków, często o wielowiekowym rodowodzie. Do pozostałych, kluczowych cech hoteli historycznych zaliczyć należy:

- lokalizację w miastach lub na terenach wiejskich (zamki, pałace, dwory, zabytkowe obiekty przemysłowe),
- swobodę w liczbie i aranżacji pokoi,
- częste członkostwo w branżowych organizacjach hotelarskich,
- poddawanie się wymogom kategoryzacyjnym (Województwo Zachodniopomorskie/).

Hotele historyczne o charakterze unikatowym wyróżniają się dodatkowo przynależnością tylko do najwyższych poziomów kategoryzacyjnych – cztery gwiazdki i pięć gwiazdek (Sidorkiewicz, Pawlicz, 2015).

Najstarsze hotele historyczne, które przetrwały do współczesnych czasów, powstały w Japonii w VIII w. Z kolei w Europie pierwsze hotele historyczne powstały w Niemczech i Wielkiej Brytanii w XII w. W Polsce najstarsze hotele tego typu powstały w XIX w. (Milewska, Włodarczyk, 2015).

Pokrewne hotelom historycznym są hotele butikowe. Hotele butikowe, zwane niekiedy hotelami designerskimi lub hotelami stylowymi, są kameralnej wielkości obiektami wysokiej klasy, prowadzonymi przez niezależnych operatorów. Podobnie jak hotele historyczne są zlokalizowane w miejskich i pozamiejskich obiektach zabytkowych i spełniają wymagania kategoryzacyjne (Kraś, 2012). Do najistotniejszych różnic między hotelami historycznymi a hotelami butikowymi zaliczyć możemy ograniczoną liczbę i zróżnicowaną aranżację pokoi. Hotele butikowe o unikalnym charakterze wyróżniają się ponadto brakiem członkostwa w międzynarodowych sieciach (łańcuchach) hotelarskich oraz najwyższymi poziomami kategoryzacyjnymi (cztery i pięć gwiazdek) (Rosner, 2015).

W związku z panującą modą na rynku turystycznym część obiektów wykorzystuje w swej nazwie lub materiałach reklamowych przymiotnik „butikowy”, nie spełniając jednak w pełni kryterium butikowości. Często są to hotele trzygwiazdkowe, o modernistycznym charakterze. Określenie „butikowy” ma w tym przypadku podkreślić kameralność i oryginalność obiektu oraz stworzyć zachętę marketingową. Ponadto coraz częściej duże koncerny hotelowe, wyczuwając koniunkturę, tworzą własne marki butikowe, które stanowią część jednej sieci (np. Accor, Hilton, Marriott International) (Milewska, Włodarczyk, 2018). Zachęcają przy tym klientów benefitami płynącymi z członkostwa w sieci (np. zniżki w ramach wspólnych systemów rezerwacyjnych). Podsumowując, nie każdy hotel historyczny czy butikowy funkcjonujący na rynku można uznać za unikatowy (Kaniewska, 2009).

Ojczyznami hotelarstwa butikowego są Wielka Brytania i Stany Zjednoczone. Pierwszy hotel butikowy na świecie powstał w 1978 roku w Londynie. Natomiast drugi pojawił się w 1984 roku na terenie Nowego Yorku. Do końca lat 80. XX w. powstały jeszcze dwa obiekty w Nowym Yorku i jeden w San Francisco. W przypadku Polski zaczątki hotelarstwa butikowego przypadły na początek lat 90. XX w. (Błądek, Tulibacki, 2003).

Hotelarstwo unikatowe w Polsce rozwija się dynamicznie od początków lat 90. XX w. Akceleratorem rozwoju przedsiębiorczości w tej dziedzinie były procesy reprivatyzacyjne, którym towarzyszyło odzyskiwanie posiadłości przez dawnych właścicieli lub ich spadkobierców. Jednocześnie wielu krajowych przedsiębiorców postanowiło traktować nabywanie często podupadłych lub zrujnowanych obiektów zabytkowych jako korzystną inwestycję (Kaniewska, 2007). W wielu wypadkach przejmowane lub nabywane obiekty były przekształcane w hotele historyczne lub butikowe (Hyski, Bednarzak, 2012). Takie działanie można tłumaczyć chęcią poszerzenia ich pierwotnych funkcji, jak również dążeniem do zapewnienia środków na remonty czy bieżące utrzymanie (Grabiszewski, 2009).

Potencjał obiektów zabytkowych w Polsce, który stanowi naturalne zaplecze do rozwoju przedsiębiorczości w zakresie hoteli unikatowych, jest zróżnicowany. Do regionów o największej koncentracji zabytkowych budowli zaliczyć możemy województwo małopolskie, mazowieckie, dolnośląskie czy też wielkopolskie (Zabytek.pl).

Województwo kujawsko-pomorskie ma pokaźny potencjał obiektów zabytkowych, zwłaszcza w takich miastach jak Toruń, Bydgoszcz czy Włocławek, a także na obszarach wiejskich. Dowodem na taki stan rzeczy są funkcjonujące tam obiekty butikowe i historyczne (tabela 1).

Rozwój hotelarstwa unikatowego w omawianym regionie rozpoczął się na początku XXI w. Ostatnie obiekty pojawiły się w 2022 r. Obecnie na terenie omawianego regionu funkcjonuje 13 obiektów spełniających kryteria unikatowości.

Tabela 1. Przykłady hoteli unikatowych w województwie kujawsko-pomorskim w 2022 r.

Nazwa hotelu	Rok lub wiek powstania hotelu i obiektu	Kategoryzacja	Lokalizacja	Uwagi
Focus Hotel Premium Pod Orłem	2017/1896	****	Bydgoszcz	hotel historyczny
Hotel & Spa Młyn	2002/1902	****	Włocławek	hotel historyczny
Hotel Bohema Butique Hotel & Spa	2008/1877	*****	Bydgoszcz	hotel butikowy
Hotel 1231	2008/XIII	****	Toruń	hotel butikowy
Hotel Bulwar	2009/1822	****	Toruń	hotel butikowy
Pałac Romantyczny	2012/XIX	****	Łysomice	hotel historyczny
Hanza Pałac Wellness & Spa	2012/ XVIII	****	Warlubie	hotel historyczny
Herbarium Hotel & Spa	2014/XIX	****	ChomiąŜą Szlachecka	hotel historyczny
Hotel Nicolaus	2017/XIX	****	Toruń	hotel butikowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Sportu i Turystyki (2022; 2 września)

Pojęcie zarządzania kryzysowego

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w globalnej gospodarce niejednokrotnie doświadczają różnego rodzaju sytuacji kryzysowych, które stanowią duże wyzwanie. Metodą stosowaną do łagodzenia przebiegu kryzysów i minimalizowania ich skutków jest zarządzanie kryzysowe (Ziarko, Walas-Trębacz, 2010). Definicję tego pojęcia zapewnia *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym* (Dz.U. 2007, poz. 261). Według znajdujących się w niej zapisów, zarządzanie kryzysowe to „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”.

Literatura przedmiotu zapewnia również inne definicje tego pojęcia prezentowane m.in. przez Sienkiewicza i Górnego (2005), Zelka, Ziarko i Walas-Trębacz (2010) oraz Ciekankowskiego i Stachowiaka (2011).

W zarządzaniu kryzysowym wyróżnia się następujące etapy: przed kryzysem (etap prewencji, który obejmuje przygotowywanie planów na wypadek kryzysów oraz wykrywanie sygnałów), kryzys (etap aktywnych działań związanych z analizą kryzysu, jego neutralizacją oraz próbą powrotu do sytuacji stabilnej), po kryzysie (korygowanie działań, obserwacja i dalszy rozwój) (Dębicka, 2015). Do najważniejszych elementów zarządzania kryzysowego zalicza się: strukturę zarządzania, proces zarządzania i styl zarządzania (Krzakiewicz, 2004).

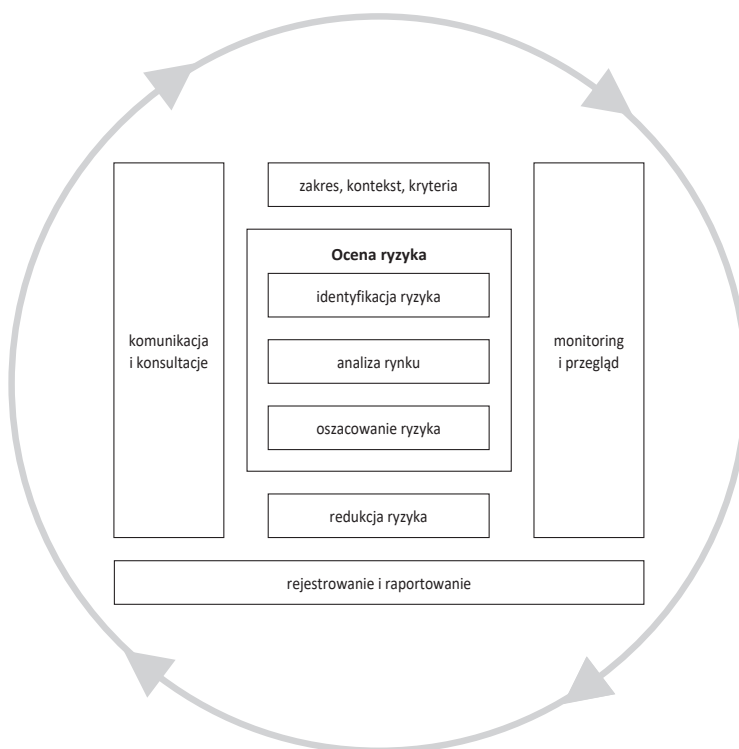
System zarządzania kryzysowego ma wspomagać kadre kierowniczą w zdarzeniach, które są potencjalnymi nośnikami kryzysu. Skuteczny system zarządzania kryzysowego może zostać wdrożony w przedsiębiorstwie w następujących etapach (Zelek, 2003):

1. określenie celu tworzenia systemu zarządzania kryzysowego,
2. diagnoza potencjalnych sytuacji kryzysowych,
3. decyzja w sprawie charakteru systemu oraz oceny jego alternatyw,
4. projekcja systemu wraz ze stworzeniem zespołu kryzysowego,
5. wdrażanie systemu,
6. kontrola i korekta, wprowadzenie poprawek.

W zarządzaniu kryzysowym wyróżnia się następujące zasady:

- Zasada prymatu układu terytorialnego, która wskazuje podział terytorialny państwa jako podstawę działania organów władzy.
- Zasada prymatu jednoosobowego kierownictwa, która jasno określa kompetencje decyzyjne organów sprawujących władzę ogólną w danym zakresie decyzji. Organami takimi są: wójt (burmistrz), starosta (prezydent miasta), wojewoda i premier.
- Zasada odpowiedzialności organów władzy publicznej, która określa kompetencje i odpowiedzialność w zakresie podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych.
- Zasada zespolenia, która przyznaje organom władz administracyjnych ogólne kompetencje gwarantujące wywiązanie się z nałożonych na nie odpowiedzialności.

Rycina 1. Proces zarządzania ryzykiem



- Zasada kategoryzacji zagrożeń, która polega na podziale zagrożeń na grupy według rodzaju i rozmiaru oraz przyporządkowaniu im określonych rozwiązań prawnych, organizacyjnych i finansowych.
- Zasada powszechności, która komunikuje, że zarządzanie kryzysowe organizują organy władzy publicznej we współdziałaniu z istniejącymi specjalistycznymi instytucjami i organizacjami oraz ogółem społeczeństwa (Lidwa, 2010).

Niezbędnym elementem wykorzystywanym w ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia kryzysu jest ocena ryzyka i właściwe nim zarządzanie (Szlachcic, 2014). Wytyczne do analizy ryzyka prezentuje standard ISO 31000:2018, który wspiera organizacje w zmaganiach z kryzysem. Norma jest elastyczna i można ją dostosować do każdej branży i każdego poziomu zarządzania. Proces zarządzania ryzykiem przedstawiono na rycinie 1.

Proces zarządzania ryzykiem składa się z kilku etapów. Pierwszy to identyfikacja ryzyka i jego pogrupowanie według stopnia zagrożenia. Etap analizy obejmuje sprawdzenie, czy dane ryzyko jest akceptowalne dla prowadzonej działalności, czy też nie. Przyjęcie ryzyka wiąże się z zastosowaniem metod jego podjęcia, obniżenia lub przeniesienia. Przy braku akceptacji dla ryzyka konieczne jest przyjęcie strategii jego unikania (Szlachcic, 2014). Ostatni etap to ciągły monitoring i kontrola ryzyka w odniesieniu do zaaprobowanych granic (Kokot-Stepień, 2015).

Metodyka badań

Głównym celem prowadzonych badań było zweryfikowanie poziomu przedsiębiorczości hoteli unikatowych w warunkach kryzysu epidemicznego COVID-19 oraz wojennego – wojna na Ukrainie. Autorzy próbowali też poziom zaangażowania hoteli w zarządzanie kryzysowe. Do realizacji założonych celów wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego. Wywiad został podzielony na cztery bloki pytań uporządkowanych w następujący sposób:

- blok I: kryzys epidemiczny COVID-19,
- blok II: kryzys wojenny – wojna na Ukrainie,
- blok III: skutki kryzysu pandemicznego i wojennego dla hotelarstwa unikatowego,
- blok IV: zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie.

Badania zostały przeprowadzone w okresie sierpień–wrzesień 2022 r. Podmiotem badań były wyłącznie hotele unikatowe zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim. Motywacja do wyboru hoteli unikatowych z tego województwa wynikała głównie z chęci analizy sytuacji tego typu hotelarstwa w wybranym układzie regionalnym. Województwo kujawsko-pomorskie należy do krajowej czołówki regionów o największej liczbie hoteli historycznych i butikowych. Takie miasta jak Toruń czy Bydgoszcz są jednocześnie wyróżniającymi się ośrodkami turystycznymi w kraju. Wpływa to bezpośrednio na potencjał rozwoju miejscowych obiektów unikatowych. Kryteria unikatowości spełnia w omawianym województwie 13 hoteli. Najnowszy hotel unikatowy powstał w 2022 r. W niedalekiej przyszłości województwo kujawsko-pomorskie wzbogaci się o kolejne obiekty.

W wywiadzie wzięło udział 11 pracowników hoteli, co stanowi ok. 85% wszystkich hoteli unikatowych w województwie kujawsko-pomorskim. Dwa podmioty nie wyraziły chęci uczestniczenia w badaniu. Należy podkreślić, że uzyskany feedback jest niewielkim wycinkiem analizowanej rzeczywistości, ale pozwala na skonstruowanie wniosków, które mogą być podstawą do dalszych badań w organizacjach świadczących usługi hotelarskie. Uogólnianie wniosków dla całej branży hotelarskiej byłoby nadużyciem, dlatego autorzy podchodzą do uzyskanych wyników ostrożnie.

Wyniki badań

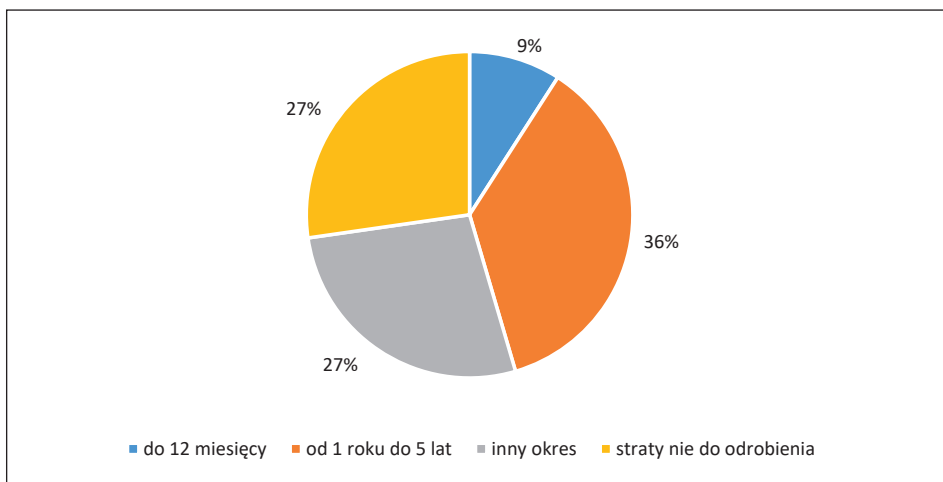
Wyniki z przeprowadzonych badań zostały zaprezentowane w poniższej części publikacji. Poddana analizie grupa składała się w większości z małych przedsiębiorstw – stanowiły one 64%. Ponadto 27% stanowiły średnie podmioty, a 9% – mikroprzedsiębiorstwa. Ponad 63% badanych hoteli unikatowych działa na rynku już od co najmniej 11 lat. Okres istnienia na rynku nie dłuższy niż 5 lat miało 27% obiektów z grupy, a tylko 9% to jednostki o stażu pomiędzy 6 a 10 lat. Głównym celem długookresowym wskazanym przez prawie połowę organizacji (45%) była optymalizacja kosztów. Dla 27% to świadczenie usług najwyższej jakości, a dla pozostałych – inny cel. Osoby reprezentujące poszczególne podmioty zajmowały następujące stanowiska: właściciel, dyrektor oraz specjalista ds. sprzedaży.

Blok I. Pierwsze dwa pytania (pytanie 1 i 2) dotyczyły wpływu pandemii COVID-19 na jakość świadczonych usług. 55% ankietowanych uważało, że pandemia wpłynęła na jakość oferowanych przez nich usług hotelarskich. Odmiennego zdania było 45%. W jednostkach, które zaobserwowały wpływ pandemii COVID-19, zmiany jakości usług zaszły głównie w zakresie: bezpieczeństwa, zdolności reakcji oraz elastyczności. Pytania 3 i 4 miały dać odpowiedź w kwestiach przyszłości finansowej i rozwoju hotelarstwa unikatowego. Rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące czasu potrzebnego do odrobienia strat finansowych wywołanych pandemią przedstawiono na rycinie 2.

Dane przedstawione na rycinie 2 wskazują, że zdaniem większości badanych czas potrzebny na odrobienie strat spowodowanych pandemią wyniesie od 1 do 5 lat. Najmniej respondentów uważało, że zajmie to do 1 roku czasu.

Zdecydowana większość ankietowanych (82%) była zdania, że obecna sytuacja związana z COVID-19 wpłynie na rozwój i kondycję hotelarstwa unikatowego w przyszłości.

Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: W ciągu jakiego okresu możliwe będzie odrobienie poniesionych strat finansowych spowodowanych pandemią COVID-19 przez Pani/Pana przedsiębiorstwo?



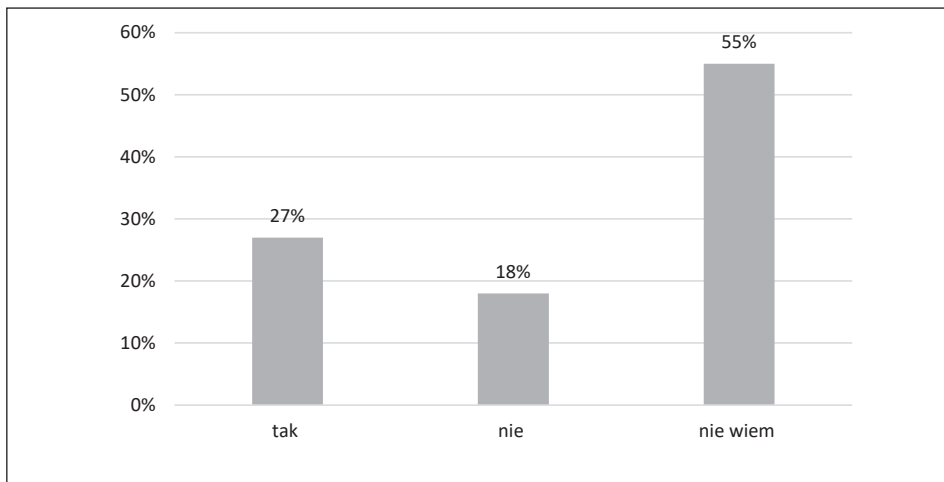
Źródło: Opracowanie własne

Blok II. W pytaniach 5 i 6 autorzy próbowali określić, czy wojna na Ukrainie wpłynęła na działalność badanych obiektów. Wszystkie jednostki wskazały, że odczuwają konsekwencje wojny za wschodnią granicą. Widoczne są one w takich obszarach, jak: sprzedaż (mniejsza liczba rezerwacji indywidualnych, anulacje rezerwacji przez grupy z krajów zachodnich, w których jesteśmy postrzegani jako kraj frontowy – niebezpieczny, zwiększone obawy klientów zagranicznych, rezerwacje z krótszym wyprzedzeniem wpływające na niższą przewidywalność przychodów, odwołanie imprez polsko-ukraińskich), ceny (wzrost cen surowców, mediów, artykułów spożywczych, produktów) oraz pracownicy.

Pytania 7 i 8 miały dać odpowiedzi w zakresie wpływu wojny na poziom kosztów ponoszonych przez hotele. 82% ankietowanych zadeklarowało wzrost kosztów, będący konsekwencją działań wojennych na Ukrainie. Dodatkowo ponoszone koszty związane z wojną to: inflacja (zwiększenie kosztów mediów, wynagrodzeń, surowców, produktów, obsługi klientów, przygotowania posiłków), pomoc humanitarna (wyżywienie, noclegi), a także koszty pracownicze. Dwa ostatnie pytania z bloku II (9 i 10) dotyczyły zidentyfikowania największego kosztu w funkcjonowaniu hotelu w obecnych czasach oraz uzyskania opinii na temat wpływu wojny na Ukrainie na poziom kosztów organizacji hotelarskich w najbliższych latach. Respondenci wskazali, że największymi kosztami w ich jednostkach są koszty pracownicze (wynagrodzenia), koszty mediów (energia elektryczna, gaz, paliwo do ogrzewania i transportu), a także koszty zapewnienia jakości. Wszyscy badani dostrzegają i prognozują wpływ wojny na Ukrainie na poziom kosztów (w tym także kosztów jakości) w najbliższej przyszłości.

Blok III. W pytaniu 11 autorzy zapytali ankietowanych o celowość dalszego inwestowania we własny biznes hotelarski w najbliższym czasie. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rycinie 3.

Rycina 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pani/a zdaniem w najbliższym czasie celowym wydaje się dalsze inwestowanie we własny biznes hotelarski?



Źródło: Opracowanie własne

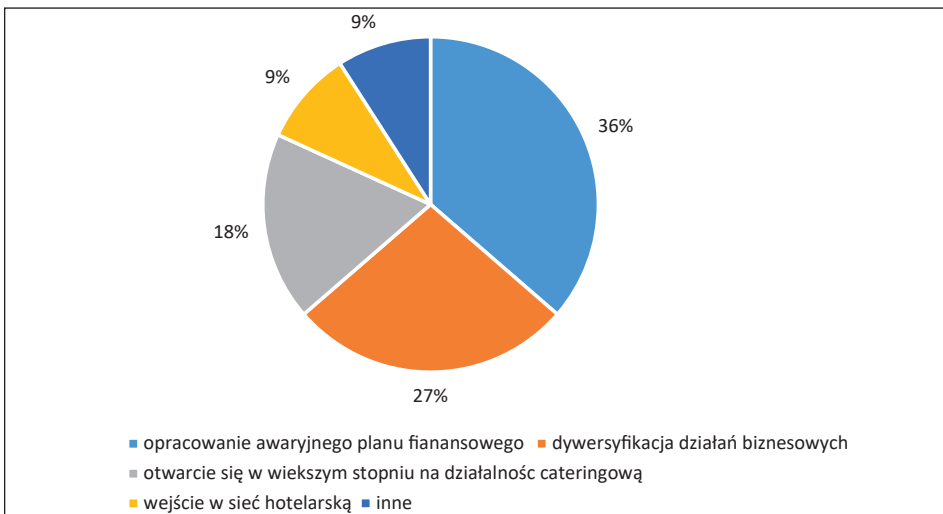
Podmioty, które wskazały odpowiedź twierdzącą, chcą dążyć do rozszerzania i polepszania oferty oraz jakości świadczonych usług, tak aby przyciągnąć nowych gości. Planują ukierunkować się na gości zamożnego, ale wymagającego. Natomiast 55% ankietowanych nie wie, jaka przyszłość czeka ich biznesy. Te pesymistyczne nastroje respondenci argumentują m.in. niestabilnością rynku, wzrastającymi kosztami, które wpływają na odsunięcie planów inwestycyjnych. Ponadto wyczuwalne jest widmo przyszłorocznego, nieuniknionego kryzysu, który pokaże tendencje zmian. Wówczas pozwoli to na podejmowanie decyzji. W tym okresie hotelarze skupiać się będą na inwestowaniu w załogę, ponieważ koszty utrzymania mieszkań i domów pracowników rosną w tak zawrotnym tempie, że konieczne będą drastyczne podwyżki wynagrodzeń. Będzie to miało przełożenie na wzrost kosztów dla klientów (gości), a co za tym idzie – usługa stanie się mniej dostępna.

Pytania 12 i 13 dotyczyły wskazania, czego najbardziej oczekują klienci hoteli, a także na co zwracają uwagę podczas dokonywania telefonicznej rezerwacji (oprócz takich elementów, jak cena i jakość). Najbardziej oczekiwane przez klientów są: odświeżenie pokoi (4), zwiększenie liczby miejsc parkingowych (3), zwiększenie liczby miejsc noclegowych (1), inne (4) – promocje cenowe (2), dobra obsługa i kompetentni pracownicy (1). Goście hotelowi podczas telefonicznej rezerwacji zwracali przede wszystkim uwagę na: możliwość realizacji bonu turystycznego (55%) oraz inne elementy (45%), takie jak lokalizacja, atrakcje, dostępność parkingu, śniadanie, a także usługi dodatkowe (basen).

W pytaniu 14 autorzy próbowali uzyskać odpowiedź dotyczącą zabezpieczeń, które należałoby utworzyć na przyszłość, biorąc pod uwagę kryzys epidemiologiczny i wojenny. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rycinie 4.

Największy odsetek ankietowanych wskazał na opracowanie planu awaryjnego jako skutecznego sposobu zabezpieczenia się na przyszłość, biorąc pod uwagę kryzys epidemiologiczny i wojenny. Około 27% było za dywersyfikacją działań biznesowych.

Rycina 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób Pani/a zdaniem należałoby się zabezpieczyć na przyszłość biorąc pod uwagę kryzys epidemiologiczny i wojenny ?



Źródło: Opracowanie własne

Pytania 15 i 16 miały dać odpowiedź w kwestiach: wpływu kryzysów (epidemicznego i wojennego) na zmianę profilu klienta hoteli unikatowych w najbliższych latach oraz negatywnego wpływu obu kryzysów na popularność hoteli unikatowych na rynku turystycznym w Polsce. 64% ankietowanych uważa, że oba kryzysy wpłyną na zmianę profilu klienta. Takiego wpływu nie dostrzega 36% grupy. Również 64% zauważa negatywny wpływ kryzysów na popularność hoteli unikatowych, a 36% ma odmienne zdanie.

Blok IV. W pytaniach 17 i 18 autorzy próbowali zidentyfikować, czy w badanych obiektach funkcjonuje system zarządzania kryzysowego oraz czy w tych hotelach na czas kryzysu epidemicznego i wojennego wdrożone zostały mechanizmy zarządzania kryzysowego. System zarządzania kryzysowego działa w 36% obiektów, a zdecydowana większość (64%) nie stosuje go. 45% jednostek implementowało odpowiednie mechanizmy zarządzania kryzysowego na czas obu kryzysów. Do mechanizmów tych należy zaliczyć m.in.: zarząd kryzysowy pomagający pracownikom oraz dywersyfikację pozyskania środków finansowych. Ponadto w kryzysie epidemicznym zastosowano następujące mechanizmy: wdrożenie dodatkowych procedur bezpieczeństwa, szybkie reagowanie na zmieniające się stałe przepisy, stałe szkolenia załogi, ograniczenie dostępności usług (w celu obniżenia kosztów ogólnych i zmiennych). Podczas kryzysu wojennego używano takich narzędzi, jak: codzienna analiza rynku i cen oraz analiza kosztów działalności. Mechanizmów zarządzania kryzysowego na czas epidemii i wojny nie wdrożyło 55% z grupy ankietowanych.

Dwa ostatnie pytania z bloku IV (19 i 20) dotyczyły zidentyfikowania, czy badane jednostki przeprowadzają ocenę ryzyka, jego monitoring, raportowanie i konsultowanie zmiennych, a także jak często się to odbywa. Tylko 20% hoteli unikatowych prowadziło ocenę ryzyka i robi to w ujęciu comiesięcznym. Pozostałe 80% nie podejmowało takich działań.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań pozwalają na sformułowanie następujących wniosków. Kryzys epidemiczny COVID-19 wpłynął na jakość usług oferowanych przez hotele unikatowe. Będzie on również katalizatorem rozwoju hotelarstwa unikatowego w najbliższej przyszłości. Kryzys wojenny na Ukrainie również odcisnął swoje piętno na działalności obiektów hotelarskich (spadek sprzedaży, rezerwacje z krótszym wyprzedzeniem, inflacja, wzrost kosztów). Skutki tego kryzysu w opinii przedstawicieli usług hotelarskich będą również odczuwalne w najbliższych latach.

Nastroje wśród hotelarzy nie są najlepsze, co pokazują wyniki badania i dominujący pesymizm dotyczący celowości dalszego inwestowania we własny biznes hotelarski. Negatywne nastroje to głównie efekt rosnących kosztów i niestabilności rynku. W hotelach unikatowych dominuje przekonanie, że przed kryzysami najlepiej zabezpieczyć się poprzez opracowanie awaryjnego planu finansowego i dywersyfikację działań biznesowych. Oba kryzysy – epidemiczny i wojenny wpływają na zmianę profilu klienta tej grupy hoteli i ich popularność na rynku turystycznym.

System zarządzania kryzysowego i jego mechanizmy nie cieszą się dużą popularnością wśród hoteli unikatowych. Tylko nieliczne jednostki prowadzą ocenę ryzyka, jego monitoring i konsultacje w tym zakresie. Autorzy proponują wdrożenie narzędzi i procedur zarządzania kryzysowego w tego typu hotelach.

Hipoteza badawcza o wpływie kryzysu epidemicznego i wojennego na przedsiębiorczość i funkcjonowanie omawianej grupy hoteli została potwierdzona.

Podsumowując, należy stwierdzić, że przedsiębiorczość i zarządzanie kryzysowe to zagadnienia, które w sposób naturalny pojawiają się w kontekście występujących kryzysów – epidemicznego i wojennego. Badania przeprowadzone w województwie kujawsko-pomorskim, pokazują w pigułce, jak oba te tematy absorbują obiekty świadczące usługi turystyczne. Jest to tylko mały wycinek polskiej rzeczywistości hotelarskiej, ale można zaryzykować stwierdzenie, że obiekty zlokalizowane w pozostałych województwach mają podobne problemy, z którymi muszą się mierzyć w tym bardzo trudnym roku 2022.

Biorąc pod uwagę dynamiczną sytuację polityczno-gospodarczą, celowym wydaje się podejmowanie dalszych badań nad przedsiębiorczością i zarządzaniem kryzysowym w hotelarstwie unikatowym w zróżnicowanych ujęciach.

Literatura

References

- Błądek, Z., Tulibacki, T. (2003). *Dzieje krajowego hotelarstwa od zajazdu do współczesności. Fakty, obiekty, ludzie*. Poznań: Albus.
- Ciekankowski, Z., Stachowiak, Z. (2011). Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych. *Studia i Materiały. Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski*, 1–2.
- Dębicka, A. (2015). *Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Rozprawa Doktorska, Politechnika Poznańska Wydział Inżynierii Zarządzania, Poznań.
- Grabiszewski, M. (2009). Adaptacja budowli zabytkowych na cele hotelowe. W: B. Szmygina (red.), *Adaptacja obiektów zabytkowych do współczesnych funkcji użytkowych*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Hyski, M., Bednarzak, J. (2012). *Funkcje hotelarskie zabytkowych obiektów zamkowych*. Katowice: Wydawnictwo AWF.
- Janaszek K., Karczewskam B., Wasilczuk, J. (2020). *Przedsiębiorczość i finansowanie innowacji*. Warszawa: PWE.
- <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en:fig:4>. (2022, 20 września)
- Kaniewska, B. (2007). *Polska: noclegi w zabytkach*. Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Kaniewska, B. (2009). *Bedecker hoteli historycznych*. Warszawa: Globalna Wioska.
- Kokot-Stepień, P. (2015). Identyfikacja ryzyka jako kluczowy element zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 74, 537.
- Kraś, J. (2012). Usługi hotelarskie w Polsce – dawniej i dziś. *Saeculum Christianum*, 19(2).
- Krzakiewicz, K. (2004). Zarządzanie antykryzysowe w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, Wrocław.
- Kurczewska, A. (2013). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lidwa, W. (2010). *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Matusiak, K.B. (2011). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Michalski, E. (2021). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWN.
- Milewska, M., Włodarczyk, B. (2018). *Hotelarstwo. Organizacja i funkcjonowanie obiektów noclegowych*. Warszawa: PWE.
- Milewska, M., Włodarczyk, B. (2015). *Hotelarstwo. Podstawowe wiadomości*. Warszawa: PWE.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2022, 2 września). Rejestr Centralny Wykaz Obiektów Hotelarskich. <https://turystyka.gov.pl/cwoh>
- Rosner, C. (2015, 6 lutego). *What is a boutique hotel?*. Pozyskano z: <http://blog.stayful.com/>
- Sala, J., *Hotelarstwo. Usługi, Zarządzanie, Procesy koncentracji*. PWE, Warszawa 2019.
- Sala, K. (2021). *Hotelarstwo unikatowe w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie.

Sienkiewicz, P., Górny, P. (2005). Analiza systemowa sytuacji kryzysowej. *Zeszyty Naukowe AON*, 4.
Siodorkiewicz, M, Pawlicz, A. (2015). *Propedeutyka hotelarstwa. Ujęcie ekonomiczne*. Warszawa: Difin.
Szlachcic, B. (2014). Analiza ryzyka i zarządzanie ryzykiem jako element systemu zarządzania kryzysowego w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 30(103).

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 poz. 261).

Województwo Zachodniopomorskie. Biuletyn Informacji Publicznej. (2022; 20 sierpnia). <https://bip.wzp.pl/>

Zabytek.pl. (2022, 23 sierpnia). <https://zabytek.pl/pl>

Zelek, A. (2003). *Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”.

Ziarko, J., Walas-Trębacz, J. (2010). Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych – uwarunkowania, organizacje, procesy. W: J. Ziarko, J. Walas-Trębacz (red.), *Podstawy zarządzania kryzysowego, Część 1, Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.

Krzysztof Sala, dr nauk ekonomicznych, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Instytut Prawa i Ekonomii, Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Społecznych. Zainteresowania naukowe: polityka gospodarcza Polski i krajów europejskich, polityka społeczna, polityka ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, polityka turystyczna, przedsiębiorczość i przedsiębiorcy w Polsce i za granicą, zarządzanie małymi i średnimi firmami.

Krzysztof Sala, PhD, Pedagogical University of Krakow. Faculty of Political Science. Institute of Law and Economics, Department of Entrepreneurship and Social Innovation. Academic interests: economic policy of Poland and European countries, social policy, environmental policy and sustainable development, tourism policy, entrepreneurship and entrepreneurs in Poland and abroad, management of small and medium-sized companies.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7614-9309>

Adres/Address:

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa i Ekonomii
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Społecznych
ul. Podchorążych
30-084 Kraków, Poland
e-mail: krzysztof.sala@up.krakow.pl

Wojciech Sadkowski, dr, badacz i wykładowca w Zakładzie Finansów i Ekonomii Międzynarodowej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Zainteresowania badawcze autora skupiają się na rachunku kosztów jakości, rachunkowości zarządczej i zarządzaniu jakością.

Wojciech Sadkowski, PhD, a researcher and lecturer in the Department of Finance and International Economics at the Jagiellonian University. His interests, research and publications focus on issues related to quality costing, managerial accounting, and quality management.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2757-6643>

Adres/Address:

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
ul. Łojasiewicza 4
30-348 Kraków, Poland
e-mail: wojciech.sadkowski@uj.edu.pl